

**Міністерство освіти і науки України**  
**Університет митної справи та фінансів**  
**Факультет управління**  
**Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Система стратегій організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М24-1м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Лосєв В.Д. \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

к. е. н., доцент, Ковтун Н.С.

Дніпро - 2026

## АНОТАЦІЯ

Лосєв В.Д. Система стратегій організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2026 р.

Метою роботи є дослідження системи стратегій в організації на прикладі ТОВ «ТГВС». Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: визначено теоретичні основи формування стратегії розвитку організації; вивчено етапи розробки стратегії та узагальноно підходи до класифікації стратегій розвитку організацій; визначено стратегії розвитку та комплексного дослідження ТОВ «ТГВС»; здійснено оцінювання стратегічних ресурсів і внутрішнього потенціалу організації; досліджено актуальність та визначено підстави для реалізації стратегічних ініціатив у менеджменті підприємства; здійснено вибір альтернативних стратегій розвитку організації; визначено механізми і практичні заходи для реалізації обраної стратегії; сформульоване концептуальне бачення стратегічного розвитку та оцінено його результативність.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Робота виконана на 70 сторінках, містить 4 таблиці, 9 рисунків, 7 додатків. Список бібліографічних посилань включає 53 найменувань.

*Ключові слова: система стратегій, аналіз, напрями стратегічного розвитку, принципи стратегічного управління, стратегічні цілі, ризики*

## ANNOTATION

Losiev V.D. System of strategies of an organization.

Qualification work for obtaining the degree of "master" in the specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2026

The purpose of the work is to study the system of strategies in the organization using the example of LLC "TGVS". In accordance with the purpose, the following tasks were formulated and solved in the work: determining the theoretical foundations of the formation of the organization's development strategy; studying the stages of strategy development and generalizing approaches to the classification of organizational development strategies; determining the development strategy and comprehensive research of LLC "TGVS"; assessing the strategic resources and internal potential of the organization; studying the relevance and determining the grounds for implementing strategic initiatives in enterprise management; choosing alternative organizational development strategies; determining mechanisms and practical measures for implementing the selected strategy; forming a conceptual vision of strategic development and assessing its effectiveness.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of sources used, and appendices. The work is completed on 70 pages, contains 4 tables, 9 figures, and 7 appendices. The list of bibliographical references includes 53 titles.

*Keywords: strategy system, analysis, strategic development directions, strategic management principles, strategic goals, risks.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Стратегія організації: поняття, сутність, види.....	6
1.2. Процес розробки стратегії: етапи та методи.....	12
1.3. Класифікація стратегій розвитку організації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТГВС» .....	28
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз стратегічних ресурсів та внутрішнього потенціалу ТОВ «ТГВС».....	34
2.3. Обґрунтування та актуальність впровадження стратегічних ініціатив у менеджменті підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. Формування та удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ТГВС».....	46
3.1. Вибір альтернативних стратегій розвитку підприємства.....	46
3.2. Механізми та практичні заходи реалізації обраної стратегії підприємства.....	52
3.3. Концептуальне бачення стратегічного розвитку підприємства та оцінювання його результативності.....	59
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ .....	71
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах стратегія є ключовим елементом управління підприємством. Вона має гарантувати його стабільний економічний розвиток, а також сприяти збільшенню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Стратегія підприємства є загальним планом дій, який встановлює пріоритети ключових завдань, розподіл ресурсів та послідовність кроків для досягнення основних стратегічних цілей.

Нерозуміння важливості та сутності стратегічного управління може призвести до погіршення економічних показників підприємства, посилення ризиків та зниження його конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин.

Стратегічні рішення не можуть ґрунтуватися на універсальному підході, адже немає моделі управління, яка була б ефективною для всіх підприємств. Унікальність кожної компанії робить процес створення стратегії індивідуальним і залежним від ринкової позиції, перспектив розвитку, конкурентного середовища та характеристик продукції чи послуг. Водночас існують ключові аспекти, що формують основу загальних принципів стратегічного управління.

Попри високу ефективність цього інструменту управління, практика впровадження стратегічних планів на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що значна частина напрацьованих концепцій, стратегій та програм залишаються або нереалізованими, або виконуються з дуже низьким рівнем результативності.

Метою магістерської роботи є розробка комплексної, науково-обґрунтованої та ефективною стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Дана

стратегія розробляється з урахуванням основних особливостей поточного стану підприємства, здійснення детального аналізу його внутрішнього потенціалу, а також визначення здатності адаптуватися до впливу зовнішніх факторів, які суттєво впливають на формування бізнес-середовища. Особливу увагу приділено досягненню довгострокових цілей організації, зміцненню її конкурентних переваг та створенню умов для підвищення загальної ефективності функціонування, водночас забезпечуючи стійкість у динамічних умовах ринкової кон'юнктури.

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає система управління організації, основна діяльність якого пов'язана з виконанням монтажу водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також галузі обслуговування та модернізації цих систем на різних об'єктах (житлових, комерційних).

Предметом дослідження є управління системою стратегій ТОВ «ТГВС», а також аналіз факторів, що впливають на його діяльність, визначення стратегічної орієнтації та позиціонування на ринку міста Дніпра та Дніпропетровської області.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на фундаментальних та прикладних наукових працях, створених вітчизняними та зарубіжними дослідниками, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту. У роботі використані матеріали, опубліковані в спеціалізованих наукових монографіях, періодичних виданнях, інформаційно-аналітичних оглядах, електронних засобах інформації, а також у мережі Інтернет.

Базою для проведення дослідження стала інформаційна база, сформована на основі різних видів фінансової звітності ТОВ «ТГВС».

Для досягнення мети було визначено та реалізовано низку дослідницьких завдань, зокрема:

- визначення теоретичних основ формування стратегії розвитку організації;
- вивчення етапів розробки стратегії та узагальнення підходів до класифікації стратегій розвитку організації;
- визначення стратегії розвитку та комплексне дослідження ТОВ «ТГВС»;
- оцінювання стратегічних ресурсів і внутрішнього потенціалу організації;
- дослідження актуальності та визначення підстав для реалізації стратегічних ініціатив у менеджменті підприємства;
- вибір альтернативних стратегій розвитку організації;
- визначення механізмів і практичних заходів для реалізації обраної стратегії;
- формування концептуального бачення стратегічного розвитку та оцінка його результативності.

Методологічна база була побудована на сукупності принципів і методів наукового пізнання, які включають загальнонаукові та спеціалізовані аналітичні підходи, такі як абстрагування, пояснення, узагальнення, групування, а також використання системного аналізу та синтезу. Застосування зазначених методів відповідно до їхніх функціональних можливостей забезпечило обґрунтування отриманих результатів, достовірність висновків і ключових положень дослідження.

Практична значимість дослідження полягає в можливості впровадження розроблених механізмів для удосконалення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства. Ці рекомендації можуть бути особливо корисними для ТОВ «ТГВС» і споріднених організацій у межах галузевої діяльності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Стратегія організації: поняття, сутність, види

Стратегія являє собою складний та водночас потужний інструмент, що дає змогу сучасним організаціям ефективно адаптуватися до динамічних змін середовища. Проте її використання супроводжується значними викликами. Реалізація стратегічних підходів вимагає значних фінансових та організаційних ресурсів. Водночас численні дослідження підтверджують, що стратегічне управління є надзвичайно ефективним інструментом, особливо для організацій, які діють в умовах економічної нестабільності, оскільки дозволяє значно перевершити витрати, пов'язані з його реалізацією [1].

Термін «стратегія» має грецьке коріння: *strategia* - «мистецтво полководця». Первісно він використовувався у військовому контексті, охоплюючи організацію та проведення бойових дій, а також командування військовими силами.

Використання стратегічного підходу у сфері управління організаціями почало проявлятися ще у 1920-1930-х роках. Однак термін "стратегія" став активно входити в лексикон менеджменту лише у 1950-ті роки, коли компанії почали приділяти особливу увагу адаптації до несподіваних змін у зовнішньому ринковому середовищі [2].

З'ясування етапів розвитку поняття "стратегія" дає змогу краще зрозуміти процес формування стратегічної поведінки організації та її структури (Додаток А).

Поняття стратегії найчастіше асоціюється з довгостроковими планами, які створює керівництво організації для реалізації перспективних завдань. Водночас її зміст і сприйняття еволюціонували відповідно до ускладнення умов господарювання. Аналіз найбільш поширених трактувань показує, що зі

зростанням вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи стратегічної поведінки економічних суб'єктів.

Таким чином, стратегія визначається як інтегрована система заходів, що забезпечує досягнення поставлених цілей організації.

Під стратегією найчастіше розуміють довгострокові плани, які формує керівництво організації для досягнення її перспективних цілей. Її сутність полягає у визначенні правил прийняття рішень, що задають головні напрями функціонування [5].

Стратегія охоплює комплекс конкурентоспроможних дій та підходів до управління бізнесом, які відіграють ключову роль в успішному функціонуванні організації. В умовах динамічних економічних змін досягнення позитивних результатів стає недосяжним без ретельного планування діяльності та прогнозування її наслідків.

У наукових дослідженнях зі стратегічного управління виділяються два основні підходи до трактування поняття стратегії. Перший підхід передбачає її розуміння як наперед визначеного довгострокового плану, що ґрунтується на уявленні про детермінованість зовнішнього середовища, можливість його повного контролю та передбачуваності. У такій концепції стратегія сприймається як жорстко структурований сценарій дій, що має забезпечити стабільність і передбачуваність розвитку організації [6].

Другий підхід акцентує увагу на стратегії як довгостроковому векторі розвитку організації, який стосується вибору сфер діяльності, засобів та форм реалізації бізнес-процесів, побудови внутрішньоорганізаційних відносин, а також забезпечення конкурентоздатної позиції у ширшому зовнішньому середовищі. У цьому контексті стратегія визначається як обраний напрям діяльності, орієнтований на досягнення чітко окреслених організаційних цілей. Стратегічне планування у даному підході зазвичай базується на проведенні глибокого стратегічного аналізу із застосуванням таких інструментів, як

матриця БКГ (Бостонська консалтингова група), інші методологічні матриці, а також результати SWOT-аналізу підприємства [7].

У сфері бізнесу стратегія представляє собою довгостроковий план, що слугує визначальним фактором у використанні організаційних ресурсів з метою досягнення ключових цілей та вирішення стратегічних завдань. Ця концепція, яка відповідає стратегії другого типу, охоплює кілька важливих складових. Перш за все, до них включається система цілей, що складається з місії, загальноорганізаційних орієнтирів та специфічних задач. Іншим фундаментальним елементом є набір політик, або сукупність чітко визначених правил, які регулюють організаційні процеси та забезпечують їх спрямованість на досягнення стратегічно важливих результатів.

Як правило, стратегія створюється орієнтуючись на кількарічну перспективу. Вона набуває конкретизації через низку проектів, програм та практичних заходів і реалізується в ході операційної діяльності. Значні трудові та часові витрати, необхідні для формування ефективної стратегії підприємства, унеможливають її часті зміни або суттєве коригування. Тому стратегія часто формулюється у досить узагальненій формі, зберігаючи гнучкість для її адаптації у разі необхідності.

Усередині організації чи поза її межами можуть виникати непередбачувані обставини, що не відповідають початковій стратегії. Такі ситуації відкривають нові можливості для розвитку чи вдосконалення. Іноколи вони вимагають кардинальної зміни курсу, відмови від запланованих дій і переходу до вирішення поточних стратегічних задач для адаптації до нових умов.

Стратегія визначається як система принципів, що дозволяє менеджерам приймати взаємопов'язані рішення для впорядкованого досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Виділяють чотири основні групи таких принципів [8]:

- критерії оцінки діяльності організації в теперішньому та майбутньому (якісні показники — орієнтири, кількісні — цільові значення);

- правила взаємодії організації з довкіллям, які визначають напрями розвитку продукції та технологій, ринки збуту й способи конкурентної боротьби (такі правила формують продуктово-ринкову або бізнес-стратегію);

- правила внутрішньої організації та процедур, що становлять організаційну концепцію;

- правила здійснення поточної діяльності, тобто основні оперативні методи.

Формування стратегії невіддільно пов'язане з обмеженням інформаційного забезпечення, оскільки неможливо з абсолютною точністю передбачити динаміку подій або всі потенційні варіанти дій. У процесі розробки початкових стратегічних рішень зазвичай доводиться спиратися на узагальнені та неповні дані. З часом, коли стають доступними більш конкретні альтернативи, інформація піддається уточненню, що може вимагати перегляду попередніх рішень. У цьому контексті зворотний зв'язок набуває фундаментального значення, забезпечуючи корекцію та підвищення ефективності стратегічного планування і його впровадження.

Фактори, що впливають на вибір стратегії, представлені у Додатку Б.

Різноманітність підходів і методів, які застосовуються в межах стратегічного управління, значно ускладнює їхню систематизацію та класифікацію. Однак серед основних класифікаційних критеріїв можна виокремити наступні фундаментальні аспекти:

- рівень, на якому приймаються стратегічні рішення;
- базова концепція, покладена в основу досягнення конкурентних переваг;
- стадія життєвого циклу галузі, в якій функціонує організація;
- відносна сила конкурентної позиції організації в межах галузі;

- інтенсивність, або «агресивність», тактики організації у протистоянні з конкурентами.

Ці аспекти формують концептуальну базу для аналізу й розробки стратегій, враховуючи унікальні характеристики конкретного організаційного середовища.

Стратегія в організації розробляється та реалізується на всіх рівнях стратегічного управління[10]:

#### 1. Корпоративний рівень

На цьому рівні здійснюється управління багатопрофільними компаніями, що охоплюють кілька напрямів бізнесу. Основними завданнями є ухвалення рішень щодо придбання, продажу, ліквідації або перепрофілювання окремих сфер діяльності. Важливим аспектом є оцінка стратегічних взаємозв'язків між різними напрямками бізнесу, визначення синергії між ними та розробка планів диверсифікації.

#### 2. Рівень бізнес-одиниці

Цей рівень стосується керівників спеціалізованих або автономних компаній, які відповідають за формування та реалізацію стратегічного плану, адаптованого до основної діяльності організації. Стратегія бізнес-одиниці базується на корпоративному плані, але враховує специфіку конкретного ринку, галузі чи продукту. Головним завданням є посилення конкурентоспроможності компанії, розширення її ринкової частки, підвищення ефективності використання ресурсів та створення довгострокових конкурентних переваг.

#### 3. Функціональний рівень

На цьому рівні стратегія формується у межах окремих функціональних напрямів діяльності: фінансів, маркетингу, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, виробництва, управління персоналом тощо. Функціональні стратегії деталізують загальні цілі бізнес-одиниці та корпоративного рівня, перетворюючи їх на конкретні програми та заходи.

#### 4. Лінійний рівень

Цей рівень охоплює керівників структурних підрозділів організації або її віддалених частин, таких як представництва чи філії.

Корпоративна стратегія — це комплексний управлінський план, що охоплює всі напрями діяльності диверсифікованої компанії. Її розробка здійснюється керівниками верхнього рівня, хоча до процесу можуть долучатися й керівники окремих виробничих напрямів.

Бізнес-стратегія трактується як сукупність підходів і напрямів, визначених керівництвом для забезпечення ефективності діяльності компанії в певній галузі. У випадку, коли підприємство працює лише в одному бізнес-напрямі, корпоративна та бізнес-стратегія фактично збігаються. Відмінності між ними стають актуальними лише для диверсифікованих компаній. Розробка бізнес-стратегії здебільшого покладається на менеджерів функціональних сфер, які відповідають за її реалізацію.

Функціональна стратегія охоплює управлінський план окремого підрозділу, що забезпечує підтримку загальної стратегії організації. У виробничому контексті вона передбачає розробку заходів для досягнення виробничих цілей, узгодження їх із місією компанії та реалізацію довгострокових завдань. Її формування належить до компетенції керівника підрозділу, який взаємодіє зі своїми заступниками для підвищення ефективності управління [1].

Операційна стратегія деталізує управління щоденними завданнями ключових підрозділів, спрямованими на досягнення корпоративних цілей. Вона розробляється керівниками середньої ланки та є основою організаційного успіху, оскільки забезпечує виконання стратегічно важливих завдань на локальному рівні й сприяє реалізації загального бачення компанії.

Стратегія необхідна для формування чіткого позиціонування організації на ринку, встановлення конкретних і вимірюваних цілей, а також визначення операційних заходів для їх досягнення. Успішність компанії та її окремих бізнес-одиниць значною мірою залежить від правильності вибору стратегії та

реалізації відповідних дій. Пильна увага до стратегічного планування спонукає власників організацій усвідомлено обирати ключові параметри діяльності й ретельно аналізувати наслідки цих рішень. Крім того, саме стратегія значною мірою впливає як на зростання ринкової вартості компанії, так і на добробут її акціонерів.

## 1.2. Процес розробки стратегії: етапи та методи

Розробка стратегії організації відповідно до визначеної місії та стратегічних цілей здійснюється в шість етапів [11]:

- аналіз ринкової ситуації;
- формування стратегічних напрямів;
- вибір оптимальної стратегії;
- створення маркетингового комплексу;
- оцінка та коригування стратегії;
- перевірка та уточнення обраної стратегії.

Перший етап — аналіз стану ринку, який допомагає виявити незадоволені потреби в продуктах або послугах. Це дає компанії можливість визначити свою нішу та ефективно конкурувати. Під час аналізу необхідно враховувати зовнішні фактори, що впливають на ринок, а також оцінювати потенціал організації, її сильні й слабкі сторони разом із характеристиками конкурентів. Лише після визначення перспективної ніші, підтвердження наявності попиту, ідентифікації цільової аудиторії та впевненості у наявності необхідних ресурсів, які відповідають цілям і місії компанії, можна переходити до розроблення стратегій завоювання і утримання частки ринку.

Другий етап передбачає розробку стратегій діяльності, спрямованих на досягнення встановлених цілей із урахуванням доступних ресурсів і можливостей організації. Для успішного збільшення ринкової частки компанія

має змогу обирати різні підходи. Це може бути розробка нових продуктів, здатних зацікавити нових клієнтів, зниження цін завдяки оптимізації витрат, що забезпечить конкурентні переваги, або ж розширення охоплення ринку через використання нових каналів дистрибуції, що сприятиме успішній конкуренції з іншими учасниками ринку.

У процесі пошуку стратегічних рішень важливо застосовувати творчий підхід, генеруючи широкий спектр інноваційних і навіть ризикованих ідей. Ці концепції згодом аналізуються, оцінюються та вдосконалюються на наступних етапах планування. До створення стратегій слід залучати не лише топменеджерів, а й співробітників різних рівнів. Їхній практичний досвід у межах власних підрозділів може стати ключовим чинником для визначення ефективних шляхів розвитку компанії.

Третій етап полягає у виборі стратегії, що ґрунтується на результатах аналізу та оцінки запропонованих варіантів. Основними критеріями під час цього процесу стають цілі організації, оптимальні способи їх досягнення, наявні ресурси та інші важливі фактори. Обрана на цьому етапі стратегія визначатиме напрями діяльності організації протягом тривалого часу і впливатиме на прийняття управлінських рішень. Тому оптимальний вибір має передбачати збалансоване поєднання сильних і слабких сторін організації, а також враховувати можливості та потенційні загрози.

Четвертий етап передбачає розроблення комплексу заходів для реалізації обраної стратегії, включаючи маркетингові складові. Цей комплекс спрямований на ефективний розподіл фінансових і людських ресурсів, забезпечуючи максимальну продуктивність організації та швидке досягнення її цілей. На цьому етапі зазвичай створюється програма продажів, яка в подальшому стає орієнтиром для роботи відділів продажу компанії.

П'ятий етап: на практиці може виявитися, що обрана стратегія організації не повністю забезпечує ефективність її діяльності та потенційно вступає в суперечність із іншими програмами, такими як фінансові чи

виробничі плани окремих підрозділів або організаційного рівня в цілому. У такій ситуації виникає необхідність перегляду функціональних програм кожного підрозділу, що передбачає їх інтеграцію в єдиний узгоджений план стратегічного розвитку організації.

Шостий етап: організаційна стратегія не може бути незмінною і стабільною. У сучасному динамічному середовищі, яке характеризується постійними змінами на ринку, зростанням споживчих потреб, появою нових вимог, посиленням конкуренції та впливом зовнішніх факторів, компанія повинна постійно адаптувати свою стратегію. У рамках цього процесу проводиться оцінка досягнутих результатів, таких як обсяги продажів, темпи зростання, рівень виробничих витрат і отриманий прибуток, зіставляючи їх із запланованими показниками. Якщо виявляються значні розбіжності між фактичними та очікуваними результатами, необхідно здійснити всебічний аналіз причин цих відхилень і розробити відповідні коригувальні заходи. Це може включати повторну оцінку ринку, вдосконалення маркетингової стратегії або зміну складових маркетингового комплексу.

Уся діяльність, що стосується прогнозування, розробки та аналізу стратегічних програм і планів на різних рівнях та у різних часових межах, входить до методології стратегічного управління. У межах дипломної роботи проведено аналіз основних інструментів стратегічного менеджменту, що дало змогу визначити їх сильні сторони та слабкі місця.

1. Однією з найпоширеніших аналітичних моделей для оцінки елементів макросередовища є PEST-аналіз, що був створений професором Гарвардського університету Френсісом Агілларом у 1967 році. Використання цієї моделі сприяє систематизації аналізу зовнішніх чинників шляхом їх класифікації за основними категоріями, дозволяючи глибше зрозуміти вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних змін на функціонування бізнесу. Завдяки цьому аналізу можливо визначити характер впливу зовнішніх факторів на діяльність організації, оцінити потенційні загрози та доступні

можливості, а також врахувати динамічний характер змін і їхню тенденційність (рис. 1.1).

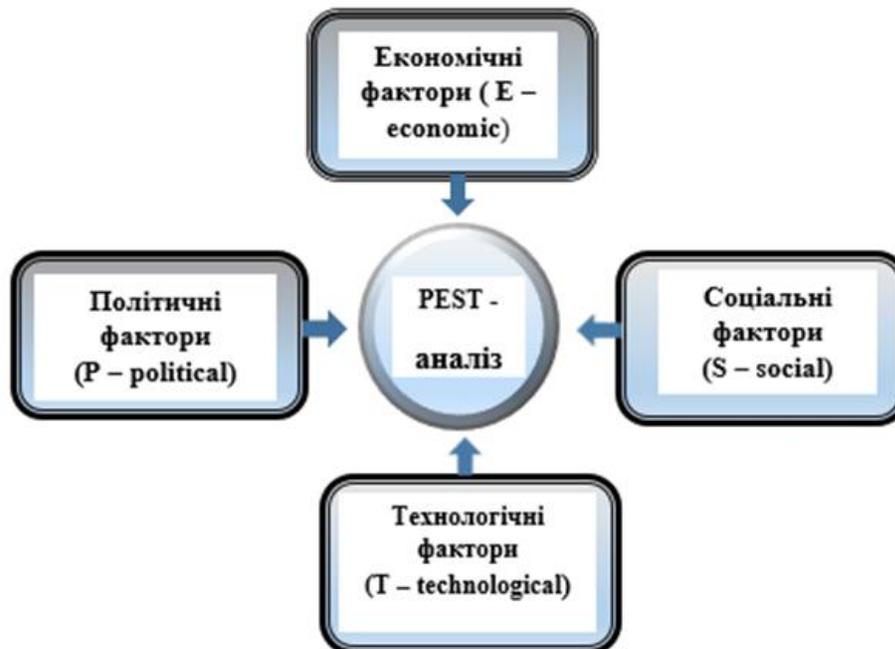


Рис 1.1. PEST – аналіз

*Джерело: створено на основі[12]*

Процес аналізу включає поетапне виконання таких кроків: дослідження та моніторинг макросередовища для виявлення актуальних і потенційних змін; оцінка їхньої важливості та впливу на галузь, ринки й організації; глибокий аналіз кожної зміни та її взаємозв'язку з іншими факторами; прогнозування можливих наслідків цих змін для ринку, галузі й організації.

За допомогою PEST-аналізу виділяють ключові зовнішні чинники, які представляються у вигляді матриць, що систематизують найвпливовіші фактори для конкретної організації. Однак цей метод має певні недоліки: суб'єктивність експертних оцінок, значну трудомісткість і ризик інформаційного перевантаження через великий обсяг даних. До того ж динамічність зовнішнього середовища часто призводить до швидкого старіння отриманих результатів. Крім цього, PEST-аналіз не враховує внутрішніх ресурсів компанії.

2. Одним із ключових аспектів стратегічного аналізу є оцінка впливу

чинників мікросередовища. Для цього найбільш популярним інструментом є модель п'яти сил конкуренції, розроблена М. Портером (рис. 1.2). Ця модель дозволяє систематизувати та визначити основні сили, що формують конкурентне середовище організації.



Рис.1.2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

*Джерело: створено на основі [13]*

Модель Майкла Портера визначає прибутковість галузі через п'ять ключових сил, кожна з яких впливає на рівень конкурентоспроможності товару:

- вплив покупців на ринку;
- вплив постачальників;
- загроза входу нових гравців;
- небезпека появи товарів-замінників;
- інтенсивність внутрішньої галузевої конкуренції.

Аналіз цих п'яти сил є важливим етапом у побудові довгострокової стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай цей підхід використовується разом із іншими методами стратегічного, маркетингового, фінансового та економічного аналізу компанії. Основне правило моделі Портера свідчить: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей компанія має для отримання

високого прибутку в галузі. Але зі зростанням тиску конкурентних сил шанси досягти значного рівня прибутковості суттєво знижуються.

Хоча модель Портера є потужним інструментом, вона має певні обмеження. Вона не охоплює всі можливі ризики і не дає конкретних відповідей щодо аналізу внутрішніх характеристик бізнесу, таких як культура, унікальність продукту чи обрана бізнес-модель.

3. Для узагальнення та упорядкування стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації варто застосовувати модель Гарвардської школи бізнесу — SWOT-аналіз (рис. 1.3). Цей метод дозволяє оцінити сильні сторони компанії з урахуванням поточних та перспективних можливостей, спрямованих на зменшення ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами, а також на усунення або компенсацію її слабких місць.

У межах цієї методології проводиться детальний аналіз зовнішнього середовища й ресурсного потенціалу підприємства. Визначаються ключові аспекти, такі як сильні та слабкі сторони, потенційні можливості й ризики. Особливу увагу приділяють встановленню основних факторів, які впливають на успішність бізнесу, а також оцінюванню його здатності до подальшого розвитку. На основі отриманих даних формується стратегія розвитку, аналізуються її перспективи та визначаються конкретні заходи для впровадження цієї стратегії.

Разом із численними перевагами SWOT-аналізу існують і його недоліки. Головне обмеження цього підходу - суб'єктивний характер у процесі визначення сильних і слабких аспектів діяльності організації, а також наявних можливостей і потенційних загроз. Це може впливати на точність отриманих результатів.



Рис.1.3. Матриця SWOT - аналізу

*Джерело: створено на основі [14]*

Водночас зазначені фактори доцільно визначити та класифікувати за принципом ступеня їх впливу на основні фінансово-економічні показники діяльності організації.

4. Модель І. Ансоффа є відомим підходом у стратегічному менеджменті, але її деталізація та складність ускладнюють розуміння й застосування, що знижує ефективність управління.

Цілі розвитку організації формуються з урахуванням зовнішнього економічного стану, ресурсів і ринкової позиції. Це спрямовано на ухвалення ефективних рішень, враховуючи освоєні ринки та можливості диверсифікації. Недоліками моделі є її складність і акцент на фінансово-адміністративних аспектах, що відсуває на другий план інновації та конкурентоспроможність. У контексті глобалізації цей підхід може обмежувати можливості для підвищення ефективності управління.

5. Розроблена Г. Стейнером модель стратегічного менеджменту, відома як «Процес стратегічного планування», є гнучкою та проектно орієнтованою системою, призначеною для формування та реалізації бізнес-стратегій. Вона відрізняється від традиційних підходів тим, що не має жорсткої залежності від усталених практик, що дозволяє застосовувати її як основу для організаційних

змін і розвитку. До сфери її використання належать управління персоналом, забезпечення ресурсами та інтеграція інформаційних систем.

Модель Г. Стейнера базується на чотирьох основних етапах:

- 1) аналіз організаційних цілей, цінностей, а також зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 2) формулювання місії, довгострокових і короткострокових цілей;
- 3) розробка тактичних планів;
- 4) впровадження стратегії, її контроль і можливе коригування.

Ця модель має кілька суттєвих недоліків. По-перше, відсутні чіткі критерії для розмежування стратегічних планів на довгострокові, середньострокові та короткострокові періоди. По-друге, недостатньо уваги приділяється процесам контролю й оцінки, важливим для вищого керівництва. Крім того, модель не забезпечує чіткого механізму врахування цінностей ключових учасників, що беруть участь у формуванні стратегії. Нарешті, основний фокус зосереджений лише на організаційних і соціально-політичних цілях, що може обмежувати її гнучкість у специфічних обставинах.

6. У якості альтернативи методикам, що розглядалися раніше, можна виділити систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблену Д. Нортонем та Р. Капланом. Ця система є ефективним інструментом стратегічного менеджменту, спрямованим на оцінювання результативності бізнесу через чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку. Зазначена методологія забезпечує інтеграцію стратегічних цілей організації з її операційними процесами, а також сприяє їхній візуалізації та ефективному донесенню до співробітників на всіх рівнях компанії.

Основні переваги цієї системи включають:

- комплексний характер оцінювання, який дозволяє отримати всебічне уявлення про ефективність бізнесу, виходячи за межі фінансових показників;

- сприяння покращенню комунікацій через використання стратегічних карт, які роблять стратегію зрозумілою для персоналу на різних рівнях управління;

- інтеграцію довгострокових стратегічних цілей з повсякденною діяльністю, що забезпечує раціональніший розподіл ресурсів компанії;

- можливість моніторингу прогресу, що дозволяє своєчасно оцінювати реалізацію стратегічних цілей і коригувати діяльність підприємства у разі потреби.

Водночас, даний підхід має і певні суттєві обмеження. Зокрема, методика не визначає регламентованого процесу постановки стратегічних цілей. Крім того, відсутній механізм врахування балансу інтересів між керівництвом підприємства, його працівниками та власниками бізнесу під час формування цих цілей.

Отже, слід зазначити, що лише інтегроване використання різних інструментів стратегічного менеджменту дозволяє створити ефективний механізм розробки стратегії, який враховує сильні сторони та недоліки існуючих наукових підходів у цій галузі.

### 1.3. Класифікація стратегій розвитку організації

Організаційна структура, система управління, кадровий потенціал та організаційна культура становлять базові передумови для успішного впровадження стратегії будь-якої організації, зокрема стратегічних планів і інноваційних проєктів. Ці елементи сприяють підвищенню ефективності реалізації стратегічних рішень, забезпечуючи формування сприятливого внутрішнього середовища та раціональну мобілізацію ресурсів (рис. 1.4).

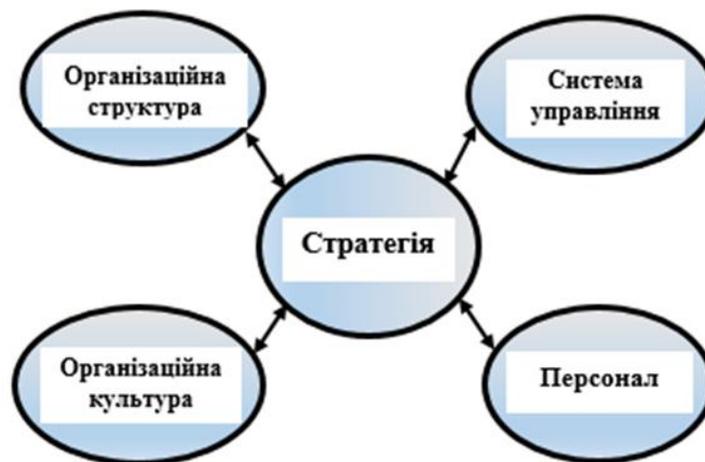


Рис.1.4. Основні умови успішної реалізації стратегії

*Джерело: створено на основі [15]*

Основою стратегії є принципи управління, які розробляються для забезпечення узгодженості дій між усіма керівниками та виконавцями. У найбільш загальному сенсі стратегія визначається як ефективна бізнес-концепція, підкріплена реальними діями, здатними привести бізнес до отримання стійкої конкурентної переваги, яка зберігатиметься тривалий час. Формування стратегії повинно базуватися на глибокому розумінні ринкових умов, чіткому оцінюванні позиції організації на ринку та усвідомленні її конкурентних переваг [16].

Стратегія виконує роль інструмента для обґрунтування, розробки та реалізації довгострокових цілей і завдань у виробничій, науково-технічній, економічній, організаційній та соціальній сферах. Вона слугує регулюючим механізмом для управління діяльністю організації, поки визначені завдання не будуть досягнуті. Одночасно стратегія є засобом зв'язку організації з зовнішнім ринковим середовищем. У тій чи іншій формі стратегія притаманна будь-якій системі управління, хоча вона може відрізнятися залежно від специфіки конкретного типу управління.

У сучасних умовах впровадження стратегічних методик здійснюється за допомогою комплексу інструментів, сформованого в результаті розробок

різних наукових та практичних організацій з метою забезпечення стійких конкурентних переваг.

Підприємство має можливість обирати серед широкого спектра стратегій — виробничих, маркетингових, фінансових чи інвестиційних — відповідно до поставлених цілей та завдань розвитку. Для впорядкування цього різноманіття у стратегічному менеджменті застосовуються класифікаційні підходи, що дозволяють систематизувати стратегії та створити єдиний методичний апарат для управлінців.

Вибір конкретної класифікації визначається цілями дослідження та особливостями функціонування підприємства. Зазвичай стратегії групуються за напрямками організаційного розвитку, що відображено у базових концептуальних підходах (Додаток В).

У загальному випадку підприємство може розробляти та реалізовувати різні типи стратегій розвитку.

1. Стратегії концентрованого зростання. До цієї групи належать стратегії, що пов'язані зі зміною товару та/або ринку. Їх реалізація передбачає вдосконалення існуючого продукту або створення нового без зміни галузевої спеціалізації підприємства. У контексті ринку такі стратегії спрямовані на пошук можливостей зміцнення позицій на вже освоєному ринку або вихід на нові ринкові сегменти [18].

Конкретними різновидами стратегій концентрованого зростання є:

- стратегія посилення позицій на ринку, що передбачає максимізацію конкурентних переваг існуючого продукту на поточному ринку. Її реалізація потребує значних маркетингових зусиль та може включати елементи горизонтальної інтеграції, коли підприємство прагне встановити контроль над конкурентами;

- стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринкових ніш для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту, що орієнтована на забезпечення зростання шляхом створення нового продукту для реалізації на вже освоєному ринку.

У випадках, коли конкуренти пропонують продукцію вищої якості за співставною ціною, доцільним є застосування стратегії розвитку продукту. Вона передбачає модернізацію та вдосконалення існуючої продукції, що може здійснюватися шляхом поліпшення її характеристик, використання нових технологій, оновлення дизайну або створення нових торгових марок.

## 2. Стратегії інтегрованого зростання

Інтеграційні стратегії ґрунтуються на процесі об'єднання окремих елементів у єдину систему, що дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції шляхом розширення сфери діяльності. У випадках, коли співпраця з дистриб'юторами є неефективною або витрати на їхні послуги не відповідають очікуванням, підприємство може здійснити поглинання збутових структур, забезпечуючи контроль над каналами розподілу продукції.

Пряма інтеграція через поглинання є доцільною для компаній, які прагнуть підвищити прибутковість за умов високого попиту на продукцію. Такий підхід дозволяє вирішити проблеми з дистрибуцією, зміцнити репутацію серед споживачів та отримати доступ до цінної інформації про їхні потреби [19].

Зворотна інтеграція передбачає розширення діяльності підприємства шляхом придбання або об'єднання з постачальниками. Це забезпечує контроль над виробництвом ключових ресурсів, стабільність ланцюга постачання та потенційне скорочення витрат. Володіння критично важливими елементами мережі постачання сприяє підвищенню ефективності та формуванню стійких конкурентних переваг.

Горизонтальна інтеграція полягає у придбанні конкурентів з метою посилення ринкових позицій, розширення виробничих потужностей та географічної присутності. Така стратегія дозволяє збільшити частку ринку,

скористатися ефектом економії на масштабі та подолати бар'єри входу на нові ринки, особливо у випадках, коли конкуренти зазнають труднощів.

Одним із ключових мотивів інтеграції є досягнення синергетичного ефекту, що полягає у максимізації вигоди від об'єднання зусиль. У результаті довгострокового співробітництва компанії приходять до інтеграції, усвідомлюючи, що спільна діяльність забезпечує вищу рентабельність порівняно з конкуренцією. За умови належного планування синергетичний ефект проявляється у зниженні витрат, зростанні масштабів виробництва, покращенні умов закупівель та доступності сировини. Об'єднання ресурсів сприяє формуванню єдиної системи управління якістю та вдосконаленню технологічних процесів.

Однією з поширених форм інтеграції є франчайзинг, який іноді розглядається як самостійна стратегія підприємства. Франчайзинг передбачає організацію бізнесу на основі договірної системи використання технологій, торгової марки чи інших активів іншої компанії. Прикладами успішного застосування цієї моделі є міжнародні корпорації Coca-Cola, Pepsi, McDonald's. Така співпраця забезпечує взаємні переваги: франчайзер отримує можливість освоювати нові ринки з мінімальними інвестиціями, зосереджуючись на технологічних розробках та підвищенні іміджу бренду, а також отримує доходи у вигляді роялті. Водночас франчайзі отримує доступ до перевіреної бізнес-моделі, підтримку та консультації з боку франчайзера, що значно знижує ризики підприємницької діяльності.

### 3. Стратегії диверсифікаційного зростання

Третя група стратегій застосовується у випадках, коли організація втрачає можливості подальшого розвитку в межах наявного ринку, продукту чи галузі. Вибір диверсифікаційної стратегії зумовлюється низкою чинників [20]:

-ринки, на яких функціонує підприємство, перебувають у стані насичення або демонструють тенденцію до скорочення попиту внаслідок перебування товару на стадії занепаду;

- фінансові надходження від основного бізнесу перевищують потреби його розвитку, що створює передумови для інвестування в нові напрями;

- нові напрями бізнесу здатні забезпечити синергійний ефект, зокрема завдяки ефективнішому використанню обладнання, комплектуючих, сировини тощо;

- антимонопольні обмеження блокують подальше розширення бізнесу в межах галузі;

- диверсифікація відкриває можливості виходу на міжнародні ринки;

- залучення нових висококваліфікованих кадрів або оптимізація використання управлінського потенціалу чинних менеджерів.

У науковій літературі виокремлюють три основні типи диверсифікаційних стратегій [21]:

- горизонтальна диверсифікація — розширення існуючого асортименту продукції чи послуг шляхом додавання нових, пов'язаних із наявною пропозицією та здатних задовольнити інтереси споживачів;

- концентрична (синергійна, пов'язана) диверсифікація — вихід підприємства за межі власного виробничого ланцюга за умови наявності стратегічних відповідностей у технологічному та/або комерційному аспектах між чинною діяльністю та новими напрямими бізнесу. Основна мета полягає у розширенні потенційного ринку та досягненні ефекту синергії;

- конгломератна (чиста, непов'язана) диверсифікація — освоєння підприємством нових видів діяльності поза межами галузевого виробничого ланцюга, які мають слабкі стратегічні зв'язки з існуючим бізнесом. Її завданням є оновлення господарського портфеля з метою підвищення прибутковості та зниження ризиків, що виникають унаслідок взаємозалежності окремих напрямів діяльності.

#### 4. Стратегії скорочення.

Четвертий тип стратегій реалізується у випадках, коли організація після тривалого зростання або під впливом економічних криз і структурних змін

потребує перегрупування ресурсів та підвищення ефективності. У таких ситуаціях застосовуються стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва, що зазвичай супроводжуються складнощами. Важливо зазначити, що ці стратегії, на відміну від стратегій зростання, є необхідними для розвитку організації та можуть бути неминучими. У багатьох випадках вони стають єдиним засобом збереження бізнесу, оскільки процеси оновлення та зростання здебільшого взаємовиключні [22].

Поряд із традиційними підходами до стратегічного управління, однією з сучасних концепцій виступає стратегія «блакитного океану» [23,24]. Вона орієнтує компанії на вихід за межі усталених ринків та конкурентної боротьби, спрямовуючи діяльність у нові сегменти з високим потенціалом розвитку. Основним інструментом цієї концепції є модель чотирьох дій, яка передбачає:

- ліквідацію чинників конкуренції, що втратили актуальність;
- зменшення значущості окремих факторів порівняно з галузевими стандартами;
- підвищення цінності певних характеристик продукту чи послуги;
- створення нових елементів пропозиції, відсутніх у галузі.

У моделі чотирьох дій стратегії «блакитного океану» перші два напрями спрямовані на оптимізацію витрат: ліквідація неактуальних чинників конкуренції та зниження значущості окремих параметрів дозволяють компанії уникати зайвих витрат і спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями. Це створює фінансовий потенціал для інвестування у нові сфери.

Останні два напрями — підвищення цінності окремих характеристик продукту чи послуги та створення нових елементів пропозиції — забезпечують формування унікальної споживчої цінності, що стимулює попит і виходить за межі традиційних ринкових пропозицій.

Стратегія «блакитного океану» вважається однією з найрезультативніших щодо прибутковості, адже дозволяє уникати прямої конкуренції у «червоному океані» насичених ринків і водночас відкривати нові

сегменти з високим потенціалом розвитку. Вона створює умови для довгострокового зростання, формує нові джерела доходів та сприяє зміцненню позицій компанії на світовому ринку.

Її реалізація потребує глибокого аналізу ринку, інноваційного мислення та творчого підходу. Лише компанії, які здатні відмовитися від усталених правил і запропонувати клієнтам нові рішення, можуть досягти ефекту «блакитного океану». Це передбачає розвиток інноваційної культури, залучення креативних кадрів і готовність до експериментів, що забезпечує стійке зростання та конкурентні переваги.

Водночас універсальної стратегії для всіх організацій не існує: процес її формування залежить від ринкової позиції, потенціалу компанії, динаміки розвитку, поведінки конкурентів та зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент постає як комплексний процес, що охоплює розробку й впровадження стратегії, організацію діяльності, мотивацію персоналу, контроль виконання та підтримку корпоративної культури задля досягнення довгострокових цілей.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТГВС»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ТГВС» було засновано у 2014 році групою інженерів, які мають багатий досвід у галузі вирішення завдань з монтажу водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також у галузі обслуговування та модернізації цих систем на різних об'єктах (житлових, комерційних). Додаткові види діяльності: ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування, оптова/роздрібна торгівля будматеріалами, інші будівельно-монтажні роботи.

Підприємство пропонує високоякісне обладнання та комплекс послуг, що надаються кваліфікованими спеціалістами з відповідною освітою та практичним досвідом. Фахівці компанії володіють сучасними методиками монтажу, технічного обслуговування та консультування, що дозволяє виконувати роботи відповідно до галузевих стандартів і вимог замовника.

Клієнти отримують повний спектр сервісу: від попередньої консультації та підбору оптимального обладнання до його встановлення, налаштування та подальшого технічного супроводу. Працівники проводять детальну діагностику, складають індивідуальні технічні рішення та надають рекомендації щодо експлуатації, що підвищує ефективність використання обладнання та знижує ризики простоїв.

Завдяки високому професіоналізму персоналу підприємство гарантує якісне виконання робіт у встановлені терміни, швидке реагування на запити клієнтів і гнучкий підхід до вирішення нестандартних завдань. Система контролю якості та внутрішні стандарти роботи забезпечують стабільність результатів і мінімізацію помилок на всіх етапах проекту.

Місце розташування підприємства: Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Олеса Гончара, буд. 23 кв. 7.

У таблиці 2.1 представлено види комерційної діяльності, які здійснює

підприємство в рамках своєї основної та допоміжної діяльності.

Таблиця 2.1

## Перелік робіт, що входять до діяльності (КВЕД 43.22)

Напрямок	Зміст роботи
Водопровідні мережі	Монтаж внутрішніх та зовнішніх трубопроводів, сантехнічного обладнання
Опалення	Встановлення котлів, печей, радіаторів, теплих підлог
Кондиціонування	Монтаж вентиляційних каналів, кондиціонерів, систем рекуперації
Додаткові системи	Пожежогасіння, полив газонів, газопровідна арматура

*Джерело: створено на основі [25]*

Якісний монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування забезпечує комфорт і безпеку житла, тривалий термін служби комунікацій та ефективну роботу промислових і побутових пристроїв, адже включає правильне проектування, використання надійних матеріалів і професійне виконання робіт для запобігання засміченням і поривам. Підприємство, що спеціалізується на таких послугах, діє на засадах комплексного підходу, охоплюючи повний цикл — від розробки проектної документації та підбору обладнання до монтажу, пусканалагоджувальних робіт, технічного обслуговування й ремонту, що забезпечує цілісність процесу та високу якість реалізації проектів, а принцип його діяльності полягає у створенні надійних, безпечних та енергоефективних інженерних систем, інтегрованих у єдину інфраструктуру для довготривалої експлуатації та максимального комфорту.

Основні принципи діяльності підприємства ТОВ «ТГВС»:

- комплексність послуг - підприємство виконує повний цикл робіт: проектування, монтаж, підключення, модернізація, технічне обслуговування та ремонт систем;

- дотримання нормативів і стандартів - роботи здійснюються відповідно до будівельних норм, санітарних вимог та правил безпеки. Це гарантує якість і

безпеку експлуатації систем;

- інтеграція різних систем - монтаж охоплює водопровідні мережі, опалювальні системи, вентиляцію та кондиціонування, а також допоміжні системи:

- газопровідна арматура;

- системи автоматичного пожежогасіння.

- енергоефективність та екологічність - використання сучасних технологій знижує витрати енергії та вплив на довкілля;

- професійна підготовка персоналу - спеціалісти повинні мати кваліфікацію для роботи з різними видами обладнання: сантехнічним, вентиляційним, газовим та електричним;

- пусконаладжувальні роботи - після монтажу проводиться тестування систем, перевірка герметичності, налаштування режимів роботи та введення в експлуатацію;

- сервісне обслуговування - регулярні огляди, профілактика та ремонт забезпечують довготривалу роботу систем без аварій та перебоїв;

- згуртованість - домагатися результатів завдяки злагодженій роботі команди професіоналів, сприяти постійному розвитку персоналу, його кар'єрному й професійному росту [26].

Позиціонування на ринку:

- підприємство займає позицію підрядника середнього рівня у межах регіонального ринку;

- основний акцент робиться на забезпеченні високої якості монтажних робіт із використанням сертифікованих матеріалів;

- підприємство демонструє гнучкість у взаємодії з клієнтами, пропонуючи комплексні рішення, що включають постачання матеріалів та виконання монтажних робіт.

Конкурентні переваги:

- комплексні рішення: клієнт отримує весь спектр послуг, що охоплює

закупівлю матеріалів і завершується повним монтажем;

- поєднання торговельної діяльності з монтажем сприяє оптимізації витрат для клієнта та дозволяє скоротити строки реалізації проектів;

- власна мережа постачальників і партнерів гарантує стабільність процесів та високу якість виконання робіт.

Основним завданням діяльності ТОВ «ТГВС» є досягнення фінансових результатів шляхом виконання інженерно-монтажних робіт, гарантування захисту прав клієнтів, формування позитивної репутації підприємства та забезпечення оперативного й високоякісного обслуговування споживачів.

Управління ТОВ «ТГВС» здійснюється:

- зборами засновників;

- директором фірми.

Вищим органом управління ТОВ «ТГВС» виступають Збори засновників. До їх виключної компетенції належать такі повноваження:

- затвердження всіх змін і доповнень до Статуту та Договору;

- ухвалення рішень щодо збільшення чи зменшення розміру статутного капіталу;

- визначення розмірів, форм та порядку внесків тощо.

Товариство здійснює діяльність з метою розвитку комерційної сфери в Україні, формування ринку інжинірингових послуг та його наповнення шляхом розширення відповідної галузі й реалізації послуг/товарів.

Приватне підприємство (ПП) створене на основі приватної власності та угоди між громадянами України, які є власниками майна підприємства. Його заснування відбулося шляхом об'єднання майнових і грошових внесків учасників для здійснення спільної підприємницької діяльності. ПП має статус юридичної особи відповідно до чинного законодавства України та функціонує на добровільних засадах, використовуючи внески учасників як основу для своєї діяльності [27].

ТОВ «ТГВС» здійснює свою діяльність відповідно до затвердженого

Статуту, який виступає основним організаційно-правовим документом підприємства. У ньому визначено мету та предмет діяльності, юридичний статус, склад майна, права й обов'язки учасників, принципи управління та самоврядування трудового колективу, а також регламентовано господарську й соціальну діяльність, порядок ліквідації та реорганізації.

Статутний фонд підприємства створено шляхом внесків від кожного з засновників підприємства і він становить 3000 грн. (три тисячі гривень) [28].

Розмір статутного фонду може бути збільшений у таких формах:

- за рахунок додаткових внесків окремого засновника або всіх учасників;
- шляхом спрямування частини прибутку підприємства;
- через внесення додаткових фінансових ресурсів сторонньою особою.

Загальна структура підприємства складається з наступних підрозділів:

- Директор або керівник підприємства – виконує функцію загального управління, прийняття стратегічних рішень та координує роботу всіх підрозділів.

- Відділ комерції та продажів – займається налагодженням взаємодії з клієнтами, веденням переговорів, укладанням договорів і формуванням цінової політики компанії. Його діяльність спрямована на забезпечення стабільного рівня продажів та розвиток клієнтської бази.

- Технічний підрозділ або монтажні бригади – відповідає за безпосереднє виконання робіт із реалізації проєктів, забезпечуючи якісне і своєчасне виконання поставлених завдань.

- Підрозділ логістики та склад матеріалів – займається організацією процесу закупівлі необхідних матеріалів, їх зберіганням і подальшою видачею технічним працівникам або монтажним бригадам для виконання робіт.

- Сервісний підрозділ – забезпечує технічне обслуговування, професійний ремонт обладнання, а також підтримку його справності протягом усього терміну експлуатації.

- Бухгалтерія, адміністративний відділ і кадрова служба – об'єднують

функції фінансового обліку, ведення документації, забезпечення документообігу компанії, а також управління кадровими ресурсами, включаючи підбір, навчання та мотивацію персоналу.

Подібна структура забезпечує ефективне функціонування кожного підрозділу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства шляхом чіткої координації та розподілу завдань між усіма елементами організації.

В Україні офіс ТОВ «ТГВС» знаходиться лише в м. Дніпро.

Чинна організаційна структура підприємства, відображена на рис. 2.1, сформована на основі раціонального та ефективного розподілу функцій. Вона відповідає сучасним вимогам управління та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.



Рис 2.1. Актуальна організаційна структура підприємства «ТГВС»

*Джерело: створено автором*

На верхівці структури знаходиться директор. Дирекція здійснює координацію всіх підрозділів, до яких входять: комерційний відділ, технічний підрозділ, логістика/склад та бухгалтерія.

Комерційний відділ безпосередньо підпорядковується директору та несе відповідальність за роботу з клієнтами і комерційними договорами.

Технічний підрозділ може підпорядковуватися як комерційному відділу, так і напряду директору, що є характерним для невеликих компаній.

Підрозділ логістики/складу підпорядковується або самому директору,

або оператору логістики та тісно співпрацює з монтажним напрямком.

Бухгалтерія також знаходиться в прямому підпорядкуванні директора.

Підприємство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права, а також нести відповідні зобов'язання. ТОВ «ТГВС» функціонує на основі самостійного балансу, господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Крім того, підприємство володіє власною печаткою, фірмовим бланком, емблемою та знаком обслуговування, зареєстрованими відповідно до чинного законодавства [29].

## 2.2. Аналіз стратегічних ресурсів та внутрішнього потенціалу ТОВ «ТГВС»

Для ТОВ «ТГВС» відкривається можливість проведення комплексного аналізу ключових стратегічних чинників, що визначають стан внутрішнього середовища організації. Такий процес потребує системного та ґрунтового підходу до дослідження різних аспектів діяльності підприємства, зокрема управлінських механізмів, кадрової політики, рівня професійної компетентності персоналу, організаційної структури та ефективності комунікаційних процесів. Водночас важливим є оцінювання рівня технічного забезпечення, ступеня впровадження сучасних технологій, а також фінансової стійкості та потенціалу розвитку організації [30].

Ретельний аналіз зазначених факторів дозволяє окреслити сильні сторони внутрішнього середовища, ідентифікувати можливі проблемні зони та сформулювати практичні шляхи їх подолання. Це, у свою чергу, створює передумови для забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення довгострокового успіху в умовах конкурентного ринку.

1. Організація праці та кадровий потенціал. На підприємстві ТОВ «ТГВС» процес організація праці здійснюється наступним чином :

-Монтажні бригади здійснюють свою діяльність відповідно до

попередньо оформлених заявок або укладених договорів з клієнтами, включаючи виїзди на об'єкти для виконання монтажних робіт. Їхній спектр обов'язків охоплює встановлення та налаштування систем опалення, водопостачання і кондиціонування повітря, що виконується з дотриманням стандартів якості.

- Матеріали, необхідні для роботи, надходять з центрального складу у відповідності до затвердженого графіка. Монтажним працівникам попередньо надаються детальні інструкції по виконанню завдань, а їхня робота перебуває під систематичним контролем з боку керівника бригади, який відповідає за координацію процесу.

- Комерційний відділ займається налагодженням прямих переговорів з клієнтами, забезпечуючи максимально ефективне вирішення комерційних питань. Сюди входить складання точних кошторисів, підготовка відповідної договірної документації, а також моніторинг дотримання умов оплати послуг, що є важливою частиною взаємодії з замовниками.

- Логістика бере на себе завдання організації обліку усіх матеріальних ресурсів та координації закупівель. До її функцій також входить контроль наявності необхідної продукції у потрібній кількості та якості, а також регулярна співпраця з постачальниками для забезпечення безперебійного постачання. Адміністративний апарат підтримує роботу компанії шляхом виконання обліку кадрових ресурсів, організації розрахунків заробітної плати, проведення професійного навчання працівників, а також забезпечує відповідність діяльності нормативно-правовій базі.

Кадровий потенціал підприємства призначений для забезпечення його поточних та стратегічних цілей шляхом використання сукупності здібностей, навичок та можливостей працівників. Його головна мета — сформувати трудові ресурси, які здатні вирішувати поставлені завдання, а також забезпечити довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність компанії [31].

З моменту заснування підприємства здійснюється регулярний аналіз

змін кількості працівників у динаміці за роками (рис. 2.2), що дає можливість простежити розвиток кадрового потенціалу та оцінити ефективність управління. Це слугує основою для прогнозування майбутніх потреб у персоналі, визначення оптимальної структури трудових ресурсів і забезпечення стабільності діяльності підприємства.

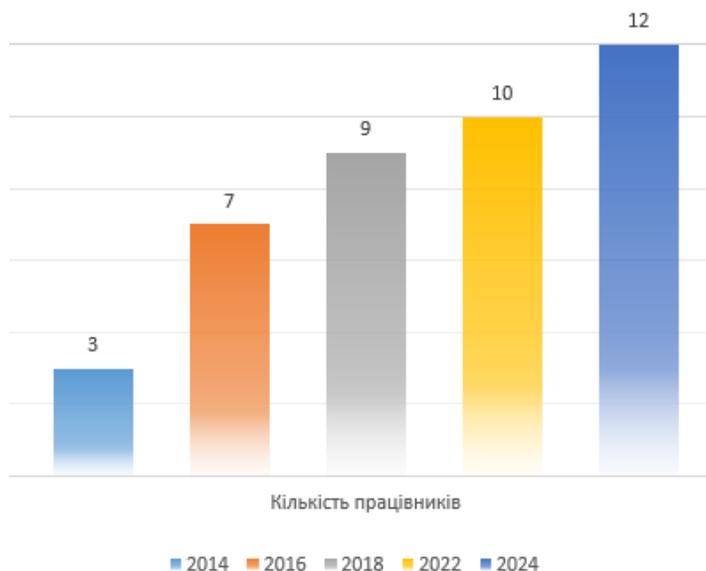


Рис 2.2. Розвиток трудового потенціалу підприємства

*Джерело: створено автором*

Пріоритетним напрямом розвитку є впровадження системи професійного навчання для підвищення кваліфікації працівників та відповідності вимогам ринку. Паралельно підприємство формує нові партнерські зв'язки, що забезпечують додаткові ресурси й відкривають перспективи реалізації стратегічних цілей.

## 2. Ринкова активність підприємства «ТГВС»

Підприємство отримує постачання від регіональних дистриб'юторів, які спеціалізуються на сантехнічному обладнанні, трубах, насосах та системах кондиціонування повітря. Крім того, до переліку постачальників входять заводо-виробники, що займаються виготовленням обладнання для опалення та кліматичних систем.

Клієнтська база підприємства охоплює широкий спектр замовників, що

яскраво ілюструє багатоплановість її діяльності. Основною метою є забезпечення комплексного виконання послуг, які повністю відповідають потребам різноманітних категорій споживачів. До числа постійних клієнтів належать як приватні особи, так і представники юридичних установ. Серед приватних клієнтів виділяються власники житлової нерухомості та мешканці багатоквартирних будинків, розташованих в межах міста Дніпро та його округи. Поряд із цим, значну частину замовників становлять юридичні особи, включаючи різні офіси, торговельні заклади та виробничі підприємства. Такий розподіл клієнтури дозволяє підприємству ефективно поєднувати індивідуальний підхід до кожної категорії замовників із виконанням масштабних проектів.

Підприємство забезпечує своїх клієнтів розширеним асортиментом високоякісних послуг, які охоплюють різні аспекти інженерних систем. Зокрема, компанія здійснює професійний монтаж сучасних водопровідних систем, займається встановленням ефективного опалювального обладнання для створення комфортного мікроклімату, а також пропонує послуги з інсталяції кондиціонерів для забезпечення оптимальних умов у приміщеннях.

Підприємство, окрім основної діяльності, почала реалізовувати широкий асортимент сантехнічних матеріалів для приватних клієнтів та організацій. Важливим напрямом є технічне обслуговування обладнання, що включає профілактику, діагностику та ремонт, забезпечуючи його надійну й безпечну експлуатацію. Компанія пропонує комплексний сервіс — від постачання матеріалів і монтажу до підтримки їх працездатності протягом усього життєвого циклу. Особливістю діяльності є гнучкість співпраці: виконання комплексних замовлень або надання окремих послуг, що дозволяє клієнтам обирати оптимальний формат взаємодії.

Для врахування фінансових можливостей клієнтів послуги поділено на три сегменти: економ — доступні рішення для приватних замовників із середнім рівнем платоспроможності; стандарт — збалансоване співвідношення

ціни та якості для широкої аудиторії; преміум — індивідуальні рішення для комерційних клієнтів із високими вимогами. Така структура забезпечує оптимальні варіанти для різних груп споживачів [32].

Попри відсутність загальнодержавного рейтингу монтажних компаній із чіткими критеріями порівняння, аналіз фінансових показників підприємства, зокрема доходів та прибутків, свідчить про стабільність його діяльності.

Основними конкурентами для ТОВ «ТГВС» на регіональному ринку виступають монтажно-торговельні компанії, що здійснюють діяльність у місті Дніпро та Дніпропетровській області. Їхня спеціалізація охоплює широкий спектр послуг, аналогічних до тих, які пропонує підприємство, зокрема встановлення систем опалення, водопостачання, кондиціонування, а також реалізацію відповідних матеріалів і обладнання. Такі компанії формують конкурентне середовище, у якому важливим чинником є не лише якість виконання робіт, але й цінова політика, рівень сервісного обслуговування та здатність оперативно реагувати на потреби клієнтів.

До основних конкурентів належать компанії «Сантех-Майстер», Kingsystem, ТОВ «Гідра-Сервіс», «Ковчег Інжиніринг» та «Сантехнік №1». Кожна з них сформувала власну ринкову нішу та клієнтську базу, що створює додаткові виклики для ТОВ «ТГВС» у забезпеченні високої конкурентоспроможності. Їхня діяльність характеризується застосуванням сучасних технологій, розширенням спектра послуг та орієнтацією на довготривалі відносини з клієнтами. Порівняльний аналіз наведено в таблиці 2.2 додатка Г.

Таким чином, конкурентне середовище у сфері монтажу та торгівлі сантехнічними матеріалами є насиченим і динамічним, що вимагає від ТОВ «ТГВС» постійного вдосконалення процесів, розширення послуг, підвищення якості сервісу та впровадження інновацій для утримання позицій і стабільного розвитку.

### 3. Реалізація товарів і послуг, цінова політика підприємства

Продаж послуг, матеріалів та обладнання охоплює кілька основних напрямів, які необхідно врахувати для досягнення оптимальних результатів.

Послуги реалізуються через комерційний відділ, що відповідає за маркетингову діяльність, проведення переговорів, а також укладення договірних угод із клієнтами. Щодо реалізації матеріалів, продаж здійснюється через складські приміщення або окремі торгові точки, залежно від наявності таких можливостей.

Підприємство зосереджує діяльність у місті Дніпро та області, формуючи основну клієнтську базу, водночас розширюючи присутність через доставку матеріалів і виїзди монтажних бригад за межі регіону. Такий підхід гарантує адаптацію послуг і задоволення клієнтів.

Цінова політика підприємства формується на основі стратегії, що орієнтується на середній рівень ринкових цін [33]. Такий підхід дозволяє компанії займати стабільну позицію на ринку, уникаючи надмірної конкуренції з учасниками, які пропонують мінімальні ціни, та водночас не позиціонує себе у преміум-сегменті. Це створює умови для залучення широкої клієнтської аудиторії, яка прагне отримати якісні послуги та продукцію за справедливою й обґрунтованою вартістю.

Підприємство орієнтується на поєднання доступної ціни та високої якості, використовуючи сертифіковані матеріали й кваліфікованих спеціалістів. Гнучка цінова політика враховує фінансові можливості клієнтів, пропонуючи комплексні рішення з постачання та монтажу. Такий підхід забезпечує задоволення потреб замовників, підвищує конкурентоспроможність і сприяє стабільному розвитку та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Для реалізації цінової політики підприємство застосовує ряд ефективних механізмів. Одним із ключових інструментів є впровадження пакетних пропозицій, що включають як матеріали, так і послуги монтажу, за вигідними комплексними умовами [34]. Крім того, прогресивним підходом є надання знижок на постійній основі для лояльних клієнтів або підприємств-партнерів,

таких як будівельні компанії, із якими укладаються тривалі контракти.

Підприємство планує розширити цінову політику шляхом диференційованої стратегії, що передбачає три пакети послуг: базовий, стандартний та преміум [35]. Такий підхід доповнюється позиціонуванням компанії як «компанії-партнера», орієнтованої на довіру, якість та індивідуальний сервіс.

#### 4. Фінансово-економічна діяльність підприємства

Бухгалтерія підприємства надала дані ключових фінансових показників, які відображають його стан за останні три роки, рівень прибутковості, платоспроможність та перспективи розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стратегічний аналіз роботи підприємства ТОВ «ТГВС» за 2022–2024 р.р.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, грн	11649100	15936600	19463600
Чистий прибуток, грн	265400	291800	447500
Активи, грн	3499500	4774200	5046400
Зобов'язання, грн	2150900	3069700	2894400
Власний капітал, грн	1348600	1704500	2152000
Рентабельність продажів, %	2,28	1,83	2,30
Коефіцієнт автономії	0,39	0,36	0,43
Оборотність активів, рази	3,33	3,34	3,86
Рентабельність активів, %	7,58	6,11	8,87
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,60	1,18	1,35
Частка зобов'язань в активах, %	61,5	64,3	57,4

*Джерело: створено автором*

На основі ключових показників діяльності підприємства, таких як дохід, чистий прибуток, обсяг активів і рівень зобов'язань, проведено аналіз додаткових економічних параметрів, які дозволяють цілісно оцінити ефективність його функціонування [36].

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку:

- стабільне зростання доходів, що склало близько 37% у період 2022-2023 років та приблизно 22% у 2023-2024 роках;

- збільшення чистого прибутку завдяки впровадженню ефективних заходів з оптимізації витрат, підвищення продуктивності та використанню нових підходів до управління ресурсами підприємства;

- ріст активів у поєднанні зі зниженням зобов'язань у 2024 році порівняно з 2023 роком, що є вагомим індикатором стабільності і перспектив розвитку;

- зростання власного капіталу, що сприяє зниженню фінансових ризиків та покращує співвідношення борг/капітал, забезпечуючи кращу кредитоспроможність і збільшуючи можливості для залучення зовнішнього фінансування на вигідних умовах.

- динаміка рентабельності продажів свідчить про тимчасове падіння у 2023 році через зростання витрат і зміну ринкових умов. Відновлення у 2024 році підтверджує ефективність заходів із контролю витрат та розширення асортименту. Стабілізація маржі на рівні 2,3% демонструє потенціал її зростання, хоча низький рівень прибутковості залишає бізнес чутливим до підвищення собівартості та скорочення продажів.

- зростання коефіцієнта автономії з 0.36 до 0.43 вказує на зміцнення фінансової незалежності та зменшення залежності від кредиторів у 2024 році в порівнянні з 2023 роком;

- зростання оборотності активів до 3,86 у 2024 році свідчить про ефективніше використання ресурсів для отримання доходу та підвищення

операційної ефективності;

- ефективність використання активів покращилася. У 2024 році компанія отримувала більше чистого прибутку на одиницю активів, що свідчить про зростання операційної продуктивності або вдаліший маркетинговий підхід;

- після суттєвого зниження у 2023 році ступень використання позикового капіталу частково відновився у 2024, проте все ще залишається нижчим за показники 2022 року. Це вказує на зменшення залежності від позикових коштів у 2023 році та помірне збільшення боргового навантаження у 2024;

- у 2023 році спостерігалось зростання частки зобов'язань, однак у 2024 році відбулося помітне зниження, що вказує на зменшення залежності від зовнішнього фінансування та покращення фінансової структури.

На рис. 2.3 та 2.4 наведено діаграми, які демонструють зміни доходів, прибутку, активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства у 2022–2024 роках. Вони дають можливість простежити тенденції, оцінити взаємозв'язок між показниками та зробити висновки щодо фінансової стійкості й перспектив діяльності підприємства.

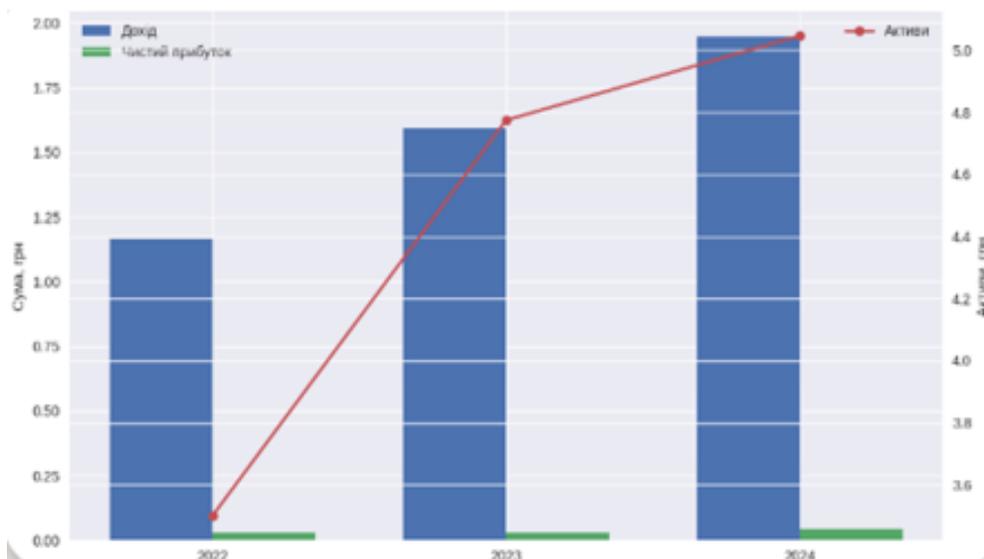


Рис. 2.3. Динаміка доходів, прибутку та активів підприємства ТОВ «ТГВС»

*Джерело: створено автором*

Аналіз першого графіка свідчить, що підприємство рухається у правильному напрямку. Однак основним завданням на найближчі роки

залишається підвищення рентабельності шляхом оптимізації витрат та розвитку сервісних і енергоефективних напрямків.

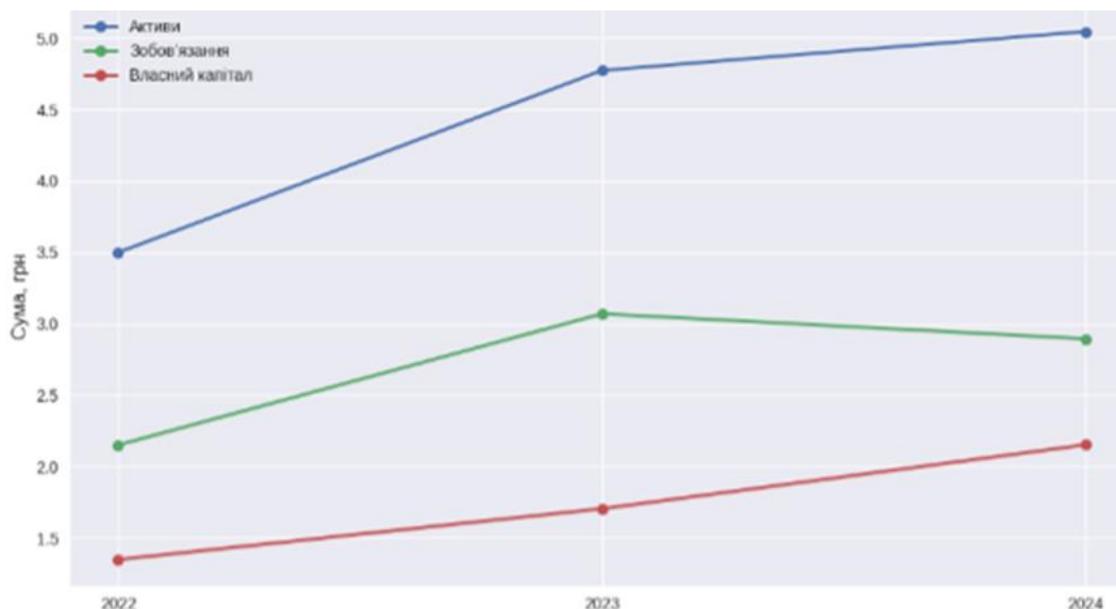


Рис. 2.4. Рух активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства за 2022-2024 роки

*Джерело: створено автором*

Лінійна діаграма (рис. 2.4) відображає такі тенденції:

- активи щорічно зростали швидше, ніж зобов'язання, що свідчить про покращення фінансової структури та розширення ресурсної бази;

- у 2023 році зафіксовано різке збільшення зобов'язань, які майже вдвічі перевищили власний капітал, проте у 2024 році їхній рівень знизився, що може свідчити про оптимізацію боргового навантаження;

- власний капітал демонстрував стабільне зростання й у 2024 році досяг 2,15 млн грн, що є показником зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Діаграми свідчать про те, що у 2024 році підприємство продемонструвало суттєве зміцнення фінансової стійкості. Зростання активів і капіталу свідчить про здатність компанії самостійно фінансувати діяльність, а скорочення зобов'язань — про ефективне управління боргами та фінансовими потоками. Така динаміка є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів.

### 2.3. Обґрунтування та актуальність впровадження стратегічних ініціатив у менеджменті підприємства

Обґрунтування фактичного стану проблем на підприємстві передбачає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність.

1. Недостатній розвиток маркетингової діяльності та комунікаційної стратегії.

Відсутність системного підходу до маркетингу негативно позначається на впізнаваності бренду та конкурентоспроможності. Відсутність кваліфікованого маркетолога або комерційного менеджера призводить до:

- нерегулярний аналіз ринку та конкурентного середовища;
- відсутність чіткої цінової політики;
- слабе просування бренду з урахуванням потреб клієнтів.

Компанія не використовує сучасні цифрові канали комунікації: немає офіційного веб-сайту, активності у соціальних мережах та CRM-системи для управління клієнтською базою [37].

2. Середній рівень кваліфікації персоналу та відсутність системи мотивації.

Працівники не мають доступу до регулярного навчання з новітніх технологій у сфері HVAC, що знижує якість робіт. Адміністративний персонал недостатньо підготовлений у сфері управління проектами та фінансів. Відсутність системи мотивації знижує продуктивність і не сприяє утриманню кваліфікованих кадрів [38].

3. Обмежений спектр послуг та неструктурована бізнес-модель.

Компанія не завжди надає сервісне обслуговування після монтажу, що зменшує можливості формування довгострокових відносин із клієнтами. Відсутність роздрібної та оптової торгівлі матеріалами, а також послуг із проектування та дизайну знижує привабливість підприємства як комплексного

постачальника [39].

4. Обмеженість ресурсів та неефективне управління операційною діяльністю.

Невелика кількість працівників ускладнює реалізацію великих проєктів. Відсутність субпідрядників та партнерської мережі знижує гнучкість. Не впроваджено КРІ для моніторингу результатів, а логістика постачання матеріалів не оптимізована, що призводить до зайвих витрат [40, 41].

5. Відсутність чіткої цінової стратегії та ринкового сегментування, яка б поєднувала привабливу вартість із акцентом на якість, гарантії та сервіс. Відсутність програми лояльності для постійних клієнтів і партнерів у сфері будівництва знижує рівень повторних звернень і не стимулює довгострокову співпрацю.

6. Недостатній розвиток бренду та слабка репутаційна присутність.

Не ведеться систематичний збір і публікація матеріалів про реалізовані проєкти та клієнтські відгуки. Недостатня популяризація сертифікатів і ліцензій знижує довіру клієнтів. Компанія мало представлена на галузевих виставках і конференціях, що обмежує її впізнаваність.

7. Основні ризики та недоліки в управлінні ресурсами.

- Людські ресурси: нестача персоналу призводить до перевантаження команд і порушення термінів.

- Постачання: залежність від обмеженого кола постачальників створює ризики зриву проєктів.

- Попит: висока волатильність ринку та відсутність диверсифікації послуг роблять компанію вразливою до коливань [42].

Виявлені проблеми підтверджують актуальність впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток маркетингу, підвищення кваліфікації персоналу, розширення спектра послуг, оптимізацію ресурсів та формування ефективної цінової політики. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТГВС»

### 3.1. Вибір альтернативних стратегій розвитку підприємства

Визначення альтернативних стратегій розвитку підприємства становить ключовий та багатовимірний етап, який передуює прийняттю управлінських рішень. Його основною метою є визначення найкращого шляху для досягнення довгострокових цілей організації. Важливим аспектом цього процесу виступає аналіз зовнішнього середовища, який дає змогу оцінити вплив таких чинників, як економічні зміни, рівень конкуренції та коливання попиту.

ТОВ «ТГВС» стикається із серйозними викликами, серед яких низький рівень конкурентоспроможності та значні ризики, що супроводжують процес масштабування бізнесу на нові етапи розвитку. Для максимально ефективного виявлення ключових проблем підприємства доцільно застосовувати методику побудови «дерева» проблем. Вона дозволяє систематизувати й детально проаналізувати труднощі, що виникають у процесі розвитку. Такий підхід може бути представлений у вигляді таблиці 3.1(додаток Д), яка забезпечує структуроване розуміння ситуації та сприяє кращому усвідомленню основних аспектів.

Ця методика дає можливість ретельно структурувати наявні проблеми, не тільки впорядковуючи їх, а й створюючи логічні зв'язки між окремими елементами. У результаті це забезпечує передумови для більш глибокого аналізу ситуації та визначення пріоритетних напрямів подальших дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, доцільно виділити два основні напрями. По-перше, варто зосередитися на зміні маркетингової політики підприємства, що може включати впровадження нових

стратегій просування послуг, а також більш інтенсивне використання рекламних заходів для привернення уваги потенційних клієнтів і розширення ринкової аудиторії. По-друге, особливу увагу слід приділити створенню позитивного іміджу підприємства. Побудова бренду, який асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями, може стати важливим фактором успіху в умовах жорсткої конкуренції.

Поглиблений аналіз сучасного стану планування в маркетинговій діяльності підприємства виявив кілька суттєвих недоліків, які потребують негайного вирішення. Серед таких проблем відзначається відсутність довгострокових перспективних річних планів, що ускладнює адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, кваліфікаційний рівень працівників, залучених до процесу маркетингового планування, є недостатньо високим для реалізації комплексних стратегій.

Водночас існує серйозний структурно-організаційний недолік – відсутність програмно-технічного забезпечення для маркетингового планування, що значно обмежує можливості аналізу даних і прогнозування трендів ринку [44]. Ще однією проблемою залишається відсутність спеціалізованої маркетингової служби, яка би займалася систематизацією всієї маркетингової діяльності підприємства. Усуваючи ці недоліки та впроваджуючи відповідні зміни, підприємство зможе суттєво підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Головною метою подальшого розвитку підприємства є зміцнення його конкурентних переваг у сфері монтажних послуг. Це можливо завдяки реалізації інноваційної виробничої стратегії, що включає вдосконалення бізнес-процесів та інтеграцію сучасних технологій для підвищення якості послуг [45]. Такий підхід дозволить ефективно задовольняти потреби клієнтів, посилити ринкові позиції компанії та забезпечити її сталий розвиток.

Стратегія ТОВ «ТГВС» орієнтована на посилення ринкових позицій та формування іміджу стабільної й надійної компанії. Бачення розвитку

підприємства визначається п'ятьма стратегічними напрямками, реалізація яких дозволить досягти поставлених фінансових та якісних цілей.

Можна зазначити п'ять ключових напрямів розвитку, які є основою для успішного та сталого поступу, а також реалізації довгострокових стратегічних цілей:

- досягнення технологічного прориву, що сприяє впровадженню сучасних рішень і відкриттю нових можливостей для інновацій;
- забезпечення високої фінансової ефективності, яка слугує запорукою стабільності та сталого розвитку організації;
- створення зрілої та адаптивної організації, здатної швидко реагувати на зміни й залишатися конкурентоспроможною;
- побудова довготривалих взаємовигідних відносин із клієнтами, орієнтованих на партнерство протягом усього життєвого циклу;
- розвиток згуртованої команди та підтримка сильної корпоративної культури, що мотивує на досягнення спільних цілей [46].

Доцільно детальніше зосередитися на стратегічних напрямках.

1. Підприємство ТОВ «ТГВС» спрямовано на досягнення значущого технологічного прориву, прагнучи побудувати масштабовану та інноваційну технологічну інфраструктуру, яка відповідатиме світовим стандартам. Це дасть змогу не лише забезпечити найвищу якість обслуговування клієнтів, але й створити нові можливості для розвитку бізнесу.

Пріоритетними напрямками діяльності підприємства є такі:

1) Створення та інтеграція передової архітектури програмного забезпечення, що сприятиме підвищенню ефективності та гнучкості всіх технічних рішень.

2) Комплексне оновлення технологічної платформи задля її постійного вдосконалення, забезпечення стабільності роботи та відповідності сучасним вимогам.

3) Розробка прогресивної операційної моделі в галузі інформаційних

технологій, яка дозволить оптимізувати внутрішні процеси та адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку.

4) Активне використання інноваційних технологій як ключового інструменту для реалізації новаторських рішень і впровадження сміливих ідей.

Завдяки таким крокам підприємство прагне не тільки зміцнити свої позиції в галузі, але й стати рушієм змін, впливаючи на формування майбутнього в технологічному середовищі.

2. Фінансова результативність виступає одним із визначальних чинників успішної діяльності підприємства. Основні напрями у цьому контексті охоплюють:

- формування чітких фінансових цілей та застосування сучасних методів аналізу для зростання прибутковості;

- забезпечення балансу між ризиком і доходністю шляхом управління потенційними загрозами та створення фінансового резерву [47];

- удосконалення системи планування, контролю та управління витратами з метою раціонального використання ресурсів і посилення економічної стійкості.

3. Зріла організація. У процесі розвитку ТОВ «ТГВС» його організаційна структура зазнала істотних змін, що стали основою сучасного етапу та забезпечили ефективність функціонування. Основним завданням компанії є збереження темпів трансформації бізнесу, які відповідатимуть актуальним викликам і сприятимуть удосконаленню управлінських систем та бізнес-процесів для реалізації стратегічних цілей.

4. Довгострокова взаємодія з клієнтами є визначальним фактором розвитку бізнесу. Вона ґрунтується на формуванні стійких і взаємовигідних відносин, що забезпечують конкурентні переваги ТОВ «ТГВС». Для цього компанія організовує зручні умови співпраці, оптимізує процеси та пропонує результативні рішення.

Досягнення поставленої мети забезпечується системною роботою за

ключовими напрямками:

- а) підтримання високої якості виконання завдань і клієнтського сервісу;
- б) застосування мультиканальних комунікацій для підвищення доступності послуг та комунікації через різні канали, зокрема онлайн-інструменти, телефонний зв'язок і персональні зустрічі [48];
- в) розширення спектра послуг відповідно до актуальних потреб, включаючи інноваційні рішення, що відповідають останнім технологічним трендам; індивідуалізація підходів до кожного клієнта;
- г) постійний аналіз даних для вдосконалення сервісів;
- д) регулярний аналіз зібраних даних про клієнтів та використання сучасної аналітики для вдосконалення послуг, орієнтованих на результати;
- е) створення інтегрованих екосистем рішень і сервісів, які повністю відповідають актуальним потребам замовників, забезпечуючи їм стабільність та передбачувану якість.

Лише дотримуючись цих напрямків і постійно вдосконалюючи обслуговування, підприємство здатне бути лідером у своїй галузі та будувати тривалі партнерські відносини на основі довіри й взаємної вигоди.

5. Команда та культура є невід'ємними складовими успіху підприємства, адже саме співробітники становлять ключову основу конкурентної переваги та розвитку ТОВ "ТГВС". Вони відіграють важливу роль у формуванні якості взаємодії з клієнтами, активно долучаючись до широкого спектра процесів і процедур, що визначають ефективність та репутацію підприємства.

Для досягнення стратегічних цілей необхідно забезпечити роботу ключових напрямів, а саме:

1. Проведення оновлення корпоративної культури ТОВ "ТГВС" для формування сприятливого середовища, яке сприяє продуктивності, взаємоповазі та інноваціям.

2. Розробка нового, більш ефективного стандарту розвитку керівників, який сприятиме підготовці лідерів, здатних адаптуватися до змін та вести

команду до успіху.

3. Створення комфортних і рівноправних умов праці, що враховують різноманіття потреб і можливостей кожного співробітника.

4. Удосконалення навичок роботи з клієнтами, що залишається одним із пріоритетних напрямків професійного розвитку персоналу, який визначає рівень задоволення клієнтів.

5. Впровадження інноваційних кадрових процесів і процедур нового покоління, які дозволяють оптимізувати роботу з персоналом і підвищити рівень організаційної гнучкості компанії.

Ці кроки спрямовані на створення ефективної організаційної структури, яка базується на взаємній підтримці, професіоналізмі та прагненні до досконалості у кожній сфері діяльності.

Моніторинг процесу впровадження стратегічного плану, а також його періодична актуалізація будуть здійснюватися в рамках загальної процедури бізнес-планування, що дозволить забезпечити комплексний підхід до управління та досягнення визначених цілей. Для реалізації запропонованого проекту можливо зосередитися на двох основних альтернативних стратегічних підходах, кожен з яких має свої особливості та потенційний вплив на кінцевий результат.

Перший варіант передбачає створення власної маркетингової служби, що дозволяє контролювати всі процеси всередині організації. Це підвищує гнучкість і адаптивність до змін ринку, але вимагає значних витрат на формування команди, її навчання та забезпечення ресурсами.

Другий варіант - співпраця зі спеціалізованими компаніями, що просувають бренди, може бути ефективною для швидких результатів або зменшення витрат на створення власної маркетингової інфраструктури. Проте залежність від партнера може ускладнювати контроль якості та відповідність стратегічним цілям.

Для ретельного аналізу складена порівняльна таблиця із зазначенням

ключових переваг і недоліків кожного варіанту управлінського рішення (табл. 3.2, додаток Е). Це сприятиме обґрунтованому ухваленню рішення, яке найкраще відповідатиме потребам організації та її довгостроковій стратегії розвитку.

Таким чином, переваги створення власної служби маркетингу переважають переваги звернення до спеціалізованих компаній з просування бренду, тобто підприємству доцільно створення власної служби маркетингу та виробити заходи щодо підвищення лояльності за власні кошти.

### 3.2. Механізми та практичні заходи реалізації обраної стратегії підприємства

Для підприємства ТОВ «ТГВС» необхідно формувати всебічну та збалансовану стратегічну програму. Така стратегія має охоплювати не лише операційні процеси, але й ефективні управлінські рішення, що забезпечують конкурентоспроможність і довготривалий розвиток.

До ключових інструментів та механізмів, необхідних для ефективного впровадження цієї стратегічної програми, слід врахувати наступні аспекти:

#### 1. Організаційні механізми:

- Впровадження системи управління завданнями для контролю монтажних і сервісних робіт та підвищення продуктивності.

- Чіткий розподіл відповідальності між відділами монтажу, сервісу, продажу й ремонту для уникнення дублювання функцій та забезпечення координації.

- Використання сучасних систем управління ресурсами й клієнтськими відносинами для оптимізації продажів, маркетингу та обслуговування.

#### 2. Фінансові механізми:

- Застосування методик бюджетування, ретельного аналізу та систематичного моніторингу витрат для кожного окремого напрямку діяльності

компанії є важливим управлінським інструментом.

- Розширення джерел доходу через диверсифікацію спектру наданих послуг, зокрема, впровадження монтажних робіт, укладання довгострокових сервісних контрактів та здійснення продажу спеціалізованих матеріалів.

- Фокусування на переході до надання послуг з вищою маржинальністю. До числа таких перспективних, високомаржинальних категорій належать кілька ключових напрямів.

По-перше, варто виділити впровадження сучасних екологічно орієнтованих технологій. Сюди входять енергоефективні рішення, зокрема теплові насоси, сонячні колектори та розумні кліматичні системи, які забезпечують оптимальне управління мікрокліматом у приміщеннях. Популярність цього сегмента ринку стрімко зростає завдяки глобальним екологічним трендам та зростаючому попиту на продукцію такого типу [50].

По-друге, варто розглянути розширення спектра послуг комплексного формату "під ключ". Такий підхід включає повний супровід клієнта на всіх етапах: від постачання матеріалів і їхнього встановлення до надання високоякісного післяпродажного сервісу. Ця модель не лише покращує клієнтський досвід завдяки більшій зручності, але й забезпечує максимальну монетизацію кожної складової обслуговування.

І нарешті, перспективним напрямом є запровадження сервісних програм на основі регулярної абонентської плати. До таких програм можуть входити послуги з регулярного технічного обслуговування обладнання або систем клієнтів.

- Розробка та запровадження системи лізингових або кредитних програм для клієнтів, які реалізуються у випадках масштабних проєктів. Такий механізм не тільки сприяє залученню більшої кількості клієнтів, але й забезпечує доступність великих замовлень, що позитивно впливає на довгострокову фінансову перспективу підприємства [51].

### 3. Технологічні механізми:

- Використання сучасних технологій та автоматизованих рішень для підвищення точності й ефективності монтажу.

- Автоматизація сервісного обслуговування через інтернет-платформи та мобільні застосунки для майстрів.

- Регулярне оновлення обладнання й інструментів для зростання продуктивності та якості робіт.

#### 4. Кадрові механізми:

- Система навчання й сертифікації для підвищення кваліфікації та довіри клієнтів.

- Мотиваційні програми: бонуси, премії, кар'єрний ріст і нематеріальні стимули.

- Формування кадрового резерву для безперервності бізнес-процесів і реагування на потреби ринку.

Заходи, спрямовані на успішну реалізацію стратегії, передбачають:

##### 1. Маркетингові ініціативи:

- Формування сильного бренду з позитивним іміджем.

- Участь у тендерах та співпраця з забудовниками для довгострокового партнерства.

- Програми лояльності з акціями, бонусами та персоналізованими пропозиціями для утримання клієнтів.

##### 2. Операційні заходи:

- Стандартизація процесів монтажу та сервісного обслуговування для підвищення ефективності та якості виконання робіт.

- Впровадження системи контролю якості, що забезпечує відповідність всіх етапів роботи заданим стандартам.

- Проведення регулярних аудитів технічного стану обладнання та інструментів для запобігання можливим відхиленням або несправностям.

##### 3. Інноваційні ініціативи:

- Використання BIM-технологій у процесах проєктування та

планування монтажу, що дозволяє оптимізувати ресурси і час виконання.

- Запровадження «розумних» систем моніторингу для клієнтів, таких як дистанційний контроль опалення, кондиціонування та водопостачання.

- Розробка індивідуальних сервісних пакетів, наприклад, «Smart Service» для бізнес-центрів, що надають гнучкі рішення для потреб клієнтів.

Трансформація бізнесу у напрямку високомаржинальних продуктів і послуг дозволить не лише збільшити прибутковість, але й зміцнити позиції компанії на сучасному ринку. Висока маржинальність дає підприємству:

- Зростання прибутковості навіть без значного збільшення обсягів продажів.

- Фінансову стійкість — менша залежність від великих оборотів.

- Конкурентну перевагу - клієнти готові платити більше за інноваційність, сервіс та комплексність.

- Можливість інвестувати у розвиток за рахунок більшого чистого прибутку.

Високомаржинальні продукти й послуги, що відповідають специфіці досліджуємого підприємства, включають:

1. Енергоефективні та екологічні технології: теплові насоси, сонячні колектори, Smart-системи управління кліматом.

2. Комплексні рішення "під ключ" - від проектування до сервісного обслуговування.

3. Абонентські пакети сервісу з регулярним технічним обслуговуванням і преміум-підтримкою.

4. Ремонт і модернізація систем з проведенням енергоаудиту та індивідуальними рішеннями.

5. Цифрові рішення та BIM-технології для ефективного управління проєктами, онлайн-консультацій і моніторингу.

Аналіз рівня маржинальності послуг, представлений у таблиці 3.3, надає можливість обґрунтовано підходити до питань управління бізнесом. Зокрема,

він допомагає приймати зважені рішення щодо ефективного керування запасами, планування закупівель, а також розробки та реалізації стратегій для просування послуг на ринку. Такий комплексний підхід дозволяє оптимізувати ресурси і посилити конкурентоспроможність компанії на сучасному ринку.

Таблиця 3.1

## Матриця маржинальності

Категорія діяльності	Низькомаржинальні послуги	Високомаржинальні послуги
Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	Стандартні монтажні роботи. Базові системи без інновацій	Smart-клімат та автоматизовані системи. Теплові насоси, сонячні колектори. Комплексне рішення "під ключ"
Ремонт і технічне обслуговування устаткування	Разові ремонтні роботи. Базове технічне обслуговування	Сервісні пакети з абонплатою. Модернізація систем для енергоефективності. Енергоаудит та оптимізація
Оптова/роздрібна торгівля матеріалами	Перепродаж стандартних матеріалів. Конкуренція за ціною	Власні бренди матеріалів. Комплекти для клієнтів. Преміальні матеріали з гарантією
Інші будівельно-монтажні роботи	Стандартні підрядні роботи. Низька диференціація	Спеціалізовані роботи (ВІМ-технології). Комплексні пакети для забудовників. Інноваційні рішення з високою доданою вартістю

*Джерело: складено автором за [53]*

Тобто перехід на більш маржинальні продукти означає зосередитися на тих напрямках, де компанія може заробляти більше з кожної гривні доходу, а не лише нарощувати обсяги продажів.

Стратегія діяльності підприємства на найближчі три роки повинна бути сформована наступним чином:

1. Оптимізація витрат та підвищення маржі:

- впровадження енергоощадних технологій у монтажі водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;

- перегляд закупівельної політики (довгострокові контракти з постачальниками);

- автоматизація обліку та управління проектами.

## 2. Диверсифікація доходів:

- розвиток сфери сервісного обслуговування, включаючи ремонт і технічний супровід систем, що сприятиме забезпеченню стабільного фінансового потоку;

- розширення торгівлі матеріалами та обладнанням через онлайн-канали.

## 3. Інвестиції в персонал та технології:

- підготовка спеціалістів з сучасних систем (теплові насоси, сонячні колектори, smart-клімат);

- використання BIM-технологій у процесі проектування та управління монтажними роботами значно підвищить ефективність і точність їх виконання. За допомогою BIM стає можливим завчасно виявляти потенційні проблеми, моделювати процес монтажу і створювати чіткі графіки виконання робіт. Це особливо важливо для складних проєктів, де інтеграція всіх систем і конструкцій потребує високої точності. Також технологія забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що спрощує прийняття управлінських рішень.

## 4. Фінансова стратегія:

- поступове нарощування власного капіталу, щоб коефіцієнт автономії перевищив 0,5;

- використання кредитів лише для інвестицій у високорентабельні проекти;

- контроль собівартості: закупівлі через рамкові контракти, перегляд логістики, скорочення непрямих витрат на 8–10%;

- щомісячний моніторинг виручки, маржі, показника рентабельності активів, операційного грошового потоку;

- операційна автоматизація: цифровізація процесів продажів і постачання для скорочення витрат на одиницю.

Для підприємства найбільш перспективними напрямками розвитку в найближчі роки є:

- Енергоефективні та екологічно чисті технології: встановлення систем опалення, кондиціонування та водопостачання з використанням відновлюваних джерел енергії, таких як теплові насоси, сонячні панелі та рекуперація тепла.

- Сервісне обслуговування: організація сервісного центру для забезпечення регулярного технічного обслуговування клієнтів. Це сприятиме укладенню довгострокових контрактів і забезпечить стабільний дохід.

- Цифровізація бізнесу: впровадження онлайн-продажів матеріалів та обладнання, використання CRM-систем для роботи з клієнтами, а також розробка мобільних додатків для замовлення послуг.

Підприємство має позитивну динаміку доходів, але низьку рентабельність. Основна стратегія — зменшення витрат, розвиток сервісного напрямку та впровадження енергоефективних технологій. Це дозволить підвищити маржу, зміцнити фінансову стійкість і зайняти конкурентну нішу на ринку.

Ще одним вагомим результатом є оптимізація витрат, що дозволить ефективніше розподіляти ресурси, поряд із прогресом у диверсифікації напрямків діяльності, який забезпечить стійке збільшення прибутковості компанії. Останнім, але не менш важливим очікуваним результатом є створення міцного іміджу сучасного, інноваційного та водночас стабільного підприємства, що стане запорукою його визнання та довіри серед широкого кола партнерів і клієнтів.

### 3.3. Концептуальне бачення стратегічного розвитку підприємства та оцінювання його результативності

Візія підприємства на період 2025–2027 років передбачає:

2025 рік - орієнтація на здобуття регіонального лідерства.

У перший рік стратегічного періоду підприємство прагне закріпити позиції на локальному ринку та стати провідним постачальником високоякісного сервісного обслуговування інженерних систем у місті та області. Основна увага приділяється оптимізації витрат, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити конкурентні переваги. Важливим завданням є формування позитивного іміджу компанії та зміцнення довіри клієнтів, що стане фундаментом для подальшого розвитку.

2026 рік - розширення географії діяльності та екологічна модернізація.

Другий етап передбачає вихід за межі регіону та збільшення територіального охоплення. Компанія планує активно впроваджувати екологічно чисті технології, що відповідають сучасним вимогам енергоефективності та сталого розвитку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та формуванню репутації підприємства як інноваційного та відповідального учасника ринку. Посилення фінансової стабільності розглядається як ключова умова для реалізації масштабних проєктів і забезпечення довгострокового зростання.

2027 рік - трансформація у багатофункціонального постачальника рішень «під ключ».

На завершальному етапі стратегічного періоду компанія планує перейти від вузької спеціалізації до комплексного надання послуг. Це означає перетворення підприємства на багатофункціонального постачальника інженерних рішень «під ключ», що включатиме проєктування, монтаж, сервісне обслуговування та управління проєктами. Особливу увагу буде приділено укладанню довгострокових контрактів, які забезпечать стабільність співпраці з

клієнтами та партнерами. Важливим інструментом трансформації стане впровадження передових BIM-технологій, що дозволять підвищити ефективність управління проектами, зменшити ризики та оптимізувати витрати.

Таблиця 3.2 містить орієнтовні КРІ, визначені для реалізації зазначеної візії на 2025–2027 роки. Вона є практичним інструментом для систематизації очікуваних результатів, моніторингу прогресу та своєчасного коригування стратегічних рішень.

Таблиця 3.2

## КРІ-матриця стратегічної візії (2025–2027)

Рік	Стратегічна ціль	Ключові показники ефективності (КРІ)
2025	Регіональне лідерство у сервісному обслуговуванні	Частка ринку в регіоні $\geq 25\%$ Зниження витрат на 10% Рівень задоволеності клієнтів $\geq 85\%$
2026	Розширення географії та екологічна модернізація	Присутність у $\geq 3$ нових областях Впровадження $\geq 2$ еко-технологій Зростання чистого прибутку на 15%
2027	Трансформація у постачальника рішень «під ключ»	Укладання $\geq 5$ довгострокових контрактів Впровадження BIM –технології у $\geq 80\%$ проектів Зростання повторних звернень на 20%

*Джерело: складено автором*

У найближчій перспективі стратегічний розвиток підприємства визначатиметься низкою пріоритетних напрямів, що забезпечуватимуть його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до трансформацій ринкового середовища.

1. Підвищення енергоефективності та екологічності діяльності. Основний акцент робитиметься на впровадженні відновлюваних джерел

енергії, що передбачає не лише скорочення використання традиційних енергоносіїв, але й активну інтеграцію «зелених» технологій для мінімізації негативного впливу на довкілля.

2. Забезпечення високої якості сервісу та розвиток довготривалих партнерських відносин. Цей напрям спрямований на формування стабільного доходу шляхом ефективної співпраці з клієнтами, оперативного реагування на їхні потреби та оптимізації взаємодії на всіх етапах співробітництва.

3. Цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень. Використання сучасних технологій має стати ключовим чинником підвищення ефективності управління як у внутрішніх процесах компанії, так і у взаємодії з партнерами та клієнтами. Особливе значення матиме оптимізація управління проектами та процесами продажів послуг, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, окреслені стратегічні пріоритети виступають фундаментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та його ефективної адаптації до сучасних викликів ринкового середовища. Вони формують цілісну систему орієнтирів, яка дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні тенденції, але й проактивно вибудовувати власну траєкторію зростання, зміцнюючи конкурентні позиції та підвищуючи рівень фінансової стійкості.

У цьому контексті важливим інструментом стратегічного планування є прогноз на 2025–2027 роки, що відображає очікувану динаміку ключових фінансових показників підприємства. Зокрема, він охоплює такі параметри, як обсяги доходів, рівень чистого прибутку та загальна вартість активів, які виступають інтегральними індикаторами ефективності діяльності та фінансової стабільності підприємства.

Прогнозні дані дозволяють оцінити потенційні результати реалізації стратегічних рішень, визначити можливості для інвестування у нові напрями

розвитку та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів. Вони також слугують базою для моніторингу досягнення поставлених цілей та коригування стратегії у разі змін зовнішнього середовища.

Деталізоване відображення прогнозованих тенденцій у графічному вигляді (рис. 3.1) забезпечує наочність аналізу та дозволяє простежити взаємозв'язок між окремими фінансовими показниками. Це створює передумови для комплексного розуміння перспектив розвитку підприємства та підтверджує його здатність до поступового і збалансованого зростання у визначений часовий період.

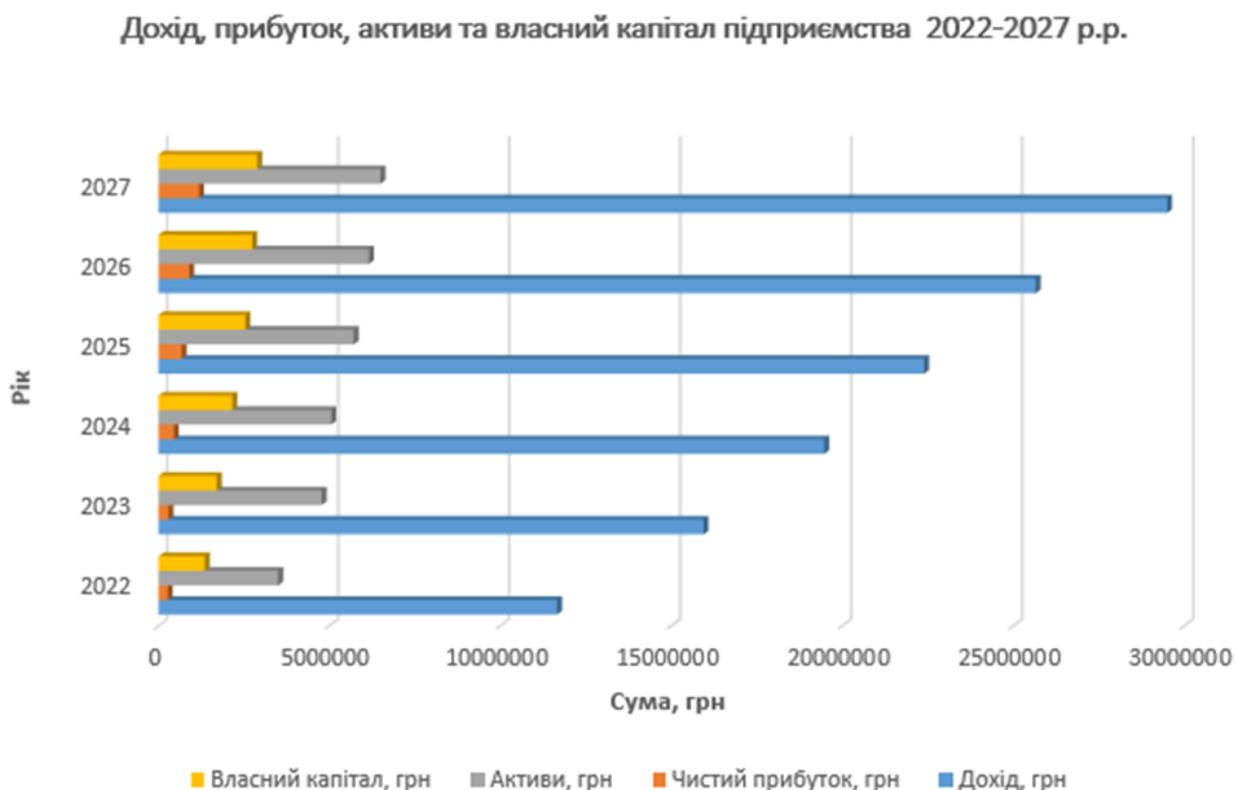


Рис 3.1. Діаграма розвитку підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Доходи демонструють стабільну тенденцію до зростання, що можна розглядати як позитивний сигнал для стійкого розвитку бізнесу в цілому. Таке зростання свідчить про поступове розширення можливостей на ринку, а також про зміцнення позицій компанії серед конкурентів. За таких умов компанія отримує

перспективу не лише зберігати свою частку ринку, але й нарощувати її, розширюючи сегменти своєї діяльності.

Чистий прибуток показує ще більш виражену позитивну динаміку у порівнянні з попередніми періодами, що є показником покращення загальної ефективності операційної діяльності. Проте важливо зазначити, що його пропорція у структурі загального доходу залишається недостатньо високою. Це підкреслює важливість стратегічної роботи над підвищенням маржинальності бізнесу. Основними напрямками такої діяльності є оптимізація витрат, впровадження сучасних технологій у виробництво та активний розвиток найбільш рентабельних напрямків, що здатні забезпечити вищу економічну віддачу.

Активи компанії свідчать про постійне нарощування, яке є беззаперечним фактором довгострокового розвитку і стабільного функціонування. Зростання активів показує, що продумані та цілеспрямовані інвестиції у декількох ключових напрямках, таких як модернізація обладнання, підвищення виробничих потужностей і розширення матеріально-технічної бази.

Подальший розвиток підприємства повинен ґрунтуватися на зміцненні конкурентних переваг, забезпеченні системного зростання та утвердженні стабільних позицій на ринку, а саме:

1. Комплексність наданих послуг. Розширити повний цикл робіт — від проектування та монтажу інженерних систем до постачання матеріалів і сервісу, щоб клієнт отримував усі послуги в одному пакеті.

2. Енергоефективні рішення. Підприємство має активно впроваджувати новітні технології, які спрямовані на зменшення енергоспоживання та мінімізацію негативного впливу на довкілля, а саме: портфель рішень у сфері «зеленої енергетики» — теплові насоси, сонячні колектори, Smart-системи управління кліматом [46].

3. Сервіс і партнерство. Партнерська модель має трансформуватися у стратегічні альянси, що сприятимуть спільному розвитку та розширенню ринкових можливостей. Такий підхід забезпечує стабільний фінансовий дохід не лише для

самого підприємства, але й для клієнтів, стимулюючи спільний розвиток і зростання.

4. Цифровізація бізнес-процесів. Запровадження CRM-систем сприяє оптимізації внутрішньої роботи та забезпечує більш ефективну й персоналізовану взаємодію з клієнтами. Компанія активно розвиває онлайн-продажі будівельних матеріалів і обладнання, а також впроваджує мобільні сервіси для спрощення замовлень, що підвищує якість обслуговування та користувацький досвід.

5. Фінансова стабільність. Підприємство повинно продовжувати політику збалансованого фінансового менеджменту, спрямовану на нарощування власного капіталу та зменшення залежності від позикових ресурсів. Це забезпечить фінансову незалежність, стійкість до ринкових коливань та можливість інвестувати у нові напрями розвитку.

6. Розвиток персоналу. Інвестувати в навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації співробітників для забезпечення якості та інноваційності.

У додатку Ж представлений SWOT-аналіз підприємства на основі ключових конкурентних переваг.

Підприємство володіє надійною базою, що поєднує інноваційність, високий рівень сервісу та фінансову стабільність. Для забезпечення сталого розвитку важливо підвищувати маржинальність, розширювати ринкову присутність і інвестувати в сучасні технології, що сприятиме зростанню прибутковості, конкурентоспроможності та освоєнню нових сегментів.

Для перетворення слабких сторін на можливості та їхньої мінімізації підприємству варто реалізувати такі заходи:

1. Висока залежність від інвестицій у нові технології:
  - розробити план поетапного впровадження інновацій, починаючи з найбільш прибуткових рішень;
  - використовувати гранти та державні програми підтримки енергоефективності;
  - налагоджувати партнерські відносини з виробниками обладнання для

отримання спеціальних умов та знижок.

## 2. Низька маржинальність прибутку:

- удосконалити систему витрат і впровадити автоматизацію бізнес-процесів;
- сконцентруватися на виробництві більш маржинальних продуктів, таких як smart-кліматичні системи чи теплові насоси;
- запровадити сервісні пакети із фіксованою щомісячною оплатою для стабільного доходу.

## 3. Обмежена географія діяльності:

- розширювати присутність у сусідніх регіонах через механізми франчайзингу або створення партнерських мереж;
- активно використовувати онлайн-майданчики для продажу послуг по всій країні;
- брати участь у національних форумах і виставках з метою збільшення клієнтської бази.

## 4. Необхідність постійного навчання персоналу:

- організувати внутрішній навчальний центр для підвищення кваліфікації працівників;
- співпрацювати з технічними університетами для підготовки профільних спеціалістів;
- створити мотиваційні програми для стимулювання персоналу до постійного професійного розвитку.

Для зменшення ризиків та посилення захисту підприємства необхідно:

### 1. Протидіяти конкуренції з боку великих мережевих компаній:

- зосередитися на індивідуальному підході до клієнтів та забезпеченні гнучкості у роботі;
- активно популяризувати локальний бренд, акцентуючи увагу на високій якості обслуговування;
- використовувати цифрові платформи для оперативної взаємодії з клієнтами.

### 2. Долати виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та валютними

коливаннями:

- заохочувати диверсифікацію постачальників для мінімізації залежності;
- укладати довгострокові контракти, що передбачають фіксовані ціни;
- розвивати послуги, які меншою мірою залежать від використання імпортних ресурсів.

### 3. Протистояти зростанню вартості обладнання та матеріалів:

- робити закупівлі великими партіями для отримання оптимальних цін;
- налагоджувати співпрацю з місцевими виробниками;
- запроваджувати програми лізингу для споживачів.

### 4. Уникати технологічного відставання:

- постійно відстежувати новинки у світі технологій;
- інвестувати ресурси у розробки та дослідницьку діяльність.

### 5. Готовність до змін у законодавстві:

- регулярно проводити правовий моніторинг та швидко адаптувати бізнес-процеси до нових вимог;
- використовувати відповідність найсучаснішим стандартам як перевагу в маркетингу.

Основна увага приділяється перетворенню слабких сторін у перспективи для зростання та вдосконалення, наприклад, шляхом залучення ресурсів для навчання персоналу. Це може включати створення внутрішнього навчального центру або програм підвищення кваліфікації, які не лише покращать професійні знання співробітників, але й сприятимуть формуванню сильної корпоративної культури.

Інший важливий аспект полягає в нейтралізації потенційних загроз через використання диверсифікації та впровадження інноваційних рішень. Це може стосуватися розширення асортименту послуг, адаптації до швидкоплинних ринкових змін і пошуку альтернативних підходів для вирішення складних питань.

Стратегії підприємства спрямовані на посилення конкурентоспроможності через гнучке управління, цифровізацію бізнес-процесів та розвиток екологічних ініціатив. Такий підхід оптимізує внутрішні операції, зміцнює ринкову репутацію

та забезпечує стабільність і довгострокове зростання компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

## ВИСНОВКИ

У процесі реалізації дослідницьких завдань було сформовано комплексне бачення стратегічного розвитку організації, що поєднує теоретичні засади, оцінку ресурсного потенціалу, аналіз управлінських практик та розробку практичних механізмів реалізації.

Формування стратегії розвитку організації ґрунтується на комплексному поєднанні класичних теорій стратегічного менеджменту та сучасних концепцій адаптивності й інноваційності. Теоретичні підходи (І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг та інші) акцентують увагу на необхідності врахування зовнішнього середовища, конкурентних умов та технологічних змін, а також на мобілізації внутрішніх ресурсів і компетенцій. Таким чином, стратегія виступає інтегративним інструментом, що поєднує довгострокові цілі з оперативними завданнями.

Розробка стратегії розвитку організації передбачає послідовність етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, вибір альтернативних варіантів, реалізація та контроль. Це дозволяє організації адаптуватися до різних умов та забезпечувати гнучкість управління.

Стратегія розвитку ТОВ «ТГВС» орієнтована на розширення ринкової присутності та оптимізацію внутрішніх процесів. Виявлено, що компанія має достатній потенціал для реалізації стратегії зростання, проте потребує посилення інноваційної складової та вдосконалення системи управління ресурсами.

Ключовими стратегічними ресурсами підприємства виступають людський капітал, виробничі потужності та фінансові ресурси. Внутрішній потенціал ТОВ «ТГВС» забезпечує можливість реалізації стратегії зростання, проте потребує додаткових вкладень у модернізацію технологій та розвиток інноваційних компетенцій персоналу. Це формує основу для зміцнення

конкурентних позицій та підвищення стійкості організації. Проведена оцінка внутрішнього потенціалу дала змогу окреслити як сильні сторони підприємства, так і його обмеження. Попри прибуткову діяльність, фінансова стабільність компанії значною мірою визначається обсягами реалізації наданих послуг.

Впровадження стратегічних ініціатив у менеджменті підприємства є актуальним у контексті сучасних викликів: цифровізації бізнес-процесів, зростання конкуренції та зміни споживчих потреб. Ініціативи спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності організації, що відповідає тенденціям розвитку ринку.

Для ТОВ «ТГВС» можливими альтернативними напрямками розвитку є:

- інноваційна стратегія - створення нових продуктів та впровадження сучасних технологій;
- диверсифікаційна стратегія - вихід на нові ринки та розширення асортименту;
- стратегія оптимізації - зниження витрат та підвищення ефективності управління.

Для практичної реалізації обраного стратегічного курсу запропоновано комплекс інструментів та управлінських механізмів, серед яких:

- автоматизація та модернізація бізнес-процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності;
- розширення ринків збуту з метою диверсифікації доходів;
- управління борговими зобов'язаннями через залучення інвестицій та оптимізацію дивідендної політики;
- інвестиції в інновації як фактор адаптації до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення кваліфікації персоналу та формування командної взаємодії.

- розвиток партнерств і стратегічних альянсів для доступу до нових ринків та обміну досвідом.

Концепція стратегічного розвитку ТОВ «ТГВС» базується на поєднанні інноваційності, ефективності та гнучкості. Результативність реалізації стратегії оцінюється за такими показниками: фінансова стабільність, частка ринку, рівень інноваційності, задоволеність клієнтів. Очікуваний ефект – забезпечення стійкого зростання та довгострокової конкурентоспроможності організації.

Узагальнення результатів дослідження дозволило розробити комплексну концепцію розвитку організації та окреслити показники оцінки її результативності. Послідовна реалізація запропонованих заходів формує міцне підґрунтя для сталого довгострокового зростання підприємства. Пріоритетними напрямками виступають підвищення маржинальності через створення додаткової цінності послуг, інвестиції в технології та інновації, а також вдосконалення системи фінансового управління. Реалізація цих кроків сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню стабільного розвитку організації в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.

## СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бондаренко С. М., Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка 2017. № 6
2. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу(підприємства): навчальний посібник. Харків. «Право». 2022
3. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи для визначення поняття стратегія. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8.
4. Ткаченко І.С., Швед В.В., Сенчук О.В. Теоритичні засади стратегічного менеджменту. Подільський науковий вісник 2024. № 1 (29)
5. Гурчунова Є.Е. Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм формування. Економіка. 2023
6. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти. 2014
7. Копчак Ю.О., Лобунець Т.М., Луковський Р.О. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024
8. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021 № 2.
9. Процес обґрунтування стратегії.  
URL:[https://stud.com.ua/16813/ekonomika/protses\\_obgruntuvannya\\_strategiyi#google\\_vignette](https://stud.com.ua/16813/ekonomika/protses_obgruntuvannya_strategiyi#google_vignette)
10. Клименко Н.Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023
11. Деділова Т.В., Токар І.І. Стратегія підприємства: конспект лекцій ХНАДУ. Харків, 2022
12. Сало Я.В., Марчук І.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємства в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 32

13. Моралес Джейд. Що таке 5 сил Портера? Пояснення моделі, приклад, альтернативи тощо. Знання, 2023 р.

URL:<https://www.mindonmap.com/uk/blog/porters-five-forces/>

14. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT - аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61

15. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Харків ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020

16. Топ 4 найкращих стратегій розвитку малого бізнесу школа бізнесу. 2021. URL: <https://top-4-kraschih-strategij-rozvitku-malogo-biznesu-ta-kompanij>

17. Брінь П.В. Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021 № 21.

18. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Житомир. 2021

19. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Дніпро НМетАУ 2021.

20. Дідович І.І., Атаманчук З.А., Маліновська М.В., Зюбрик Д.І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Ефективність державного управління 1/2 2024

21. Варіанти і критерії диверсифікації. URL: <https://buklib.net/books/25497/>

22. Ковальчук В. Г., Дегтяр А. О., Павленко Т. Ю. Стратегічне управління. навчальний посібник. Харків «ХАІ». 2024

23. Стратегія блакитного океану. веб-сайт. URL:<http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>

24. Сорока І.Б. Стратегія «Блакитного океану» як інструмент досягнення лідерства компанії. URL:<http://intkonf.org/sorokaib-strategiya-blakitnogo-okeanu-yak-instrument-dosyagnennya-liderstva-kompaniyi>

25. Компанії та ФОП за КВЕД 43.22 монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування. URL:<https://youcontrol.com.ua/catalog/kved/43/22/>
26. Принципи та цінності компанії, організації. веб-сайт. URL:<https://cleverstaff.net/blog/uk/pryntsypu-ta-tsinnosti-kompaniyi-orhanizatsiyi/>
27. Створення приватного підприємства: правові аспекти. URL:<https://ips.ligazakon.net/document/bz008020>
28. Статутний фонд підприємства та його формування. URL:[https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/18806/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18806/)
29. Кантерман О.О. Значні правочини ТОВ: укладаємо за новим законом. URL:<https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-rabota-s-chastnym-predprinimatelyami-6-znachitelnye-sdelki-ooo-zaklyuchaem-po-novomu-zakonu>
30. Гончарук М.М. ІТ і бізнес: Як технології впливають на розвиток сучасних підприємств. URL:<https://lemon.school/blog/it-i-biznes-yak-tehnologiyi-vplyvayut-na-rozvytok-suchasnyh-pidpryyemstv>
31. Організація праці. URL:<https://vseosvita.ua/library/embed/002g3y-1391.doc.html>
32. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності: підручник. Київ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2022
33. Основні принципи формування цінової політики. URL:<https://buklib.net/books/22453/>
34. Ратушняк О. Г., Кучер Р. В. Формування ефективної цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. URL:<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38203/135067.pdf>
35. Ващенко О. А. Розробка цінової політики підприємства в сучасних ринкових відносинах України. URL:<https://economics.com.ua/s215-rozrobka-cinovoyi-politiki-pidpriemstva-v-suchasnih-rinkovih-vidnosinah-ukrayini>
36. Ключові показники для оцінки фінансової стійкості бізнесу.

URL:<https://pareto.com.ua/ua/blog/klyuchovi-oczinki-finansovoyi-stijkosti-biznesu/>

37. Огляд найкращих CRM для бізнесу: рішення для різних ніш.

URL:<https://gudhub.com.ua/blog/marketing/ohlyad-naykrashchychk-crm-dlya-biznesu/>

38. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу.

URL:<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

39. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017

40. Системи КРІ співробітників: як розробити, розрахувати та впровадити.

URL : <https://roapp.com.ua/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/>

41. Іпполітова І. Я., Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. Економіка та суспільство. 2024 № 65

42. Турченко М. О. Ринкові ситуації в маркетингу.

URL:<https://ukrtxtbook.com/marketing-turchenyuk-m-o/marketing-turchenyuk-m-o-3-2-rinkovi-situaci%D1%97-v-marketingu.html>

43. Дерево проблем та рішень. URL: <https://hromada.canactions.com/derevo-problem-rishen/>

44. Інструменти маркетингу: як малому та середньому бізнесу залучати більше клієнтів. URL:<https://nethunt.ua/blog/instrumenti-marketingu/>

45. Стратегія розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Київ

46. Ілляшенко Н.С. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку: монографія. Суми 2020 р.

47. Бізнес: підготовка до зростання URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-pidgotovka-do-zrostannya>

48. Мультиканальні продажі: Ефективна комунікація. URL:<https://novatalks.com.ua/ua/blog/multichannel-sales-effective-communication/>

49. Скопенко Н. С. , Шеремет О. О. , Єрємін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід № 18 2024

50. Теплові насоси та сонячні панелі в житлових комплексах: реальність чи перспектива? URL:<https://quoroom.group/news/teplovi-nasosi-ta-sonyachni-paneli-v-zhitlovih-kompleksah-realnist-chi-perspektiva/>

51. Тенденції та нові рішення на ринку лізингу у 2024-2025 році. URL:<https://tekom-lease.com.ua/tendentsii-ta-novi-rishennya-na-rinku-lizingu-u-2024-25-rotsi>

52. Використання енергії сонця: нова хвиля технологій опалення житла. URL:<https://ua.acebattery.com/blogs/harnessing-the-sun-s-power-a-new-wave-of-residential-heating-technologies>

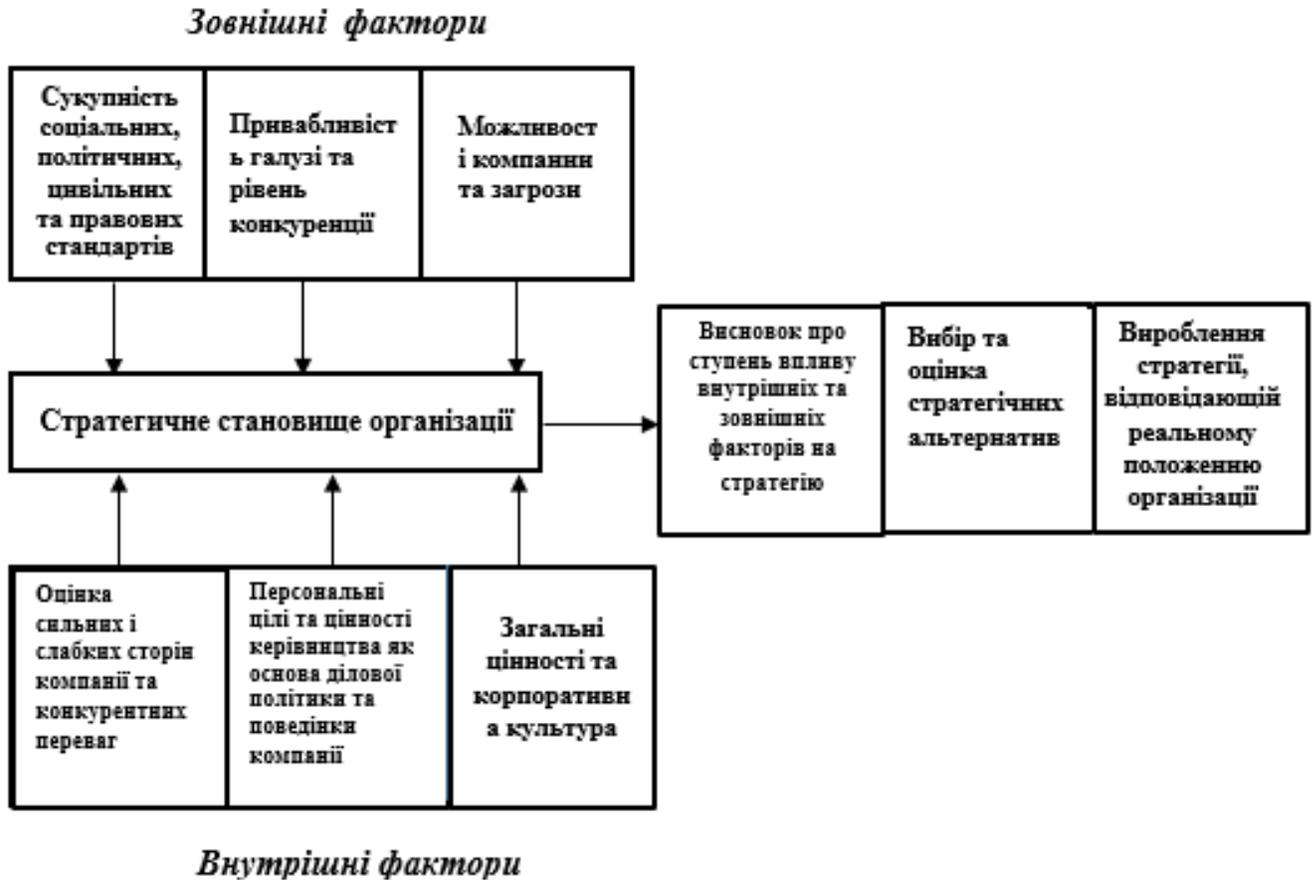
53. Як рахувати маржинальність бізнесу: формули, пояснення, приклади. URL:<https://ideabank.ua/uk/experts/yak-rakhuvaty-marzhynalnist-biznesu-formuly-rovasnennya-pryklady>

## Основні підходи, покладені для окреслення сутності поняття «стратегія».

Автор	Визначення стратегії	Основний підхід
Альфред Чандлер, 1962 р.	Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів	Стратегія - це не просто план, а основний елемент, який формує всю організацію, визначаючи її цілі, напрямки розвитку та внутрішню структуру для їх досягнення.
Гарвардська школа бізнеса, 1965 р.	Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія продовжуватиме та/або почне здійснювати.
Майкл Юджин Портер, 1980-1985 рр.	Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	Основне завдання стратегії полягає у створенні унікальної та цінної позиції на ринку шляхом свідомого вибору та відмінності від конкурентів
Ігорь Ансофф, 1965 р., Пітер Лоранж, 1977 р., та інші автори	Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів	При розробці стратегії необхідно диференціювати корпоративні, ділові та функціональні цілі з огляду на їх різний вплив на управлінські процеси в організації.
Генрі Мінцберг, 1987 р.	Стратегія як послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень	Стратегія може виявлятися у п'яти різних формах, кожна з яких є різним способом розуміння та реалізації стратегії: "5П" (план, прийом, патерн - стійкі дії, позиція і перспектива).
Джордж Стейнер, 1977 р.	Стратегія, як спосіб визначення економічних та неекономічних переваг, які організація має намір надати основним заінтересованим групам	Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з точки зору корпоративної філософії та організаційної культури
Гері Хемел, 1989 р.	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здібності фірми та внутрішні ресурси
Артур Томпсон, 1995 р.	Стратегія, як набір дій та підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	Стратегія — це не тільки список завдань, а й глибоке знання того, як досягти цих цілей за допомогою реальних кроків і рішень на ринку.

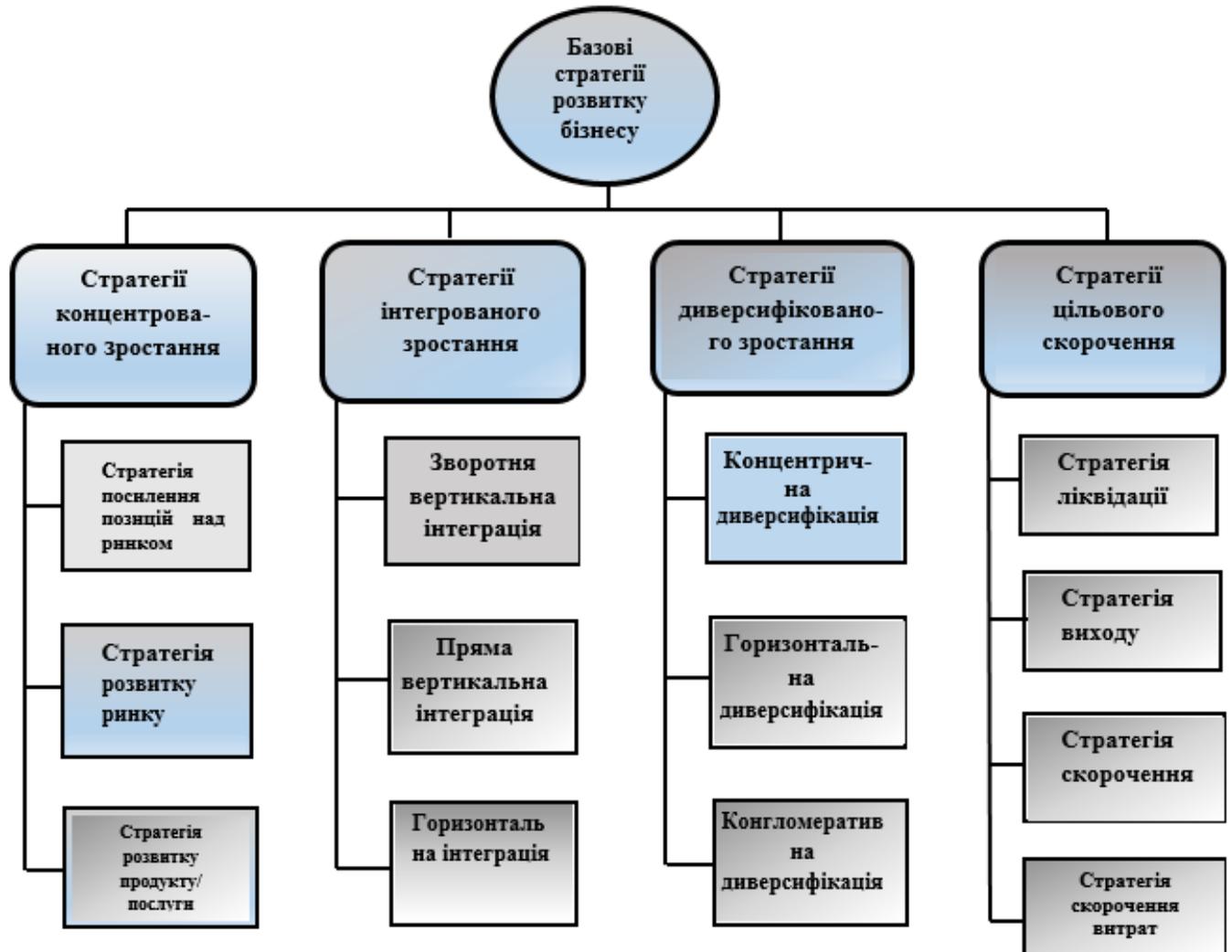
*Джерело: складено автором на основі [3,4]*

## Чинники, що впливають на вибір стратегії



Джерело: створено автором на основі[9]

## Базові стратегії розвитку бізнесу організації



*Джерело: створено автором на основі [17]*

Таблиця аналізу конкурентів

Конкурент	Основні послуги	Цільові об'єкти	Сильні сторони	Слабкі сторони	Орієнтовні ціни	Унікальні переваги
Сантех-Майстер	Монтаж водопроводу, опалення, кондиціонування	Житлові будинки, котеджі	Швидкі терміни, власна техніка	Обмежений досвід у великих комерційних проєктах	Середній рівень	Гарантія 3 роки, цілодобова підтримка
Kingsystem	Проектування та монтаж HVAC, сервісне обслуговування	Комерційні об'єкти, ТРЦ, офіси	Сильний інженерний відділ	Висока ціна	Високий рівень	Енергоефективні рішення, сертифіковані інженери
ТОВ Гідра-Сервіс	Модернізація систем опалення та водопостачання	Житлові та промислові об'єкти	Досвід у реконструкціях	Немає власного монтажного персоналу	Низький–середній рівень	Гнучкі умови співпраці
Ковчег Інжиніринг	Монтаж кондиціонування, вентиляції, сервіс	Комерційні об'єкти	Широка мережа сервісних бригад	Обмежений спектр послуг	Середній рівень	Швидке реагування на заявки
Сантехнік №1	Повний комплекс: водопровід, опалення, HVAC, сервіс	Житлові, комерційні та промислові	Комплексний підхід, великий штат	Довгі терміни виконання	Високий рівень	Повний цикл: від проєкту до сервісу

*Джерело: складено автором*

## Структуроване «дерево проблем» розвитку підприємства ТОВ «ТГВС»

Проблеми	Причини	Наслідки	Рішення
Маркетинг і комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність кваліфікованого маркетолога/комерційного менеджера</li> <li>Немає сучасного сайту та активних соцмереж</li> <li>Відсутня CRM для роботи з клієнтами</li> </ul>	Слабка впізнаваність бренду, низький рівень потенційних клієнтів, низька ефективність	Найняти маркетолога; запустити сайт та соцмережі; впровадити CRM.
Навчання і мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Немає регулярних тренінгів для монтажерів</li> <li>Недостатній розвиток адміністративного складу</li> <li>Відсутня система мотивації</li> </ul>	Якість робіт, ризик вигорання, обмеження масштабування.	Регулярні технічні тренінги ; навчання менеджменту; бонуси за якість і повторні замовлення.
Розширення спектра послуг	Немає роздрібної/оптової торгівлі матеріалами Сервісне обслуговування майже не використовується Різноманітне використання проектних робіт	Залежність від разових монтажних проектів, нестабільні доходи	Впровадити сервісні контракти; запустити інтернет-магазин і шоурум; додати проектні послуги (дизайн, інженерія).
Використання ресурсів і логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Малий штат, обмежені людські ресурси</li> <li>Відсутність мережі субпідрядників</li> <li>Недостатня оптимізація закупівель і логістики</li> </ul>	Перевантаження команд, зриви строків, зростання собівартості	Створити список субпідрядників; укласти рамкові угоди з постачальниками; централізувати закупівлі, страхові запаси
Цінова стратегія і сегментація	<ul style="list-style-type: none"> <li>Однорідна пропозиція без пакетів</li> <li>Відсутність програми лояльності</li> </ul>	Зниження маржі, втрата клієнтів у різних сегментах.	Впровадити пакети «Базовий / Стандарт / Преміум»; запустити програму лояльності; диференціація цін
Репутація і бренд	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність систематизованих кейсів і відгуків</li> <li>Недостатня кількість сертифікатів</li> <li>Слабка участь у виставках/галузевих заходах</li> </ul>	Низька довіра клієнтів і партнерів, слабка впізнаваність	Накопичувати фото/відео кейси; отримати сертифікати; активна участь у виставках і конференціях
Ризики масштабування	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежені людські ресурси</li> <li>Залежність від постачальників</li> <li>Нестабільний попит</li> </ul>	Зриви проектів, фінансові коливання, падіння виручки	Створити резервні бригади; розширити список постачальників; диверсифікувати доходи

Джерело: створено автором на основі [43]

## Позитивні та негативні наслідки управлінських рішень

Варіант рішення	Переваги	Недоліки
1. Створення власної служби маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль і прозорість — компанія самостійно визначає стратегію, цілі та інструменти маркетингу.</li> <li>- глибоке розуміння бізнесу — внутрішні фахівці краще знають продукт, клієнтів і специфіку ринку.</li> <li>- тісна інтеграція з іншими відділами — швидка комунікація з продажами, сервісом, виробництвом.</li> <li>- гнучкість і оперативність — можливість швидко змінювати кампанії та адаптуватися до нових умов.</li> <li>- збереження конфіденційності — дані клієнтів і стратегічні плани залишаються всередині компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі витрати — необхідність утримання персоналу, зарплати, навчання, інфраструктура.</li> <li>- час на формування команди — пошук, адаптація та навчання співробітників займають тривалий період.</li> <li>- ризик браку компетенцій — якщо команда невелика, може не вистачати вузьких спеціалістів</li> <li>- менша зовнішня експертиза — відсутність «свіжого погляду» та інновацій, які часто приносять зовнішні агенції.</li> <li>- ризик внутрішньої інерції — команда може звикати до одних і тих самих методів, що знижує ефективність.</li> </ul>
2. Звернення до спеціалізованої компанії з просування бренду.	<p>Доступ до експертизи — команда зовнішніх фахівців має широкий досвід у різних галузях маркетингу</p> <p>Швидкий старт — агенція вже має готові інструменти, методики та канали, що дозволяє швидко запускати кампанії.</p> <p>Свіжий погляд і інновації — зовнішні консультанти приносять нові ідеї та сучасні практики з ринку.</p> <p>Доступ до сучасних інструментів — агенції часто мають ліцензії на професійні платформи аналітики та реклами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість послуг — регулярна співпраця з агенцією може бути дорожчою за утримання внутрішньої команди.</li> <li>- менший контроль — стратегічні рішення приймаються зовнішньою стороною, що може знижувати гнучкість.</li> <li>- ризик витоку інформації — конфіденційні дані про клієнтів і стратегії передаються третім сторонам.</li> <li>- менша інтеграція з внутрішніми процесами — складніше забезпечити тісну комунікацію з відділами продажів чи сервісу.</li> </ul>

*Джерело: створено автором на основі[49]*

## SWOT- аналіз стратегічних позицій підприємства

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексність послуг: монтаж, сервіс та торгівля матеріалами — усе «під ключ».</li> <li>• Енергоефективні рішення: використання сучасних «зелених» технологій, що відповідають трендам ринку.</li> <li>• Довгострокові відносини з клієнтами: сервісне обслуговування та контракти, які забезпечують стабільний дохід.</li> <li>• Цифровізація бізнесу: CRM, онлайн-продажі, мобільні сервіси.</li> <li>• Фінансова стійкість: позитивна динаміка доходів та активів, зменшення залежності від кредитів.</li> <li>• Кваліфікований персонал: високий рівень компетентності та якості робіт.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока залежність від інвестицій у нові технології (потреба у значних капіталовкладеннях).</li> <li>• Відносно низька маржинальність прибутку у порівнянні з доходами.</li> <li>• Обмежена географія діяльності (поки що регіональний рівень).</li> <li>• Необхідність постійного навчання персоналу для підтримки високих стандартів.</li> </ul>
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на енергоефективні та «зелені» технології.</li> <li>• Розширення ринку за рахунок виходу у нові регіони та сегменти.</li> <li>• Партнерство із забудовниками та великими компаніями.</li> <li>• Використання цифрових каналів продажу для масштабування бізнесу.</li> </ul> <p>Державні програми підтримки енергоефективності та екологічних проектів.</p>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція з великими мережевими компаніями та міжнародними брендами.</li> <li>• Економічна нестабільність та коливання валют.</li> <li>• Зростання вартості обладнання та матеріалів.</li> <li>• Ризик технологічного відставання у разі недостатніх інвестицій.</li> <li>• Зміни у законодавстві щодо екологічних стандартів та будівельних норм.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

