

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства  
(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_


Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування» \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ «Бізнес-адміністрування» \_\_\_\_\_


КвРМН.023224.01.03.ПЗ

Виконав:  
студент 2 курсу,  
група БАмз-23-1

  
Підпис, дата

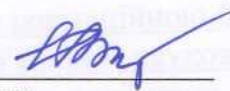
Костянтин ВОЛЯНСЬКИЙ

Керівник  
к.е.н., професор

  
Підпис, дата

Ніла ТЮРИНА

Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Ірина ГРАБОВСЬКА

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри  
Менеджменту та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024 р.

Хмельницький 2024

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму  
Кафедра Менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Менеджменту та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Волянський Костянтин Вікторович

1. Тема роботи: Вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Керівник роботи Тюріна Ніла Анатоліївна, к.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. №     .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):







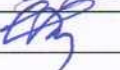

У першому розділі наведено теоретичні підходи управління стратегічним розвитком підприємства. У другому розділі наведено оцінку стану системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж». Третій розділ присвячено напрямкам вдосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця – Концепції стратегічного управління; Рисунок - Етапи стратегічного управління; Таблиця - Теоретичні засади та принципи прийняття стратегічних рішень у контексті розвитку підприємства; Рисунок - Структура стратегічного управління; Рисунок - Ключові етапи процесу розробки стратегії розвитку

підприємства; Таблиця - Порівняльна характеристика систем підприємством.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	з п
теор-метод.	продр. Тюріна Н.М.		
досл-аналит	продр. Тюріна Н.М.		
проектно-рекомен	продр. Тюріна Н.М.		
корисковн.	ст. викр. Грабовська І.В.		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

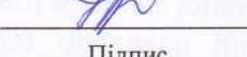
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Пр
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

  
Підпис

Костянтин ВОЛ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Ніла ТЮРІНА

## АНОТАЦІЯ

Волянський К. В. Вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота: 67 с., 18 рисунків, 22 таблиці, 45 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНА КАРТА.

Розглянуто теоретичні підходи управління стратегічним розвитком підприємства. Визначено роль стратегічного управління в діяльності підприємства: особливості сучасних підходів. Охарактеризовано методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Надано загальну характеристику та виконано аналіз основних показників діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Проведено діагностику стану ТОВ «Альпмонтаж» у конкурентному середовищі. Виконано оцінювання управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж».

Обґрунтовано напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж». Розроблено змістовну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Запропоновано набір стратегій ТОВ «Альпмонтаж» з врахуванням інтересів різних груп впливу.



« 16 » 12 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Роль стратегічного управління в діяльності підприємства: особливості сучасних підходів .....	8
1.2 Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища .....	13
1.3 Формування системи стратегічного управління підприємством .....	18
Висновки до першого розділу .....	23
2 ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» .....	24
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства .....	24
2.2 Діагностика стану ТОВ «Альпмонтаж» у конкурентному середовищі .....	29
2.3 Оцінювання управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж» .....	38
Висновки до другого розділу .....	44
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» .....	45
3.1 Змістовна модель стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища .....	45
3.2 Визначення стратегічного напрямку роботи ТОВ «Альпмонтаж» за допомогою стратегічної карти .....	49
3.3 Розробка набору стратегій ТОВ «Альпмонтаж» з врахуванням інтересів різних груп впливу .....	53
Висновки до першого розділу .....	59
ВИСНОВКИ .....	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	65
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

Результати нашої діяльності визначаються факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище мінливе і не залежить від зусиль співробітників, але якщо його вплив не враховується при розробці перспективних напрямків розвитку, це може призвести до катастрофічних втрат для підприємства. Зовнішні фактори навколишнього середовища можуть стати причиною скорочення або розширення нашої діяльності і привести до змін у внутрішньому середовищі.

Розвиток підприємства в значній мірі залежить від ефективності системи прийняття управлінських рішень, що стосуються стратегічної діяльності, а також від здатності швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Водночас наявність невизначеності, ризиків при різних сценаріях розвитку, обмеженість ресурсів і зміни в інституційному середовищі вимагають ретельного аналізу та пошуку рішень для вибору правильної стратегії розвитку підприємства. Це підкреслює необхідність розробки нового підходу, спрямованого на покращення якості життя окремих осіб і їх сімей. В таких умовах теоретична та методологічна підтримка прийняття стратегічних рішень є критично важливою для ефективного досягнення цілей розвитку.

З іншого боку, значущість стратегічного управління полягає в тому, що швидкість і масштаби змін зовнішнього середовища часто перевищують темпи адаптації підприємства, що підвищує рівень ризиків. Основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом розробки комплексу заходів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни на ринку товарів, послуг, технологій, інновацій тощо.

Аспекти стратегічного управління підприємствами та їх розвитку були

предметом досліджень численних відомих учених, серед яких, як Д. Васильківський, К. Волощук, Н. Тюріна, Л. Євчук, О. Єрмаков, І. Ігнат'єв, М. Малік, М. Місюк, Г. Осовська, О. Писаревський, А. Стельмащук, С. Судомир, І. Тищенко, Р. Фатхутдінов, А. Чикуркова, І. Ясінецька та інших. Незважаючи на значний науковий доробок у цій галузі, складність проблематики зумовлює актуальність подальших досліджень.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних основ і надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством. Для досягнення цієї мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити значення стратегічного управління у діяльності підприємства, зокрема проаналізувати сучасні підходи до його реалізації;
- обґрунтувати методологічні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища;
- визначити ключові фактори, що впливають на формування системи стратегічного управління;
- здійснити аналіз основних показників діяльності підприємства;
- провести оцінку фінансового стану підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- виконати стратегічний аналіз діяльності підприємства у контексті конкурентного середовища;
- оцінити процес управління стратегічним розвитком підприємства;
- розробити рекомендації для вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти удосконалення системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж».

Методи дослідження. У ході роботи застосовано загальнонаукові та спеціалізовані методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для теоретичних і методичних узагальнень, уточнення сутності стратегічного управління, формування висновків; метод порівняння – для аналізу динаміки показників звітного року в порівнянні з попередніми; монографічний – для вивчення та оцінки сучасного стану стратегічного управління на підприємстві; оцінки стратегічного потенціалу розвитку підприємства, а також визначення ключових характеристик керівників, які впливають на ефективність виконання функцій стратегічного управління; методи SWOT- і PEST-аналізу – для комплексної оцінки діяльності підприємства; табличний і графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації та праці провідних вчених у сфері стратегічного управління підприємствами, інформаційно-аналітичні матеріали, звітність підприємства (річна та оперативна), наукові статті економістів, навчальні посібники, результати авторських досліджень, а також дані з інтернет-ресурсів.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» опубліковано тези доповіді на тему «Вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства», в рамках II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку» опубліковано тези доповіді на тему «Ефективність праці персоналу: сутність, умови та фактори впливу».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра включає анотацію, вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 43 позиції. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок, з яких 65 сторінок займає основний текст. У роботі представлено 13 рисунків і 30 таблиць.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Роль стратегічного управління в діяльності підприємства: особливості сучасних підходів**

У сучасних умовах нестабільних ринків підприємствам усіх форм власності надзвичайно складно забезпечувати своє існування. Тому вони активно працюють над розробкою та обґрунтуванням заходів і планів для досягнення поставлених цілей, враховуючи технічний, фінансовий, трудовий та виробничий потенціал, а також маркетингові можливості. Ці аспекти визначають сферу діяльності підприємства та розкривають суть стратегічного управління як основи для досягнення довгострокових цілей у постійно змінних умовах зовнішнього середовища [1, с. 295].

Стратегічне управління реалізується в контексті місії організації, яка в мінливих економічних умовах тісно пов'язана з її основними завданнями. Воно охоплює як формування цілей, так і вибір засобів їх досягнення. З точки зору цілей, стратегічне управління визначає загальний напрямок розвитку організації, а як засіб – демонструє шляхи реалізації цих цілей [2].

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як прогностичний підхід, що включає розробку та концептуалізацію ідей щодо майбутнього розвитку підприємства. Воно має бути гармонійно інтегрованим із поточною управлінською практикою. Водночас стратегія слугує інструментом створення доданої вартості.

В умовах економічних реформ в Україні поступово формується нова система управління, яка охоплює різноманітні відносини, пов'язані зі створенням нових підприємств і організацій, впровадженням нових видів діяльності, розширенням сфер роботи, а також наданням нових можливостей і переваг для

суб'єктів господарювання [3, с. 118].

Стратегічне управління орієнтоване на створення конкурентних переваг для підприємства і формування ефективної стратегічної позиції, яка забезпечує його життєздатність у мінливих умовах. У свою чергу, оперативне управління спрямоване на використання існуючої стратегічної позиції для досягнення конкретних тактичних завдань. На підприємствах менеджери зі стратегії відповідають за забезпечення довгострокової прибутковості організації, тоді як менеджери, які займаються оперативною діяльністю, зосереджені на реалізації потенційного прибутку та його перетворенні в реальний [4, с. 24].

Основним результатом системи оперативного управління є забезпечення доставки товарів або послуг споживачам за встановленою ціною. Важливо зазначити, що будь-який вид управління ґрунтується на певній концепції. Концепція управління являє собою сукупність ідей, принципів та підходів, які визначають цілі організації, механізми взаємодії між керівництвом і управлінськими структурами, характер зв'язків між елементами внутрішньої структури, а також ступінь впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [5, с. 276].

Ключова ідея концепції стратегічного управління полягає в тому, що під час визначення цілей підприємства необхідно враховувати взаємозв'язок і вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У цьому контексті стратегія слугує інструментом для досягнення поставлених цілей, а для її успішної реалізації важливо, щоб усі аспекти діяльності підприємства функціонували у стратегічному режимі. Виходячи з цього, можна запропонувати визначення стратегічного менеджменту, яке найбільш повно відображає його сутність [6, с. 99].

Стратегічний менеджмент – це процес впровадження концепцій, які поєднують цілі підприємства з комплексним підходом до його функціонування, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, оцінювати наявні можливості підприємства та узгоджувати їх через розробку й реалізацію системи стратегій.

Концепція стратегічного менеджменту є основою стратегічного мислення і

реалізується через специфічні підходи та методи, що описані в таблиці 1.1 [7, с. 31].

Стратегічний менеджмент – це процес довгострокового управління організацією, у рамках якого керівники визначають чіткі бізнес-цілі, враховують основні зовнішні та внутрішні чинники, розробляють стратегії для досягнення цих цілей та забезпечують реалізацію відповідних планів, які постійно коригуються й адаптуються до змін [8, с. 121].

Таблиця 1.1 – Концепції стратегічного управління

Концепції	Характеристика
Воно базується на інтеграції кількох підходів до управління діяльністю компанії: системного, ситуаційного та цілеспрямованого.	Використання тільки 1 з цих баз не дозволить досягти бажаного результату - довгострокового розвитку підприємства.
Організовує аналіз середовища, в якому функціонує підприємство.	Це дає змогу створити систему стратегічного управління, адаптовану до специфічних умов, які змінюються залежно від характеристик підприємства та впливу зовнішнього середовища.
У ньому основна увага зосереджена на важливості збору та використання стратегічних інформаційних баз даних.	Оцінка, обробка та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяють уточнити суть і послідовність змін у діяльності підприємства, знижуючи рівень невизначеності обставин.
Прогнозування наслідків рішень.	Це дозволяє передбачити наслідки прийнятих рішень, впливаючи на ситуацію через раціональний розподіл ресурсів, встановлення ефективних взаємодій та формування стратегічних ініціатив серед працівників.
Використання інструментів і методів стратегічного керівництва.	Вона охоплює використання різноманітних інструментів і методів для розвитку підприємства, таких як визначення цілей, "дерево цілей", стратегії, "комплекти стратегій", стратегічне планування, проекти та програми, а також контроль за виконанням стратегічних планів.

Метою стратегічного менеджменту є створення та впровадження системи планування, яка слугує інструментом для визначення місій, цілей, стратегій і реалізації стратегічних рекомендацій, що сприяють покращенню роботи підприємства та його підсистем. Це основа для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності і стабільної присутності на ринку.

Стратегічний менеджмент не обмежується лише сукупністю концепцій, підходів і методів, а є динамічним процесом, що включає аналіз, вибір стратегій, планування та реалізацію розроблених планів організацією. Цей процес передбачає циклічні етапи, які охоплюють п'ять основних завдань (рисунок 1.1) [9, с. 346].



Рисунок 1.1 - Етапи стратегічного управління

Управлінню розвитком підприємства надається велике значення через прийняття стратегічних рішень (таблиця 1.2) [10].

Системно-процесний підхід (таблиця 1.2) є детермінованим поведінковим і компетентнісним підходом, який зосереджений на пошуку моделі, що встановлює зв'язок між конкретною ситуацією та змінними, пов'язаними з прийняттям стратегічних рішень. Він базується на врахуванні суб'єктивних факторів, таких як упередження, переконання, мотивації та стереотипи учасників процесу прийняття рішень.

Цей підхід дозволяє інтерпретувати процес на рівні фізичних і психологічних факторів. Стратегічні рішення, що приймаються на підприємстві, обмежені інституційними умовами і спрямовані на задоволення інтересів зацікавлених сторін.

З інституційної точки зору стратегічні рішення є наслідком колективного визначення цілей, засобів і дій, які відповідають принципам корпоративного управління та інтересам основних учасників корпоративних відносин, з метою досягнення стратегічних цілей [11, с. 33].

Таблиця 1.2 - Теоретичні засади та принципи прийняття стратегічних рішень у контексті розвитку підприємства

Теоретичні підходи	Основні положення, принципи
Системний	Принцип послідовності в процесі прийняття стратегічних рішень полягає в раціональності їх обґрунтування, а також у гармонізації цілей і завдань розвитку. Системи прийняття стратегічних рішень мають інструменти та методи для визначення цілей, планування та їх досягнення, а також виконують функції інформаційного забезпечення та комунікації.
Процесний	Визначають конкретні етапи (stages) прийняття та реалізації стратегічних рішень. Основна увага зосереджена на інструментах як методах дії, а також на способах прийняття та виконання стратегічних рішень. Принцип своєчасності є ключовим фактором при прийнятті стратегічних рішень.
Інституціональний	При прийнятті стратегічних рішень необхідно враховувати діючі нормативні обмеження та інтереси учасників корпоративних відносин. Ключовими принципами є колегіальність, інформаційна прозорість та соціальна відповідальність.
Поведінковий	Лідерство у процесі прийняття стратегічних рішень, інтуїція, харизма, мотивація до розвитку, визнання важливості участі персоналу в прийнятті рішень та формування готовності співробітників до їх впровадження.
Компетентнісний	Застосування знань і досвіду як унікального стратегічного ресурсу для стратегічного мислення та розвитку; активний пошук можливостей і їх реалізація під час розробки стратегії.

Стратегічний менеджмент можна розглядати як динамічний набір із п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно слідують один за одним. Однак між процесами існує постійний зворотний зв'язок, що дозволяє кожному процесу впливати на інші (рисунок 1.2) [12, с. 113].

Перед тим як розробити стратегію розвитку підприємства в умовах

нестабільного ринку, необхідно оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, а також вирішити завдання щодо визначення місії підприємства та його цілей. Далі, на основі отриманої інформації з аналізу зовнішнього середовища, цілей та стратегічних можливостей підприємства, обирається найкраща альтернатива стратегії, яка підлягає реалізації.

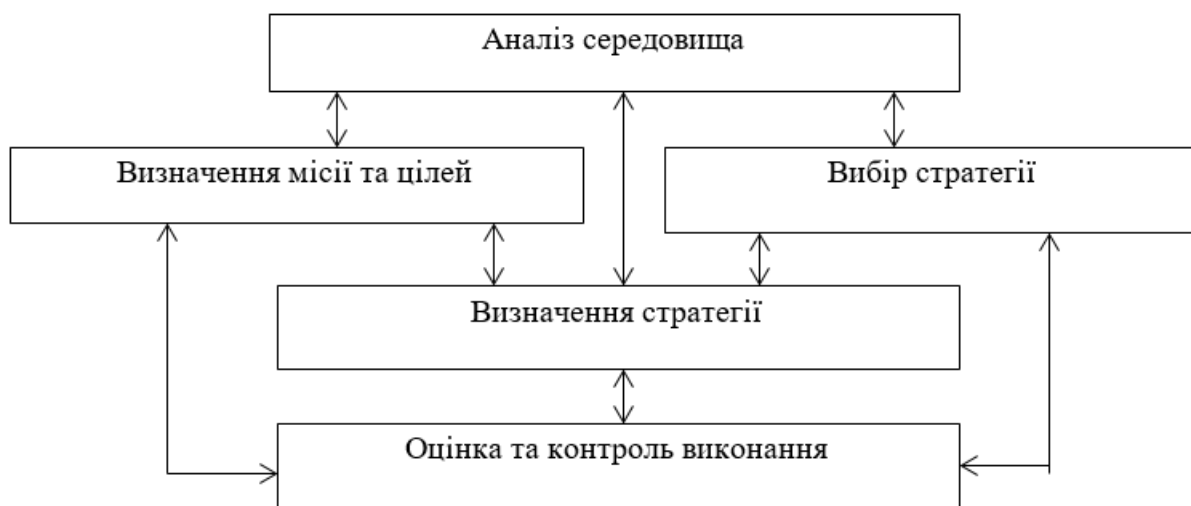


Рисунок 1.2 - Структура стратегічного управління

Враховуючи сучасні виклики конкурентного середовища, для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств необхідно орієнтуватися на інноваційні стратегії як ключову складову системи стратегічного управління.

Інтенсивна конкуренція та невизначеність зовнішнього середовища вимагають створення такої системи управління, що забезпечить стійкий успіх підприємств у довгостроковій перспективі. Така система повинна ґрунтуватися не тільки на узагальненні кращих прикладів і методів інноваційного управління, а й на здатності діяти в умовах на початковій стадії.

Стратегічне управління — «це постійний процес, важливою складовою якого є вибір відповідних критеріїв для оцінки обраної стратегії». Моніторинг ефективності спочатку оцінює доцільність застосування конкретних стратегічних дій для досягнення місії та цілей організації.

## **1.2 Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища**

Досягнення стратегічних цілей компанії неможливе без належної координації роботи всіх структурних підрозділів у рамках системи стратегічного управління та ефективного використання потенціалу підприємства. Тому важливою є систематизація стратегій, які можуть бути застосовані на підприємстві. Різноманіття стратегій, що використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатогранність діяльності підприємства визначає необхідність різних класифікаційних підходів. Останнім часом найбільш популярним є підхід, що базується на застосуванні обмеженої кількості класифікаційних ознак для визначення стратегії [14].

Також основними стратегіями виділяються стратегії подолання, стратегії стабілізації та стратегії зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від етапів життєвого циклу підприємства. Що стосується загальної стратегії, то, на наш погляд, найбільш точним показником її типу є умови ведення бізнесу підприємством, тобто життєвий цикл галузі, тенденції розвитку технологій, економічного розвитку, стан економічних показників підприємства.

На різних етапах розвитку компанії існують специфічні параметри, які визначають умови її функціонування, зокрема поточний стан та перспективи. Сьогодні стратегічне планування є основною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його розміру, організаційної форми або виду діяльності. Ринкова економіка вимагає від компаній високої конкуренції, дотримання стандартів якості товарів і послуг, а також гнучкості у реагуванні на зміни в ринковій ситуації, що не завжди сприяє успіху підприємства. Успішні організації функціонують як єдине ціле, де стратегія є об'єднуючим елементом. Аналіз численних публікацій показує, що

науково-методологічний підхід до розробки стратегій потребує оновлення та подальшого розвитку як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Це зумовлено відсутністю єдиного підходу до етапів формування стратегії, принципів її реалізації та методичних рекомендацій, які всебічно враховують особливості конкретного підприємства. Для правильного визначення стратегії необхідно ретельно проаналізувати як внутрішній стан компанії, так і зовнішні фактори, що на неї впливають. Лише маючи чітке уявлення про позицію компанії на ринку та враховуючи його особливості, керівництво зможе ефективно сприяти досягненню поставлених цілей і поліпшенню фінансових результатів [15].

Для розробки ефективної бізнес-стратегії важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні включають наявність стратегічно важливої інформації про ринкове середовище, розуміння кон'юнктури ринку та конкурентних переваг інших компаній, а внутрішні — це рівень знань, навичок і можливостей персоналу компанії, а також професіоналізм співробітників. Топ-менеджери повинні прогнозувати можливі зміни та визначити найбільш підходящий тип стратегії для компанії, звертаючи увагу на такі аспекти:

- вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії;
- сильні та слабкі сторони організації;
- етапи життєвого циклу підприємства;
- сфера діяльності компанії;
- основні концепції досягнення конкурентних переваг і лідерства в галузі.

Формулювання корпоративних стратегій повинно ґрунтуватися на таких принципах [16]:

1. Орієнтація на досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства, з урахуванням економічних інтересів власників.

2. Адаптація до змін зовнішнього середовища та розгляд різноманітних можливих напрямків розвитку.

3. Постійний стратегічний розвиток, що передбачає адаптацію до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз принципів і методів розробки та впровадження стратегій у системі управління компанією демонструє, що стратегічне управління є комплексним процесом, який включає прийняття стратегічних рішень (планування) та їх подальше втілення (оперативне управління). Це передбачає створення стратегії розвитку, що ґрунтується на порівнянні можливостей підприємства з потенційними загрозами та можливостями зовнішнього бізнес-середовища, в якому компанія здійснює свою діяльність.

Модель стратегічного управління включає не тільки процес стратегічного планування, але й реалізацію стратегії, її оцінку та контроль виконання. Система стратегічного управління є управлінською технологією, яка визначає напрямок довгострокового розвитку компанії в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, забезпечуючи швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на коливання цін і ринкових умов. Це вимагає постійного коригування цілей і стратегічного напрямку розвитку компанії.

Застосування підходу, який фокусується на визначенні функціональних областей, де реалізуються стратегічні підходи, дозволяє розглядати систему стратегічного управління як сукупність підсистем, таких як управління маркетингом, фінансами, персоналом, виробництвом і іншими функціями. Цей підхід відображає глибоке проникнення стратегічного мислення в кожен окрему функціональну сферу діяльності компанії.

У процесі стратегічного управління реалізуються всі основні функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль. Однією з головних характеристик цього процесу є його безперервність, детальна розробка тимчасових етапів та високий рівень трудомісткості. Стратегічний підхід до корпоративного управління визначає чітке місце та роль стратегії в загальній управлінській системі компанії (рисунок 1.3) [17, с. 198].

Процес розробки та формування стратегії охоплює кілька етапів: визначення місії та цілей підприємства, проведення аналізу зовнішнього

середовища, оцінка конкурентних переваг, встановлення стратегічних цілей, формування варіантів стратегії та їх реалізація. На початковому етапі важливо визначити структуру і функції системи стратегічного управління, що створить основу для подальшого розроблення ефективної управлінської моделі.

Система стратегічного управління, з точки зору її структури та функцій, являє собою набір взаємопов'язаних підсистем. До них належать інформаційно-аналітична, планування, мотивація, прийняття рішень та організація. Вона базується на стратегічному плануванні і доповнюється механізмами координації рішень і контролю за виконанням стратегії. Стратегічний менеджмент, як процес управління, включає підсистеми стратегічного планування, впровадження стратегії та організацію підтримки стратегічного управління. Такий підхід підкреслює важливість процесів формування та реалізації стратегії.



Рисунок 1.3 - Ключові етапи процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Заключний етап вибору стратегії полягає в оцінці та порівнянні різних альтернатив, щоб визначити ті, які принесуть найбільшу ефективність компанії в довгостроковій перспективі. Стратегічний вибір має базуватися на загальній концепції розвитку організації, а сама стратегія повинна бути чіткою, прозорою та зрозумілою, оскільки вона обмежує можливості для маневру керівництва і створює основу для подальших рішень. Кожен варіант повинен бути ретельно проаналізований і оцінений з урахуванням таких факторів, як тип бізнесу,

специфіка галузі та умови зовнішнього середовища.

Ключовим фактором є також внутрішнє середовище підприємства, яке виявляється через його сильні та слабкі сторони. Сильні сторони можуть сприяти розвитку компанії, використанню нових можливостей і досягненню цілей. Однак слабкі сторони повинні бути постійно враховані керівництвом для уникнення загроз і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Важливим аспектом є час — навіть найкраща стратегія чи інновація не зможе забезпечити успіх, якщо вона не буде впроваджена вчасно. Оскільки вибір стратегії залежить від багатьох факторів, процес потребує кількох стратегічних рішень. Цінова політика є гнучкою та доступною, але конкуренти можуть легко її скопіювати, в той час як стратегії, засновані на нових технологіях, складно відтворити, хоча вони зазвичай вимагають більших витрат і менш гнучкі. Різні стратегії підприємства є адаптаціями кількох основних стратегій, кожна з яких ефективна залежно від ситуації та умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

### **1.3 Формування системи стратегічного управління підприємством**

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність рішень та дій, що визначають довгостроковий розвиток організації. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, розробку стратегії, її реалізацію та оцінку виконання. Характерною особливістю стратегічного менеджменту є акцент на моніторингу та оцінці зовнішніх загроз і можливостей у контексті сильних і слабких сторін компанії. Вищий рівень керівництва постійно стежить за загрозами та можливостями зовнішнього середовища, а також оцінює внутрішні переваги та недоліки організації.

Усі моделі управління підприємством засновані на визначених концепціях. Концепція управління представляє собою комплекс ідей, принципів і підходів, що

формулюють мету функціонування організації, механізми взаємодії між управлінським органом і керівництвом, а також характер взаємодії між елементами внутрішньої структури і зовнішнім середовищем, яке впливає на розвиток організації.

Аналіз концепції стратегічного управління дає змогу виділити кілька основних аспектів: вона базується на інтеграції різноманітних теорій, поєднуючи системний, ситуаційний та цільовий підходи до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система. Основна увага приділяється вивченню середовища, в якому працює організація, що дозволяє розробити систему стратегічного управління, яка адаптується до змінних умов, що залежить від ступеня самостійності підприємства та характеристик зовнішнього контексту. (таблиця 1.3) [22, с. 385].

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика систем управління підприємством

Параметри	Управління на основі контролю	Управління на основі екстраполяції	Управління на основі передбачення змін	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції передбачені	Часткова передбачуваність
Тип змін	Повільніше за реакцію підприємства	Порівняно з реакцією підприємства		Швидше за реакцію підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Комплексне управління	Цільове управління	Стратегічний аналіз	Урахування розвитку ринку
Акцент в управлінні	Стабільність	Передбачення	дослідження	Творчість

Отже, вивчення, об'єднання та використання інформації для ухвалення стратегічних рішень допомагають визначити природу змін і послідовність дій підприємства, мінімізуючи ступінь невизначеності ситуації. Основними складовими системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємства

є:

1. Предмет управління стратегічними змінами. Це включає менеджерів на різних рівнях, організованих в робочі групи за функціональними напрямками, відповідальними за управління бізнес-змінами.

2. Предмет управління стратегічними змінами в економічній діяльності. Це конкретні галузі підприємства, що потребують змін, на які спрямовані заходи для їх реалізації. При визначенні цього предмета слід враховувати просторову структуру управління змінами, що складається з різних підсистем.

3. Здатність управляти стратегічними змінами в економічній діяльності. Ці функції включають процес управління змінами в бізнесі, що є основою для самоорганізації та інтеграції в глобальну систему стратегічного управління підприємством. Вони реалізуються через планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. У контексті стратегічних змін для інноваційного розвитку, ці функції адаптуються до характеру змін.

4. Методи управління стратегічними змінами. Це потенційні інструменти взаємодії між суб'єктами управління змінами, включаючи економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні аспекти.

5. Моделі управління стратегічними змінами. Моделі є схемами процесу управління змінами з усталеними характеристиками та елементами. Прикладом є модель «схема Маккінсі-7» та «Трьохетапна стратегія широких змін» Андерсена. Проте більшість сучасних моделей занадто загальні або обмежені лише певними аспектами змін.

6. Подолання опору змінам. У літературі з менеджменту аналізуються причини опору змінам, такі як відсутність підтримки стратегії, конфлікти інтересів, боротьба за владу, нерозуміння вимог, загроза авторитету керівників і недовіра. Пропонуються різні способи подолання цього опору, однак універсальних методів не існує, оскільки опір залежить від індивідуальних реакцій співробітників на зміни. Тому впровадження стратегічних змін має бути адаптоване до цих реакцій.

Для розробки та трансформації систем стратегічного управління

використовуються різноманітні методи, які враховують специфічні особливості стратегічних завдань. Це можуть бути як емпіричні методи (наприклад, спостереження, порівняння, експериментування), так і теоретичні методи, застосовані в межах конкретного контексту. Сюди входять методи структурного аналізу, такі як створення сценаріїв, моделювання, мережевий аналіз, ієрархічна декомпозиція, матричні підходи, профілювання зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, морфологічний аналіз тощо. Крім того, використовуються балансовий метод, методи аналізу часових рядів, економіко-математичні підходи, системний аналіз і синтез, нормативні методи та інші [24, с. 39].

Основою процедурного аспекту є процес вирішення організаційних завдань за участю керівників усіх рівнів. Процес стратегічного управління — це розвиток структури та механізмів управління в динаміці. Він забезпечує зворотний зв'язок між етапами, що дозволяє уточнювати і коригувати результати попередніх етапів. Для досягнення успіху важливо не лише правильно розробляти, адаптувати і реалізувати стратегію, але й здійснювати еволюцію та трансформацію стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

З точки зору структури, об'єктом дослідження є як вся система управління, так і організаційна структура стратегічного управління. Основною метою організаційної структури стратегічного управління є вдосконалення управлінських процесів для досягнення бажаних результатів діяльності організації. Структура повинна забезпечувати гнучку реакцію на зміни, координувати процеси управління, балансувати стратегічні та оперативні завдання і ресурси, а також мати замкнутий контур управління. Важливо створити оптимальні варіанти розподілу стратегічних бюджетів між підрозділами організації, а також розподілити стратегічні функції та відповідальність [25, с. 187].

Ключовим аспектом теорії стратегічного менеджменту є те, що компанії, що функціонують в одному й тому ж зовнішньому середовищі, досягають різного успіху в залежності від змісту та реалізації своїх стратегій. Стратегічне управління підприємством включає три рівні стратегії: бізнес-стратегію,

функціональну стратегію та стратегію експлуатації, які формують ієрархічну структуру «стратегічної піраміди». Стратегії на кожному рівні не лише взаємопов'язані, але й впливають на стратегії на суміжних рівнях, забезпечуючи загальну гармонію.

Людський аспект у теорії стратегічного управління розглядається через призму теорії поведінки, яка пов'язана з психологічними та соціальними аспектами. До основних факторів успіху в цьому контексті відносяться мотиваційні механізми стратегічного управління, особистісні якості керівників і працівників, взаємодія персоналу в межах виконання своїх функцій, вплив організаційної культури на прийняття стратегічних рішень, корпоративні цінності, норми і рівень знань, а також можливості для розвитку та навчання в організації [26, с. 222].

Узагальнення існуючого підходу дозволило виявити особливості системи стратегічного управління: цілісність, ієрархічність, структурованість, взаємозалежність і взаємодія системи і зовнішнього середовища, безперервність функцій і розвитку, різноманітність описів системи, цілей, зусиль щодо забезпечення стабільності і рівноваги, інтегрованість, комунікація, здійсненність, нестійка.

Застосування системного підходу до створення системи стратегічного управління полягає в визначенні цієї системи для організації та описі її діяльності й характеристик в цілому. Це включає виявлення взаємозв'язків між підсистемами (елементами), їх місцем і функціями в системі, а також аналіз механізмів взаємодії системи з зовнішнім середовищем. Формалізація системи управління здійснюється шляхом надання комплексного багатовимірного опису, що враховує динамічність і здатність системи до саморегуляції, а також її цілісність у контексті управління організацією [27].

Основа стратегічного управління, яке спрямоване на реалізацію місії підприємства шляхом досягнення конкурентної переваги та оптимізації власних можливостей і стратегій, базується на механізмі самоорганізації, який нейтралізує

негативні впливи зовнішнього середовища, виводячи на якісно новий рівень розвитку як підприємства, так і організації в цілому. система стратегічного управління і підприємство в цілому. При формуванні враховуються принципи і особливості системи, які повинні лягти в основу формування системи стратегічного управління.

### **Висновки до першого розділу**

У роботі розглянуті основні проблеми управління підприємством та важливість стратегічного менеджменту як основи для ефективного функціонування бізнес-структури в умовах нестабільного бізнес-середовища. Окреслені особливості стратегічного менеджменту та його ключові завдання. Представлені та охарактеризовані дві концепції стратегічного управління і їх значення в діяльності підприємства. Вивчено проблему формування корпоративної стратегії.

З'ясовано суть цієї концепції та виокремлені особливості бізнес-стратегії компанії. Стратегічний менеджмент приймає та реалізує стратегічні рішення на основі порівняння потенціалу ресурсів компанії з можливими загрозами та можливостями зовнішнього середовища.

Модель стратегічного управління включає в себе не лише стратегічне планування, але й реалізацію, оцінку та управління стратегією. Основними кроками у процесі формування стратегії розвитку підприємства є: встановлення місії та цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка конкурентних переваг, визначення системи стратегічних цілей, розробка альтернативних стратегічних варіантів та впровадження заходів для реалізації обраної стратегії.

Особливу увагу варто звернути на фінальний етап вибору стратегії, який передбачає аналіз та оцінку альтернативних варіантів для вибору найбільш

ефективної стратегії для підприємства.

## **2 ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»**

### **2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства**

ТОВ «Альпмонтаж» понад 10 років є генеральним підрядником компанії «Київстар» у Західній та Центральній Україні. «Київстар» — українська телекомунікаційна компанія, яка надає послуги зв'язку та передачі даних на основі мобільних технологій, включаючи 3G та 4G (LTE) в Україні.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Альпмонтаж» включають:

- виконання спеціалізованих робіт;
- надання супутніх комерційних послуг;
- технічне обслуговування систем безпеки;
- діяльність у сферах інженерії, геології та геодезії, надання консультаційних послуг у цих галузях;
- оренда та управління нерухомістю;
- інші послуги в сфері телекомунікацій.

Для оцінки ефективності діяльності компанії будуть використані основні техніко-економічні показники ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.1). Аналізуючи вартість продукції, реалізованої компанією, слід зазначити, що у 2022 році спостерігалось зростання порівняно з 2021 роком. Вартість 1 грн. продукції, проданої в 2022 році, збільшилася на 7,3% у порівнянні з 2021 роком, але в 2023 році знизилася на 1,1% у порівнянні з 2022 роком. Це зумовлено тим, що приріст чистого прибутку перевищував темпи зростання собівартості продукції.

З 2021 по 2023 рік компанія постійно отримувала прибуток, хоча він незначно коливався протягом цього періоду. Рентабельність реалізованої продукції відповідно змінилася.

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	501 187	392 044	510 858	-21,8	30,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	409 056,8	344 121,5	444 224,3	-15,9	29,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,82	0,88	0,87	7,3	-1,1
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	1 211,3	687,2	1 088,6	-43,3	58,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,3	0,2	0,2	-33,3	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	14 596	15 211	17 809	4,2	17,1
Фондовіддача	грн/грн	34,3	25,8	28,7	-24,8	11,2
Фондомісткість	грн/грн	0,029	0,039	0,035	34,5	-10,3
Виробничі запаси	тис.грн	1	1 894,6	2 230,5	71,0	17,7
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	436 352	263 011	309 355	-39,7	17,6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	137	162	-38,8	18,2
у т.ч. робітників	осіб	184	110	129	-40,2	17,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	2 237,4	2 861,6	3 153,4	27,9	10,2
- одного робітника	грн.	2 723,8	3 564,0	3 960,1	30,8	11,1
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	19 152,0	15 042,6	24 416,6	-21,5	62,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного	грн/чол.	7 125,0	9 150,0	12 560,0	28,4	37,3

На кінець 2022 року вартість основних засобів ТОВ «Альпмонтаж» збільшилася на 4,2% порівняно з 2021 роком, а в порівнянні з 2023 роком — на 17,1%. Зниження фондовіддачі при одночасному зростанні капіталомісткості у 2023 році свідчить про характерні особливості виробничих процесів компанії.

Для прискорення процесу стягнення дебіторської заборгованості потрібно в

кредитній політиці визначити чіткі умови надання товарних кредитів клієнтам, передбачити систему цінових знижок для клієнтів, що здійснюють негайні платежі, встановити умови для продовження контрактів і ввести штрафні санкції за порушення термінів виконання зобов'язань. Таким чином, зміни в динаміці виробничих запасів ТОВ «Альпмонтаж» можуть бути непередбачуваними і залежати від багатьох факторів.

До 2023 р. продуктивність праці як робітників, так і суміжних спеціалістів зросте, оскільки темпи зростання чистого прибутку від продажів перевищують темпи зростання середньооблікової чисельності працівників. Збільшення фонду оплати праці та чисельності співробітників ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 р. призвело до зростання середньомісячної заробітної плати.

Згідно з результатами факторного аналізу, визначено фактори, які сприяли підвищенню ефективності виробничої діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Розрахунки можна знайти в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	501 187	392 044	510 858	118 814	30,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	224	137	162	25	18,2
Кількість відпрацьованих днів у році	250	249	260	11	4,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,6	7,71	7,34	-0,37	-4,8
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	1,1	1,5	1,7	0,2	13,3
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$25 \cdot 249 \cdot 7,79 \cdot 1,1 = 53\,342,0$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$162 \cdot 7,71 \cdot 11 \cdot 1,5 = 20\,608,8$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$162 \cdot 260 \cdot (-0,37) \cdot 1,5 = -23\,376,6$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$162 \cdot 260 \cdot 7,34 \cdot 0,2 = 61\,832,2$				
Разом, грн:	$\approx 118\,814$				

Зміна обсягу продажів ТОВ «Альпмонтаж» спричинила збільшення обсягу продажів на 53,342 тис. грн і чисельності співробітників. Збільшення кількості

робочих днів призвело до зростання продажів на 20 608,8 тис. грн. Збільшення середнього часу роботи сприяло підвищенню продажів на 61 832,2 тис. грн. Водночас, скорочення робочих днів призвело до зниження обсягу продажів на 376,6 тис. грн. Завдяки змінам у факторах, загальний обсяг реалізованої продукції зріс на 118 814 тис. грн.

Операційна діяльність ТОВ «Альпмонтаж» включає ресурси, необхідні для здійснення операцій. Для оцінки ефективності діяльності компанії проводиться аналіз елементів операційних витрат (таблиця 2.3). Інформаційною основою для цього аналізу є форма 2 (додатки В1-В3).

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	8 950	10 125	14 502	13,1	43,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	32 540	27 110	31 540	-16,7	16,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	6 508	5 102	7 056	-21,6	38,3
Амортизація, тис. грн	3 850	4 911	5 702	27,6	16,1
Інші операційні витрати, тис. грн	40 824	52 163	54 238	27,8	4,0
Разом	92 672	99 411	113 038	7,3	13,7

Згідно з таблицею 2.3, матеріальні витрати у 2022 році зросли на 13,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 43,2% порівняно з попереднім роком. Витрати на оплату праці збільшилися з 27 110 тис. грн у 2022 році до 31 540 тис. грн у 2023 році. Відповідно, зросли і витрати на соціальні відрахування. Для наочності, елементи операційних витрат зображені у вигляді графіка (рисунок 2.1).

Знос і амортизація збільшилися в 2021 році на 27,6% порівняно з 2022 роком, а в 2023 році — на 16,1% у порівнянні з 2022 роком. Протягом досліджуваного періоду спостерігалися зміни в операційних витратах.

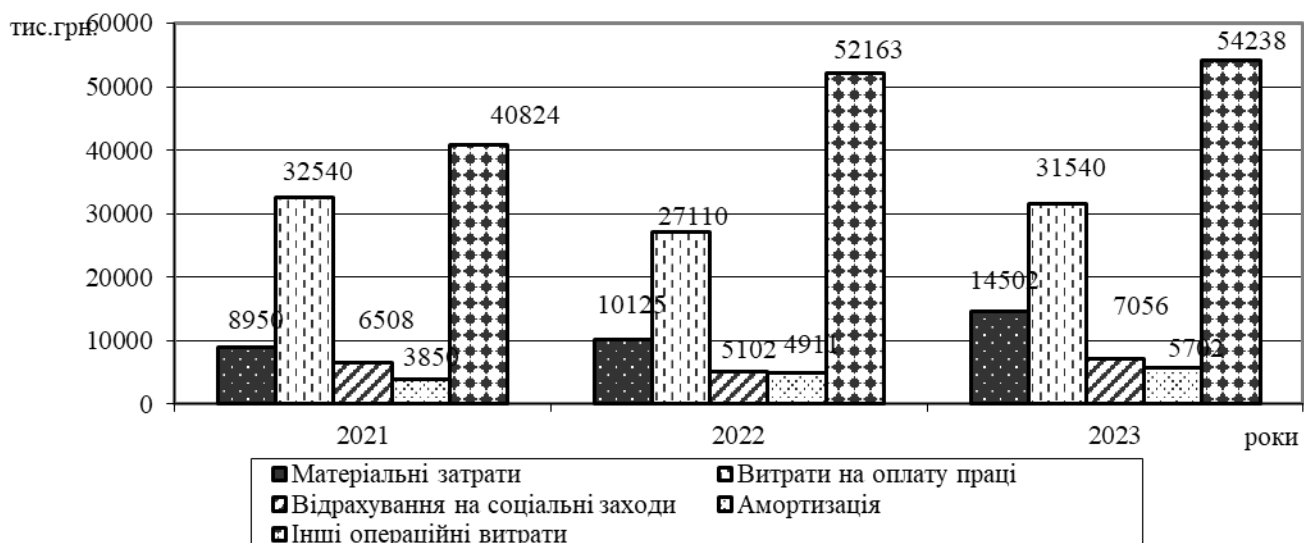


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат  
ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

Оцінку ефективності системи управління ТОВ «Альпмонтаж» можна здійснити на основі даних, представлених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	501 187	392 044	510 858	-21,8	30,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб у т.ч.	осіб	224	137	162	-38,8	18,2
- управлінських працівників	осіб	40	27	33	-32,5	22,2
3 Операційний прибуток	тис.грн	-3 764,4	-10 271,2	1 866,0	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	504 951,4	402 315,2	511 022	-20,3	27,0
5 Фонд зарплати всього, в т.ч.	тис.грн	19 152	15 042,6	24 416,6	-21,5	62,3
- управлінських працівників		4 098,5	3 309,4	5 347,2	-19,3	61,6
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	12 529,7	14 520,1	15 480,5	15,9	6,6
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	17,9	19,7	20,4	10,1	3,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,4	22,0	21,9	2,8	-0,5

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна побачити, що в 2020-2022 роках компанія зазнавала збитків від операційної діяльності. Протягом періоду з 2020 по 2021 рік спостерігалось збільшення як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінського персоналу. Перефразуй.

Зміни в загальному федеральному бюджеті були незначними, зокрема в частці заробітної плати адміністративних працівників.

Завдяки розробці та поступовій реалізації власної програми зниження витрат, ТОВ «Альпмонтаж» постійно відстежує використання внутрішніх ресурсів і враховує зовнішні фактори. Щороку на підприємстві планується зменшення собівартості продукції, оскільки це один з основних факторів для зростання прибутку та забезпечення стабільної роботи компанії.

### 2.3 Діагностика стану ТОВ «Альпмонтаж» у конкурентному середовищі

Задовільний фінансовий стан підприємства характеризується його спроможністю вчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Отже, одним із ключових завдань на сучасному етапі розвитку промислових підприємств є проведення аналізу та постійного моніторингу їхнього фінансового стану. Інформаційну базу для аналізу структури та динаміки активів можна знайти у формі №1 «Баланс» (Додатки А1-А3) (таблиця 2.5).

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що майно ТОВ «Альпмонтаж» у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросло на 17 тис. грн, або 248,5 тис. руб., що в основному зумовлено збільшенням як необоротних, так і оборотних активів. У 2023 р., порівняно з 2022 роком, майно компанії збільшилося на 9 678,0 тис. грн. Щодо необоротних активів, то вартість нематеріальних активів не змінилася з 2021 по 2023 рр.

Таблиця 2.5 - Оцінка змін обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Альпмонтаж» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	2022- 2021 рр.	2023- 2022 рр.
<b>I. Необоротні активи</b>								
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	244,0	0,2	244,0	0,2	244,0	-
Нематеріальні активи	390	0,4	390,0	0,3	390,0	0,3	-	-
Основні засоби	13 338	13,5	14 903,5	15,1	16 510,0	13,1	4 230,0	1 606,5
Усього за розділом I	13 730,0	13,9	18 202,0	15,6	17 144,0	13,6	4 472,0	-1 058
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси	37 096,5	37,4	26 099,6	22,4	34 686,5	27,5	-10 996,9	8 586,9
Виробничі запаси	1 108,0	1,1	1 894,6	1,6	2 230,5	1,8	786,6	335,9
Готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-
Товари	35 988,5	36,3	24 205,0	20,8	32 456,0	25,8	-11 783,5	8 251,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 924,0	1,9	2 893	2,5	3 855,0	3,1	969,0	962,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 364,5	3,4	4 122,0	3,5	5 460,0	4,3	757,5	1 338,0
Інша поточна заборгованість	31 134,5	31,4	49 494,4	42,5	46 436,5	36,8	18 359,9	-3 057,9
Грошові кошти	10 437	10,5	12 546,0	10,8	14 562,0	11,6	2 109,0	2 016,0
Витрати майбутніх періодів	95	0,1	95	0,1	95	0,1	-	-
Інші оборотні активи	1 316	1,3	2 894	2,5	3 785,0	3,0	1 578,0	891,0
Усього за розділом II	85 367,5	86,1	98 144,0	84,4	108 880,0	86,4	12 776,5	10 736
Разом	99 097,5	100,0	116 346,0	100,0	126 024,0	100,0	17 248,5	9 678,0

У 2022 році основні фонди збільшилися на 4 230,0 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 606,5 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Це зростання стало результатом введення нових основних засобів. Рівень товарної дебіторської заборгованості зріс у 2022 році на 969,0 тис. грн у складі оборотних коштів порівняно з 2021 роком. Ця стратегія сприяє поліпшенню абсолютної ліквідності підприємства та зміцненню його фінансової стабільності. Протягом досліджуваного періоду дебіторська заборгованість ТОВ «Альпмонтаж» за товари, роботи та послуги зросла. Зокрема, у 2022 році заборгованість з бюджету збільшилася на 757,5 тис. грн порівняно з 2021 роком. У 2021 році резерви становили найбільшу частку дебіторської заборгованості, проте до 2023 року їх частка скоротилася до 27,5%. Натомість, у 2022 році більшу частину склали інші

поточні рахунки, що становили 42,5%.

Аналіз джерел фінансування оборотних коштів представлений в таблиці 2.6.

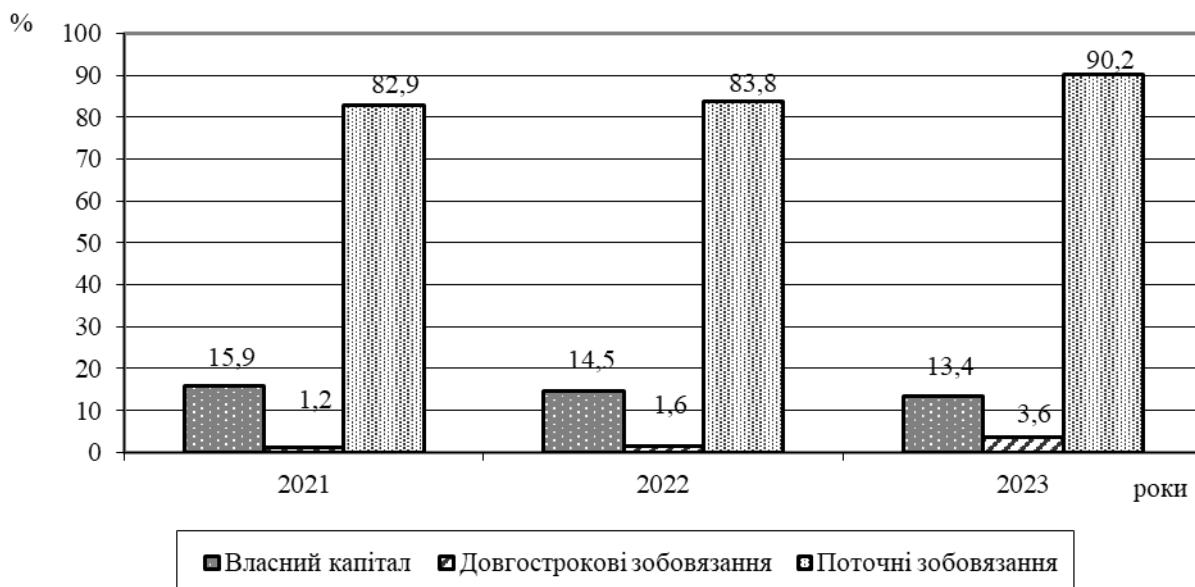
Таблиця 2.6 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Альпмонтаж» за 2021-2023 роки.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал	15 759,0	15,9	16	14,5	16 885,2	13,4	7,1	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 188,0	1,2	1 879,2	1,6	4 566,6	3,6	58,2	у 2,4 рази
Поточні зобов'язання і забезпечення	82 150,5	82,9	97 553,4	83,8	113 688	90,2	18,7	16,5
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами для продажу та групами вибуття	-	-	28,2	0,0	17,4	0,0	-	-38,3
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього	99 097,5	100,0	116 346	100,0	126 024	100,0	17,4	8,3

Згідно з таблицею 2.6, у 2021-2023 роках поточні зобов'язання становили найбільшу частку серед джерел фінансування активів ТОВ «Альпмонтаж». При цьому частка власного капіталу у структурі джерел фінансування поступово зменшувалась.

На рисунку 2.2 представлена графічна ілюстрація структури пасиву балансу підприємства за 2021-2023 роки.

Протягом досліджуваного періоду довгостроковий борг компанії поступово збільшувався. Загальний обсяг джерел фінансування для поповнення активів ТОВ «Альпмонтаж» у 2022 році зріс на 17,4% порівняно з 2021 роком, в основному завдяки збільшенню довгострокових та поточних зобов'язань. У 2022 році обсяг джерел фінансування активів зріс на 8,3% у порівнянні з 2021



роком.

Рисунок 2.2 – Структура джерел фінансування активів  
ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Фінансова стійкість підприємства визначається ефективним використанням фінансових ресурсів для забезпечення його стабільної роботи в умовах ринку.

У таблиці 2.7 наведено показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, його стабільність, стійкість у майбутній діяльності, залежність від зовнішніх факторів (інвесторів, кредиторів), а також структуру бухгалтерського балансу та її зміни.

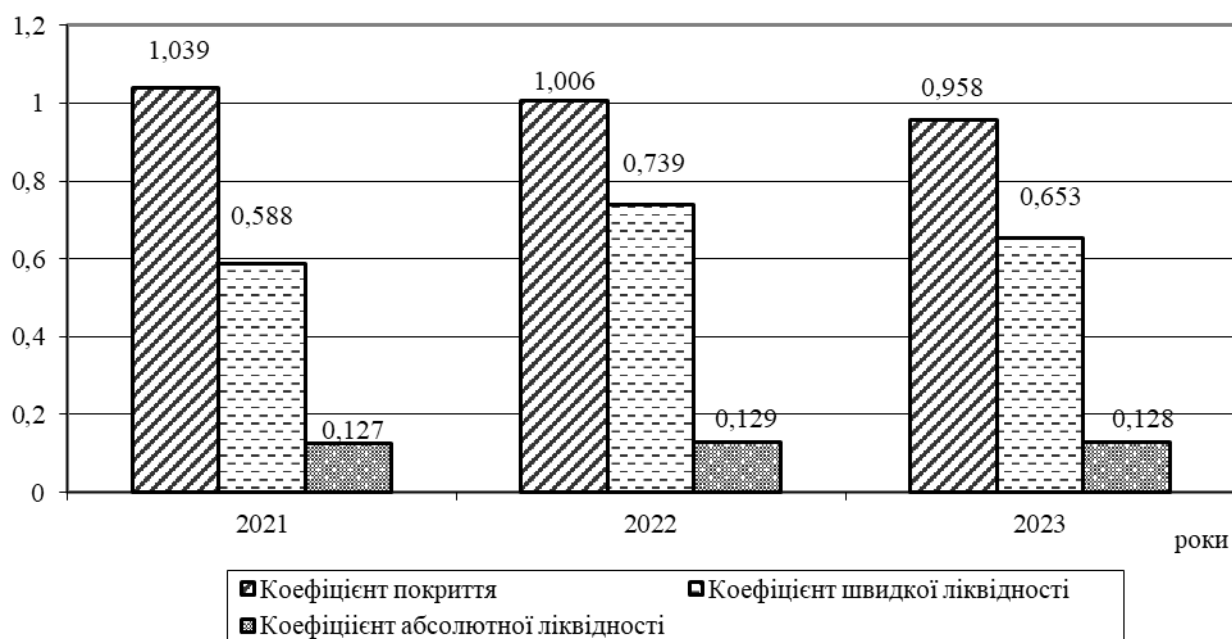
Таблиця 2.7 - Динаміка ліквідності ТОВ «Альпмонтаж» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт покриття	1,039	1,006	0,958	-3,2	-4,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,588	0,739	0,653	25,7	-11,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,127	0,129	0,128	1,6	-0,8
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	3217	590,6	-4808	-81,6	-
Частка оборотних засобів у активах, %	86,1	84,4	86,4	-2,0	2,4

Згідно з даними таблиці 2.7, протягом 2021-2023 років ТОВ «Альпмонтаж»

показує позитивну динаміку рівня покриття, з коефіцієнтом, що залишається вище 1, що перевищує мінімально допустиме значення ( $> 0,50$ ) і свідчить про зниження боргового навантаження. Проте, до кінця 2023 року цей коефіцієнт знизився на 4,8%. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 25,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — ще на 11,6%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав коливання протягом аналізованого періоду.

Стан фінансової стійкості візуально представлений на рисунку



2.3.

Рисунок 2.3 – Динаміка фінансової стійкості  
ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Компанія все більше потребує позикових коштів, при цьому частка стабільних джерел фінансування зменшується, а залежність від довгострокових зобов'язань зростає, що збільшує фінансові ризики.

Таким чином, більшість фінансових показників свідчать про те, що ТОВ «Альпмонтаж» має незадовільний фінансовий стан.

Згідно з даними таблиці 2.8, ТОВ «Альпмонтаж» фінансувало свої активи за рахунок акціонерного капіталу на рівні 15,9% у 2021 році, 14,5% у 2022 році та 13,4% у 2023 році. Нормативне значення коефіцієнта фінансування має бути

менше 1,5. Коефіцієнт фінансування для ТОВ «Альпмонтаж» зменшився з 0,189 у 2021 році до 0,143 у 2023 році.

Таблиця 2.8 – платоспроможність ТОВ «Альпмонтаж» за період 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,159	0,145	0,134	-8,8	-7,6
Коефіцієнт фінансування	0,189	0,170	0,143	-10,1	-15,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,024	-0,013	-0,002	-	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,204	0,033	0,255	-83,8	у 7,7 рази
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	5,3	5,9	7,0	11,3	18,6

Отже, компанія перебуває в стані фінансової нестабільності, з високим рівнем фінансових ризиків. Упродовж аналізованого періоду спостерігалось зниження коефіцієнта забезпеченості оборотними коштами. Нормативне значення коефіцієнта мобільності капіталу має бути не нижче 0,1. Позитивне значення цього показника свідчить про наявність достатніх власних фінансових ресурсів для фінансування як необоротних активів, так і частини оборотних. Аналіз фінансового потенціалу ТОВ «Альпмонтаж» здійснювався з урахуванням класифікації активів і пасивів компанії за чітко визначеними та обґрунтованими критеріями, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління є складним і специфічним процесом, що створює певні труднощі для управлінців. У умовах постійних змін у галузі, зростаючої конкуренції та динамічних ринкових умов, ефективне стратегічне управління стало вирішальним фактором для досягнення успіху підприємств. Галузь характеризується високою складністю проектів, великим рівнем ризику та значним впливом зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, ринкові

тенденції та економічна ситуація.

Аналіз стратегії розвитку компанії ТОВ «Альпмонтаж» розпочинається з оцінки внутрішнього середовища підприємства (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз внутрішнього середовища будівельного підприємства ТОВ «Альпмонтаж»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
Стратегія розвитку			+
Рівень маркетингу			+
Управління договорами		+	
Управління закупівлями		+	
Фінансові ресурси: – можливості фінансування з власних коштів; – наявність оборотних коштів		+	+
Матеріально-технічні ресурси: – сировина та матеріали; – обладнання та технічне оснащення; – наявність дорожньо-будівельної спецтехніки	+	+	+
Трудові ресурси: – компетентність керівництва; – кваліфікація персоналу	+		
Організаційна культура		+	
Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу			+
Частка на ринку			+
Репутація на ринку	+		

Пропонується провести детальний аналіз стратегії розвитку ТОВ «Альпмонтаж». Для оцінки зовнішнього середовища компанії буде використано PEST-аналіз (таблиця 2.10) (Додаток Г), який дозволяє виявити вплив економічних, соціальних, політичних і технічних факторів на стратегію розвитку підприємства [28, с. 362].

Результати PEST-аналізу дозволяють зробити наступні висновки:

- найбільший негативний вплив на діяльність компанії мають економічні фактори, зокрема кризові явища;

- технічні та соціальні фактори дають можливість компанії зміцнити свої слабкі сторони і використовувати інновації для забезпечення конкурентних переваг.

Щодо конкурентів, то ситуація на ринку послуг у Хмельницькій області є дуже складною. Існує безліч компаній з великим досвідом роботи, кваліфікованим персоналом та гарною репутацією в цій галузі. Оцінка конкурентного середовища показала, що на ринку послуг спостерігається висока конкуренція, що ставить перед ТОВ «Альпмонтаж» завдання постійно поліпшувати показники своєї діяльності (Додаток Д, таблиця 2.11).

Для більш детального аналізу поведінки конкурентів на ринку послуг необхідно визначити ключові фактори успіху ТОВ «Альпмонтаж», які є важливими для досягнення успіху. Ці фактори мають безпосередній вплив на формування стратегії розвитку компанії. Результати цього аналізу представлені в таблиці 2.12. Споживачами послуг ТОВ «Альпмонтаж» є переважно органи місцевого самоврядування міста Хмельницький та Хмельницької області.

Таблиця 2.12 - Визначення ключових факторів успіху підприємства

Аналіз попиту	Аналіз конкурентів	Ключові фактори успіху
Попит залежить від фактора сезонності	Конкурентна ситуація на ринку будівельних робіт характеризується значною кількістю підприємств-конкурентів	Стійкий позитивний імідж
Попит залежить від ціни, якості, термінів та переліку робіт	Наявність цінової конкуренції на ринку	Якісне виконання робіт
		Сприятлива цінова політика

Згідно з цією оцінкою, ТОВ «Альпмонтаж» має високу конкурентоспроможність завдяки таким факторам, як позитивний імідж регіону, якість і доступність сировини, конкурентоспроможні ціни та добре розвинені виробничі потужності. У порівнянні з основними конкурентами, компанія має сильну репутацію, що пов'язано з високою якістю виконаних робіт, використанням сучасних технологій виробництва та доступними цінами (Таблиця 2.13) (Додаток

Ж).

Ключовим елементом і основою для успішної реалізації стратегічних змін є детальний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (таблиця 2.14) (Додаток 3).

Для стратегічного аналізу зовнішнього середовища, зокрема оцінки конкурентоспроможності компаній, використовуються різноманітні загальні та специфічні методи і технології, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, PIMS-аналіз, моделювання, прогнозування тощо [29].

У межах цього дослідження основну увагу приділено аналізу конкурентів, зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі, де працює ТОВ «Альпмонтаж».

Профіль конкурентів був побудований на основі семи показників (рисунок 2.4).

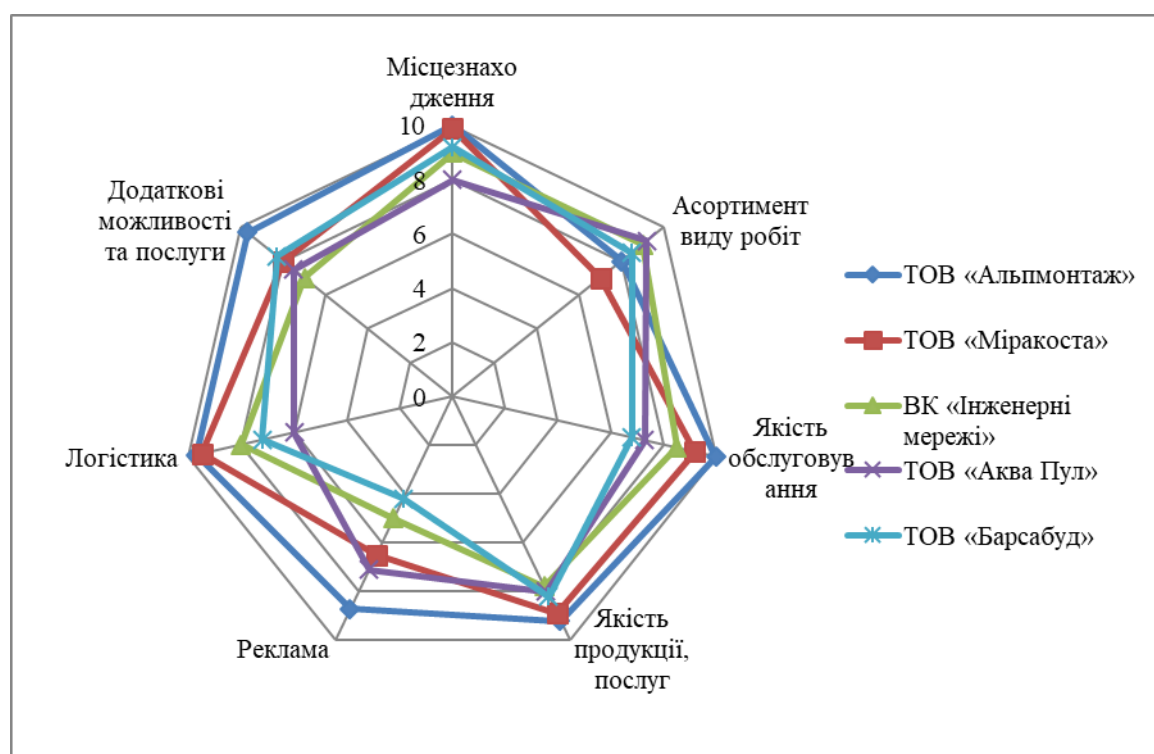


Рисунок 2.4 - Профіль конкурентів ТОВ «Альпмонтаж»

Аналіз показав, що ТОВ «Альпмонтаж» має потенціал для покращення в таких напрямках, як обсяг робіт, якість обслуговування, реклама, додаткові функції та сервіси. Для того, щоб визначити, який з цих напрямків є найбільш

перспективним для впровадження, проводиться кількісний аналіз, ранжування проблем та декомпозиція основних питань за допомогою матриці Glaister (таблиця 2.15) (Додаток I). Оцінка здійснюється за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає найнижчий рівень, а 5 балів – найвищий.

Кластерна матриця дозволяє відобразити суть проблем на різних рівнях бізнесу і пропонує можливі шляхи для їх вирішення. Цей метод дозволяє з часом досліджувати проблеми, визначати їх причини, описувати можливі рішення та очікувані результати [30, с. 204].

Для вирішення термінових завдань ТОВ «Альпмонтаж» використовує автоматизовану інформаційну систему. Впровадження цієї системи передбачає виділення основних функцій і визначення їх типу, що здійснюється за допомогою смарт-карти системи. Вона охоплює всі аспекти, що безпосередньо стосуються бізнес-процесів виробництва та продажу продукції, а також ті, що пов'язані з впровадженням інформаційних технологій.

Удосконалення будівельної галузі безпосередньо пов'язане з підвищенням інвестиційної активності в країні. Для інвесторів оновлення підприємств є важливою процедурою, тому впровадження стратегічних змін є ключовим для зміцнення слабких ланок у будівельному секторі.

Для досягнення успіху на ринку та ефективного впровадження стратегічних змін власникам компаній необхідно ретельно аналізувати правильність обраної стратегії розвитку [31].

Правильний вибір стратегій та своєчасний стратегічний аналіз є основними інструментами для управління та здійснення корпоративних змін. Використання стратегічного аналізу для вивчення розвитку підприємств будівельної галузі дозволяє не лише відстежувати динаміку, але й визначати майбутні перспективи.

### **2.3 Оцінювання управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж»**

До початку повномасштабної війни будівельна галузь в Україні розвивалася високими темпами. Однак війна спричинила значну нестабільність у будівництві та в цілому в будівельному секторі країни. Мова йде про руйнування, що стали результатом бомбардувань і військових дій, а також серйозні пошкодження інфраструктури через ворожі напади. У таких складних умовах виникає необхідність у визначенні ефективних механізмів та інструментів для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.

Результати оцінки фінансових аспектів функціонування ТОВ «Альпмонтаж» наведені в таблиці 2.16. Сильними сторонами ТОВ «Альпмонтаж» є середній термін погашення дебіторської заборгованості та зростання доходів. Однак слабким моментом є середній термін погашення кредиторської заборгованості. Фінансове становище компанії залишається досить слабким, зокрема щодо показників ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.16 - Оцінка рівня фінансових елементів функцій ТОВ «Альпмонтаж»

Показник	Середній термін оплати дебіторської заборгованості	Середній термін оплати кредиторської заборгованості	Рівень ліквідності (платоспроможності)	Рівень фінансової стійкості	Наявність та розмір чистого прибутку, рівень капіталізації прибутку	Зміна обсягів доходу
Значення часткових показників	5	2	3	3	4	5
Питомі ваги значущості показників	0,15	0,15	0,3	0,3	0,05	0,05
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	0,75	0,3	0,9	0,9	0,2	0,25
Загальна оцінка складової функціонування підприємства	3,3					

За даними, наведеними в таблиці 2.16, можна зробити висновок, що фінансова складова функцій будівельної компанії є недостатньою. Загальна

оцінка за цим критерієм становить 5 балів за шкалою 3,3. У таблиці 2.17 наведені результати розрахунку кадрових складових функцій ТОВ «Альпмонтаж».

Згідно з даними таблиці 2.17, рівень цього компонента функціональності ТОВ «Альпмонтаж» є більш-менш прийнятним. Загальна оцінка за цим показником становить 5 балів за шкалою 4,25. Водночас керівництву компанії слід орієнтуватися на підвищення рівня оплати праці працівників та зменшення плинності кадрів.

Таблиця 2.17 - Оцінка рівня кадрових складових функцій ТОВ «Альпмонтаж»

Показник	Рівень оплати праці персоналу	Рівень кваліфікованості персоналу	Плинність кадрів	Загальний рівень руху персоналу	Структура та зміни у складі персоналу	Інтелектуальний рівень персоналу	Стабільність роботи персоналу
Значення часткових показників	4	5	4	3	5	5	5
Питомі ваги значущості показників	0,1	0,15	0,25	0,2	0,05	0,15	0,1
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	0,4	0,75	1,0	0,6	0,25	0,75	0,5
Загальна оцінка складової функціонування підприємства	4,25						

Інші аспекти кадрової складової діяльності ТОВ «Альпмонтаж» визнано прийнятними відповідно до проведеного аналізу, при цьому більшість факторів отримала найвищу оцінку. Водночас рівень технічної оснащеності підприємства є незадовільним. Згідно з даними таблиці 2.18, агрегована оцінка цього показника складає лише 3,8.

Таблиця 2.18 - Оцінка рівня технічної оснащеності та технічних елементів функціонування ТОВ «Альпмонтаж»

Показник	Ефективність використання матеріально-технічної бази	Структура матеріально-технічної бази	Рівень використання матеріально-технічної бази в основній діяльності	Коефіцієнт фізичного зносу техніко-технологічної бази	Коефіцієнт морального зносу техніко-технологічної бази	Джерела коштів формування матеріально-технічної бази
Значення часткових показників	3	4	4	5	3	3
Питомі ваги значущості показників	0,1	0,1	0,1	0,3	0,25	0,15
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	0,3	0,4	0,4	1,5	0,75	0,45
Загальна оцінка складової функціонування підприємства	3,8					

У таблиці 2.19 представлені результати оцінки конкурентоспроможності компаній. Згідно з цими даними, рівень конкурентоспроможності послуг ТОВ «Альпмонтаж» становить 84,5%, що на 1,25% нижче за показник лідерів ринку (85,75%). ТОВ «Альпмонтаж» дещо відстає від лідера ринку за кількома критеріями: якістю будівельних і ремонтних робіт (відставання на 15%), якістю та сертифікацією матеріалів і робіт (10%), впровадженням нових технологій (10%), наданням додаткових послуг (10%), контролем за виконанням договірних зобов'язань (5%). Також ТОВ «Альпмонтаж» слід працювати над покращенням розвитку системи продажів і просування, де її відставання складає 15%.

Таблиця 2.19 - Фактори і комплексна оцінка конкурентоспроможності послуг ТОВ «Альпмонтаж» на ринку будівництва та ремонту

Основні фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Альпмонтаж»			ВК «Інженерні мережі», лідер		ТОВ «Міракоста» з середньою конкурентною позицією		ТОВ «Барсабуд» новачок	
	К*	О*	КС	О*	КС	О*	КС	О*	КС
Середня вартість 1 кв.м будівництва/ ремонту	0,25	85	21,25	70	17,5	80	20,0	90	22,5
Якість робіт	0,25	80	20,0	95	22,5	80	20,0	75	18,75
Оперативність виконання	0,15	85	12,75	80	12,0	75	11,25	60	9,0
Рівень якості матеріалів	0,1	85	8,5	95	9,5	80	8,0	70	7,0
Наявність нових технологій, нестандартних рішень	0,05	90	4,5	100	5,0	85	4,25	70	3,5
Надання додаткових послуг, включаючи проектування	0,05	90	4,5	100	5,0	75	3,75	75	3,75
Рівень дотримання зобов'язань	0,1	90	9,0	95	9,5	80	8,0	70	7,0
Розвиненість системи збуту послуг, наявність знижок	0,05	80	4,0	95	4,75	80	4,0	60	3,0
Сумарна оцінка	1,0	-	84,5	-	85,75	-	79,25	-	74,5

\* - К - ваговий коефіцієнт фактора конкурентоспроможності; О – рівень відповідності потребам ринку, %; КС – добуток вагового коефіцієнта та оцінки відповідності потребам ринку, %.

ТОВ «Альпмонтаж» демонструє високу конкурентоспроможність порівняно з середніми підприємствами та аутсайдерами ринку, що свідчить про високий рівень ефективності його діяльності. В порівнянні з першими, послуги компанії мають конкурентоспроможність, яка на 2% вища, аніж у нових гравців, і на 5,25% і навіть на 10% вища за показники аутсайдерів.

У таблиці 2.20 наведені результати угруповання конкурентів на ринку будівництва та ремонту.

Таблиця 2.20 - Угруповання конкурентів на ринку будівельних і ремонтних послуг

Назва групи підприємств	Характеристика підприємств групи
Підприємства-лідери ринку	У той же час кілька великих будівельних компаній, які зводять багатоквартирні будинки, офіси, торгові, спортивні та інші об'єкти, в тому числі в більшості регіонів України, створюють будівельні системи.
Підприємства з середньою ринковою позицією	Підприємства, які поступово розширюють обсяг наданих послуг, спеціалізуючись на виконанні індивідуальних замовлень, зокрема на будівництві будинків і котеджів «під ключ»
Підприємства-новачки та аутсайтери	Компанії, що не мають постійних замовлень і активують свої виробничі потужності лише за наявності конкретних клієнтів.

У таблиці 2.21 наведені результати розрахунку узагальнених показників зовнішніх складових його функцій стосовно ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 2.21 - Розрахунок узагальнених показників зовнішніх складових функцій ТОВ «Альпмонтаж»

Показник	Відповідність характеристик послуг вимогам споживачів	Конкурентоспроможність підприємства на ринку	Адаптованість до вимог та змін державного регулювання	Адаптивність до змін на ринку та кризових явищ в економіці	Рівень доступу до господарських ресурсів	Доступ до каналів реалізації послуг	Імідж, ділова репутація підприємства
Значення часткових критеріїв	4	4	3	5	5	5	5
Питомі ваги значущості критеріїв	0,25	0,3	0,15	0,05	0,1	0,1	0,05
Добуток значення часткових критеріїв та їх питомих ваг значущості	1,0	1,2	0,45	0,25	0,5	0,5	0,25
Загальний рівень зовнішньої компоненти функціонування	4,15						

Отже, були виявлені низка слабких сторін у функціонуванні ТОВ «Альпмонтаж» в умовах кризових ситуацій. На основі результатів і висновків першого та другого етапів дослідження, на малюнку 2.5 представлені перспективні напрямки та заходи для покращення управління стратегічним розвитком компанії в умовах кризи. Зокрема, серед проблем: низький рівень фінансової стабільності, особливо в аспектах ліквідності та платоспроможності,

погіршення технічних показників будівельних і технологічних процесів, а також недостатня адаптація до нових вимог.

Рівень управління	Впровадження міжнародних і державних програм з компенсації зруйнованого і втраченого житла; реалізація програм пільгової іпотеки	Підготовка та реалізація прозорих програм з відновлення житлового фонду та промислової інфраструктури; збільшення виробництва будівельних матеріалів	Системний підхід до модернізації галузі, впровадження передових будівельних технологій, використання енергозберігаючих та ощадливих технологій
Макроекономічний рівень управління	Часткова диверсифікація діяльності, формування та підтримка персоналу, логістична підтримка	Активна співпраця з інвесторами та промисловими підприємствами, залучення та впровадження передових технологій, підвищення кваліфікації персоналу	Створення промислових і будівельних кластерів та участь у розвитку інфраструктури регіонального економічного розвитку
Мікроекономічний рівень управління			
	Повномасштабна війна	Повоєнна відбудова	Стратегічне зростання

Рисунок 2.5 - Матриця засобів управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж» в умовах нестабільності

Запропонована розробка виступає стратегічним орієнтиром для визначення пріоритетних інструментів і заходів, які ТОВ «Альпмонтаж» застосовує для забезпечення стабільної та довгострокової роботи і розвитку.

## Висновки до другого розділу

За результатами аналізу проблем функціонування та розвитку ТОВ «Альпмонтаж», виявлено, що основними труднощами є внутрішні проблеми,

зокрема низький рівень фінансового становища, зокрема питання ліквідності та платоспроможності, погіршення технічних характеристик будівельних і технологічних процесів, а також недостатня адаптація до змін у державних нормативних актах. Попри це, конкурентоспроможність компанії залишається на прийнятному рівні, що дозволяє сподіватися на подальше відновлення і розвиток бізнесу. У ситуації високої нестабільності ефективне управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж» потребує скоординованих дій як з боку підприємства, так і держави, що має бути узгоджено в межах матриці інструментів управління стратегічним розвитком підприємств.

З'ясовано, що будівельна галузь України функціонує в умовах постійної нестабільності, яка проходить через стратегічні етапи: (1) повномасштабна війна, (2) повоєнне відновлення національної економіки, (3) стратегічний розвиток країни. Оцінено проблеми управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж», які складаються з трьох основних блоків: 1) визначення викликів і загроз для функціонування та розвитку підприємств галузі в умовах нестабільності; 2) аналіз проблем функціонування і розвитку бізнесу на прикладі конкретного підприємства; 3) визначення напрямків і методів управління стратегічним розвитком підприємства.

Згідно з результатами аналізу проблем функціонування та розвитку ТОВ «Альпмонтаж», виявлено, що основними труднощами є низький фінансовий стан, зокрема проблеми з ліквідністю та платоспроможністю, а також погіршення технічного стану технологічних процесів. Крім того, компанія стикається з проблемами недостатньої адаптації до нових вимог та змінами в державному регулюванні.

### **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»**

#### **3.1 Змістовна модель стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища**

Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства спрямована на інтеграцію сучасних підходів до управління і ефективне стратегічне керівництво компанією. Вона була розроблена на основі аналізу основних структурних елементів, таких як цілі, місія, учасники процесу, принципи управління, фактори глобального конкурентного середовища та ті, що впливають на розвиток ТОВ «Альпмонтаж». Ця модель також визначає механізм стратегічного розвитку підприємства в умовах змін і передбачає методологічну та інструментальну підтримку процесу [32, с. 7].

Для того, щоб модель мала практичну цінність, необхідно забезпечити методологічну підтримку, що визначає логіку прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства (рисунок 3.1) (Додаток Е). Цей механізм сприяє формалізації та визначенню ключових складових стратегії розвитку. Алгоритм визначення вектора і рівня стратегічного розвитку підприємства формується з кількох етапів, і на першому етапі проводиться діагностика факторів, що впливають на його функціонування та ефективність розвитку.

Ключовим кроком є створення експертної групи, яка допоможе оцінити вплив різних факторів на діяльність підприємства. Важливо, щоб експерти мали відповідний досвід роботи — не менше п'яти років, що забезпечить об'єктивність оцінки. Також слід врахувати різний підхід до змін в залежності від вікових особливостей, емоційних рис респондентів та їхнього ставлення до змін [34, с. 119].

Наступним етапом є ідентифікація факторів — визначення того, як

сприймаються фактори за різними характеристиками (кількісними, якісними, суб'єктивними тощо). Необхідно згрупувати фактори відповідно до критеріїв однорідності та оцінити їх вагу. Для визначення ваги факторів доцільно використовувати профільний метод [35, с. 90].

Для ефективного ранжування впливу факторів на компанію можна застосувати ABC-аналіз. Це дозволяє класифікувати фактори за рівнем їх значущості, що можна продемонструвати у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – ABC-аналіз факторів впливу на підприємство

Категорії	% від загальної кількості	Діапазон	Стратегічне рішення
A	10	6-9	Сконцентрувати увагу
B	20	2-5	Контроль періодичним, або за потреби
C	70	0-1	Можна не приділяти уваги

Загальна пропорція може бути адаптована відповідно до ситуації та суб'єктивного сприйняття. За допомогою ABC-аналізу можна точніше розрахувати сумарний коефіцієнт впливу факторів на розвиток підприємства, оскільки фактори, які не є необхідними чи важливими для компанії, можуть бути віднесені до категорії C [36, с. 23].

Рівень кожного фактору оцінюється за шкалою значень коефіцієнта, що представлена в таблиці 3.2. Отримані дані дозволяють визначити пріоритетні фактори та напрямки для подальшого аналізу. Це дає змогу керівництву, враховуючи вплив факторів різного рівня, визначити стратегічний вектор розвитку підприємства та його підрозділів, сформулювати стратегічні цілі, завдання та вибрати стратегії для ефективної роботи підприємства [37].

На третьому етапі алгоритму визначається рівень і вектор стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє оцінити ефективність його роботи за допомогою відповідної системи показників.

Наступним етапом алгоритму є безпосереднє визначення рівня ефективності

діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 - Шкала оцінки рівня впливу факторів для підприємства

Значення коефіцієнту	Вплив
Додатне значення	
0-0,35	нейтральний вплив
0,36-0,5	сприятливий вплив
0,51-1	позитивний вплив
Від'ємне значення	
0-0,35	негативний вплив
0,36-0,5	загрозливий вплив
0,51-1	знищуючий вплив

Заключним етапом визначення ефективності функціонування підприємства є встановлення рівня та вектора стратегічного розвитку на основі розрахунку змін ключових показників ефективності.

Як базовий індикатор для оцінки інтегральної ефективності підприємства можна вибрати один із двох варіантів. Перший варіант передбачає використання найкращого значення ефективності для конкретного підприємства, наприклад, показника до певного періоду.

Це дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки стратегічного розвитку підприємства. Економічне значення показника рівня стратегічного розвитку підприємства має бути не більше за 1 або близьким до цього значення. Це є основою для інтерпретації напрямку (вектора) стратегічного розвитку підприємства, що зображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Шкала оцінки рівня та напрямку стратегічного розвитку підприємства

Рівень стратегічного розвитку	Вектор стратегічного розвитку підприємства
більше 1	прогресивний розвиток
дорівнює 1	стабільний розвиток
менше 1	регресивний розвиток

Отже, можна виокремити такі типи факторів: прогресивні (ефективні), стабільні (забезпечують стійке функціонування), регресивні (неефективні) та інші. Детальну інформацію про ці напрямки та їхні особливості подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні види векторів розвитку підприємства

Вектор економічного розвитку	Характеристика
Прогресивний розвиток	Якісні зміни в діяльності, позитивна траєкторія динаміки
Стабільний розвиток	Стабільні значення параметрів діяльності, може бути складовою частиною прогресивного розвитку на короткостроковому відрізку часу
Регресивний розвиток	Зниження основних показників діяльності з негативною траєкторією динаміки

Стабільна діяльність підприємства характеризується постійними середніми значеннями основних показників і швидким рухом ресурсів. У такому випадку важко говорити про розвиток підприємства. Якщо в майбутньому компанія не зможе оперативно відреагувати на зміни або не внесе корективи в план, є великий ризик, що вона відстане від конкурентів і опиниться на негативному шляху розвитку, з обмеженими короткостроковими результатами.

Поступовий розвиток – це напрямок діяльності підприємства, що відповідає довгостроковим потребам економіки та тенденціям розвитку промислових і непромислових секторів. Використання активних елементів цього механізму дозволяє не лише адаптувати підприємство до ринкових умов, але й сприяє його інтеграції з ринковими механізмами, активуючи всі аспекти виробничої діяльності.

Процес поступового розвитку можна розглядати як послідовність етапів еволюційних змін, внаслідок яких на останньому етапі відбувається перехід до нового якісного рівня, що сигналізує про початок наступного циклу розвитку підприємства.

Для демонстрації пріоритетності стратегічного розвитку роздрібною мережі рекомендується обирати прогресивний (ефективний) тип економічного розвитку

як основний, оскільки він орієнтований на стратегічне управління. Отже, запропонований методологічний підхід для оцінки рівня стратегічного розвитку ТОВ «Альпмонтаж» має кілька ключових аспектів: орієнтація на використання відкритих і доступних офіційних даних і статистики; врахування специфічних характеристик галузі; простота та зрозумілість етапів розрахунку та інтерпретації результатів; застосування кількісних методів для забезпечення об'єктивності отриманих даних.

Пропонований алгоритм для визначення рівня та вектора стратегічного розвитку ТОВ «Альпмонтаж» є універсальним. Різниця між цими показниками для кожного підприємства визначається залежно від виду його економічної діяльності, країни, в якій воно розташоване, а також вибору факторів зовнішнього середовища і ефективності, які визначаються з урахуванням суб'єктивних цілей та побажань керівника.

### **3.2 Визначення стратегічного напрямку роботи ТОВ «Альпмонтаж» за допомогою стратегічної карти**

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні умов для кількісних і якісних змін, спрямованих на запобігання та усунення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії внутрішнього середовища підприємства з його зовнішнім оточенням, а також у координації дій. Стратегічний розвиток підприємства є складним і багатовимірним процесом. Для розробки механізмів стратегічного розвитку можна використовувати широкий спектр інструментів економічної науки, теорії стратегічного управління та девелопменту. Основна ідея концепції стратегічного управління полягає в тому, що під час визначення цілей підприємства слід враховувати взаємозв'язок і вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Стратегія виконує роль інструмента для

досягнення цих цілей, а її успішна реалізація потребує роботи підприємства в стратегічному режимі [39].

Кризовий стан багатьох вітчизняних підприємств спонукає до змін в управлінських системах і потребує вдосконалення теорії та практики розробки стратегій. Створення ефективної стратегії дає можливість підприємству вижити в умовах складного ринку, що має стратегічне значення, особливо для галузей, які забезпечують продовольчу безпеку країни. Вибір стратегії залежить від поточної ситуації на підприємстві, з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових виробничих і маркетингових програм, які повинні бути адаптовані до національної економічної політики, зберігаючи при цьому свою ефективність і рентабельність. Важливо розробляти і впроваджувати стратегії, які стимулюють інтерес до роботи і досягнення результатів.

Завдяки науковим підходам, представленим у даній роботі, можна вирішити ряд проблем, пов'язаних з формуванням виробничих стратегій на підприємстві. Реалізація цих рекомендацій може сприяти підвищенню ефективності виробничої політики та покращенню кінцевих результатів діяльності підприємства [40, с. 201].

SWOT-аналіз був проведений для визначення стратегічного напрямку розвитку ТОВ «Альпмонтаж», з урахуванням її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Основний висновок аналізу полягає в необхідності розробки нових продуктів і розширення ринку збуту. ТОВ «Альпмонтаж» слід збільшити обсяги продажів і виходити на нові ринки для підвищення прибутковості та залучення додаткового капіталу.

Матриця просторового аналізу допомогла оцінити стратегічне положення компанії та визначити подальші напрямки розвитку. Спейс-метод — це комплексний інструмент для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії для малих підприємств. Аналіз показав, що галузь має високу стабільність і привабливість. Що стосується фінансової ситуації, ТОВ «Альпмонтаж» володіє певною фінансовою стійкістю. Однак, її

конкурентоспроможність поки що залишається на низькому рівні, що не сприяє зниженню цін чи вартості виробництва.

З малюнку 3.2 можна зробити висновки про стратегічні переваги компанії: згідно з отриманим вектором, ТОВ «Альпмонтаж» знаходиться в рамках конкурентної стратегії, що означає зону, яка потребує диверсифікації. Це свідчить про необхідність запуску нових продуктів і розширення ринку збуту.

З цією метою компанії пропонується розширити ринок збуту для збільшення загальної прибутковості та припливу капіталу. Окрім того, можливе впровадження кількох агресивних стратегій, таких як розробка нових продуктів, завоювання ринку, різноманітні форми інтеграції чи диверсифікація.

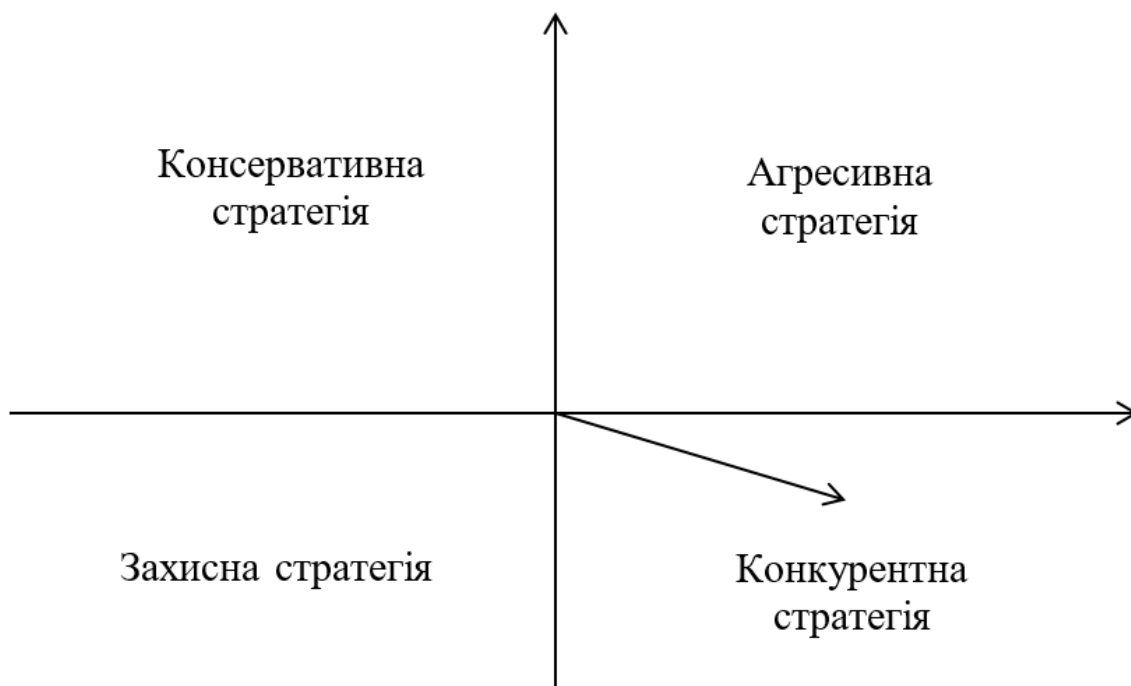


Рисунок 3.2 - Розробка вектора рекомендованої стратегії для ТОВ «Альпмонтаж» за методом SPASE

Розробка виробничої стратегії ТОВ «Альпмонтаж» має продовжуватися шляхом створення стратегічної карти розвитку підприємства. З аналізу продуктового портфеля видно, що для досягнення цієї мети доцільно впроваджувати стратегію диференціації, орієнтуючись на внутрішнє зростання за допомогою наявних технологій для розширення діяльності в основному секторі та

випуску нових продуктів. У процесі формування корпоративної стратегії важливо створити стратегічну архітектуру на рівні організації, визначивши послідовність стратегічних цілей для підрозділів.

У таблиці 3.5 представлена стратегічна карта ТОВ «Альпмонтаж», що відображає його стратегічні цілі в області фінансів, інновацій, маркетингу, виробництва та управління людськими ресурсами. У фінансовому плані мета полягає в підвищенні рентабельності капіталу. Що стосується інновацій, нам потрібно працювати над впровадженням нових, більш ефективних технологій. Найважливішою метою маркетингового плану є збільшення частки ринку і створення збутової мережі [41]. Для поліпшення виробництва необхідно підвищувати результати за рахунок зміцнення і впровадження інновацій. Робота з людьми може підвищити продуктивність праці, зменшивши витрати на робочу силу та зменшивши вплив сезонної робочої сили.

Таблиця 3.5 - Стратегічна карта розвитку для ТОВ «Альпмонтаж»

Напрямок стратегічної карти	Стратегічні цілі
Фінансове	Підвищити рентабельність капіталу, у т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія росту доходу;</li> <li>- стратегія підвищення продуктивності;</li> <li>- лідерство в галузі по мінімальним витратам (мінімізація витрат грошових коштів);</li> <li>- максимізація використання активів, які мають.</li> </ul>
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійно працювати над впровадженням нових, більш ефективних технологій;</li> <li>- придбання та використання в виробництві нової техніки</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частки ринку;</li> <li>- налагодження збутової мережі;</li> <li>- встановлення конкурентоздатних цін;</li> <li>- підвищення обсягу продажів;</li> <li>- виведення на ринок нових послуг</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження собівартості продукції за рахунок скорочення витрат по статтям калькуляції продукції;</li> <li>- підвищення ефективності виробництва у середньому на 5-7% у рік</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення продуктивності праці за рахунок скорочення затрат праці;</li> <li>- зниження темпів скорочення трудового потенціалу шляхом реалізації соціальних перетворень;</li> <li>- зниження сезонності в зайнятості шляхом залучення частини вільних взимку робітників на внутрішні роботи</li> </ul>

Розробка стратегії розвитку потенціалу ТОВ «Альпмонтаж» повинна враховувати чотири основні рівні управління.

1. На рівні підприємства формується стратегія, яка охоплює системне управління всіма аспектами діяльності та взаємодію між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

2. Для певного виду продукції або послуг, таких як транспорт, розробляється бізнес-стратегія (яка також може бути конкурентною).

3. Залежно від конкретної сфери діяльності підприємства формується функціональна стратегія, що визначає напрямок розвитку в межах функцій.

4. На рівні структурних підрозділів визначається операційна стратегія підприємства.

Конкурентні стратегії детально розкриваються у функціональних стратегіях, що дають змогу компаніям вирішувати завдання розвитку в певних умовах і досягати поставлених цілей.

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства є динамічним процесом, який передбачає ефективне використання потенціалу компанії для досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку. Це також включає своєчасне коригування цілей через інновації, розширення бізнесу, реструктуризацію чи антикризове управління. В цілому, стратегічне управління розвитком компанії, як частина загальної стратегії розвитку та координації цих процесів, забезпечує правильний вибір стратегій і напрямків для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, побудована стратегічна карта служить засобом і орієнтиром для демонстрації стратегій диференціації, створення конкурентних переваг для компаній а, отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альпмонтаж».

### **3.3 Розробка набору стратегій ТОВ «Альпмонтаж» з врахуванням**

## інтересів різних груп впливу

Одним із ключових завдань сучасних наукових досліджень є розробка стратегії для машинобудівного підприємства, яка дозволить комплексно оцінити його діяльність і чітко позиціонувати компанію на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно створити стратегію, яка охоплюватиме всі аспекти розвитку підприємства та враховуватиме інтереси різних груп впливу. Важливим аспектом є розробка операційної стратегії, яка дозволить ефективно та якісно позиціонувати компанію на ринку.

Метою розробки стратегії для ТОВ «Альпмонтаж», з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, є створення методу формування стратегії, який допоможе виявити приховані взаємозв'язки між заходами, що складають стратегію підприємства, і надасть інструменти для короткострокового прогнозування результатів цієї стратегії.

Для вирішення вищезгаданих проблем необхідно застосувати метод, який усуває вказані недоліки. Для цього пропонується використовувати підхід, що включає наступні етапи [42, с. 132]:

1. Розробити попередню стратегію, що враховує інтереси всіх груп впливу.
2. Окреслити стратегію через набір конкретних показників.
3. Створити стратегічну карту індикаторів.
4. Проаналізувати взаємозв'язок між основними і вторинними показниками, використовуючи кореляційну матрицю, що дозволяє перевірити первісно розроблену стратегію та виявити додаткові зв'язки між факторами.
5. Оновити стратегічну карту, враховуючи нові зв'язки.
6. Провести навчання імітаційних моделей для короткострокових прогнозів.
7. Сформувати фінальну версію стратегії.

Нижче наведено обґрунтування кожного етапу для створення стратегії ТОВ «Альпмонтаж» згідно з запропонованою методикою [43]:

Фаза 1. Стратегія ТОВ «Альпмонтаж» базується на двох принципах:

- врахування інтересів власників компанії;
- врахування інтересів інших впливових груп та аспектів організаційного розвитку. Для цього було застосовано підхід, розроблений Нортонем і Капланом [43], що дозволяє оцінювати бізнес з точки зору власників, споживачів, внутрішніх бізнес-процесів і співробітників організації.

Основні показники стратегії ТОВ «Альпмонтаж»:

- довгострокова мета — збільшення прибутковості виробництва (відповідно до інтересів власників). Для цього планується посилити маркетингову діяльність, що дозволить збільшити обсяги продажу, підвищити якість внутрішніх бізнес-процесів та підвищити рівень задоволеності працівників;

- маркетингові заходи включатимуть рекламу на телебаченні та розсилку описів продукції. Ключовим показником ефективності маркетингової кампанії буде індекс задоволеності споживачів. Допоміжними показниками будуть рівень впізнаваності бренду та середній обсяг продажу на одного клієнта;

- покращення внутрішніх бізнес-процесів через зменшення постійних витрат. Основним показником ефективності буде частка постійних витрат у загальній структурі витрат компанії. Витрати зменшаться завдяки підвищенню завантаження виробничих потужностей і збільшенню обсягів виробництва;

- поліпшення виробничого процесу через підвищення рівня задоволеності працівників. Це буде досягнуто шляхом запровадження системи винагороди за якість виконаних завдань та розвитку кар'єрних можливостей для молодих співробітників. Основний показник — індекс задоволеності працівників. Допоміжні показники — плинність кадрів та кількість молодих спеціалістів.

Фаза 2. Стратегія, розроблена на етапі 1, уточнюється через набір основних і допоміжних показників, що відображають ефективність запланованих заходів:

- Y1 — рентабельність продукції;
- Y2 — індекс задоволеності споживачів;
- Y3 — частка постійних витрат у структурі витрат підприємства;

- Y4 — індекс задоволеності працівників;
- x1 — дебіторська заборгованість;
- x2 — дохід;
- x3 — рівень впізнаваності бренду;
- x4 — середньомісячний обсяг продажу на одного клієнта;
- x5 — обсяг виробництва;
- x6 — обсяг виробництва;
- x7 — завантаження виробничих потужностей;
- x8 — плінність кадрів;
- x9 — кількість молодих спеціалістів.

Фаза 3. Створюється стратегічна карта показників для ТОВ «Альпмонтаж» (див. малюнок 3.3).

Фаза 4. Розробляється кореляційна матриця для виявлення прихованих взаємозв'язків між показниками (таблиця 3.6). Коефіцієнти кореляції з значеннями, більшими або рівними 0,4, виділені жирним шрифтом.

Фаза 5. За допомогою кореляційної матриці виявляються додаткові зв'язки, що дозволяє завершити процес розробки стратегії та оновити стратегічну карту. Повна стратегічна карта для ТОВ «Альпмонтаж» зображена на малюнку 3.3 (Додаток Й), де пунктирні лінії показують нові зв'язки, виявлені в кореляційній матриці.

Таблиця 3.6 - Кореляційна матриця стратегічних показників ТОВ «Альпмонтаж»

Показ- ник	Y1	Y2	Y3	Y4	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
Y1	1,00												
Y2	0,03	1,00											
Y3	<b>0,67</b>	-0,28	1,00										
Y4	0,01	<b>0,92</b>	-0,02	1,00									
x1	<b>0,75</b>	<del>0,41</del>	<b>0,68</b>	-0,36	1,00								
x2	<b>0,94</b>	-0,08	<b>0,67</b>	-0,08	<del>0,91</del>	1,00							
X3	0,16	<b>0,95</b>	-0,14	<b>0,91</b>	-0,27	0,06	1,00						
X4	<b>0,71</b>	<b>0,47</b>	0,35	<b>0,44</b>	<b>0,47</b>	<b>0,74</b>	<b>0,62</b>	1,00					
X5	<b>0,65</b>	-0,34	<b>0,83</b>	-0,17	<del>0,80</del>	<del>0,77</del>	-0,23	0,37	1,00				
X6	-0,40	<b>0,51</b>	-0,72	0,37	<del>-0,54</del>	<del>-0,50</del>	<b>0,49</b>	0,07	0,36	1,00			
X7	-0,08	<del>0,61</del>	0,02	<b>0,75</b>	<del>0,40</del>	-0,17	<b>0,63</b>	0,29	-0,18	<b>0,42</b>	1,00		
X8	-0,13	<b>0,95</b>	-0,23	<b>0,96</b>	<del>-0,52</del>	-0,25	<b>0,87</b>	0,27	-0,34	<del>0,49</del>	<del>0,76</del>	1,00	
X9	0,22	<b>0,89</b>	-0,10	<b>0,83</b>	-0,25	0,14	<b>0,93</b>	<b>0,70</b>	-0,19	<del>0,41</del>	<del>0,69</del>	<b>0,80</b>	1,00

Примітки:

– «коефіцієнти кореляції зі значеннями більше 0,4 надруковані жирним шрифтом, принаймні з однією з наступних характеристик: зв'язок між показниками чіткий або врахований у початковій стратегії розвитку бізнесу»;

- «коефіцієнти взаємної кореляції, які відображають зв'язки, які не мають логічної основи і тому є випадковими. Такі відносини не будуть використовуватися в майбутньому для доповнення стратегії»;

- «клітинки з коефіцієнтами кореляції, які враховуються для доповнення стратегії організації, виділені сірим кольором».

З аналізу кореляційної матриці можна зробити висновки, що допомагають уточнити і доповнити стратегію ТОВ «Альпмонтаж».

Фаза 5. Використовуючи кореляційну матрицю, виявляються приховані взаємозв'язки між показниками, що дозволяє завершити процес розробки стратегії та створити оновлену стратегічну карту. Повна стратегічна карта для ТОВ «Альпмонтаж» зображена на малюнку 3.3, де пунктирні лінії позначають зв'язки, виявлені за допомогою кореляційної матриці.

Аналіз кореляційної матриці дозволяє зробити висновки, які можуть підтвердити і доповнити стратегію ТОВ «Альпмонтаж».

Фаза 6. Наступним кроком у запропонованій методиці розробки стратегії є створення короткострокових прогнозів. Ці прогнози важливі для мінімізації можливих негативних наслідків, зокрема фінансових, під час впровадження стратегічних заходів у компанії. Для ТОВ «Альпмонтаж» імітаційна модель виглядатиме наступним чином:

$$Y_1 = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 Y_2 + a_4 Y_3 + a_5 Y_4, \quad (3.1)$$

$$Y_2 = b_0 + b_1 x_3 + b_2 x_4 + b_3 Y_3 + b_4 Y_4,$$

(3.2)

$$Y_3 = c_0 + c_1 x_5 + c_2 x_6 + c_3 x_7 + c_4 Y_4, \quad (3.3)$$

$$Y_4 = d_0 + d_1 x_8 + d_2 x_9 \quad (3.4)$$

де  $a, b, c, d$  – параметри відповідної регресійної моделі, що визначають зв'язок між екзогенними та ендогенними змінними;

$Y_1$  – рентабельність продукції;

$Y_2$  – індекс задоволеності споживачів;

$Y_3$  – частка постійних витрат у структурі витрат підприємства;

$Y_4$  – індекс задоволеності працівників;

$x_1$  – дебіторська заборгованість;

$x_2$  – дохід;

$x_3$  – рівень впізнаваності бренду споживачем;

$x_4$  – середньомісячний обсяг продажів на одного клієнта;

$x_5$  – обсяг виробництва;

$x_6$  – виробничий асортимент;

$x_7$  – рівень використання виробничих потужностей;

$x_8$  – плінність кадрів;

$x_9$  – частка молодих спеціалістів.

Поетапне застосування методу найменших квадратів до моделі (3.1)–(3.4) дало такі результати:

$$Y_1 = -0,043 + 0,224x_1 + 1,254x_2 - 3,758Y_2 - 0,488Y_3 + 4,387Y_4,$$

$$Y_2 = 0,044 + 0,271x_3 + 0,017x_4 - 0,062Y_3 + 0,870Y_4,$$

$$Y_3 = -0,418 + 0,619x_5 - 0,294x_6 + 1,089Y_7 + 0,002Y_4,$$

$$Y_4 = 0,500 + 0,512x_8 + 0,121x_9$$

Короткострокові прогнози для допоміжних показників ТОВ «Альпмонтаж» представлені на рисунку 3.4.

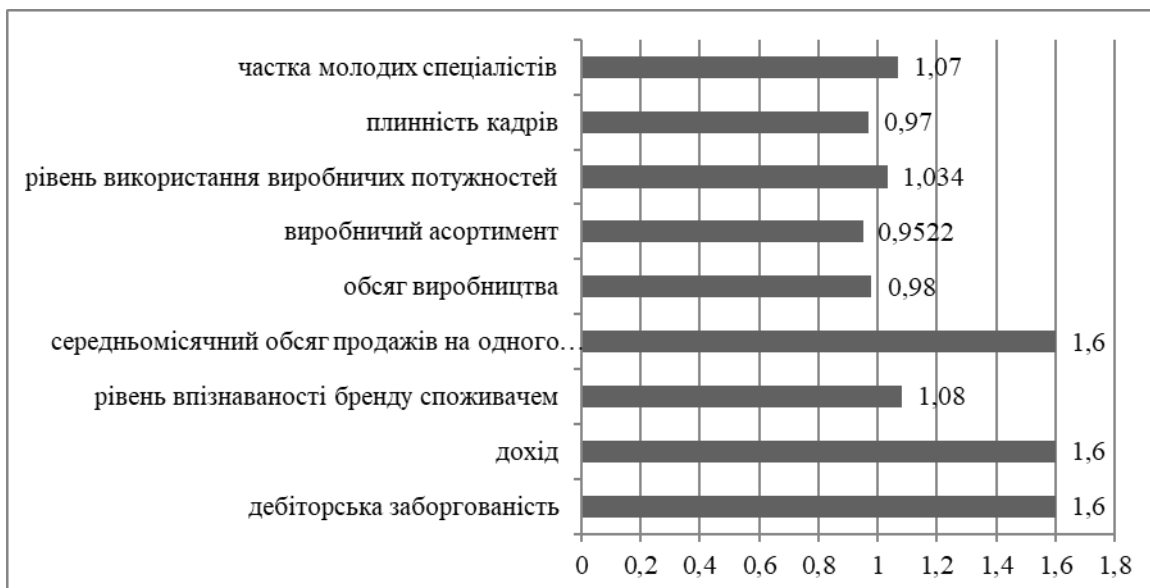


Рисунок 3.4 - Стандартизовані прогнозовані значення допоміжних показників ТОВ «Альпмонтаж» на 2024 р.

Результати розрахунків моделі представлені на рисунку 3.5. Згідно з розробленими прогнозами, короткострокові ефекти від впровадження стратегії будуть позитивними, оскільки підприємство збереже прибутковість, а загальна позитивна динаміка розвитку основних стратегічних показників продовжиться. Для розрахунків імітаційних моделей використовувалися тенденції, засновані на початкових еволюційних даних.

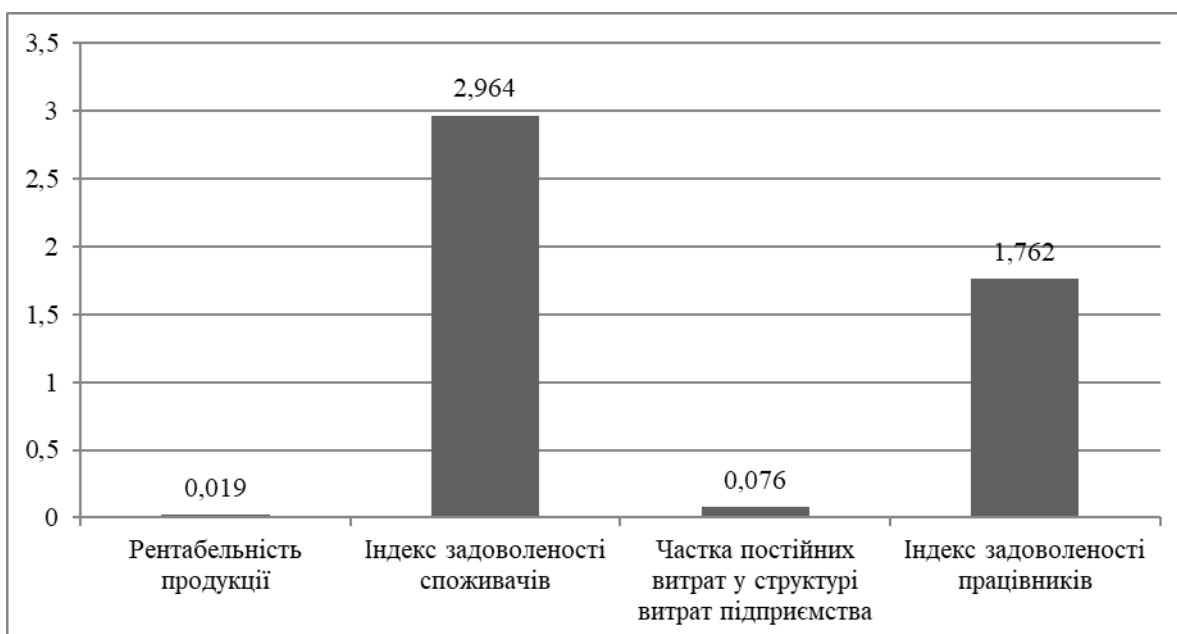


Рисунок 3.5 - Прогнозні значення головних стратегічних показників  
ТОВ «Альпмонтаж» на 2024 р.

Позитивна кореляція між часткою молодих спеціалістів та прогнозними показниками споживачів дозволила включити в стратегію ТОВ «Альпмонтаж» елемент поступового омолодження відділу маркетингу компанії. Очікується, що енергія молодих співробітників та позитивний імідж, який вони створять для компанії, сприятимуть збільшенню обсягів продажу.

### **Висновки до третього розділу**

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Альпмонтаж» запропоновано модель стратегічного розвитку, яка враховує особливості ринкового середовища та внутрішні фактори підприємства. Ця модель ґрунтується на комплексному аналізі детермінант глобального конкурентного середовища, що включає фактори зовнішнього середовища (економічні, соціальні, технологічні, екологічні, політичні та правові умови); внутрішні ресурси та можливості підприємства (трудові ресурси, фінансові показники, технологічний рівень, організаційна структура, корпоративна культура).

Модель стратегічного розвитку включає механізм стратегічного управління, який базується на інтегрованому підході до управлінських процесів. Основна мета механізму — створити адаптивну систему прийняття рішень, яка дозволяє реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Виявлений зв'язок між асортиментом продукції та індексом задоволеності споживачів вимагає більш активного фінансування інноваційної діяльності, орієнтованої на створення двох нових продуктів протягом наступних двох років,

що зрештою призведе до зростання продажів і підвищення впізнаваності продукції серед споживачів.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства. Досліджено значення стратегічного управління для діяльності компанії, його сучасні підходи та методичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах конкурентного середовища. Визначено, як формується система стратегічного управління на підприємстві.

Стратегічне управління можна визначити як процес реалізації концепції, яка інтегрує цільовий, системний, ситуаційний та інтеграційний підходи до функціонування компанії. Це дає змогу формулювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними ресурсами (потенціалом) підприємства, узгоджувати їх між собою і розробляти стратегії для досягнення цих цілей. Враховуючи зміни в економічному середовищі країни, необхідно терміново розробити та запровадити концепцію стратегічного управління, яка дозволить не лише вирішити наявні проблеми, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження теоретичних і методологічних аспектів стратегії підприємства на ринку показало, що успішне вирішення завдань щодо забезпечення майбутньої ефективності роботи підприємства залежить від рівня опанування методології та інструментів стратегічного планування.

Формування корпоративної стратегії є комплексним процесом управління, який ґрунтується на прогнозуванні змін у зовнішньому середовищі та розробці методів адаптації підприємства до цих змін. Під час розробки стратегії керівництво компанії ретельно вивчає зовнішні фактори бізнес-середовища та їх майбутні тенденції (стратегічні фактори). Метою такого аналізу є виявлення можливих загроз і шансів, а також сильних і слабких сторін підприємства, що сприяють формуванню та вибору стратегії.

У другому розділі проведено оцінку стану управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж». Здійснено аналіз загальних характеристик діяльності компанії та ключових техніко-економічних показників, а також проведено діагностику позиціонування компанії в конкурентному середовищі, оцінено ефективність управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж».

ТОВ «Альпмонтаж» є провайдером для компанії «Київстар». Проаналізувавши діяльність підприємства, можна відзначити, що в 2022 році спостерігалось зростання в порівнянні з 2023 роком за вартістю реалізованих продуктів. Вартість 1 грн проданої продукції у 2022 році зросла на 7,3% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році знизилася на 1,1% у порівнянні з 2022 роком. Це сталося завдяки тому, що приріст чистого прибутку перевищив темпи зростання собівартості продукції.

З 2021 по 2023 рік компанія стабільно отримувала прибуток, хоча зростання цього показника мало невеликі коливання. Рентабельність реалізованої продукції також зазнала змін. Вартість основних засобів на кінець 2022 року зросла на 4,2% у порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році — на 17,1%. Зниження фондівіддачі при одночасному збільшенні капіталомісткості в 2023 році відображає характер виробничих процесів компанії.

Майно ТОВ «Альпмонтаж» в 2022 році збільшилося на 17 248,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, головним чином через зростання як необоротних, так і оборотних активів. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, майно компанії зросло на 9678,0 тис. грн. Щодо необоротних активів, то вартість нематеріальних активів залишалася незмінною впродовж 2021-2023 років. Основні засоби збільшилися в 2022 році на 4230,0 тис. грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 1606,5 тис. грн через введення нових основних засобів в експлуатацію. Рівень товарної дебіторської заборгованості зріс у 2022 році на 969,0 тис. грн порівняно з 2021 роком у складі оборотних активів. Ця політика підвищує показник абсолютної ліквідності підприємства та сприяє зміцненню його фінансової стабільності.

Найбільшу частку в джерелах фінансування активів ТОВ «Альпмонтаж» у

2021-2023 роках становили поточні зобов'язання. У той самий період частка акцій серед джерел фінансування зменшилася.

Отже, для покращення ефективності діяльності галузі необхідно зосередити увагу на стратегії збільшення обсягів фінансування через залучення як вітчизняних, так і іноземних інвесторів, а також на забезпеченні високої якості будівництва та матеріалів. Стратегія забезпечення якості повинна ґрунтуватися на системі екологічного менеджменту, впровадженні сучасних технологій та матеріалів, дотриманні міжнародних стандартів і ефективному використанні людських ресурсів. Поліпшення якості послуг сприятиме підвищенню продуктивності праці підприємств, більш ефективному використанню основних фондів, економії сировини, палива та енергії, а також підвищенню конкурентоспроможності галузі та окремих підприємств.

Для виявлення актуальних проблем було проведено аналіз цілей і завдань розвитку ТОВ «Альпмонтаж», профілів конкурентів, матриці Glaister, а також застосування автоматизованих CRM-систем, що включають карти інтелектуальних інформаційних систем. Захист і зміцнення взаємовідносин з клієнтами визначено як пріоритетну стратегію управління взаємодією з клієнтами в опитаних компаніях.

Досліджено проблеми стратегічного розвитку ТОВ «Альпмонтаж», які включають три основні блоки: 1) виявлення викликів і загроз для функціонування і розвитку підприємств галузі в умовах нестабільності; 2) аналіз проблем бізнесу на прикладі конкретного будівельного підприємства; 3) визначення напрямів і засобів управління стратегічним розвитком будівельних компаній в умовах кризи.

Згідно з результатами аналізу, проведеного в рамках цього дослідження, найбільшими проблемами для ТОВ «Альпмонтаж» є фінансові труднощі, зокрема ліквідність і платоспроможність, погіршення технічного стану будівельних елементів та технологічних процесів, а також проблеми із виконанням вимог. Це вказує на недоліки адаптивності підприємства та внутрішні труднощі, такі як зміни в урядових постановах. В умовах високої нестабільності важливо

забезпечити ефективне управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж».

Для покращення управління стратегічним розвитком ТОВ «Альпмонтаж» розроблено модель стратегічного розвитку підприємства в умовах конкуренції на ринку. Ця модель базується на детермінантах глобального конкурентного середовища та факторах, що впливають на діяльність підприємства, а також на механізмі стратегічного розвитку, який забезпечує впровадження сучасного інтегрованого управлінського процесу.

Запропоновано визначення стратегічного напрямку діяльності ТОВ «Альпмонтаж» через розробку стратегічної карти. Також передбачено створення набору стратегій з урахуванням інтересів різних груп впливу. У процесі розробки корпоративної стратегії використовуються методи, що враховують інтереси цих груп. Цей підхід не тільки підтверджує та доповнює стратегію за допомогою кореляційних матриць, але й створює короткострокову основу для реалізації стратегічних заходів на підприємстві.

У роботі запропоновано методику розробки комплексу стратегій для підприємства, що враховує інтереси різних зацікавлених сторін. На відміну від інших подібних методів, цей підхід дозволяє оцінювати ефективність розробленої стратегії, доповнювати її за допомогою кореляційної матриці та прогнозувати короткострокові (первинні) результати впровадження стратегічних заходів для організації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5(109). С.295-302.
2. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2565-gurzhij-n-m-koltunik-a-yu-osoblivosti-suchasnikh-pidkhodiv-do-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-pidpriemstva> (дата звернення: 21.11.2024).
3. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С.118-126.
4. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. Вип. 4. С. 24–27.
5. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Науковий вісник «Економіка і суспільство» Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 3. С. 276–282.
6. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Вип. 2 (2). С. 99–103.
7. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.

*Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346352.

10. Ковальчук А.М., Циганій С.В. Економічна діагностика стратегічного управління імпортою діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-65> (дата звернення: 21.11.2024).

11. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38.

12. Чіков І.А. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства АПК на основі інноваційних перетворень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського, серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 113–117.

13. Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 107–112.

14. Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. *Академічний огляд*. 2011. №1 (34). URL:[http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ao/2011\\_1/13.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ao/2011_1/13.pdf) (дата звернення: 21.11.2024).

15. Шубін О.О. Особливості формування адаптивної моделі стратегічного менеджменту підприємств хімічної промисловості URL:<http://www.univer.km.ua/visnyk/609.pdf> (дата звернення: 21.11.2024).

16. Мороз Ю.А., Лісун Я.В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг. URL:[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031\\_515%D0%B0.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031_515%D0%B0.pdf) (дата звернення: 21.11.2024).

17. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209.

18. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 20 с.

19. Занора В.О., Бут А.О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>

20. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. С.139-143.

21. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.

22. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. 543 с.

23. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 214-219.

24. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39-47.

25. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк, 2018. 352 с.

26. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222-229.

27. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=2582> (Дата звернення: 28.11.2024).

28. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

29. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення: 26.11.2024).

30. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209.

31. Дідур Г., Довган В., Пирожок Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, Issue 5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/68> (дата звернення: 26.11.2024).

32. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5. С. 7–15.

33. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 139–145.

34. Корж М. В., Чуніхіна Т. С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 3. С. 119–124.

35. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізації. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 90–92.

36. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.

37. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>

38. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.

39. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL:<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200> (дата звернення: 26.11.2024).

40. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник*. Вип. 2-3. К.: КНЕУ, 2012. С. 201-208.

41. Бушило М., Шевчук О.Ю. Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства за допомогою стратегічної карти. URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/23.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/23.pdf) (дата звернення: 26.11.2024).

42. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2006. № 567. С. 132–137.

43. Олексів І.Б. Розробка методу формування стратегії машинобудівного підприємства з врахуванням інтересів груп впливу. URL:<https://vlp.com.ua/files/special/31.pdf> (дата звернення: 26.11.2024).