

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ЕНЕРГОРИНКУ»**
(на матеріалах ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»)

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ОЛЕКСИ ВІКТОРІЇ ВЛАДИСЛАВІВНИ

Науковий керівник:
к.ф.-м.н., доц. Балан В.Г.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, зміст та класифікація стратегій розвитку підприємства	8
1.2. Методичний інструментарій розробки стратегій розвитку підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ЕНЕРГОРИНКУ	27
2.1. Стратегічна діагностика діяльності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»	27
2.2. Особливості формування стратегій розвитку ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС».....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ЕНЕРГОРИНКУ	46
3.1. Розробка вдосконаленої моделі стратегічного планування діяльності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»	46
3.2. Формування заходів з реалізації стратегій розвитку в умовах воєнного стану та енергетичної трансформації	54
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства. Повномасштабне воєнне вторгнення, що триває з лютого 2022 року, глобальна енергетична криза, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, розриви усталених логістичних ланцюгів та валютна турбулентність кардинально змінили умови господарювання. Вітчизняний енергоринок та суміжний з ним ринок інженерних систем і енергоефективних технологій опинилися в епіцентрі цих трансформаційних процесів. Масові пошкодження систем централізованого тепло- та електропостачання спричинили стрімкий перехід населення, бізнесу й публічного сектору до автономних, енергонезалежних рішень – теплових насосів, сонячної генерації, гібридних систем теплопостачання, акумуляторних систем накопичення енергії.

За таких умов здатність підприємства сформувати адекватну, науково обґрунтовану та водночас гнучку стратегію розвитку перетворюється з конкурентної переваги на безумовну передумову виживання та довгострокового зростання. Класичні підходи до стратегічного планування, орієнтовані на стабільне середовище та лінійне прогнозування, виявляються недостатніми. Натомість на перший план виходить концепція стратегічної резилієнтності – спроможності підприємства не лише адаптуватися до шоків змін, а й використовувати кризові умови як тригер для якісної трансформації бізнес-моделі.

Вітчизняний ринок енергосектору у 2026 році переживає глибоку структурну трансформацію: частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у структурі попиту стрімко зростає, попит на теплові насоси типу «повітря–вода» збільшився упродовж 2025 року на 32%, формується новий сегмент розподіленої генерації та систем накопичення енергії. Підприємства-дистриб'ютори інженерних систем опинилися перед необхідністю

докорінного переосмислення своїх стратегічних пріоритетів, товарних портфелів та операційних моделей. Водночас наявний методичний інструментарій стратегічного аналізу потребує адаптації до галузевої специфіки та реалій воєнного часу, що актуалізує завдання його вдосконалення та комплексного застосування.

Саме тому формування стратегій розвитку підприємства на вітчизняному енергоринок є актуальною та практично значущою науково-прикладною проблемою, що зумовлює доцільність її поглибленого дослідження у межах кваліфікаційної роботи.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичний і методичний фундамент стратегічного управління закладено у наукових працях таких видатних зарубіжних учених, як Ансофф І., М. Портер, А. Чандлер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, Б. Карлоф, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. Грант, Дж. Барні, К. Ейзенхардт, Г. Хемел. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту з урахуванням специфіки вітчизняного підприємництва зробили З. Шершньова, В.Г. Балан, А. Наливайко, В. Пономаренко, О. Тридід, М. Саєнко, І. Балабанов, Л. Федулова, О. Терещенко, М. Ситницький, І.П. Тимченко, І.М. Горбась. Питання стратегічного аналізу та портфельного управління (матриці BCG, GE/McKinsey, SPACE, Ансоффа) досліджували А. Роу, А. Хакс, Н. Майлуф, а також вітчизняні дослідники прикладних аспектів стратегічного позиціонування.

Водночас галузева специфіка формування стратегій розвитку підприємств саме на вітчизняному ринку інженерних систем та енергоефективних технологій в умовах воєнного стану й прискореної енергетичної трансформації досліджена недостатньо. Бракує комплексних методичних розробок, які б інтегрували класичний інструментарій стратегічного аналізу у єдину адаптивну модель, придатну для практичного застосування в умовах високої волатильності. Це й зумовило вибір теми, мету та завдання кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегій розвитку підприємства на вітчизняному енергоринку в умовах воєнного стану та енергетичної трансформації.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та послідовно вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність, зміст та здійснити класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- систематизувати методичний інструментарій розробки стратегій розвитку підприємства, зокрема методи стратегічного позиціонування (SPACE-аналіз, матриця GE/McKinsey);
- охарактеризувати стан та тенденції розвитку вітчизняного енергоринку й ринку інженерних систем України;
- провести стратегічну діагностику діяльності підприємства із застосуванням PEST-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера, SWOT-аналізу та матриці BCG;
- виявити особливості та ідентифікувати стратегічні розриви у процесі формування стратегій розвитку підприємства;
- розробити вдосконалену модель стратегічного планування діяльності підприємства та здійснити її апробацію;
- застосувати SPACE-аналіз та матрицю GE/McKinsey для обґрунтування стратегічного вибору підприємства;
- сформулювати комплекс заходів з реалізації стратегій розвитку та оцінити їх очікувану ефективність.

Об'єкт дослідження – процеси формування та реалізації стратегій розвитку підприємств на вітчизняному енергоринку.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій формування стратегій розвитку підприємства в умовах трансформації вітчизняного ринку енергосектору.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення) – для теоретичного осмислення проблематики стратегічного управління; методи горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтний аналіз – для дослідження фінансово-економічних показників; методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Ансоффа, SPACE-аналіз, матриця GE/McKinsey) – для діагностики стратегічного потенціалу та обґрунтування стратегічного вибору; методи фінансового та сценарного прогнозування – для оцінки ефективності запропонованих стратегій; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативні акти України у сфері господарювання, енергетики й відновлюваних джерел енергії; статистичні та аналітичні матеріали Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, Міністерства енергетики України, галузевих аналітичних агенцій; статутні документи та фінансова звітність ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за 2023–2025 рр.; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління; дані офіційних аналітичних платформ (YouControl, Clarity Project, Prozorro); матеріали виробничої практики автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні моделі стратегічного планування діяльності підприємства енергоринку, яка, на відміну від класичних лінійних моделей, інтегрує методи стратегічного позиціонування (SPACE-аналіз та матрицю GE/McKinsey) у єдиний адаптивний цикл та доповнюється контуром стратегічної резильєнтності, що дає змогу формувати обґрунтований стратегічний вибір в умовах високої невизначеності воєнного часу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних стратегічних ініціатив, дорожньої карти їх реалізації та прогностної оцінки ефективності для ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС», які можуть бути безпосередньо впроваджені менеджментом підприємства, а також слугувати методичним орієнтиром для інших підприємств ринку HVAC та енергоефективних технологій України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та класифікація стратегій розвитку підприємства

Поняття «стратегія» набуло широкого вжитку у сфері управління підприємствами у другій половині ХХ ст., коли динаміка ринкового середовища змусила менеджмент виходити за межі оперативного реагування на поточні виклики. Термін походить від грецького «strategia» – мистецтво полководця – і символізує здатність заздалегідь планувати дії з урахуванням намірів противника та умов середовища. Перенесення цього поняття у площину менеджменту організацій пов'язане передусім із науковими працями Ансоффа І., А. Чандлера, Г. Мінцберга та М. Портера, які заклали основи стратегічного менеджменту як самостійної наукової дисципліни.

Еволюція уявлень про стратегію відбувалася паралельно з ускладненням зовнішнього середовища підприємств. Якщо у 1950–1960-х роках домінувала концепція довгострокового планування, що ґрунтувалася на екстраполяції минулих тенденцій, то вже у 1970-х роках формується концепція стратегічного планування, орієнтована на аналіз зовнішнього середовища та позиціонування. З 1980-х років розвивається концепція стратегічного менеджменту, яка розглядає стратегію як безперервний процес, а не разовий акт планування. Нарешті, з 1990-х років і дотепер актуалізуються ресурсна та компетентнісна парадигма, а також концепції динамічних здатностей і стратегічної резилієнтності, особливо релевантні в умовах турбулентного середовища.

Ансофф І., якого вважають «батьком стратегічного менеджменту», трактує стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1]. А. Чандлер пропонує розуміти стратегію як визначення основних довгострокових цілей організації, курсу дій та розподілу

ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [44]. На думку М. Портера: стратегія – це вибір організацією унікального конкурентного становища, заснованого на системі відмінних від конкурентів видів діяльності [56]. Більш розгорнуте, багатоаспектне визначення пропонує Г. Мінцберг розглядає стратегію через п'ять «П»: план (plan), принцип поведінки (pattern), позиція (position), перспектива (perspective) та прийом (ploy) [54].

Г. Мінцберг у праці «Зліт і падіння стратегічного планування» здійснив фундаментальну систематизацію наукових шкіл стратегічного менеджменту, виокремивши десять шкіл, об'єднаних у три групи: приписові (дизайну, планування, позиціонування), описові (підприємницька, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища) та інтегративна (конфігурації). Така систематизація демонструє, що стратегія є багатогранним феноменом, який неможливо звести до єдиного універсального визначення, а ефективне стратегічне управління синтезує елементи різних шкіл залежно від контексту [54].

Вітчизняні науковці розвивають ці концепції з урахуванням специфіки українського підприємництва. З. Шершньова визначає стратегію підприємства як генеральну комплексну програму дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети [71]. А. Наливайко розглядає стратегію як систему взаємопов'язаних рішень щодо розвитку підприємства, які забезпечують тривалі конкурентні переваги. В. Пономаренко підкреслює адаптивну природу стратегії: стратегія є способом адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються. М. Саєнко акцентує на тому, що стратегія розвитку має забезпечувати не просто збереження, а нарощення стратегічного потенціалу підприємства [59].

Поняття «розвиток підприємства» у стратегічному вимірі трактується як цілеспрямований процес переходу системи з одного якісного стану в інший, більш досконалий, що характеризується набуттям нових властивостей та здатностей [71]. Принципово важливим є розмежування понять «зростання» та «розвиток». Зростання передбачає кількісні зміни (збільшення обсягів

виробництва, активів, чисельності персоналу) без зміни якісних характеристик системи. Розвиток натомість передбачає якісні трансформації: оновлення бізнес-моделі, диверсифікацію, впровадження інновацій, вихід на нові ринки, формування нових компетенцій. Розвиток може супроводжуватися зростанням, але не зводиться до нього: можливі ситуації розвитку без зростання (якісне вдосконалення за стабільних обсягів) і зростання без розвитку (екстенсивне нарощування без якісних змін).

Узагальнюючи наведені підходи, під стратегією розвитку підприємства у цій роботі розуміється комплексна, науково обґрунтована програма управлінських дій, що визначає довгострокові цілі якісної трансформації підприємства, шляхи та ресурси їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей та вимог зовнішнього середовища. Ключовими характеристиками стратегії розвитку є: горизонт планування від 3 до 10 років; орієнтація на якісні зміни, а не лише на кількісне зростання; врахування конкурентного середовища та відмінностей від суперників; ресурсна обґрунтованість і реалістичність; внутрішня узгодженість цілей різних рівнів.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових поглядів на сутність стратегії підприємства

Автор	Визначення стратегії	Ключовий акцент
Ансофф І. (1965)	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності	Правила і рамки рішень
А. Чандлер (1962)	Визначення довгострокових цілей і курсу дій та розподіл ресурсів для їх досягнення	Цілі та ресурси
М. Портер (1980)	Вибір унікального конкурентного становища на основі системи відмінних видів діяльності	Конкурентна позиція
Г. Мінцберг (1994)	Модель у потоці рішень: план, принцип, позиція, перспектива, прийом	Багатоаспектність
З. Шершньова (2004)	Генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритети проблем та ресурси	Програма дій
А. Наливайко (2001)	Система рішень щодо розвитку, що забезпечують тривалі конкурентні переваги	Конкурентні переваги
М. Саєнко (2006)	Спосіб нарощення та реалізації стратегічного потенціалу підприємства	Стратегічний потенціал

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 44, 54, 56, 59, 71]

Систематизація наукових поглядів (табл. 1.1) дає змогу виокремити три ключові підходи до розуміння стратегії: плановий підхід, де стратегія є заздалегідь визначеним планом дій; позиційний підхід (М. Портер), де стратегія – це вибір конкурентної позиції; ресурсний підхід, де стратегія будується на унікальних ресурсах та здатностях підприємства. Сучасна управлінська теорія синтезує всі три підходи, визнаючи, що ефективна стратегія розвитку поєднує чіткий план, сильну ринкову позицію та потужний ресурсний потенціал [71].

Ресурсний підхід (resource-based view), започаткований Б. Вернерфельтом та розвинений Дж. Барні, наголошує, що джерелом стійкої конкурентної переваги є ресурси та здатності підприємства, які відповідають критеріям VRIO: цінність (Valuable), рідкісність (Rare), складність імітації (Inimitable) та організаційна вбудованість (Organized). Розвитком цієї парадигми стала концепція динамічних здатностей К. Ейзенхардт та Д. Тіса, що описує спроможність підприємства цілеспрямовано створювати, інтегрувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни середовища [47]. Саме динамічні здатності становлять теоретичну основу стратегічного управління в умовах турбулентності.

Класифікація стратегій розвитку підприємства є однією з центральних проблем стратегічного менеджменту, оскільки від правильного вибору типу стратегії залежить ефективність усієї управлінської діяльності. У наукових дослідженнях виокремлюють кілька основних критеріїв класифікації.

1. За рівнем ієрархії розрізняють: корпоративну (портфельну) стратегію, що визначає загальний напрям розвитку диверсифікованої компанії та розподіл ресурсів між бізнес-одинацями; бізнес-стратегію (конкурентну), яка визначає, як підприємство конкурує в конкретному ринковому сегменті; функціональні стратегії – маркетингову, фінансову, операційну, HR-стратегію, IT-стратегію тощо, що забезпечують реалізацію бізнес-стратегії на рівні окремих функцій [44].

2. За характером та вектором розвитку (класифікація Ансоффа І.) виокремлюють чотири базові стратегії, структуровані у матрицю «Продукт/Ринок»: стратегію проникнення на ринок (наявний продукт – наявний ринок); стратегію розвитку ринку (наявний продукт – новий ринок); стратегію розвитку продукту (новий продукт – наявний ринок); стратегію диверсифікації (новий продукт – новий ринок) [1].

3. За конкурентним позиціонуванням (класифікація М. Портера) існують три базові стратегії: лідерство за витратами – отримання переваги через мінімізацію витрат; диференціація – надання продукту унікальних характеристик, за які споживач готовий платити цінову премію; фокусування – концентрація на вузькому ринковому сегменті із застосуванням однієї з перших двох стратегій [56].

4. За типом зростання виокремлюють стратегії: інтенсивного зростання (органічний розвиток наявного бізнесу); інтегративного зростання – горизонтальна інтеграція (поглинання конкурентів) та вертикальна інтеграція (приєднання постачальників або збутових структур); диверсифікованого зростання – спорідненої та неспорідненої диверсифікації; скорочення – «збирання врожаю», ліквідація або реструктуризація [1, 71].

5. За стадією життєвого циклу підприємства розрізняють стратегії зародження, зростання, зрілості та спаду, кожна з яких передбачає відмінний баланс між інвестиціями та віддачею. Розуміння поточної стадії життєвого циклу є необхідною передумовою адекватного стратегічного вибору.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Критерій	Тип стратегії	Характеристика
Ієрархія	Корпоративна	Напрямок розвитку всього портфеля бізнесів
	Бізнес-стратегія	Конкурентна поведінка в ринковому сегменті
	Функціональна	Маркетингова, фінансова, HR, операційна
Позиція (Портер)	Лідерство за витратами	Мінімізація собівартості, цінові переваги
	Диференціація	Унікальні характеристики – цінова премія

Критерій	Тип стратегії	Характеристика
	Фокусування	Концентрація на вузькій ніші ринку
Вектор (Ансофф)	Проникнення на ринок	Нарощення частки на наявному ринку
	Розвиток продукту	Нові продукти для наявних клієнтів
	Розвиток ринку	Наявні продукти на нових ринках
	Диверсифікація	Нові продукти на нових ринках
Тип зростання	Інтенсивне	Органічний розвиток без злиттів
	Інтегративне	Горизонтальна / вертикальна інтеграція
	Диверсифіковане	Споріднена / неспоріднена диверсифікація

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 44, 56, 71]

Важливим аспектом стратегічного управління є розуміння ієрархічного зв'язку між стратегіями різних рівнів. Корпоративна стратегія формує загальний вектор, у межах якого бізнес-стратегії визначають конкурентну поведінку, а функціональні стратегії забезпечують операційну підтримку. Узгодженість цих рівнів є ключовою умовою стратегічної синергії, яку З. Шершньова метафорично описує формулою « $1+1+1 > 3$ » [71]. Порушення цієї узгодженості – найпоширеніша причина невдач у реалізації стратегій: блискуче сформульована корпоративна стратегія залишається нереалізованою за відсутності підкріплення її адекватними функціональними стратегіями та операційними планами.

Особливого значення в умовах трансформації вітчизняного енергоринку набувають стратегії, орієнтовані на технологічне оновлення та диференціацію. Підприємства, що своєчасно визначили технологічну домінанту (перехід на відновлювані джерела енергії) та адаптували свій стратегічний портфель, отримали значні конкурентні переваги. Це підтверджується практикою провідних операторів ринку HVAC, у яких частка ВДЕ-обладнання в портфелі зросла в кілька разів упродовж останніх років, що дало змогу не лише компенсувати падіння попиту у традиційних сегментах, а й суттєво наростити маржинальність.

Стратегія розвитку підприємства є динамічним явищем, що потребує систематичного перегляду. Концепція стратегічної резилієнтності, розвинена Г. Хемелом та Л. Велікангасом, наголошує на здатності підприємства не

просто пристосовуватися до змін, а й використовувати кризові умови як тригер для трансформації та виходу на вищий конкурентний рівень. Резилієнтне підприємство характеризується чотирма властивостями: антиципацією (передбаченням загроз), стійкістю до шоків, здатністю до швидкого відновлення та спроможністю до проактивної трансформації. Саме ця концепція є методологічною основою для аналізу стратегій підприємства в умовах воєнного стану та становить теоретичне підґрунтя вдосконаленої моделі, запропонованої у третьому розділі роботи.

Теоретичний аналіз засвідчує, що стратегія розвитку підприємства є складним, багаторівневим феноменом, який синтезує плановий, позиційний та ресурсний підходи. У сучасних умовах класичні концепції стратегічного управління мають доповнюватися концепціями динамічних здатностей та стратегічної резилієнтності, що забезпечують адаптивність стратегії до високої невизначеності середовища. Це визначає необхідність розгляду методичного інструментарію, здатного операціоналізувати ці теоретичні засади, чому присвячено наступний підрозділ.

Школи стратегічного менеджменту за Г. Мінцбергом. Багатогранність феномену стратегії найповніше відображено у класифікації Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда та Ж. Лампєля, які узагальнили розвиток стратегічної думки у вигляді десяти шкіл, об'єднаних у три групи – приписувальні (нормативні), описові та інтегративну (табл. 1.5). Приписувальні школи (дизайну, планування, позиціонування) розглядають формування стратегії як свідомий, формалізований процес. Описові школи (підприємницька, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища) аналізують, як стратегії формуються реально, з урахуванням інтуїції, навчання, політичних і культурних чинників. Школа конфігурації інтегрує попередні підходи, розглядаючи організацію як сукупність відносно стабільних станів, що періодично змінюються через стратегічні трансформації.

Школи стратегічного менеджменту за Г. Мінцбергом

Школа	Сутність процесу формування стратегії	Ключові представники
Дизайну	Стратегія як процес осмислення (узгодження сильних сторін і можливостей)	Ендрюс, Селзнік
Планування	Стратегія як формальний плановий процес	Ансофф
Позиціонування	Стратегія як аналітичний вибір позиції в галузі	Портер
Підприємницька	Стратегія як передбачення лідера	Шумпетер, Друкер
Когнітивна	Стратегія як ментальний процес	Саймон
Навчання	Стратегія як емерджентний процес навчання	Мінцберг, Куїнн
Влади	Стратегія як процес переговорів і політики	Пфеффер, Салансік
Культури	Стратегія як колективний процес	Норманн, Петтігрю
Зовн. середовища	Стратегія як реакція на середовище	Ханнан, Фріман
Конфігурації	Стратегія як процес трансформації	Мінцберг, Міллер

Джерело: складено за [54]

Практична цінність класифікації Мінцберга полягає у визнанні того, що жодна школа окремо не дає вичерпного уявлення про стратегію: реальний стратегічний процес поєднує заздалегідь продумані (deliberate) та емерджентні (emergent) елементи. Для підприємства, що діє в умовах високої невизначеності воєнного часу, особливої ваги набувають школа навчання (здатність швидко коригувати стратегію за зворотним зв'язком) та школа конфігурації (готовність до якісних трансформацій бізнес-моделі), що методологічно обґрунтовує доцільність вбудовування адаптивного контуру у модель стратегічного планування.

Життєвий цикл та траєкторії розвитку підприємства. Стратегія розвитку нерозривно пов'язана з концепцією життєвого циклу організації, згідно з якою підприємство послідовно проходить стадії зародження, зростання, зрілості та спаду (за моделями Л. Грейнера, І. Адісеса). Кожній стадії відповідають характерні управлінські виклики та пріоритетні типи стратегій. На стадії зростання, на якій перебуває досліджуване підприємство в перспективному ВДЕ-сегменті, ключовими завданнями є масштабування, формування організаційних структур та утримання якості за швидкого розширення.

Розвиток підприємства може відбуватися за різними траєкторіями – еволюційною (поступове органічне зростання), революційною (стрибкоподібна трансформація через інновації чи злиття) або комбінованою, що поєднує органічне зростання основного бізнесу з цілеспрямованими проривами у нових сегментах.

Концепція сталого (збалансованого) розвитку доповнює традиційне економічне розуміння стратегії врахуванням екологічних та соціальних вимірів. Для підприємств енергоринку цей аспект має особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з підвищенням енергоефективності та декарбонізацією економіки. Просування рішень відновлюваної енергетики не лише відповідає економічним інтересам підприємства, а й узгоджується з національними та європейськими цілями сталого розвитку, що створює додаткову стратегічну легітимність і доступ до програм «зеленого» фінансування.

1.2. Методичний інструментарій розробки стратегій розвитку підприємства

Ефективна розробка стратегії розвитку підприємства спирається на систему аналітичних методів та інструментів стратегічного менеджменту. Їх застосування дає змогу перетворити розрізнені дані про внутрішнє та зовнішнє середовище на обґрунтований набір стратегічних пріоритетів. Сучасний методичний арсенал стратегічного аналізу охоплює інструменти трьох рівнів: макросередовища, мезосередовища (галузі) та мікросередовища (підприємства). Логіка стратегічного аналізу передбачає послідовний рух від загального до конкретного – від оцінки макротрендів до формулювання конкретних стратегічних рішень [44, 56, 71].

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є базовим інструментом аналізу макросередовища підприємства. Він дає змогу систематизувати зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації,

але не підлягають її контролю. Методологія PEST-аналізу передбачає ідентифікацію ключових факторів кожної групи; оцінку їхнього поточного стану та прогнозованих змін; визначення характеру (позитивного чи негативного) та сили впливу на підприємство. Розширеними модифікаціями методу є PESTLE-аналіз, що додатково враховує правові (Legal) та екологічні (Environmental) фактори, та STEEPLE-аналіз. Для підприємств енергосектору особливо важливими є технологічні фактори (темپ переходу до ВДЕ, розвиток IoT для управління будівлями, цифровізація) та економічні (динаміка валютних курсів, тарифи на енергоносії, доступність кредитних ресурсів).

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є фундаментальним інструментом аналізу галузевого середовища. Вона дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції та потенціал рентабельності в галузі через аналіз п'яти факторів: суперництво між наявними конкурентами; загроза появи нових учасників; ринкова влада постачальників; ринкова влада покупців; загроза продуктів-замінників. Аналіз за цією моделлю дає змогу підприємству визначити, де зосереджені найбільш значущі конкурентні тиски, та обрати стратегію, що мінімізує вразливість. Сукупна дія п'яти сил визначає середній рівень прибутковості галузі: чим інтенсивніші сили, тим нижчий потенціал рентабельності [56].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є синтетичним інструментом, що інтегрує результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Він структурує сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішні фактори, що піддаються контролю) та можливості й загрози зовнішнього середовища (зовнішні фактори, що не підлягають контролю). На основі перехресного зіставлення цих груп формуються чотири типи стратегічних альтернатив: SO (використати сильні сторони для реалізації можливостей); ST (використати сильні сторони для нейтралізації загроз); WO (подолати слабкі сторони, використовуючи можливості); WT (мінімізувати слабкі сторони та уникати загроз). Перехід від класичного SWOT до матриці

перехресного аналізу (TOWS) перетворює статичний перелік факторів на джерело конкретних стратегічних рішень.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) – один із найвідоміших інструментів портфельного аналізу, що класифікує стратегічні бізнес-одиниці (СБО) або товарні групи підприємства за двома параметрами: темпами зростання ринку та відносною часткою ринку (RMS – Relative Market Share). Матриця виокремлює чотири категорії: «Зірки» (висока частка ринку та високий темп зростання) – потребують інвестування; «Дійні корови» (висока частка та низький темп) – генерують грошовий потік; «Знаки питання» (низька частка та високий темп) – потребують вибіркового інвестування; «Собаки» (низька частка та низький темп) – кандидати на виведення. Попри простоту, матриця BCG має суттєві обмеження: вона спирається лише на два параметри й не враховує синергії між СБО, що зумовлює доцільність використання багатофакторних матриць [48, 64].

Матриця GE/McKinsey (матриця «привабливість ринку – конкурентна позиція», відома також як матриця Дженерал Електрик) є розвитком та удосконаленням підходу BCG. Вона усуває головне обмеження останньої – спрощеність двофакторної оцінки. Замість одного показника привабливості ринку (темпу зростання) використовується інтегральний показник привабливості галузі, що враховує розмір ринку, темп зростання, рентабельність, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, чутливість до зовнішніх ризиків. Замість відносної частки ринку використовується інтегральний показник конкурентної позиції СБО, що враховує частку ринку, якість продукту, лояльність клієнтів, технологічну компетентність, фінансові ресурси. Кожен інтегральний показник обчислюється як зважена сума оцінок окремих факторів. Матриця має розмірність 3×3 (дев'ять полів) та три зони стратегічних рекомендацій: зона зростання й інвестування (висока привабливість та сильна позиція); зона вибіркового розвитку (середні значення); зона збору врожаю та виведення (низька привабливість та слабка позиція). Кожна СБО зображується колом, площа якого пропорційна обсягу

ринку, а заштрихований сектор – частці підприємства на цьому ринку. Перевагами матриці GE/McKinsey є багатофакторність, гнучкість у виборі факторів та можливість урахування галузевої специфіки [49, 64].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), запропонований А. Роу, Р. Мейсоном та К. Дікелом, є комплексним методом визначення стратегічної позиції підприємства та обґрунтування типу стратегії. Метод ґрунтується на оцінці чотирьох груп факторів за двома осями. Внутрішній вимір представлений фінансовою силою підприємства (FS – Financial Strength: рентабельність, ліквідність, фінансовий важіль, грошовий потік) та конкурентними перевагами (CA – Competitive Advantage: частка ринку, якість продукту, лояльність клієнтів, технологічне ноу-хау). Зовнішній вимір представлений силою галузі (IS – Industry Strength: потенціал зростання, потенціал прибутку, фінансова стабільність галузі) та стабільністю середовища (ES – Environmental Stability: технологічні зміни, темп інфляції, мінливість попиту, конкурентний тиск). Кожен фактор оцінюється за шкалою, після чого обчислюються середні значення за групами та координати результуючого вектора: $x = CA + IS$, $y = FS + ES$. Напрямок вектора визначає рекомендований тип стратегії – агресивну (перший квадрант), консервативну (другий), оборонну (третій) або конкурентну (четвертий). SPACE-аналіз вигідно поєднує внутрішні та зовнішні, фінансові та ринкові чинники в єдиному наочному представленні, що робить його особливо цінним для обґрунтування стратегічного вибору в умовах невизначеності [49, 64].

Матриця Ансоффа «Продукт/Ринок» є найбільш практичним інструментом вибору напряму розвитку бізнесу. Вона структурує альтернативи за двома координатами: «наявний / новий ринок» та «наявний / новий продукт», визначаючи чотири базові варіанти стратегії – проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Важливим методологічним правилом є те, що з переходом від першої до четвертої стратегії зростають як ризик, так і потреба в ресурсах [1].

Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу

Метод	Рівень аналізу	Що дає змогу оцінити	Обмеження
PEST-аналіз	Макросередовище	Вплив зовнішніх некерованих факторів	Суб'єктивність; не оцінює взаємозв'язків
Модель Портера	Галузь	Інтенсивність конкуренції та рентабельність	Статичність; не враховує динаміки
SWOT-аналіз	Підприємство + середовище	Стратегічні альтернативи (SO/ST/WO/WT)	Не ранжує фактори за вагою
Матриця BCG	Товарний портфель	Потенціал СБО за двома параметрами	Спрощеність; ігнорує синергію
Матриця GE/McKinsey	Товарний портфель	Багатофакторна оцінка СБО	Складність та суб'єктивність ваг
SPACE-аналіз	Підприємство + галузь	Тип стратегії за 4 групами факторів	Залежність від експертних оцінок
Матриця Ансоффа	Напрямок розвитку	Альтернативи «продукт–ринок»	Не враховує конкурентних позицій

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 48, 49, 56, 64, 71]

Методи стратегічного аналізу (табл. 1.3) є взаємодоповнюючими: жоден із них не дає вичерпної картини стратегічного становища підприємства. Тому методологічно правильним є їх комплексне застосування у логічній послідовності: PEST-аналіз → модель Портера → SWOT-аналіз → BCG → GE/McKinsey → SPACE → матриця Ансоффа. Така послідовність забезпечує рух від макросередовища до конкретних стратегічних рішень щодо розвитку товарного портфеля та обґрунтованого вибору типу стратегії [44].

Окрім аналітичних інструментів, методичний арсенал стратегічного управління включає методи розробки та реалізації стратегій. Метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана та Д. Нортон дає змогу формалізувати стратегію у вигляді системи фінансових та нефінансових показників за чотирма проекціями: фінансовою, клієнтською, внутрішніми процесами, навчанням та зростанням. BSC забезпечує комунікацію стратегії на всіх рівнях організації та операціоналізацію стратегічних цілей через конкретні ключові показники ефективності (KPI), а

також побудову стратегічних карт, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між цілями [50].

Прогнозні методи оцінки ефективності стратегії включають: сценарний аналіз (розробка базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв); метод дерева рішень; аналіз чутливості (sensitivity analysis); методи фінансового моделювання дисконтованих грошових потоків (DCF, NPV, IRR, DPP). Для підприємств енергосектору особливого значення набуває сценарний підхід, що враховує волатильність зовнішнього середовища – воєнні ризики, коливання валютних курсів, зміни тарифної політики. Сценарне планування, на відміну від точкового прогнозу, дає змогу підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій та розробити відповідні плани реагування.

Важливим методологічним принципом є узгодженість стратегічного аналізу з фінансово-економічними реаліями підприємства. Стратегія, що не враховує поточний стан ліквідності, рівень боргового навантаження та прогнозні грошові потоки, залишається декларацією намірів, а не дієвим управлінським інструментом. Тому в межах цього дослідження стратегічний аналіз підприємства органічно поєднує якісні методи (PEST, Портер, SWOT, BCG, GE/McKinsey, SPACE) з кількісним аналізом фінансової звітності за 2023–2025 рр., що забезпечує обґрунтованість та реалістичність стратегічних рекомендацій.

Методичний інструментарій стратегічного аналізу та планування є розгалуженою системою взаємодоповнюючих підходів, які у своїй сукупності дають змогу сформулювати науково обґрунтовану стратегію розвитку підприємства. Для дослідження в межах цієї кваліфікаційної роботи обрано комплексне застосування PEST-аналізу, моделі Портера, SWOT-аналізу, матриці BCG (другий розділ), а також SPACE-аналізу та матриці GE/McKinsey у складі вдосконаленої моделі стратегічного планування (третій розділ) у поєднанні з аналізом фінансової звітності підприємства. Саме інтеграція цих методів у єдиний адаптивний цикл становить методичну новизну запропонованого у роботі підходу.

Класифікація стратегій розвитку за рівнями та напрямками. Поглиблене розуміння стратегій розвитку потребує їх систематизації за кількома взаємодоповнюючими ознаками. За ієрархічним рівнем розрізняють корпоративну стратегію (визначає загальний напрям розвитку диверсифікованого підприємства, склад та баланс портфеля бізнес-одиниць), ділову (бізнес-стратегію, що формує конкурентну поведінку в межах окремого ринку) та функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, фінансову, кадрову, інноваційну), які забезпечують реалізацію стратегій вищого рівня. Узгодженість цих трьох рівнів є необхідною умовою результативності стратегічного управління, оскільки розрив між корпоративним баченням і функціональними діями є однією з найпоширеніших причин провалу стратегій [71].

За характером поведінки підприємства на ринку класичною є типологія еталонних (базисних) стратегій розвитку, що ґрунтується на чотирьох елементах – продукт, ринок, галузь, технологія. Першу групу утворюють стратегії концентрованого зростання (посилення позицій на ринку, розвиток ринку, розвиток продукту), які не змінюють галузевої належності. Другу групу складають стратегії інтегрованого зростання – вертикальна інтеграція «вперед» (до споживача) та «назад» (до постачальника), а також горизонтальна інтеграція. Третю групу формують стратегії диверсифікованого зростання (центрована, горизонтальна та конгломеративна диверсифікація), доцільні, коли галузь вичерпує потенціал. Четверту групу становлять стратегії скорочення (ліквідації, «збору врожаю», скорочення витрат), що застосовуються у періоди спаду або реструктуризації. Для торговельно-дистриб'юторських підприємств енергоринку, до яких належить об'єкт дослідження, найбільш характерними є комбінації стратегій концентрованого зростання (розвиток ринку та продукту) і центррованої диверсифікації (розширення в суміжні сегменти ВДЕ та сервісу).

Матриця можливостей за товарами та ринками Ансоффа І. Концептуальною основою вибору напрямку зростання залишається матриця

Ансоффа І., яка розрізняє чотири стратегічні альтернативи залежно від новизни товару та ринку (табл. 1.4). Стратегія проникнення на ринок передбачає нарощування продажів наявних товарів на освоєних ринках; стратегія розвитку ринку – вихід наявних товарів на нові географічні або сегментні ринки; стратегія розвитку товару – створення нових продуктів для наявних ринків; стратегія диверсифікації – одночасний вихід з новими товарами на нові ринки. Рівень ризику зростає від першого до четвертого квадранта.

Таблиця 1.4

Матриця «товар – ринок» Ансоффа І.

	Наявний товар	Новий товар
Наявний ринок	Проникнення на ринок (низький ризик)	Розвиток товару (середній ризик)
Новий ринок	Розвиток ринку (середній ризик)	Диверсифікація (високий ризик)

Джерело: складено за [1, 48]

Конкурентні стратегії М. Портера. На діловому рівні фундаментальне значення має типологія базових конкурентних стратегій М. Портера, який виокремлює три способи досягнення стійкої конкурентної переваги: лідерство за витратами (мінімізація сукупних витрат для пропозиції нижчої ціни), диференціацію (створення унікальної цінності, за яку споживач готовий платити преміальну ціну) та фокусування (концентрація на вузькому сегменті за однією з двох попередніх логік). Портер застерігав від «застрягання посередині» – спроби одночасно бути дешевим і диференційованим, що зазвичай призводить до втрати чіткої конкурентної позиції. Для досліджуваного підприємства релевантною є стратегія диференціації на основі повного сервісного циклу та технічної експертизи, що відрізняє його від цінових дискаунтерів галузі [56, 57].

Стратегії за стадіями життєвого циклу. Вибір стратегії розвитку залежить також від стадії життєвого циклу галузі та продукту. На стадії зародження домінують стратегії інноваційного прориву та формування ринку;

на стадії зростання – стратегії агресивного нарощування частки ринку та розширення потужностей; на стадії зрілості – стратегії утримання частки, оптимізації витрат та диференціації; на стадії спаду – стратегії «збору врожаю», ніш або виходу. Сегмент відновлюваної енергетики в Україні перебуває на стадії динамічного зростання, що об'єктивно зумовлює доцільність наступальних стратегій нарощування присутності.

Концепція стратегічної резилієнтності. В умовах перманентної турбулентності середовища традиційні підходи до стратегії доповнюються концепцією організаційної резилієнтності – здатності підприємства поглинати шоки, адаптуватися та відновлюватися, зберігаючи виконання ключових функцій. На відміну від класичного ризик-менеджменту, орієнтованого на ідентифіковані ризики, резильєнтність передбачає підготовку до невизначених, важкопрогнозованих подій («чорних лебедів») через надлишковість критичних ресурсів, гнучкість ланцюгів постачання, диверсифікацію та швидкість прийняття рішень. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, вбудовування механізмів резильєнтності у стратегію розвитку перетворюється з конкурентної переваги на умову виживання, що обґрунтовує доцільність її інтеграції до моделі стратегічного планування у третьому розділі роботи [30].

Узагальнюючи розглянуті теоретичні підходи, можна стверджувати, що формування стратегії розвитку сучасного підприємства є багаторівневим ітеративним процесом, який поєднує раціональне планування з підприємницькою гнучкістю, спирається на ресурсний потенціал та динамічні здатності організації і дедалі більше потребує вбудованих механізмів адаптації до шоківих змін. Саме на цих засадах ґрунтується методичний інструментарій, систематизований у наступному підрозділі, та вдосконалена модель, запропонована у третьому розділі.

Аналіз розриву (GAP-аналіз) є інструментом виявлення невідповідності між бажаним (цільовим) та прогнозованим (за інерційного розвитку) станом підприємства. Сутність методу полягає у побудові траєкторії цільових

показників, екстраполяції фактичної динаміки та ідентифікації стратегічного розриву, який має бути усунутий за рахунок нових стратегічних ініціатив. GAP-аналіз дає змогу кількісно обґрунтувати необхідність змін та визначити масштаб зусиль, потрібних для досягнення стратегічних цілей. У межах цієї роботи логіка GAP-аналізу застосована для ідентифікації трьох стратегічних розривів підприємства – портфельного, інфраструктурного та цифрового.

Аналіз ланцюга цінності М. Портера декомпонує діяльність підприємства на первинні (вхідна логістика, операції, вихідна логістика, маркетинг і продажі, сервіс) та допоміжні (інфраструктура, управління персоналом, технологічний розвиток, постачання) види діяльності з метою виявлення джерел створення цінності та можливостей зниження витрат або посилення диференціації. Для торговельно-сервісного підприємства енергоринку найбільший внесок у цінність роблять ланки сервісу, навчання партнерів та інженерного супроводу, що узгоджується з висновками VRIO-аналізу про джерела стійких конкурентних переваг.

Збалансована система показників (BSC) Р. Каплана та Д. Нортон є інструментом переведення стратегії у площину операційного управління через систему взаємопов'язаних цілей і показників за чотирма проекціями – фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Ключова ідея BSC полягає в установленні причинно-наслідкових зв'язків між проекціями: інвестиції у навчання та розвиток поліпшують внутрішні процеси, що підвищує задоволеність клієнтів і зрештою забезпечує фінансові результати. BSC долає обмеженість суто фінансових систем оцінювання, додаючи випереджаючі (нефінансові) індикатори, та виступає механізмом комунікації стратегії на всіх рівнях організації. У роботі BSC використано для операціоналізації обраної стратегії (етап 6 удосконаленої моделі).

Сценарне планування застосовується в умовах високої невизначеності, коли точкове прогнозування втрачає надійність. Метод передбачає розроблення кількох внутрішньо узгоджених сценаріїв майбутнього (зазвичай песимістичного, базового та оптимістичного) на основі варіювання ключових

чинників невизначеності та оцінювання стійкості стратегії за кожним із них. Сценарне планування не намагається передбачити єдине майбутнє, а готує підприємство до діапазону можливих умов, що особливо актуально для воєнного часу. У третьому розділі сценарний підхід застосовано для прогнозування результатів реалізації стратегії та перевірки її фінансової стійкості.

Бенчмаркінг як метод порівняння процесів і показників підприємства з еталонними (кращими галузевими практиками або провідними конкурентами) дає змогу виявити резерви підвищення ефективності та обґрунтувати реалістичні цільові орієнтири. Для досліджуваного підприємства релевантними бенчмарками є рівень сервісу (SLA), оборотність запасів та частка цифрових каналів продажів провідних європейських дистриб'юторів інженерних систем.

Узагальнення розглянутого методичного інструментарію дає змогу зробити висновок, що сучасний стратегічний аналіз має ґрунтуватися на комплексному, взаємодоповнюючому застосуванні методів діагностики середовища (PEST, Портер, SWOT), портфельного аналізу (BCG, GE/McKinsey), визначення стратегічної позиції (SPACE), вибору напрямку зростання (Ансофф) та операціоналізації (BSC). Жоден з методів окремо не забезпечує повноти стратегічного обґрунтування, що актуалізує завдання їх інтеграції у єдину адаптивну модель, вирішене у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ЕНЕРГОРИНКУ

2.1. Стратегічна діагностика діяльності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Загальна характеристика вітчизняного енергоринку та ринку інженерних систем. Перш ніж перейти до діагностики конкретного підприємства, доцільно окреслити загальний стан середовища, в якому воно функціонує. Вітчизняний енергоринок у 2025–2026 рр. перебуває у стані глибокої структурної перебудови, спричиненої накладанням кількох чинників: воєнними руйнуваннями генеруючих та розподільчих потужностей, дефіцитом електроенергії в опалювальний період, зростанням тарифів на енергоносії та прискореним переходом споживачів до децентралізованих, автономних рішень. Сегмент інженерних систем та енергоефективних технологій (HVAC – Heating, Ventilation, Air Conditioning), що історично обслуговував будівельний сектор, нині перетворюється на стратегічно важливу складову енергетичної безпеки домогосподарств та бізнесу.

Найбільш динамічним сегментом ринку стали теплові насоси, попит на які упродовж 2025 року зріс приблизно на 32%. Зростання попиту на цей вид обладнання зумовлене економічними чинниками (висока ефективність порівняно з традиційними газовими котлами за умов зростання тарифів), технологічними (поява доступних моделей типу «повітря–вода») та психологічними (прагнення енергонезалежності після масованих обстрілів енергосистеми). Паралельно зростає попит на сонячні колектори, фотоелектричні панелі, акумуляторні системи накопичення енергії, а також на гібридні рішення, що поєднують кілька джерел теплогенерації. Структура

попиту географічно зміщується до західних та центральних регіонів країни, куди перемістилася значна частина населення та бізнесу.

Ринок інженерних систем України характеризується помірним рівнем концентрації. На ньому представлені як великі спеціалізовані дистриб'ютори з власною сервісною та логістичною інфраструктурою, так і численні дрібні гравці й DIY-ретейл. Ключовими чинниками конкурентоспроможності на цьому ринку є: ексклюзивність дистриб'юторських угод із провідними світовими виробниками; технічна та інженерна експертиза; повнота сервісного циклу; надійність логістики в умовах розривів ланцюгів постачання; фінансова стійкість, що дає змогу формувати страхові запаси. Саме у такому конкурентному середовищі функціонує об'єкт практичного дослідження – ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС».

Організаційно-економічна характеристика підприємства. ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є одним із провідних операторів вітчизняного ринку інженерних систем та енергоефективних технологій. Підприємство засноване 20 січня 1999 року (ЄДРПОУ 30181253), функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю з приватною формою власності та статутним капіталом 10 000 000 грн. За понад 27 років роботи компанія трансформувалася з пасивного імпортера у провідного провайдера цілісних інженерних екосистем на ринку HVAC. Основні види діяльності (КВЕД): 46.74 – оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням; 71.12 – інженерне проєктування; 43.22 – монтаж систем опалення, кондиціонування і вентиляції. Юридична адреса та логістичний хаб: 08141, Київська обл., Бучанський р-н, с. Святопетрівське, вул. Господарська, 1-А. Керівник – директор Стольнікович О.Ф.

Стратегічне партнерство з провідними світовими брендами є ключовою конкурентною перевагою підприємства. ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є офіційним дистриб'ютором та ексклюзивним представником таких брендів, як Buderus (преміальна теплотехніка, Bosch Group, Німеччина), Bosch (масовий сегмент теплотехніки та вентиляції), Rehau (системи трубопроводів та фітінгів), а також Uponor, Grundfos, DeLonghi, Wilo та інших. Товарна

матриця підприємства охоплює понад 15 000 активних одиниць обліку (SKU) у п'яти асортиментних групах. Окрему конкурентну перевагу формують власна Академія Леон (навчальний центр для партнерів та персоналу), офіційний сервісний центр із рівнем сервісу SLA 92% та роздрібна мережа спеціалізованих торговельних центрів «Півдуюма».

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною (детально розглянута у Додатку А) та включає комерційний департамент, проектний відділ, фінансово-економічну службу, відділ логістики та управління ланцюгами постачання, сервісний центр, Академію Леон і роздрібну мережу. Чисельність персоналу станом на кінець 2025 року становить 195 співробітників. Така структура забезпечує охоплення повного циклу створення цінності – від проєктування та постачання до монтажу й післяпродажного обслуговування.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 рр. Для комплексної діагностики стратегічного потенціалу підприємства проведено горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових результатів і рентабельності, а також коефіцієнтний аналіз ліквідності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.1

Аналіз структури та динаміки активів ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за 2023–2025 рр.

Показник	Код	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Темп, %
I. Необоротні активи	1095	52 759	74 468	99 856	189,3
Основні засоби	1010	52 634	74 205	99 425	188,9
II. Оборотні активи	1195	405 954	450 387	553 930	136,5
Запаси	1100	6 958	119 001	266 670	3832,6
Дебіторська заборгованість	1125	208 615	212 531	205 625	98,6
Грошові кошти	1165	120 379	44 556	51 031	42,4
БАЛАНС	1300	458 713	524 855	653 786	142,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за 2023–2025 рр. [11]

Аналіз структури активів (табл. 2.1) дає змогу стверджувати, що за досліджуваний період загальна вартість майна підприємства зросла на 42,5% – з 458 713 тис. грн у 2023 р. до 653 786 тис. грн у 2025 р. Найвагоміші структурні зміни відбулися у складі оборотних активів: аномально високий темп зростання запасів (майже у 38 разів) відображає свідому зміну операційної моделі – перехід від концепції «Just-in-Time» до стратегічного формування «Safety Stock», тобто страхових резервів технічно складного обладнання для нівелювання ризиків розривів у міжнародних ланцюгах постачання. Частка оборотних активів (84,7% у 2025 р.) є класичною ознакою здорової дистриб'юторської бізнес-моделі. Водночас слід відзначити суттєве скорочення залишків грошових коштів (до 42,4% рівня 2023 р.), що пояснюється спрямуванням вільних коштів на формування товарних запасів та інвестиції в основні засоби.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів та рентабельності за 2023–2025 рр.

Показник	Код	2023	2024	2025	Темп
Чистий дохід від реалізації	2000	982 947	988 930	1 113 997	+13,3%
Собівартість реалізації	2050	766 131	730 009	788 556	+2,9%
Валовий прибуток	2090	216 816	258 921	325 441	+50,1%
Чистий прибуток	2350	105 011	96 401	128 024	+21,9%
Рент. за вал. приб., %	—	22,06	26,18	29,21	+7,15 в.п.
Чиста рент. продажу, %	—	10,68	9,75	11,49	+0,81 в.п.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за 2023–2025 рр. [11]

Аналіз фінансових результатів (табл. 2.2) свідчить про стійку позитивну динаміку всіх ключових показників. Чистий дохід від реалізації зріс на 13,3%, досягнувши у 2025 році позначки 1,114 млрд грн. Принципово важливим є випереджаюче зростання валового прибутку (+50,1%) відносно зростання собівартості (+2,9%), що є прямим наслідком оптимізації товарного портфеля в напрямі високомаржинальних енергоефективних рішень. Рентабельність за

валовим прибутком досягла 29,21% у 2025 р., що є винятково високим показником для галузі оптової дистрибуції, де типові значення рідко перевищують 15–20%. Чиста рентабельність продажу зросла до 11,49%, що підтверджує ефективність управління не лише валовою маржею, а й операційними витратами.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та фінансової стійкості за 2023–2025 рр.

Показник	Норматив	2023	2024	2025
Коеф. поточної ліквідності	$\geq 1,5-2,0$	5,90	8,30	9,80
Коеф. швидкої ліквідності	$\geq 0,7-1,0$	5,80	6,10	5,60
Коеф. абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	1,75	0,82	0,90
Коеф. автономії	$\geq 0,5$	0,85	0,90	0,91
Коеф. фін. залежності	$\leq 0,5$	0,15	0,10	0,09
Коеф. фін. важеля	$\leq 1,0$	0,18	0,11	0,09

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [11]

Коефіцієнтний аналіз (табл. 2.3) виявляє виняткову фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 9,80 у 2025 р., що багаторазово перевищує нормативне значення та свідчить про абсолютну спроможність покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт автономії на рівні 0,91 означає, що понад 90% активів профінансовано за рахунок власного капіталу, а фінансовий важіль 0,09 вказує на майже повну відсутність боргового навантаження. Така структура капіталу, з одного боку, гарантує фінансову безпеку та незалежність від кредиторів, а з іншого – свідчить про консервативну фінансову політику й потенційну недовикористаність ефекту фінансового важеля для прискорення зростання. Розрахунки ймовірності банкрутства за моделями Альтмана ($Z = 8,19$) та Терещенка (детально у Додатку Б) однозначно відносять підприємство до зони повної фінансової безпеки.

PEST-аналіз макросередовища. Першим кроком стратегічної діагностики є аналіз макросередовища за PEST-моделлю, що систематизує

політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Гр.	Ключові чинники	Характер впливу та наслідки
P	Євроінтеграція та гармонізація стандартів; держпрограми відновлення (єОселя, єВідновлення); митне регулювання та ЗЕД-бар'єри	(+) Гармонізація стандартів зміцнює позиції дистриб'ютора EU-брендів; (+) держпрограми формують B2G-попит; (–) митні затримки ускладнюють логістику
E	Волатильність EUR/UAH; зростання тарифів на газ/електроенергію; дефіцит ліквідності у дрібних дилерів	(–) Зростання цін на імпорту знижує маржу; (+) зростання тарифів – драйвер переходу на ТН та ВДЕ; (–) погіршення платоспроможності покупців
S	Внутрішня міграція населення; тренд на енергонезалежність та екосвідомість; дефіцит монтажників	(±) Зміщення попиту на захід/центр – потреба в регіональних хабах; (+) попит на автономні системи; (–) потреба у власних навчальних програмах
T	Теплові насоси, сонячна генерація, гібридні системи; цифровізація (IoT, BIM, WMS); автоматизація логістики	(+) Розширення асортименту ВДЕ; (+) BIM-проекування – компетенція для тендерів; (+) WMS скорочує час обробки замовлень

Джерело: складено автором на основі [12, 23, 28]

Резюме PEST-аналізу: макросередовище ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» у 2026 р. є складним, проте стратегічно перспективним. Технологічні та соціальні тренди (попит на ВДЕ, прагнення енергонезалежності) формують потужні ринкові можливості, тоді як валютні та безпекові ризики є основними джерелами невизначеності. Ключовим висновком є те, що компанія зі статусом офіційного дистриб'ютора EU-брендів та наявністю власної Академії Леон перебуває у значно кращому стратегічному положенні, ніж безіменні конкуренти, оскільки здатна конвертувати макротренди у конкретні конкурентні переваги.

Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера. Другим кроком діагностики є оцінка галузевого середовища через призму п'яти конкурентних сил, що дає змогу визначити структуру галузевої прибутковості та джерела конкурентного тиску.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень	Обґрунтування
Суперництво між конкурентами	Високий	Ринок концентрований (Ромстал, Санвелл, Сантехкомплект, Епіцентр К); конкуренція за сервісом та ексклюзивністю брендів. Перевага «Леону» – синергія «Півдьюма» + інженерна підтримка + Академія
Загроза нових гравців	Низький	Високі вхідні бар'єри: капіталовкладення у склади й автопарк, складність прямих контрактів із Bosch/Buderus, потреба у сервісній мережі. Власний капітал (597 млн грн) – фінансовий бар'єр
Влада постачальників	Помірна	Залежність від вендорів нівелюється диверсифікацією портфеля брендів та статусом стратегічного партнера; розрив відносин не вигідний самим вендорам
Влада покупців (дилерів)	Помірна	Дилери мають альтернативи, але програма «Леон Профі» та SLA 92% формують лояльність; стабільна дебіторська заборгованість – ознака довіри
Загроза замінників	Низький	Прямих замінників інженерних систем немає; технологічна трансформація (ТН замість котлів) – можливість, а не загроза, бо «Леон» уже лідер у сегменті ТН

Джерело: складено автором на основі [16, 28, 56]

Аналіз за моделлю Портера підтверджує стійку конкурентну позицію ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС». Найзначущою конкурентною силою є суперництво в галузі, однак завдяки диференціації (технічна експертиза, власна сервісна мережа, ексклюзивні партнерства) компанія ефективно захищає свою маржу та утримує лідерські позиції. Низькі загрози з боку нових гравців та продуктів-замінників забезпечують галузевий «захисний рів» навколо бізнесу. Сукупна оцінка інтенсивності п'яти сил є помірною, що свідчить про сприятливу для підприємства структуру галузевої прибутковості.

SWOT-аналіз. Синтезуючи результати PEST-аналізу та аналізу за моделлю Портера з оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства, формується матриця SWOT.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
S1. Фінансова автономія: власний капітал у 10,5 рази перевищує зобов'язання S2. Висока ліквідність (КПЛ = 9,80) S3. Ексклюзивні партнерства (Buderus, Bosch, Rehau) S4. Власна Академія Леон S5. Широкий асортимент (15 000+ SKU) та Full Lifecycle S6. Логістичний хаб класу А та власний автопарк	O1. Зростання попиту на теплові насоси (+32%) O2. Держпрограми відновлення (єОселя, єВідновлення) O3. Тренд на IoT-управління будівлями та BIM O4. Гармонізація стандартів з ЄС O5. Географічна переорієнтація попиту на захід/центр
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
W1. Імобілізація капіталу в запасах (266,7 млн грн) W2. Концентрація логістики на одному хабі W3. Недостатня присутність в e-commerce W4. Висока питома вага адмінвитрат при масштабуванні W5. Залежність від курсу EUR/UAH (>90% імпорт)	T1. Тривалий воєнний стан, ризик знищення активів T2. Непередбачувана девальвація гривні T3. Міграція кваліфікованих монтажників T4. Логістичні блокади кордонів T5. Зростання конкуренції з боку e-commerce та DIY

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [11] та аналізу ринку [12, 23]

На основі перехресного зіставлення факторів сформовано чотири групи стратегічних альтернатив. SO-стратегія передбачає використання фінансової автономії та ексклюзивних партнерств для агресивного нарощення частки в сегменті ТН та ВДЕ-систем, що зростає на 32% на рік. ST-стратегія полягає у трансформації накопичених запасів у стратегічний актив: в умовах валютної волатильності товар у євро на складі є природним хеджем. WO-стратегія орієнтує на розвиток e-commerce-платформи та регіональних хабів для охоплення деокупованих територій. WT-стратегія передбачає диверсифікацію логістичних хабів для зниження безпекових ризиків концентрації. Зіставлення альтернатив свідчить про пріоритетність наступальної SO-стратегії, підкріпленої заходами WO- та WT-напрямів.

Аналіз портфеля за матрицею BCG. Для оцінювання стратегічного потенціалу товарних груп підприємства застосовано матрицю BCG.

Виокремлено чотири стратегічні бізнес-одиниці (СБО) за параметрами темпу зростання ринку та відносної частки ринку.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для побудови матриці BCG (2026 р.)

№	Стратегічна бізнес-одиниця	Темп росту, %	RMS	Позиція
1	Опалення та ВДЕ (ТН, Buderus/Bosch)	32,0	1,8	Зірка
2	Водопостачання (Rehau, Grundfos)	12,0	2,1	Дійна корова
3	Сантехнічні вироби та дизайн	6,0	0,6	Собака
4	Технічний сервіс та Академія Леон	18,0	1,1	Зірка

Джерело: складено автором на основі [7, 12, 28]

Аналіз матриці BCG підтверджує збалансованість портфелю ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»: компанія має потужну «Дійну корову» (СБО 2 – водопостачання), що генерує стабільний грошовий потік і фінансує розвиток двох «Зірок» (СБО 1 – ВДЕ-опалення та СБО 4 – сервіс/Академія). Сегмент «Собак» (СБО 3 – сантехнічний дизайн) потребує стратегії «збирання врожаю» або поступового виведення неконкурентних позицій. Така структура портфеля є сприятливою, оскільки забезпечує внутрішнє перехресне фінансування зростання та не потребує залучення зовнішнього капіталу. Водночас спрощеність двофакторної моделі BCG зумовлює потребу у застосуванні багатофакторної матриці GE/McKinsey, що буде здійснено у третьому розділі.

Деталізована характеристика підприємства як суб'єкта ринку. ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» (ЄДРПОУ 30181253) засноване 20 січня 1999 р., має статутний капітал 10 млн грн та станом на 2025 р. налічує 195 співробітників. Основними видами діяльності за КВЕД є оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням (46.74), діяльність у сфері інжинірингу (71.12) та монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (43.22). Підприємство є офіційним дистриб'ютором світових брендів інженерного обладнання – Buderus, Bosch, Rehau, Uponor, Grundfos, Wilo, DeLonghi – та

оперує асортиментом понад 15 000 товарних позицій. Бізнес-модель поєднує оптову й роздрібну торгівлю (мережа «Півдуйма»), інженерний сервіс (офіційний сервісний центр із рівнем виконання зобов'язань SLA 92%) та освітній напрям (Академія Леон), що формує цілісну ціннісну пропозицію повного циклу – від проектування до гарантійного супроводу.

Логістичним ядром підприємства є центральний хаб у с. Святопетрівське Бучанського району Київської області. Така географічна концентрація історично забезпечувала ефект масштабу та зручність обслуговування центрального регіону, проте в умовах воєнного стану перетворилася на чинник підвищеного безпекового ризику, що актуалізує завдання децентралізації, розглянуте у третьому розділі.

Поглиблений PEST-аналіз макросередовища. Аналіз чинників макросередовища засвідчує переважання можливостей над загрозами для підприємств ВДЕ-сегмента. У політико-правовій площині визначальними є курс на євроінтеграцію та гармонізацію з енергетичним асquis ЄС, державні програми енергоефективності та відновлення, водночас зберігається регуляторна невизначеність воєнного часу. В економічній площині діють різноспрямовані чинники: з одного боку – інфляційний та валютний тиск, зниження платоспроможності частини споживачів; з іншого – зростання інвестицій у автономне енергозабезпечення та приплив коштів міжнародної допомоги. Соціокультурні чинники (зростання енергосвідомості населення, попит на енергонезалежність домогосподарств) та технологічні чинники (здешевлення теплових насосів і накопичувачів, цифровізація, поширення IoT) однозначно сприяють розвитку ринку.

Інтерпретація конкурентних сил за М. Портером. Структурний аналіз галузі за моделлю п'яти сил М. Портера показує помірно сприятливе конкурентне середовище для підприємства з диференційованою позицією. Інтенсивність суперництва між наявними гравцями є високою у масовому ціновому сегменті, але помірною у преміальному та інженерно-місткому. Загроза появи нових учасників стримується потребою у значних інвестиціях,

дистриб'юторських угодах із виробниками та технічних компетенціях. Ринкова влада постачальників (світових виробників обладнання) є відчутною з огляду на імпортозалежність, що частково компенсується статусом офіційного дистриб'ютора та диверсифікацією брендів. Влада покупців помірна та знижується завдяки сервісній прив'язці та програмам лояльності партнерів. Загроза товарів-замінників є низькою у стратегічному горизонті, оскільки сам перехід на ВДЕ є радше можливістю, ніж загрозою для підприємства. Сукупно структура галузі оцінюється як приваблива для гравця, що спирається на диференціацію та сервіс.

Зіставлення результатів PEST-аналізу, моделі Портера та SWOT-аналізу виявляє узгоджену картину: підприємство володіє суттєвими внутрішніми перевагами (фінансова стійкість, бренди, сервіс, експертиза) та діє у середовищі, що, попри воєнні ризики, відкриває значні можливості зростання у ВДЕ-сегменті. Це формує об'єктивні передумови для наступальної стратегії, що згодом підтверджується інтегральними методами третього розділу – SPACE-аналізом та матрицею GE/McKinsey.

2.2. Особливості формування стратегій розвитку ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Аналіз поточної стратегії. Поточну стратегію ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» можна охарактеризувати як стратегію диференціації з елементами вертикальної інтеграції. Конкурентна перевага підприємства ґрунтується не на ціновому лідерстві, а на унікальному поєднанні чотирьох складових: ексклюзивного доступу до преміальних EU-брендів; інженерної експертизи проектного відділу; повного сервісного циклу (Академія Леон та сервісний центр із SLA 92%); розвиненої дистриб'юторської мережі «Півдуюма». Така комбінація формує цінність, яку конкурентам украї складно скопіювати, оскільки вона спирається не на окремий ресурс, а на систему взаємопідсилюючих компетенцій.

Саме ця модель дала змогу збільшити рентабельність за валовим прибутком з 22,06% у 2023 р. до 29,21% у 2025 р. на фоні зростання чистого доходу до 1,114 млрд грн. Фінансова стійкість підприємства є винятковою: власний капітал у 10,57 разів перевищує всі зобов'язання компанії, а коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 9,80, що свідчить про повну фінансову автономію. З погляду ресурсного підходу (VRIO) ключові ресурси підприємства – ексклюзивні дистриб'юторські угоди, Академія Леон, накопичена інженерна експертиза та бренд – відповідають критеріям цінності, рідкісності, складності імітації та організаційної вбудованості, а отже, є джерелом стійкої конкурентної переваги.

Особливості ринку та їх вплив на стратегію. Вітчизняний енергоринок у 2026 р. характеризується низкою специфічних рис, що безпосередньо визначають логіку формування стратегії підприємства.

По-перше, прискорена трансформація структури попиту. Якщо ще у 2021 р. частка ВДЕ-обладнання в портфелі «Леону» становила лише 5%, то у 2025 р. вона досягла 18%, а теплові насоси продемонстрували зростання на 32%. Ця тенденція зумовлена руйнуванням газової інфраструктури, зростанням тарифів на енергоносії та популяризацією концепції енергонезалежного будинку. Підприємство, що своєчасно перебудує товарний портфель під цей попит, отримає вирішальну конкурентну перевагу.

По-друге, сезонність попиту та необхідність значних страхових запасів. Традиційна сезонність HVAC-ринку (пік попиту – осінь-зима) поєднується з ризиками зривів міжнародних поставок, що змусило «Леон» сформувати запаси обсягом 266,7 млн грн (40,8% активів). Це стратегічне рішення трансформує потенційну слабкість у конкурентну перевагу: в умовах дефіциту на ринку підприємство здатне забезпечити безперебійні поставки, тоді як конкуренти з мінімальними запасами втрачають клієнтів.

По-третє, зростання ролі сервісу та навчання в конкурентній стратегії. На ринку HVAC споживач дедалі більше платить не лише за «залізо», а й за знання, гарантію та спокій. Академія Леон, де навчаються персонал та тисячі

партнерів-монтажників, стає стратегічним активом, що формує бар'єри переходу та захищає конкурентну позицію через ефект мережевої лояльності.

По-четверте, висока залежність від курсу EUR/UAH. Понад 90% товарного портфеля закуповується в євро, що робить курсову волатильність першочерговим фінансовим ризиком. Відповіддю є впровадження динамічного внутрішнього комерційного курсу та проактивне формування товарних запасів як природного валютного хеджу – кожна одиниця товару на складі фактично фіксує валютну вартість на момент закупівлі.

Ідентифікація стратегічних розривів. На підставі проведеного аналізу ідентифіковано три ключові стратегічні розриви між поточним станом та стратегічними можливостями підприємства.

1. «ВДЕ-розрив». Частка відновлюваної енергетики в портфелі (18%) значно нижча за ринковий попит. За темпів зростання ринку теплових насосів у 32% на рік підприємство ризикує недовикористати найбільшу стратегічну можливість покоління. Ціль – досягти 30% частки ВДЕ в портфелі до 2028 р.

2. «Логістичний розрив». Концентрація складської інфраструктури на одному хабі (Святопетрівське) є найкритичнішим безпековим ризиком для бізнес-безперервності. Ціль – створити щонайменше один дублюючий хаб у Центральній або Західній Україні до 2027 р.

3. «Цифровий розрив». Попри розвинену офлайн-інфраструктуру, підприємство недостатньо використовує потенціал електронної комерції та IoT-сервісів. Ціль – запустити повноцінну B2B e-commerce-платформу та хмарний моніторинг інженерних систем до 2026–2027 рр.

Матриця стратегічного вибору за Ансоффом. Виходячи з ідентифікованих розривів та результатів SWOT-аналізу, розподіляються пріоритети стратегічного вибору підприємства за матрицею Ансоффа.

Стратегічний вибір ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за матрицею Ансоффа

Стратегія	Пріоритет	Зміст для підприємства	Зв'язок із SWOT
Розвиток продукту	Високий	Розширення ВДЕ-портфеля: гібридні системи, ТН нового покоління, сонячні колектори	SO-стратегія
Розвиток ринку	Середній	Географічна експансія на деокуповані та прифронтові регіони через «Півдьюма»	WO-стратегія
Проникнення на ринок	Середній	Посилення позицій у B2G-сегменті та поглиблення сервісної моделі	SO/ST
Диверсифікація	Низький	Напрямок енергоаудиту та комплексного проектування автономних систем	Перспектива

Джерело: складено автором за результатами стратегічного аналізу

Аналіз за матрицею Ансоффа (табл. 2.8) свідчить, що найпріоритетнішим напрямом є розвиток продукту – розширення ВДЕ-портфеля для наявного ринку, що відповідає наступальній SO-стратегії та безпосередньо адресує «ВДЕ-розрив». Другорядними, але важливими є розвиток ринку (географічна експансія) та проникнення (посилення B2G та сервісу). Диверсифікація розглядається як перспективний напрям із вищим рівнем ризику, доцільний на пізніших етапах реалізації стратегії.

Узагальнюючи результати другого розділу, слід констатувати, що ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» володіє винятковою фінансовою стійкістю, збалансованим товарним портфелем та системою унікальних конкурентних переваг, які забезпечують стійку диференціацію. Водночас виявлені стратегічні розриви (ВДЕ, логістичний, цифровий) вказують на наявність значного потенціалу зростання, не реалізованого в межах поточної стратегії. Це обґрунтовує необхідність розробки вдосконаленої моделі стратегічного планування, яка дала б змогу системно подолати ці розриви та обґрунтувати оптимальний тип стратегії. Розв'язанню цього завдання присвячено третій розділ роботи.

Поглиблена характеристика вітчизняного ринку інженерних та енергетичних систем. Ринок систем опалення, водопостачання, вентиляції та

кондиціонування (HVAC) і обладнання відновлюваної енергетики в Україні протягом 2022–2025 рр. зазнав глибокої структурної трансформації. Повномасштабна війна, систематичні руйнування об'єктів централізованого тепло- та електропостачання спричинили різке зростання попиту на автономні та децентралізовані рішення – теплові насоси, твердопаливні та газові котли, сонячні колектори, фотоелектричні станції та системи акумулювання енергії. Якщо до 2022 р. ринок зростав переважно за рахунок нового будівництва та планової модернізації, то після 2022 р. ключовим драйвером стало відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення енергетичної автономності домогосподарств, бізнесу й об'єктів критичної інфраструктури [43, 45].

Структурно ринок характеризується високою імпортозалежністю: переважна частка високотехнологічного обладнання постачається з країн ЄС (Німеччина, Італія, Польща) та частково з Азії. Це зумовлює чутливість галузі до коливань валютного курсу, логістичних обмежень та змін митно-тарифного регулювання. Водночас наближення України до енергетичних стандартів ЄС, розвиток механізмів державної підтримки енергоефективності та програм відновлення за участі міжнародних фінансових організацій формують стійкий довгостроковий попит. За оцінками галузевих джерел, сегмент відновлюваної енергетики демонструє найвищі темпи зростання серед усіх товарних груп ринку, що підтверджує стратегічну привабливість його розвитку [69, 70].

Конкурентне середовище ринку є фрагментованим та неоднорідним. Його утворюють, по-перше, великі офіційні дистриб'ютори світових брендів з розвиненою сервісною та логістичною інфраструктурою; по-друге, численні дрібні торговельні та монтажні компанії, що конкурують переважно ціною; по-третє, прямі імпортери та маркетплейси. У цьому середовищі стійку конкурентну перевагу здобувають підприємства, здатні поєднати широкий асортимент, технічну експертизу, сервісну підтримку та навчання партнерів, тобто перейти від простого продажу обладнання до надання комплексної інженерної цінності. Саме така модель реалізується об'єктом дослідження.

Інтерпретація динаміки фінансових показників. Поглиблений аналіз фінансових результатів ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» дає змогу виявити низку важливих тенденцій. Випереджаюче зростання валового прибутку (+50,1%) порівняно з чистим доходом (+13,3%) свідчить про поліпшення структури продажів на користь високомаржинальних товарних груп та послуг, насамперед ВДЕ-обладнання та сервісу. Підвищення валової рентабельності з 22,06% до 29,21% підтверджує посилення цінової влади підприємства та ефективність стратегії диференціації. Водночас суттєве зростання запасів (з 6 958 до 266 670 тис. грн) відображає свідому політику формування страхових резервів критичного обладнання в умовах логістичної невизначеності та ризику зриву поставок – раціональну реакцію на безпекові виклики, що, однак, знижує оборотність капіталу та потребує оптимізації через впровадження сучасних систем управління запасами.

Аналіз структури капіталу засвідчує винятково високу фінансову незалежність підприємства: коефіцієнт автономії 0,91 та фінансовий важіль 0,09 означають, що діяльність фінансується майже виключно за рахунок власних коштів. З одного боку, це забезпечує високу фінансову стійкість та стійкість до шоків; з іншого – свідчить про наявність невикористаного потенціалу залучення відносно дешевого боргового фінансування для прискорення зростання. Високий рівень поточної ліквідності (9,80) та позитивні значення інтегральних показників банкрутства за моделями Альтмана (8,19) і Терещенка (17,50) однозначно відносять підприємство до зони фінансової безпеки, що формує надійну ресурсну базу для реалізації наступальної стратегії розвитку [11, 65].

Поглиблений аналіз джерел конкурентних переваг (VRIO). Для ідентифікації стійких конкурентних переваг застосовано VRIO-аналіз ключових ресурсів та компетенцій підприємства за критеріями цінності (Value), рідкісності (Rarity), складності імітації (Imitability) та організаційної вбудованості (Organization). Результати аналізу наведено у табл. 2.9.

VRIO-аналіз ресурсів та компетенцій ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Ресурс / компетенція	V	R	I	O	Висновок
Портфель брендів світового рівня	+	+	–	+	Тимчасова перевага
Сервісний центр та SLA 92%	+	+	+	+	Стійка перевага
Академія Леон (навчання партнерів)	+	+	+	+	Стійка перевага
Логістична інфраструктура	+	–	–	+	Паритет
Технічна та інженерна експертиза	+	+	+	+	Стійка перевага
Фінансова стійкість	+	–	–	+	Паритет / резерв

Джерело: складено автором за [51]

VRIO-аналіз підтверджує, що найбільш стійкі конкурентні переваги підприємства зосереджені не в самому обладнанні (яке за наявності фінансових ресурсів може закупити будь-який конкурент), а у важко відтворюваних сервісно-освітніх компетенціях – офіційному сервісному центрі, Академії Леон та інженерній експертизі. Це обґрунтовує стратегічний пріоритет розвитку сервісно-освітньої екосистеми (СБО4) як ядра диференціації, що враховано у заходах третього розділу.

Систематизація стратегічних розривів. За результатами комплексної діагностики ідентифіковано три стратегічні розриви між поточним станом та бажаною стратегічною позицією. Перший – портфельний розрив: частка високоперспективного сегмента ВДЕ (18%) суттєво нижча за його ринковий потенціал та стратегічну ціль (30%). Другий – інфраструктурний розрив: концентрація логістичних і складських потужностей в єдиному хабі створює критичну вразливість в умовах воєнних дій. Третій – цифровий розрив: недостатній рівень цифровізації продажів та управління клієнтськими відносинами обмежує масштабованість бізнесу. Усунення цих розривів становить зміст системи стратегічних заходів, розроблених у підрозділі 3.2.

Аудит чинної стратегії підприємства. Аналіз поточної стратегічної поведінки ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» свідчить про фактичну реалізацію стратегії помірною концентрованою зростання з елементами спорідненої диверсифікації. Підприємство послідовно розширює присутність у сегменті

відновлюваної енергетики, розвиває сервісні та освітні напрями, зміцнює партнерську мережу. Водночас ця стратегія має переважно емерджентний характер – вона формувалася радше як реакція на ринкові можливості, ніж як результат формалізованого стратегічного процесу. Відсутність системної інтегральної діагностики стратегічної позиції та формалізованого механізму вибору стратегії знижує обґрунтованість рішень і ускладнює узгодження дій функціональних підрозділів, що підтверджує практичну потребу у вдосконаленні моделі стратегічного планування.

Оцінка збалансованості товарного портфеля. Зіставлення результатів BCG-аналізу показує, що портфель підприємства є відносно збалансованим, проте має потенціал оптимізації. Наявність двох «зірок» (СБО1 – Опалення та ВДЕ, СБО4 – Сервіс і Академія) забезпечує перспективи зростання, «дійна корова» (СБО2 – Водопостачання) генерує грошовий потік для фінансування розвитку, а «собака» (СБО3 – Сантехнічний дизайн) потребує рішення щодо доцільності подальшого утримання. Стратегічним пріоритетом є спрямування грошового потоку від СБО2 на прискорений розвиток СБО1, що відповідає логіці агресивної стратегії та підтверджується подальшим аналізом за матрицею GE/McKinsey у третьому розділі.

Узгодження функціональних стратегій. Реалізація корпоративного вектора розвитку потребує узгодження функціональних стратегій. Маркетингова стратегія має зміщуватися у бік просування ВДЕ-рішень, розвитку B2G-напрямку та цифрових каналів. Операційна та логістична стратегія потребують децентралізації інфраструктури та оптимізації управління запасами. Кадрова стратегія орієнтується на розвиток інженерних компетенцій через Академію Леон та утримання кваліфікованого персоналу в умовах кадрового дефіциту воєнного часу. Фінансова стратегія, спираючись на високу фінансову стійкість, передбачає самофінансування розвитку за збереження валютного хеджування. Виявлена потреба у системному узгодженні цих стратегій є додатковим аргументом на користь упровадження інтегрованої моделі стратегічного планування.

Отже, проведена у другому розділі комплексна стратегічна діагностика створює емпіричне підґрунтя для розроблення вдосконаленої моделі стратегічного планування та формування системи заходів розвитку. Виявлені сильні сторони (фінансова стійкість, бренди, сервіс, експертиза), можливості (зростання ВДЕ-сегмента, програми відновлення) та стратегічні розриви (портфельний, інфраструктурний, цифровий) безпосередньо враховуються при обґрунтуванні стратегічного вибору та конкретних заходів у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ЕНЕРГОРИНКУ

3.1. Розробка вдосконаленої моделі стратегічного планування діяльності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Методологічні засади та обґрунтування вдосконалення моделі. Результати стратегічної діагностики, проведеної у другому розділі, засвідчили, що класичний інструментарій стратегічного аналізу (PEST, Портер, SWOT, BCG), застосований ізольовано, має суттєві обмеження. По-перше, він не дає інтегральної оцінки стратегічної позиції підприємства, яка б одночасно враховувала внутрішні (фінансові, конкурентні) та зовнішні (галузеві, середовищні) чинники. По-друге, двофакторна матриця BCG спрощує портфельний аналіз, ігноруючи багатовимірність привабливості ринку та конкурентної позиції. По-третє, класичні лінійні моделі стратегічного планування не передбачають вбудованого механізму адаптації до шоків змін середовища, що є критичним в умовах воєнного стану.

З огляду на це, у роботі запропоновано вдосконалену модель стратегічного планування діяльності підприємства енергоринку, яка усуває зазначені обмеження за рахунок трьох ключових нововведень. Перше – інтеграція до аналітичного контуру моделі багатофакторної матриці GE/McKinsey (замість та на доповнення до BCG) для глибшого портфельного аналізу. Друге – включення окремого етапу визначення стратегічної позиції за методом SPACE-аналізу, що забезпечує інтегральне, формалізоване обґрунтування типу стратегії на основі чотирьох груп факторів. Третє – доповнення моделі наскрізним контуром стратегічної резилієнтності, який пронизує всі етапи та передбачає механізми антиципації загроз, заздалегідь підготовлені антикризові сценарії (playbook) і процедури швидкої адаптації. Саме ця інтеграція становить наукову новизну запропонованого підходу.

Запропонована модель охоплює сім взаємопов'язаних етапів, об'єднаних прямими та зворотними зв'язками у безперервний адаптивний цикл (рис. 3.1). На відміну від класичних лінійних моделей, у запропонованій моделі етап портфельного аналізу посилено матрицею GE/McKinsey, а між аналітичним блоком і блоком цілепокладання введено окремий етап визначення стратегічної позиції методом SPACE, що формалізує перехід від діагностики до стратегічного вибору.

Удосконалена модель стратегічного планування підприємства енергоринку

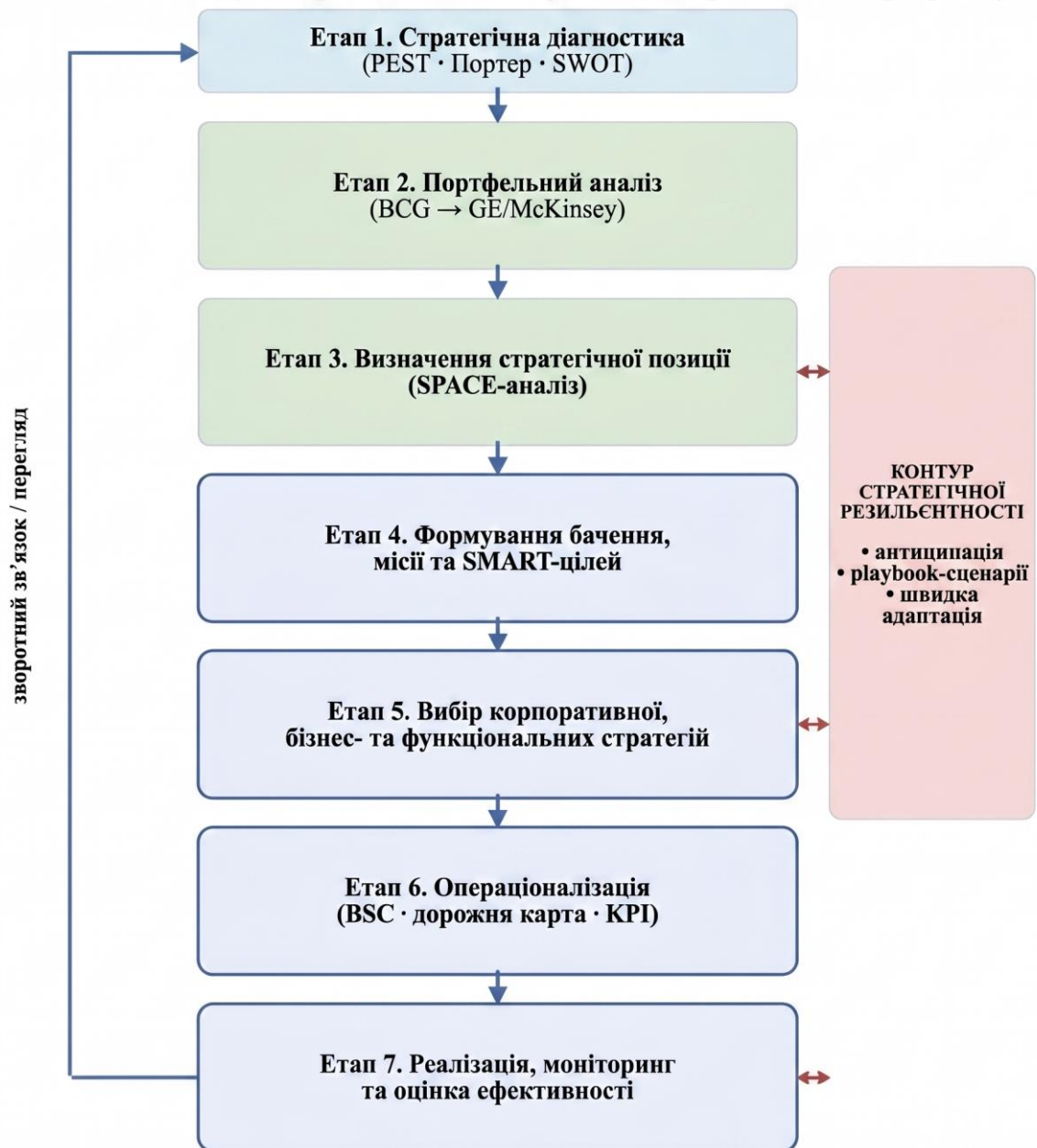


Рис. 3.1. Удосконалена модель стратегічного планування діяльності підприємства енергоринку (складено автором)

Зміст етапів моделі є таким. Етап 1 – стратегічна діагностика середовища (PEST, Портер, SWOT) – виконано у підрозділі 2.1. Етап 2 – портфельний аналіз, що поєднує матрицю BCG (виконано у підрозділі 2.1) з її розвитком – матрицею GE/McKinsey. Етап 3 – визначення інтегральної стратегічної позиції методом SPACE-аналізу. Етапи 4–7 – формування бачення й цілей, вибір стратегій, операціоналізація через BSC та реалізація з моніторингом. Нижче здійснено апробацію ключових нових елементів моделі (етапів 2–3) на матеріалах ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС», після чого представлено результати застосування етапів 4–6.

Апробація етапу 3: SPACE-аналіз стратегічної позиції ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС». Для визначення інтегральної стратегічної позиції підприємства застосовано метод SPACE-аналізу. Оцінювання факторів за чотирма групами (фінансова сила FS, конкурентні переваги CA, сила галузі IS, стабільність середовища ES) здійснено на основі результатів фінансового та стратегічного аналізу другого розділу за шестибальною шкалою. Фактори груп FS та IS оцінюються позитивними значеннями (від 0 до +6), фактори груп CA та ES – негативними (від 0 до –6). Результати оцінювання наведено у таблицях 3.1–3.2.

Таблиця 3.1

Оцінка факторів фінансової сили (FS) та сили галузі (IS)

Фактор	Оцінка	Гр.	Обґрунтування
Рентабельність капіталу (ROE/ROA)	5	FS	Чиста рент. 11,49%, висока віддача
Фінансовий важіль (низький борг)	6	FS	Коеф. автономії 0,91
Ліквідність	6	FS	КПЛ = 9,80
Грошовий потік	5	FS	Стабільний позитивний CF
Легкість виходу з ринку	3	FS	Ліквідні активи, помірна
Підприємницький ризик	4	FS	Диверсифікований портфель
Потенціал зростання галузі	6	IS	Ринок ТН зростає на 32%
Потенціал прибутку галузі	5	IS	Висока маржинальність ВДЕ
Фінансова стабільність галузі	4	IS	Залежність від тарифів/курсу

Фактор	Оцінка	Гр.	Обґрунтування
Технологічне ноу-хау галузі	5	IS	Активна технол. трансформація
Використання ресурсів	4	IS	Помірно ефективне
Продуктивність	4	IS	Зростає з цифровізацією
Середнє: FS = +4,83; IS = +4,67			

Джерело: оцінено автором за результатами аналізу розділу 2 за методикою SPACE [49, 64]

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентних переваг (CA) та стабільності середовища (ES)

Фактор	Оцінка	Гр.	Обґрунтування
Частка ринку	-2	CA	Лідерські позиції в сегменті ТН
Якість продукту	-1	CA	Преміальні EU-бренди
Життєвий цикл продукту	-2	CA	Зростаючі ВДЕ-категорії
Лояльність клієнтів	-2	CA	Програма «Леон Профі», SLA 92%
Технологічне ноу-хау	-2	CA	Інженерна експертиза, BIM
Контроль над дистрибуцією	-2	CA	Мережа «Півднйма»
Технологічні зміни	-3	ES	Швидка зміна технологій ВДЕ
Темп інфляції	-4	ES	Висока інфляція воєнного часу
Мінливість попиту	-4	ES	Сезонність + воєнні шоки
Ціновий діапазон конкурентів	-3	ES	Тиск DIY-ретейлу
Бар'єри входу на ринок	-2	ES	Високі бар'єри (сприятливо)
Конкурентний/безпековий тиск	-5	ES	Воєнні та валютні ризики
Середнє: CA = -1,83; ES = -3,50			

Джерело: оцінено автором за результатами аналізу розділу 2 за методикою SPACE [49, 64]

На основі середніх оцінок обчислено координати результуючого вектора стратегічної позиції за формулами SPACE-аналізу:

$$x = CA + IS = (-1,83) + 4,67 = +2,84;$$

$$y = FS + ES = 4,83 + (-3,50) = +1,33.$$

Оскільки обидві координати результуючого вектора є додатними ($x > 0$, $y > 0$), вектор спрямований у перший квадрант, що відповідає агресивній стратегії.

Графічне представлення результатів SPACE-аналізу наведено на рис.

3.2.

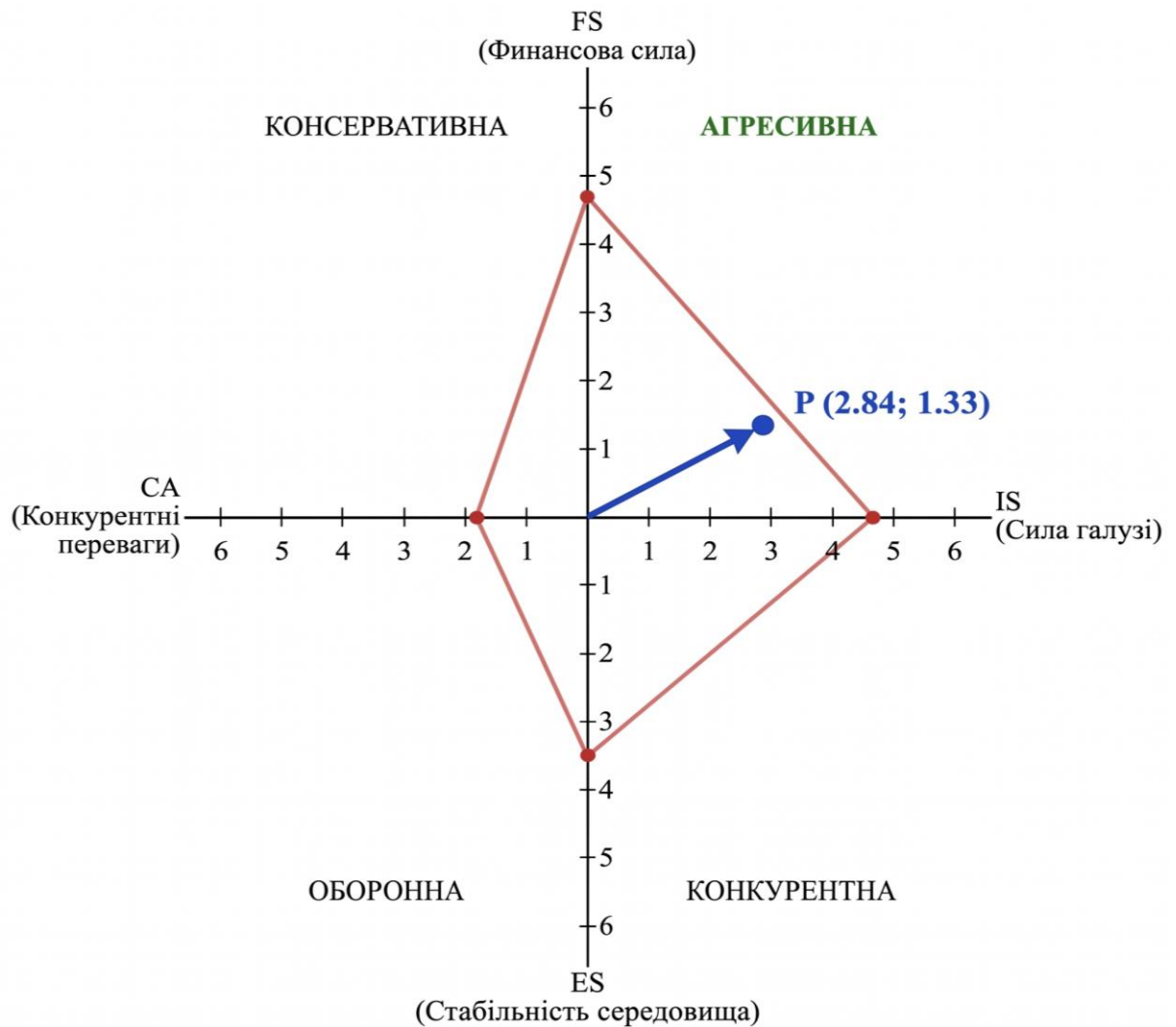


Рис. 3.2. Результати SPACE-аналізу стратегічної позиції ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» (складено автором)

Перебування підприємства в агресивному квадранті SPACE є логічним та узгоджується з результатами попереднього аналізу. Воно означає, що підприємство має сильну фінансову позицію (висока FS) у привабливій галузі, що зростає (висока IS), за помірних конкурентних переваг (CA близька до нуля) та помірно нестабільного середовища (ES). Агресивна стратегія передбачає максимальне використання внутрішніх сильних сторін для захоплення нових ринкових можливостей: розширення асортименту, нарощення частки ринку, поглинання слабших конкурентів, активні інвестиції у зростаючі сегменти. Для ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» це безпосередньо

означає агресивне нарощення частки ВДЕ-обладнання у портфелі, що повністю узгоджується з SO-стратегією за SWOT та пріоритетом розвитку продукту за матрицею Ансоффа. Водночас значення ES ($-3,5$) сигналізує про потребу постійного контролю середовищних ризиків, що актуалізує контур стратегічної резилієнтності моделі.

Апробація етапу 2: матриця GE/McKinsey для товарного портфеля підприємства. Для поглибленого портфельного аналізу класичну матрицю BCG доповнено багатофакторною матрицею GE/McKinsey. Привабливість ринку та конкурентну позицію кожної СБО оцінено як зважену суму факторних оцінок за десятибальною шкалою. Ваги факторів та результати інтегрального оцінювання наведено у таблицях 3.3–3.4.

Таблиця 3.3

Оцінка привабливості ринку для СБО ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Фактор привабливості	Вага	СБО1	СБО2	СБО3	СБО4
Розмір ринку	0,15	8	9	6	6
Темп зростання	0,25	9	5	3	7
Рентабельність галузі	0,20	9	6	3	7
Інтенсивність конкуренції	0,15	7	5	2	6
Бар'єри входу	0,10	7	5	3	6
Стійкість до ризиків	0,15	7	5	3	6
Інтегральна оцінка привабливості	1,00	8,2	5,4	3,2	6,6

Джерело: розраховано автором за методикою GE/McKinsey [49, 64]

Таблиця 3.4

Оцінка конкурентної позиції СБО ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Фактор конкурентної позиції	Вага	СБО1	СБО2	СБО3	СБО4
Відносна частка ринку	0,20	7	8	3	6
Ексклюзивність брендів	0,20	8	8	3	6
Якість/широта асортименту	0,15	7	8	4	6
Сервіс та інженерна експертиза	0,15	8	7	4	8
Цінова конкурентоспроможність	0,10	6	7	4	5
Лояльність клієнтів	0,10	7	8	3	7

Фактор конкурентної позиції	Вага	СБО1	СБО2	СБО3	СБО4
Фінансові ресурси	0,10	8	8	3	6
Інтегральна оцінка позиції	1,00	7,3	7,6	3,4	6,2

Джерело: розраховано автором за методикою GE/McKinsey [49, 64]

За обчисленими інтегральними оцінками побудовано матрицю GE/McKinsey (рис. 3.3), де кожна СБО зображена колом, площа якого пропорційна частці сегмента у виручці підприємства, а заштрихований сектор – частці підприємства на відповідному ринку.

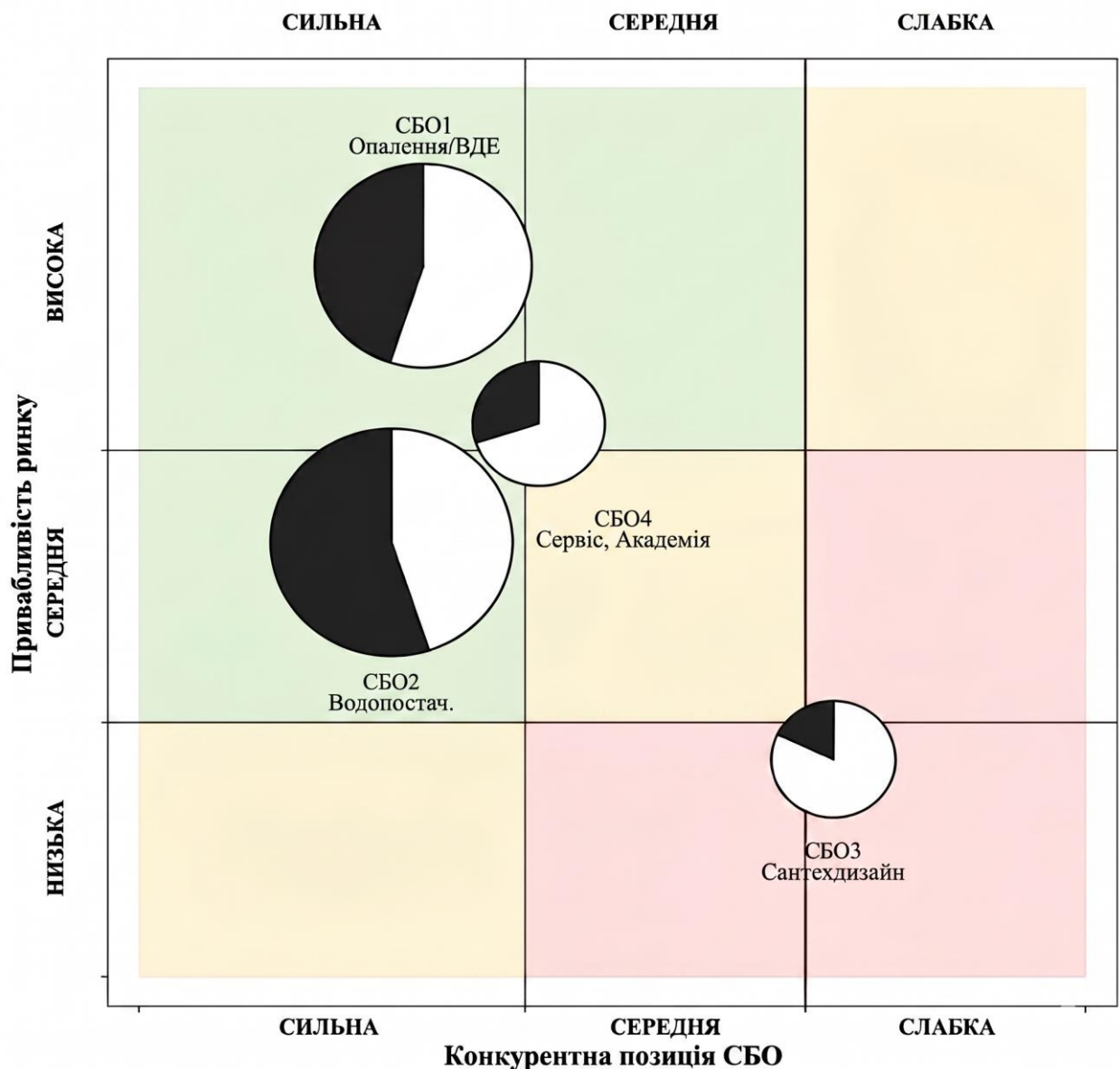


Рис. 3.3. Матриця GE/McKinsey товарного портфеля ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» (складено автором)

Аналіз матриці GE/McKinsey деталізує та підтверджує висновки, отримані за матрицею BCG, водночас даючи багатовимірнішу картину. СБО1 (Опалення та ВДЕ) з оцінками привабливості 8,2 та позицією 7,3 потрапляє у верхню ліву зону зростання та інвестування – це пріоритетний об’єкт спрямування ресурсів. СБО2 (Водопостачання) з найсильнішою конкурентною позицією (7,6) за середньої привабливості (5,4) розташована у зоні вибіркового зростання та утримання лідерства, виконуючи роль генератора грошового потоку. СБО4 (Сервіс та Академія) із збалансованими оцінками (6,6 та 6,2) перебуває у центральній зоні вибіркового розвитку з потенціалом переходу до зони зростання. Натомість СБО3 (Сантехнічний дизайн) з низькими оцінками (3,2 та 3,4) потрапляє у зону збору врожаю, що обґрунтовує стратегію поступового виведення неконкурентних позицій. Отже, матриця GE/McKinsey забезпечує точніше за BCG обґрунтування розподілу інвестиційних пріоритетів між СБО.

Результати застосування етапів 4–6 моделі. Інтегральні висновки SPACE-аналізу (агресивна стратегія) та матриці GE/McKinsey (пріоритет СБО1 та СБО4) формують основу для подальших етапів моделі.

Етап 4. Бачення, місія та SMART-цілі. Запропонована місія: «ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» – провідний інженерний партнер для будівництва та відновлення України, що забезпечує енергонезалежність через постачання та сервіс інноваційних систем від провідних світових брендів». Стратегічне бачення на 2028 р.: стати лідером ринку ВДЕ-інжинірингу в Україні з часткою відновлюваної енергетики в портфелі 30% та мережею регіональних хабів. SMART-цілі: досягти чистого доходу 1,4 млрд грн до кінця 2028 р.; збільшити частку ВДЕ з 18% до 30%; відкрити щонайменше один регіональний хаб до кінця 2027 р.; підвищити SLA до 95% до 2027 р.; розширити Академію Леон до 1 000 сертифікованих монтажників на рік до 2027 р.

Етап 5. Вибір стратегій. Корпоративна стратегія – помірне зростання зі спорідненою диверсифікацією в сегмент ВДЕ-систем та сервісного B2B-бізнесу, що фінансується переважно за рахунок власних коштів. Бізнес-

стратегія – диференціація на основі повного сервісного циклу (Full-Service Lifecycle Model «від проєкту до гарантії»). Функціональні стратегії узгоджено з корпоративним вектором: маркетингова (посилення B2G, розвиток B2B e-commerce, цифровий маркетинг ВДЕ); операційна (диверсифікація хабів, оптимізація запасів через WMS); кадрова (розширення Академії, утримання інженерів); фінансова (самофінансування, хеджування валютних ризиків).

Етап 6. Операціоналізація через BSC. Для операціоналізації стратегії та її комунікації на всіх рівнях організації розроблено збалансовану систему показників за чотирма проєкціями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Збалансована система показників (BSC) для ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Проекція	Стратегічна ціль / KPI	Показник	2025	2028
Фінансова	Зростання доходу	Чистий дохід, млрд грн	1,114	1,400
	Прибутковість	Чиста рентабельність, %	11,49	≥12,0
	Фін. стійкість	Коеф. автономії	0,91	≥0,85
Клієнтська	Лояльність партнерів	SLA, %	92	95
	Зростання B2G	Частка тендерів, %	<5	12
Внутр. процеси	Диверсифікація логістики	К-ть хабів	1	3
	Оптимізація запасів	Оборотність, рази/рік	4,2	5,0
Навчання/зростання	Розвиток Академії	Сертифікатів/рік	~500	1000
	ВДЕ-трансформація	Частка ВДЕ, %	18	30

Джерело: складено автором на основі даних [11] та стратегічних орієнтирів підприємства

Отже, апробація вдосконаленої моделі на матеріалах ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» продемонструвала її працездатність та внутрішню узгодженість: усі застосовані методи (SWOT, BCG, GE/McKinsey, SPACE, Ансофф) збіжно вказують на доцільність наступальної (агресивної) стратегії з пріоритетом розвитку ВДЕ-сегмента та сервісно-освітньої екосистеми. Інтеграція SPACE та GE/McKinsey у єдиний цикл забезпечила формалізоване, багатофакторне обґрунтування стратегічного вибору, недоступне за

використання класичного інструментарію ізольовано, а контур резилієнтності задав механізм адаптації стратегії до ризиків воєнного часу. Конкретні заходи з реалізації обраної стратегії та оцінку їх ефективності (етап 7 моделі) розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Формування заходів з реалізації стратегій розвитку в умовах воєнного стану та енергетичної трансформації

Обґрунтування системи заходів. Результати апробації вдосконаленої моделі (підрозділ 3.1) однозначно засвідчили доцільність наступальної (агресивної) стратегії розвитку ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» з пріоритетним інвестуванням у сегмент відновлюваної енергетики (СБО1) та сервісно-освітню екосистему (СБО4). Етап 7 запропонованої моделі передбачає операціоналізацію стратегічного вибору у вигляді системи конкретних, взаємоузгоджених заходів, об'єднаних у стратегічні напрями та підкріплених дорожньою картою, ресурсним забезпеченням та фінансово-економічним обґрунтуванням. Нижче сформовано чотири стратегічні напрями реалізації стратегії, кожен з яких декомпоновано на заходи.

Напрямок 1. Розширення ВДЕ-портфеля та посилення позицій у сегменті СБО1. Цей напрям є стрижневим, оскільки саме сегмент відновлюваної енергетики (теплові насоси, сонячні колектори, системи акумулювання, гібридні рішення) демонструє найвищі темпи зростання (32% річних) та найвищу привабливість за матрицею GE/McKinsey. Стратегічна ціль напрямку – збільшити частку ВДЕ у структурі портфеля з 18% (2025 р.) до 30% (2028 р.).

Захід 1.1. Розширення продуктового асортименту ВДЕ: укладення дистриб'юторських угод з виробниками теплових насосів та інверторних систем преміального та середнього цінових сегментів, доповнення лінійки рішеннями для промислових та комерційних об'єктів (потужністю понад 100 кВт).

Захід 1.2. Розвиток проєктно-інжинірингового напрямку «під ключ»: формування компетенцій з проєктування, монтажу та пусконаладження комплексних ВДЕ-систем, що дає змогу переходити від ролі постачальника обладнання до ролі системного інтегратора з вищою маржинальністю.

Захід 1.3. Розвиток B2G-напрямку та участь у програмах відновлення: цілеспрямована участь у державних та міжнародних програмах енергоефективності й відновлення інфраструктури (зокрема за підтримки ЄБРР, фондів відновлення), які створюють стійкий попит на ВДЕ-рішення в умовах енергетичної кризи.

Напрямок 2. Розвиток сервісно-освітньої екосистеми «Академія Леон 2.0». Сервісний центр та навчальна Академія (СБО4) є джерелом стійкої конкурентної переваги (підтверджено VRIO-аналізом у підрозділі 2.2) та інструментом формування лояльної партнерської мережі сертифікованих монтажників. Розвиток цього напрямку посилює диференціацію за моделлю повного сервісного циклу.

Захід 2.1. Масштабування Академії Леон: розширення програм навчання та сертифікації монтажників ВДЕ-обладнання до 1 000 сертифікованих фахівців на рік, запуск онлайн-форматів та регіональних навчальних майданчиків.

Захід 2.2. Цифровізація сервісу через IoT-моніторинг: впровадження систем дистанційного моніторингу встановленого обладнання (IoT-датчики, предиктивна діагностика), що дає змогу перейти до моделі проактивного сервісного обслуговування та формує додаткове джерело сервісного доходу за підписною моделлю.

Захід 2.3. Впровадження BIM-проєктування: інтеграція технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) у проєктний процес, що підвищує точність специфікацій, скорочує строки реалізації проєктів та посилює конкурентні позиції у тендерах на великих об'єктах.

Напрям 3. Забезпечення логістичної безпеки та децентралізація інфраструктури. Стратегічна діагностика виявила критичну вразливість – концентрацію логістичної та складської інфраструктури в єдиному хабі у Київській області, що в умовах воєнного стану становить суттєвий безпековий ризик. Напрям спрямований на підвищення стратегічної резилієнтності ланцюга постачання (контур резилієнтності моделі).

Захід 3.1. Створення регіонального логістичного хабу: відкриття другого складського комплексу у відносно безпечному західному регіоні України (Львівська/Хмельницька обл.), що забезпечує децентралізацію запасів, скорочує плече доставки до західних та центральних областей і знижує ризик одночасної втрати критичних запасів.

Захід 3.2. Впровадження системи управління складом (WMS): автоматизація складських процесів та запровадження прогностичної аналітики попиту для оптимізації рівня запасів (зниження їх надлишку за збереження доступності критичних позицій), підвищення оборотності запасів з 4,2 до 5,0 разів на рік.

Напрям 4. Цифровізація бізнес-процесів та розвиток e-commerce. Цифровий розрив був ідентифікований як один із трьох стратегічних розривів (підрозділ 2.2). Напрям забезпечує операційну ефективність, масштабованість продажів та якість управління клієнтськими відносинами.

Захід 4.1. Запуск B2B e-commerce-порталу: створення повноцінного онлайн-кабінету для партнерів (монтажників, дилерів) з персональними цінами, історією замовлень, технічною документацією та можливістю онлайн-замовлення, що знижує операційні витрати на обробку замовлень та підвищує лояльність.

Захід 4.2. Впровадження CRM-системи: інтеграція єдиної системи управління взаємовідносинами з клієнтами для наскрізного обліку угод, автоматизації воронки продажів та аналітики клієнтської бази, що є передумовою ефективної реалізації клієнтської проєкції BSC.

Дорожня карта реалізації. Запропоновані заходи розподілено у часі на горизонті 2026–2028 рр. за принципом пріоритезації швидких перемог та поступового нарощування інвестиційно місткіших ініціатив (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дорожня карта реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»
на 2026–2028 рр.

Захід	Зміст	2026	2027	2028
1.1	Розширення асортименту ВДЕ	+	+	+
1.2	Проектно-інжиніринговий напрям		+	+
1.3	Розвиток B2G та програми відновлення	+	+	+
2.1	Масштабування Академії Леон	+	+	+
2.2	IoT-моніторинг сервісу		+	+
2.3	ВІМ-проектування		+	+
3.1	Регіональний логістичний хаб		+	+
3.2	Система WMS	+	+	
4.1	B2B e-commerce портал	+	+	
4.2	CRM-система	+		

Джерело: розроблено автором

Фінансово-економічне обґрунтування інвестиційних ініціатив. Найбільш капіталомісткими заходами стратегії є створення регіонального логістичного хабу (захід 3.1), розвиток ВДЕ-проектного напрямку з формуванням стартового складського запасу (заходи 1.1–1.2) та цифровізація (заходи 2.2, 4.1, 4.2). Для оцінки доцільності цих інвестицій застосовано метод дисконтованих грошових потоків з розрахунком чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та дисконтованого періоду окупності (DPP). Сукупний обсяг початкових інвестицій (CF_0) оцінено на рівні 8 800 тис. грн, що включає капітальні витрати на облаштування регіонального хабу, формування товарного запасу ВДЕ-обладнання, придбання та впровадження IoT-, WMS-, CRM- та e-commerce-рішень. Ставку дисконтування прийнято на рівні 18% (з урахуванням вартості капіталу та премії за ризик в умовах воєнного стану). Прогнозні чисті грошові потоки від реалізації ініціатив сформовано на основі очікуваного приросту валового

прибутку від збільшення обсягів ВДЕ-продажів та сервісного доходу, скоригованого на додаткові операційні витрати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок показників ефективності інвестиційних ініціатив, тис. грн

Показник	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік (CF)	2 600	3 700	4 600	5 200
Коефіцієнт дисконтування (18%)	0,847	0,718	0,609	0,516
Дисконтований CF	2 203	2 658	2 800	2 683
Накопич. дисконт. CF	2 203	4 861	7 661	10 344

Джерело: розраховано автором; $CF_0 = 8\,800$ тис. грн, ставка дисконтування 18%

За результатами розрахунку чиста теперішня вартість проєкту становить $NPV = 10\,344 - 8\,800 = +1\,544$ тис. грн, що є додатною величиною та свідчить про економічну доцільність інвестицій. Внутрішня норма дохідності $IRR \approx 24,8\%$, що перевищує прийняту ставку дисконтування (18%) та підтверджує наявність запасу фінансової міцності проєкту. Дисконтований період окупності (DPP) настає у четвертому році реалізації: накопичений дисконтований потік перевищує суму інвестицій між 2028 та 2029 рр., а точніше, $DPP \approx 3,4$ року. Усі три узгоджені критерії вказують на прийнятність інвестиційної програми. Важливо, що ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» має достатній фінансовий потенціал для самофінансування цих інвестицій: за результатами 2025 р. підприємство згенерувало 128 024 тис. грн чистого прибутку, має високий коефіцієнт автономії (0,91) та низький фінансовий важіль (0,09), що мінімізує потребу у залученні дорогого боргового фінансування.

Прогноз фінансових результатів реалізації стратегії. Кумулятивний вплив реалізації всіх чотирьох стратегічних напрямів на ключові показники діяльності підприємства до 2028 р. наведено у табл. 3.8 у розрізі базового та оптимістичного сценарію.

Прогноз ключових показників ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» до 2028 р.

Показник	2025 (факт)	2028 (базовий)	Зміна, %
Чистий дохід, тис. грн	1 113 997	1 400 000	+25,7
Чистий прибуток, тис. грн	128 024	175 000	+36,7
Чиста рентабельність, %	11,49	12,50	+1,01 в.п.
Частка ВДЕ у портфелі, %	18,0	30,0	+12,0 в.п.
SLA сервісу, %	92,0	95,0	+3,0 в.п.
Кількість логістичних хабів	1	2–3	+1–2
Оборотність запасів, разів/рік	4,2	5,0	+0,8

Джерело: прогноз автора на основі даних [11] та запропонованих стратегічних заходів

Аналіз ризиків реалізації стратегії та механізми резилієнтності. Відповідно до контуру стратегічної резилієнтності вдосконаленої моделі, реалізація стратегії супроводжується ідентифікацією ключових ризиків та заздалегідь підготовленими заходами реагування (playbook):

- безпековий ризик (воєнні дії, руйнування інфраструктури) – найкритичніший. Реагування: децентралізація складів (захід 3.1), страхування майна, формування резервних запасів критичних позицій, дублювання ІТ-систем у хмарі.

- валютний ризик (імпортний характер постачань, прив'язка до EUR/USD) – реагування: хеджування валютних контрактів, диверсифікація постачальників, формування цінових застережень у договорах, підтримання валютної ліквідності.

- логістичний ризик (порушення ланцюгів постачання, затримки на кордоні) – реагування: диверсифікація логістичних маршрутів та постачальників, збільшення страхового запасу, впровадження прогнозової аналітики (WMS).

- кадровий ризик (мобілізація, відтік кваліфікованих інженерів) – реагування: розвиток Академії Леон як кадрового резерву, програми

утримання та бронювання критичного персоналу, передача компетенцій, часткова автоматизація процесів.

– Ринковий ризик (зниження платоспроможного попиту, посилення конкуренції) – реагування: диверсифікація сегментів (B2G, програми відновлення), посилення диференціації через сервіс, гнучка цінова політика.

Отже, у підрозділі сформовано комплексну систему заходів з реалізації обраної агресивної стратегії розвитку, що охоплює чотири взаємоузгоджені напрями, забезпечена дорожньою картою на 2026–2028 рр., фінансово-економічно обґрунтована ($NPV = +1\,544$ тис. грн, $IRR \approx 24,8\%$, $DPP \approx 3,4$ року) та підкріплена механізмами управління ризиками в межах контуру стратегічної резильєнтності. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству досягти стратегічних цілей: наростити чистий дохід до 1,4 млрд грн (+25,7%), збільшити частку ВДЕ до 30% та зміцнити конкурентні позиції на вітчизняному енергоринку в умовах воєнного стану та енергетичної трансформації.

Сценарне моделювання результатів реалізації стратегії. Зважаючи на високу невизначеність середовища, прогноз результатів реалізації стратегії доцільно подати у вигляді трьох сценаріїв – песимістичного, базового та оптимістичного, що різняться припущеннями щодо інтенсивності бойових дій, динаміки валютного курсу та темпів відновлення економіки (табл. 3.9). Песимістичний сценарій передбачає затяжну фазу безпекових ризиків і стримане зростання; базовий – поступову стабілізацію та реалізацію більшості запланованих заходів; оптимістичний – активну фазу відбудови за міжнародної підтримки та прискорене зростання ВДЕ-попиту.

Таблиця 3.9

Сценарний прогноз ключових результатів реалізації стратегії до 2028 р.

Показник (2028 р.)	Песиміст.	Базовий	Оптиміст.
Чистий дохід, млрд грн	1,20	1,40	1,60
Темп приросту доходу, %	+7,7	+25,7	+43,6
Частка ВДЕ у портфелі, %	24	30	35

Показник (2028 р.)	Песиміст.	Базовий	Оптиміст.
Чистий прибуток, млн грн	145	175	205
Чиста рентабельність, %	12,1	12,5	12,8
NPV інвестпрограми, тис. грн	+520	+1 544	+2 980

Джерело: прогноз автора

Навіть за песимістичного сценарію чиста теперішня вартість інвестиційної програми залишається додатною (+520 тис. грн), що свідчить про прийнятний запас фінансової міцності стратегії та її стійкість до несприятливого розвитку подій. Це підтверджує обґрунтованість обраного наступального вектора розвитку навіть в умовах підвищеної невизначеності та узгоджується з логікою контуру стратегічної резилієнтності вдосконаленої моделі.

Очікувані ефекти та механізм моніторингу реалізації. Реалізація запропонованої системи заходів забезпечує комплексний синергетичний ефект за чотирма групами результатів. Економічні ефекти – зростання доходу та прибутку, підвищення маржинальності за рахунок зміщення портфеля у бік ВДЕ та сервісу. Ринкові ефекти – зміцнення конкурентної позиції, розширення частки ринку, вихід у сегмент B2G. Операційні ефекти – підвищення оборотності запасів, скорочення логістичних плечей, зниження операційних витрат завдяки цифровізації. Стратегічні ефекти – підвищення резилієнтності бізнес-моделі та зниження залежності від єдиного логістичного вузла. Контроль за реалізацією стратегії здійснюється через систему збалансованих показників (BSC) із щоквартальним моніторингом KPI та механізмом коригування заходів за результатами зворотного зв'язку, що замикає адаптивний цикл вдосконаленої моделі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформовано теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо формування стратегій розвитку підприємства на вітчизняному енергоринку, що дає змогу сформулювати такі висновки.

1. Узагальнено теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Встановлено, що в економічній науці співіснують різні підходи до трактування стратегії – від класичного планового (Ансофф І., А. Чандлер) до підприємницького та емерджентного (Г. Мінцберг), ресурсного (РБ-теорія, VRIO) та концепції динамічних здатностей. Доведено, що в сучасних турбулентних умовах поняття стратегії доцільно розширювати концепцією стратегічної резилієнтності – здатності підприємства зберігати життєздатність та адаптуватися до шоківих змін середовища.

2. Систематизовано методичний інструментарій формування стратегій. Проаналізовано та порівняно методи стратегічної діагностики (PEST, модель п'яти сил Портера, SWOT), портфельного аналізу (BCG, GE/McKinsey), визначення стратегічної позиції (SPACE-аналіз), вибору напрямів зростання (матриця Ансоффа) та операціоналізації стратегії (BSC). Обґрунтовано, що жоден з методів, застосований ізольовано, не забезпечує комплексності стратегічного аналізу, що зумовлює потребу в їх інтеграції.

3. Здійснено аналіз вітчизняного енергоринку та ринку інженерних систем. Встановлено, що галузь функціонує в умовах глибокої трансформації, спричиненої воєнним станом, руйнуванням енергетичної інфраструктури та прискореним переходом до децентралізованої відновлюваної енергетики. Це формує стійкий попит на ВДЕ-рішення, теплові насоси та системи акумулювання й створює сприятливі стратегічні можливості для профільних підприємств.

4. Проведено стратегічну діагностику ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС». Фінансовий аналіз за 2023–2025 рр. засвідчив стійке зростання: чистий дохід

збільшився на 13,3% (до 1 114,0 млн грн), валовий прибуток – на 50,1%, чистий прибуток – на 21,9% (до 128,0 млн грн). Підприємство демонструє високу фінансову стійкість (коефіцієнт автономії 0,91, поточної ліквідності 9,80) та мінімальний ризик банкрутства (Z-рахунок Альтмана 8,19, модель Терещенка 17,50).

5. Виконано портфельний аналіз за матрицею BCG, який виявив, що сегмент опалення та ВДЕ (СБО1, темп зростання 32%) і сервісно-освітній напрям (СБО4) є «зірками» портфеля, водопостачання (СБО2) – «дійною коровою», а сантехнічний дизайн (СБО3) – «собакою». Ідентифіковано три стратегічні розриви: недостатню частку ВДЕ, логістичну вразливість через концентрацію інфраструктури та цифровий розрив.

6. Запропоновано вдосконалену модель стратегічного планування діяльності підприємства енергоринку, наукова новизна якої полягає в інтеграції трьох нововведень: багатофакторної матриці GE/McKinsey у портфельний аналіз, окремого етапу визначення стратегічної позиції методом SPACE-аналізу та наскрізного контуру стратегічної резильєнтності, що забезпечує адаптацію стратегії до шоківих змін середовища воєнного часу.

7. Здійснено апробацію SPACE-аналізу, де було отримано такі інтегральні оцінки: фінансова сила $FS = +4,83$, сила галузі $IS = +4,67$, конкурентні переваги $CA = -1,83$, стабільність середовища $ES = -3,50$. Вектор стратегічної позиції ($X = +2,84$; $Y = +1,33$) однозначно потрапляє у перший квадрант, що відповідає агресивній (наступальній) стратегії – використанню фінансової сили та галузевих можливостей для активного зростання.

8. Здійснено апробацію матриці GE/McKinsey, яка підтвердила та деталізувала висновки BCG: СБО1 (Опалення та ВДЕ) розташовано у зоні зростання та інвестування (пріоритетний об'єкт ресурсів), СБО2 та СБО4 – у зонах вибіркового розвитку, СБО3 – у зоні збору врожаю. Збіжність висновків усіх застосованих методів (SWOT, BCG, GE/McKinsey, SPACE, Ансофф) підтвердила обґрунтованість вибору агресивної стратегії з пріоритетом ВДЕ та сервісної екосистеми.

9. Сформовано систему заходів з реалізації стратегії за чотирма напрямками: розширення ВДЕ-портфеля (ціль – частка ВДЕ 30% до 2028 р.); розвиток сервісно-освітньої екосистеми «Академія Леон 2.0» з IoT-моніторингом та BIM; забезпечення логістичної безпеки через створення регіонального хабу та впровадження WMS; цифровізація через B2B e-commerce та CRM. Заходи структуровано у дорожню карту на 2026–2028 рр.

10. Обґрунтовано економічну доцільність інвестиційної програми методом дисконтованих грошових потоків: за обсягу інвестицій 8 800 тис. грн та ставки дисконтування 18% отримано $NPV = +1\,544$ тис. грн, $IRR \approx 24,8\%$, $DPV \approx 3,4$ року. Усі критерії підтверджують прийнятність проєкту, що може фінансуватися переважно за рахунок власних коштів підприємства з огляду на його високу фінансову стійкість.

11. Розроблено систему управління ризиками реалізації стратегії в межах контуру резилієнтності, що охоплює безпекові, валютні, логістичні, кадрові та ринкові ризики із заздалегідь підготовленими заходами реагування. Прогнозується, що реалізація стратегії дозволить наростити чистий дохід до 1,4 млрд грн (+25,7%) та чистий прибуток до 175 млн грн (+36,7%) до 2028 р.

Отже, поставлені у роботі завдання виконано, а мету – обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку підприємства на вітчизняному енергоринку – досягнуто. Практична цінність роботи полягає в тому, що запропонована вдосконалена модель та сформована на її основі система заходів можуть бути використані ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» та іншими підприємствами галузі для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень в умовах воєнного стану та енергетичної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична платформа: профіль ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС». *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Економіка, 2009. 519 с.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 256 с.
4. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
5. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Наукова столиця, 2018. 524 с.
6. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Моделі, правила, концепції : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2024. 162 с.
7. Балан В. Г. Інструментарій нечіткого моделювання у стратегічному управлінні підприємствами. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 1 (118). С. 48–56.
8. Балан В. Г., Тимченко І. П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4 (144). С. 5–16.
9. Балан В. Г., Тимченко І. П. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 101–107.
10. Білоус О. Г. Стратегії розвитку підприємств в умовах турбулентності середовища. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
11. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 400 с.
12. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Харків : ХНАДУ, 2008. 220 с.

13. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : офіц. сайт. URL: <https://www.sae.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026).
14. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2013. 272 с.
15. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2011. 440 с.
16. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2006. 384 с.
17. Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за 2023–2025 рр. : внутрішні матеріали підприємства. Київ, 2026. 48 с.
18. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства : підручник. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2009. 560 с.
19. Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ 30181253) : дані ЄДР. Єдиний державний реєстр. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2026).
20. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.
21. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2009. 680 с.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
23. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств. Львів : Львівська політехніка, 2015. 256 с.
24. Лепейко Т. І. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. Харків : ХНЕУ, 2010. 220 с.
25. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія-2006, 2007. 392 с.

26. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
27. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 424 с.
28. Прокопенко О. В. Стратегія сталого розвитку підприємства. Суми : СумДУ, 2017. 280 с.
29. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII : станом на 01 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 10.02.2026).
30. Рудінська О. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2002. 336 с.
31. Румянцев А. П., Румянцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність : підручник. Київ : ЦНЛ, 2004. 377 с.
32. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
33. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів : монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. 384 с.
34. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій. Київ : Персонал, 2008. 496 с.
35. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.
36. Стан ринку HVAC в Україні 2025–2026. *Energetika.org*. URL: <https://energetika.org.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
37. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності : монографія / за ред. Л. І. Федулової. Київ : НАН України, 2018. 288 с.
38. Стратегія розвитку галузі. *Міністерство енергетики України*. URL: <https://mev.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026).

39. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 467 с.
40. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–45.
41. Тимченко І. П., Балан В. Г. Оцінювання сегментів ринку на основі нечіткого інструментарію. *Acta Logistica*. 2024. Vol. 11, Issue 3. P. 373–386.
42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
43. Шевчук В. Я., Рогожин П. С. Основи інвестиційної діяльності. Київ : Генеза, 2014. 384 с.
44. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
46. Шудренко І. В. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 272 с.
47. Яковлев А. І. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. Харків : НТУ «ХП», 2018. 404 с.
48. Янковська Л. А. Конкурентоспроможність підприємств на ринку НВАС в умовах воєнного стану. *Економіка та підприємництво*. 2025. № 2. С. 45–57.
49. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
50. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23. P. 589–609.
51. Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Homewood : Irwin, 1987. 132 p.
52. Ansoff H. I. Corporate strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

53. Balan V., Pryimak V., Tymchenko I. A hybrid fuzzy approach for industry competition analysis. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D*. 2021. Vol. 29 (2). P. 1–13.
54. Barnett W. P. The Red Queen among organizations: how competitiveness evolves. Princeton : Princeton University Press, 2008. 264 p.
55. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. 4th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2011. 544 p.
56. Bosch Thermotechnology Ukraine : офіц. сайт. URL: <https://www.bosch-thermotechnology.com/ua> (дата звернення: 05.04.2026).
57. Buderus Ukraine : офіц. сайт. URL: <https://www.buderus.ua> (дата звернення: 05.04.2026).
58. Chandler A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
59. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. New York : HarperBusiness, 1993. 864 p.
60. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. P. 1105–1121.
61. Energy statistics – prices of natural gas and electricity for household consumers. *Eurostat*. Luxembourg : EC, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (date of access: 10.04.2026).
62. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 520 p.
63. Hax A. C., Majluf N. S. The strategy concept and process: a pragmatic approach. 2nd ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1996. 440 p.
64. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring strategy: text and cases. 11th ed. Harlow : Pearson, 2017. 672 p.
65. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 400 p.

66. Kim W. C., Mauborgne R. Blue ocean strategy. Expanded ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2015. 256 p.
67. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. 18th ed. Harlow : Pearson, 2021. 784 p.
68. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
69. Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
70. Porter M. Competitive strategy. New York : Free Press, 1980. 397 p.
71. Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E. Strategic management: a methodological approach. Reading : Addison-Wesley, 1982. 1019 p.
72. Rumelt R. P. Good strategy bad strategy. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
73. Sitnicki M., Balan V., Tymchenko I. Measuring the commercial potential of new product ideas using fuzzy set theory. *Innovative Marketing*. 2021. Vol. 17, Issue 2. P. 149–163.
74. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2003. 1080 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Організаційна структура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління є Загальні збори учасників. Директор здійснює оперативне керівництво та представляє інтереси компанії. У підпорядкуванні директора знаходяться такі структурні підрозділи:

- Комерційний департамент – управління дилерською мережею та прямими продажами, маркетинг, тендерний напрям;
- Проектний відділ – інженерний супровід, проектування інженерних систем та BIM-проектування;
- Фінансово-економічна служба – фінансовий відділ та бухгалтерія, управлінський облік, бюджетування;
- Відділ логістики та SCM – управління міжнародними поставками, митне оформлення та складське господарство;
- Офіційний сервісний центр – гарантійне та постгарантійне обслуговування обладнання (SLA 92%);
- Академія Леон – навчальний центр для партнерів та персоналу, сертифікація монтажників;
- Роздрібна мережа «Півдуюма» – спеціалізовані торговельні центри.

Загальна чисельність персоналу станом на 2025 р. становить 195 співробітників. Така структура забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з функціональною спеціалізацією підрозділів та горизонтальною координацією за ключовими бізнес-процесами.

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за
моделями Альтмана та Терещенка**

Таблиця Б.1

Розрахунок Z-рахунку за п'ятифакторною моделлю Альтмана за 2023–2025
рр.

Фактор	Методика розрахунку	2023	2024	2025
X1	(Оборотні активи – Поточні зобов.) / Активи	0,73	0,76	0,76
X2	Нерозподілений прибуток / Усього активи	0,82	0,88	0,90
X3	Прибуток до оподаткування / Усього активи	0,28	0,23	0,24
X4	Власний капітал / Сума зобов'язань	5,50	9,29	10,57
X5	Чистий дохід / Усього активи	2,14	1,88	1,70
Z	$0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 +$ $0,42 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$	6,53	7,78	8,19

*Примітка: при $Z > 2,9$ підприємство перебуває у зоні фінансової безпеки.
Розраховано автором за даними [11, 18, 65]*

Таблиця Б.2

Оцінка фінансового стану за дискримінантною моделлю Терещенка за 2023–
2025 рр.

Показник	Зміст	2023	2024	2025
X1	Cash-flow / Зобов'язання	1,52	2,10	2,34
X2	Валюта балансу / Зобов'язання	8,90	12,10	13,80
X3	Прибуток / Валюта балансу	0,23	0,18	0,20
X4	Прибуток / Виручка	0,11	0,10	0,11
X5	Виробничі запаси / Виручка	0,01	0,12	0,24
X6	Оборотність капіталу (Виручка / Баланс)	2,14	1,88	1,70
Z	$1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 +$ $0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6$	13,42	15,80	17,50

*Примітка: при $Z > 2$ фінансовий стан стійкий, банкрутство не загрожує.
Розраховано автором за даними [11, 31, 32]*

Результати розрахунків за обома моделями узгоджено свідчать про відсутність загрози банкрутства та стабільне зміцнення фінансового стану ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» упродовж 2023–2025 рр., що формує надійну фінансову основу для реалізації наступальної стратегії розвитку.

АНОТАЦІЯ

Олекса В. В. Формування стратегій розвитку підприємства на вітчизняному енергоринку (на матеріалах ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми “Менеджмент організацій”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегій розвитку підприємства на вітчизняному енергоринку в умовах воєнного стану та енергетичної трансформації. Роботу присвячено питанням теоретичного обґрунтування, методичного забезпечення та практичної реалізації стратегій розвитку підприємств ринку інженерних систем і енергоефективних технологій. У роботі розкрито сутність, зміст та класифікацію стратегій розвитку підприємства й систематизовано методичний інструментарій їх розробки. Проведено стратегічну діагностику діяльності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» із застосуванням PEST-аналізу, моделі п’яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналізу та матриці BCG. Виявлено особливості та ідентифіковано стратегічні розриви у процесі формування стратегій розвитку. Удосконалено модель стратегічного планування, яка, на відміну від класичних лінійних моделей, інтегрує SPACE-аналіз і матрицю GE/McKinsey у єдиний адаптивний цикл та доповнюється контуром стратегічної резильєнтності. Запропоновано комплекс заходів з реалізації наступальної стратегії розвитку та здійснено їх фінансово-економічне обґрунтування за критеріями NPV, IRR і DPP із проведенням сценарного аналізу.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне планування, вітчизняний енергоринок, відновлювані джерела енергії, стратегічна діагностика, SPACE-аналіз, матриця GE/McKinsey, стратегічна резильєнтність, інженерні системи.

SUMMARY

Oleksa V. V. Formation of Enterprise Development Strategies in the Domestic Energy Market (a case study of LLC “LEON-SERVICE PLUS”). – Manuscript.

Bachelor’s qualification work in specialty 073 “Management,” educational and professional program “Management of Organizations.” Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to generalize the theoretical foundations and to develop practical recommendations for improving the process of forming enterprise development strategies in the domestic energy market under martial law and energy transition. The thesis addresses the theoretical substantiation, methodological support, and practical implementation of development strategies for enterprises operating in the market of engineering systems and energy-efficient technologies. The work reveals the essence, content, and classification of enterprise development strategies and systematizes the methodological toolkit for their elaboration. A strategic diagnosis of LLC “LEON-SERVICE PLUS” is carried out using PEST analysis, Porter’s five forces model, SWOT analysis, and the BCG matrix, and strategic gaps are identified. The thesis improves the strategic planning model, which, unlike classical linear models, integrates SPACE analysis and the GE/McKinsey matrix into a single adaptive cycle complemented by a strategic resilience loop. A set of measures for implementing an offensive development strategy is proposed, and their financial and economic feasibility is justified using the NPV, IRR, and DPP criteria together with scenario analysis.

Keywords: development strategy, strategic planning, domestic energy market, renewable energy sources, strategic diagnosis, SPACE analysis, GE/McKinsey matrix, strategic resilience, engineering systems.