


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА      «Менеджмент проектів і консалтинг»  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ                                      07 «Управління та адміністрування»  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ                                    073 «Менеджмент»

*Форма навчання: очна(денна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**КІФИ ДАРІЇ ЯРОСЛАВІВНИ** 


на тему: «**ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**  
**КОМПАНІЇ**»

**Науковий керівник:**

к.е.н., професор Батенко Людмила Павлівна 

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № 5 від 5 грудня 2023 р.

**Завідувач кафедри**

д.е.н., професор Сагайдак Михайло Петрович 

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА      Менеджмент проєктів і консалтинг  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ                                      07 Управління та адміністрування  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ                                    073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми



Вероніка ВЕРБА

« 14 » червня 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК

« 14 » червня 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кіфи Дарії Ярославівни  
денної форми навчання  
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

*на тему:* «Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

компанії «ТПК-ЦЕНТР»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи стратегічного розвитку підприємства
Розділ 2	Стратегічна діагностика ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»
Розділ 3	Рекомендації щодо напрямів стратегічного розвитку підприємства «ТПК-ЦЕНТР»

**Об'єкт дослідження:** Процеси стратегічного управління діяльністю підприємства

**Предмет дослідження:** Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи** На основі узагальнення теоретичних підходів та стратегічної діагностики компанії обґрунтувати напрями її стратегічного розвитку

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

У розділі 1:

Узагальнити сутність та види стратегії розвитку підприємства

Розкрити основні етапи обґрунтування стратегії розвитку компанії

Описати інструменти стратегічної діагностики та визначення стратегії розвитку бізнес-організації

У розділі 2:

Надати організаційно-економічну характеристику підприємства

Провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Визначити наявність та релевантність поточної стратегії розвитку компанії

У розділі 3:

Ідентифікувати стратегічні пріоритети та альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації

Провести економічне оцінювання розроблених альтернатив

Розробити пропозиції щодо організаційного забезпечення запровадження стратегії розвитку компанії

**Завдання підготував науковий керівник**



(підпис)

**Людмила БАТЕНКО**

(ім'я, прізвище)

« 14 » червня \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Завдання одержав здобувач**



(підпис)

**Дарія КІФА**

(ім'я, прізвище)

« 14 » червня \_\_\_\_\_ 2023 р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 81 сторінках, містить 20 таблиць та 14 рисунків, список літератури з 53 найменувань, 11 додатків.

### **«Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії»**

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління діяльністю підприємства.

*Предметом дослідження* – визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи:* на основі узагальнення теоретичних підходів та стратегічної діагностики компанії обґрунтувати напрями її стратегічного розвитку.

Для досягнення мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- узагальнити сутність та види стратегії розвитку підприємства;
- розкрити основні етапи обґрунтування стратегії розвитку компанії;
- описати інструменти стратегічної діагностики та визначення стратегії розвитку бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначити наявність та релевантність поточної стратегії розвитку компанії;
- ідентифікувати стратегічні пріоритети та альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації;
- обґрунтувати пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства.

*Практичне значення результатів дослідження:* обґрунтовані стратегічні напрями розвитку ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». Запропонована стратегія посилення бренду маркетинговими заходами.

*Апробація результатів дослідження:* результати дослідження у вигляді тезисів на тему «Використання штучного інтелекту: інновації та виклики» опубліковані на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспектив» (17 листопада 2023 року).

*Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи:* 2023.

*Рік захисту роботи:* 2023.

*Ключові слова:* стратегія розвитку, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовищ, альтернативи розвитку бізнес-середовища, посилення бренду, маркетингові заходи.

**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073**  
**«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і**  
**консалтинг»**

**Кіфи Дарії Ярославівни**  
на тему **«Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії»**

**Актуальність теми.** Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнесу з урахуванням сучасних глобальних трендів, викликаних війною Росії проти України, відповідними змінами в економіці нашої країни і всього світу, майбутніх челенджів на етапі відновлення, є ключовим завданням будь-якої компанії, у зв'язку з чим тема представленої роботи є досить актуальною.

**Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.** Структурна побудова і логіка дослідження підпорядковані встановленим меті та завданням, відповідають назві і розкривають сутність досліджуваних питань.

В теоретичній частині дипломної роботи сформована методична база подальшого дослідження шляхом розкриття змісту розвитку компанії у стратегічному контексті, опису сутності та видів стратегій, послідовності їх розробки і відповідного інструментарію стратегічного аналізу.

Діагностична частина містить досить широкий спектр інформації про компанію; аналіз її ринкового стану і навколишнього середовища проведений з використанням відповідного сучасного інструментарію. Заслуговує на увагу діагностика ринкових сил за моделлю Портера, аналіз дії факторів на основі SWOT-інструментарію, аналіз конкурентів компанії, що дало змогу автору зважено підійти до визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Питання обмеженості інформаційної бази були частково вирішені шляхом власного пошуку та емпіричних досліджень автора.

**Наявність самостійних розробок автора.** Робота виконана авторкою самостійно, про що свідчить результат перевірки роботи на наявність запозичень, в процесі підготовки здобувачка проявила здатність до використання сучасного інструментарію стратегічного менеджменту, цифрового маркетингу, бренд-менеджменту тощо. Результатом власних наукових пошуків здобувачки стали визначені альтернативи та обґрунтовані комплексні пропозиції подальшого стратегічного розвитку досліджуваної компанії в напрямку посилення її бренду.

**Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретичні узагальнення та практичні рекомендації авторки щодо посилення бренду мають прикладне значення не тільки для ТОВ «ТПК-ЦЕНТР», але й містять актуальні розробки більш широкого спектру застосування (наприклад, заходи цифрового маркетингу), що робить їх цінними для підприємств різного галузевого спрямування. Апробацію роботи виконано під час IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспективи» (17 листопада 2023 року) – оприлюднено тези на тему «Використання штучного інтелекту: інновації та виклики».

**Наявність недоліків.** Потребує посилення аргументованість зв'язку між визначеними можливими стратегіями розвитку компанії та запропонованими альтернативами, бажано було би показати більш чіткий зв'язок між обраною стратегією посилення бренду компанії та запропонованими заходами.

**Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.** В процесі проведення дослідження авторка продемонструвала здатність до власних

емпіричних пошуків, комплексної міжфункціональної діагностики та відповідних управлінських...  
узагальнень. В цілому представлена кваліфікаційна магістерська робота Кіфи Д.Я. відповідає  
встановленим вимогам і може бути допущена до захисту з попередньою оцінкою за зміст у 50 балів.

**Науковий керівник**

проф. каф. менеджменту,

к.е.н., професор



**Л.П. Батенко**

«12» грудня 2023 р.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Кіфи Дарії Ярославівни

на тему: «Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії»

**Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення.** Дослідження напрямків стратегічного розвитку підприємства має вирішальне значення для його довгострокового успіху та стійкості. Дослідження стратегічного розвитку сприяє прийняттю обґрунтованих фінансових рішень. Розуміння динаміки ринку та поведінки споживачів допомагає прогнозувати доходи та керувати витратами. Дослідження напрямів стратегічного розвитку є фундаментальним аспектом ефективного управління бізнесом, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та позиціонувати підприємство для стійкого успіху в довгостроковій перспективі.

**Якість проведеного дослідження.** Тема кваліфікаційної магістерської роботи розкрита широко. Проведений ґрунтовний аналіз теоретичної бази з якого авторка виклала свої узагальнюючі висновки. Проведений глибокий аналіз фінансових показників та динаміки розвитку компанії ТПК-ЦЕНТР. Аналіз ринку та конкурентів відзначається точністю та актуальністю.

**Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.** Вдало проведений аналіз макро середовища та якісна оцінка «5-ти сил за М. Портером» послугувало тому, що точно і вдало визначені напрямки для подальшого розвитку ТПК-ЦЕНТР.

**Зауваження.** Суттєвих недоліків не виявлено. Авторка повністю розкриває тему роботи. Та слід зазначити, що в другому розділі аналізу фінансових коефіцієнтів справедливо відмічено суттєве погіршення показників по обсягам продажу (-39%) та прибутку (-27%), але це зниження відбувалось як незворотній наслідок війни в Україні та зниження загальних обсягів будівельної галузі на 65%. Менші темпи падіння прибутку компанії за темпи падіння ринку також позитивно висвітлює той комплекс заходів та рішень.

**Практична значимість висновків і рекомендацій.** Проведений аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх факторів компанії ТПК-ЦЕНТР дають можливість приймати конкретні управлінські рішення в компанії. Проведена кількісна оцінка конкурентних сил чітко диференціює загрози для компанії.

Висновки запропоновані авторкою відображають зміст опрацьованого матеріалу. КМР відповідає вимогам освітньо-кваліфікаційного рівня та заслуговує на позитивну оцінку.

Керівник відділу маркетингу ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Обідовський Віталій Анатолійович

Підпис засвідчую:


## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність та види стратегій розвитку бізнесу .....	6
1.2. Основні кроки у визначенні стратегії розвитку підприємства.....	13
1.3. Інструментальний апарат обґрунтування стратегії розвитку підприємства .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»</b> .....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	26
2.2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.....	36
2.3. Аналіз наявності та релевантності поточних стратегічних рішень щодо розвитку підприємства .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ТПК-ЦЕНТР»</b> .....	55
3.1 Стратегічні пріоритети та альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації .....	55
3.2 Економічне оцінювання визначених альтернатив.....	63
3.3 Організаційне забезпечення запровадження пропозицій .....	66
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	73
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	76
<b>ДОДАТКИ</b> .....	81

## ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, нестабільністю та зростаючою конкуренцією, стратегічний розвиток стає невід'ємною частиною успішної діяльності організацій. В сучасному світі, де ресурси обмежені, а вимоги споживачів постійно змінюються, важливо мати чітку стратегію, яка дозволить організації досягти своїх цілей та зберегти конкурентну перевагу. Стратегічний розвиток є ключовим елементом успіху та виживання організацій у глобальному економічному ландшафті. Україна стикається із серйозною кризою в галузі соціальної та економічної сфер, і ця ситуація була викликана агресивними діями Російської Федерації, що призводить до стагнації умов для ведення бізнесу та потребує трансформацій умов розвитку бізнесів різних категорій.

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню напрямів стратегічного розвитку. Вона розглядається як актуальна проблема управління бізнесом, оскільки вимагає аналізу сучасного стану організації, виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на її діяльність, та розробки стратегічних рекомендацій для досягнення успіху в майбутньому.

Робоча гіпотеза. Формування стратегії підприємства стає надзвичайно важливим в умовах зростаючих геополітичних ризиків. Малі та середні бізнеси стикаються з новими загрозами і посиленою конкуренцією, а ринок стає менш стабільним. Саме в таких умовах важливо розробити раціональну стратегію розвитку та здійснювати ефективне управління ризиками та можливостями у фінансово-економічних операціях для досягнення глобальних цілей підприємства на ринку. Ця тема також має важливе значення для розвитку вітчизняного економічного сектору, оскільки якщо стратегія розвитку реалізується якісно, то вона може стати складовою національної безпеки, спираючись на успішну діяльність корпоративного сектору. З цих причин дана тема актуальна і вимагає серйозного наукового дослідження.

Вивченню проблем стратегічного управління приділяється значна увага у працях іноземних та вітчизняних вчених, зокрема, Є. Короткова, В.

Забродського, М. Кизима, Н. Давтяна, М. Годара, Р. Бекхарда, В. Бенніса, А.Томпсона, І.Єпіфанова, М. Лайса, Л. Фаєй, І. Ансоффа, К. Ендрюса, М. Портера, Р.Дафта та інші.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є на основі узагальнення теоретичних підходів та стратегічної діагностики компанії обґрунтувати напрями її стратегічного розвитку.

Для досягнення мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- узагальнити сутність та види стратегії розвитку підприємства;
- розкрити основні етапи обґрунтування стратегії розвитку компанії;
- описати інструменти стратегічної діагностики та визначення стратегії розвитку бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначити наявність та релевантність поточної стратегії розвитку компанії;
- ідентифікувати стратегічні пріоритети та альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації;
- обґрунтувати пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження – визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичний фундамент даної роботи базується на вивченні стратегічного менеджменту та дослідженні наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано різні методи: узагальнення та системний аналіз для вивчення стратегічного планування розвитку підприємств; критичний аналіз для обґрунтування

методичного інструментарію вибору стратегічних альтернатив; економічний аналіз для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»; PEST-аналіз для аналізу зовнішнього середовища, аналіз конкурентної позиції продукції, SWOT-аналіз та аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера для формулювання стратегічних альтернатив; метод оцінювання стратегічних альтернатив.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. З теоретичної позиції, розширення теоретичних знань у галузі стратегічного розвитку бізнес-середовища. Результати дослідження допомагають в глибше розуміти фактори та процеси, які впливають на просування компаній та збільшення кількості клієнтів. Методична значущість полягає у встановленні рекомендацій та стратегічних підходів до ефективного просування компанії на ринку. Практична значущість у свою чергу полягає у можливості приймати конкретні управлінські рішення в компанії. Проведена кількісна оцінка конкурентних сил чітко диференціює загрози для компанії.

Інформаційними ресурсами для проведення аналізу є законодавча база України, нормативні документи, наукова література з питань стратегічного управління, економічного аналізу, менеджменту, фінансова звітність ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» за період 2020-2022 років, внутрішня інформація підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження у вигляді тезисів на тему «Використання штучного інтелекту: інновації та виклики» опубліковані на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспектив» (17 листопада 2023 року).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та види стратегій розвитку бізнесу

Управління розвитком підприємства в умовах сьогодення є процесом доволі складним та дещо ризикованим. В умовах жорсткої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища важливо зберегти та підвищити потенціал підприємств, випускати продукцію належної якості, задовольняти запити споживачів і забезпечувати довгострокові конкурентні переваги підприємств на ринку. Це багато в чому можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства.

Термін «розвиток» в сфері менеджменту описується як процес, спрямований на досягнення поступового зростання і покращення організації або підприємства з метою забезпечення стійкого і тривалого успіху. Вчені та менеджери розглядають розвиток як важливий аспект стратегічного управління, спрямований на досягнення конкретних цілей та підвищення ефективності.

Основні аспекти, які враховуються при описі терміну «розвиток» в менеджменті, включають:

1. стратегічне планування – розвиток організації вимагає ретельного аналізу і визначення стратегічних цілей, планів дій та методів їх реалізації;
2. інновації – розвиток включає в себе впровадження новаторських ідей, технологій та підходів, щоб забезпечити конкурентні переваги та сталість організації;

3. управління ризиками – розвиток може бути супроводжуваний ризиками, і вчені розглядають стратегії управління ризиками для забезпечення стійкості та зниження можливих негативних впливів;
4. людський капітал – розвиток також вимагає розвитку здібностей та компетенцій співробітників, керівництва та організаційної культури;
5. ефективність та результативність – вчені вивчають ефективність дій та досягнення конкретних результатів у процесі розвитку.

Загалом, розвиток в сфері менеджменту спрямований на постійне вдосконалення організації та досягнення її стратегічних цілей, а також на адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

В. Забродський та М. Кизим [14] розширюють це визначення, конкретизуючи його стосовно економіко-виробничих систем. З їхньої точки зору, розвиток економіко-виробничих систем це процес переходу цих систем у новий, вищий рівень, шляхом нагромадження кількісних ресурсів, зміни та ускладнення структури та складу, що призводить до збільшення їхньої стійкості до негативного впливу зовнішнього середовища та підвищення ефективності їхнього функціонування. Є. Коротков визначає розвиток на рівні підприємства як процес, що призводить до виникнення нових якісних характеристик і зміцнення стійкості системи, її здатності протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. [20] Н. Давтян описує розвиток як особливий процес, який включає в себе локальні зміни, що характеризуються складністю, незворотністю, закономірністю та різко вираженим характером. [6] М. Тодаро розглядає розвиток як багатовимірний процес, що включає в себе реорганізацію та переорієнтацію всіх економічних та соціальних систем. [48] О. Раєвнева розглядає розвиток підприємства як унікальний процес, що відбувається в просторі та часі. Цей процес відрізняється постійними змінами у глобальних цілях існування підприємства, при цьому відбувається формування нової організаційної структури і перехід

до нового способу функціонування, який можна порівняти з переходом на новий шлях розвитку, один із можливих альтернативних варіантів. [44]

В науковій літературі, що вивчає питання управління підприємством значного поширення отримало таке поняття як «організаційний розвиток».

Вітчизняні науковці аналізують розвиток організацій підприємств, зосереджуючись на оптимальній організації. Основний акцент робиться на функціях, таких як виробництво, підготовка виробництва, праці, управління, створення організаційної структури та інші. Досліджуються організаційні, технічні, економічні та, у мінімальній мірі, соціально-психологічні аспекти цієї проблеми. У сучасних дослідженнях термін «організаційний розвиток» часто використовується через його зручність в порівнянні з іншими термінами, пов'язаними з розвитком організації.

Вчені із західної півкулі Землі сприймають організаційний розвиток підприємства як розвиток організації, яка складається з групи людей, що спільно координують свою діяльність для досягнення спільних цілей. Вони акцентують увагу на аспектах поведінки. Наприклад, Р. Бекхард розглядає організаційний розвиток як планові зусилля, що формуються зверху вниз по всій організації для поліпшення її ефективності та стану.[51] В. Бенніс представляє організаційний розвиток як комплексну стратегію, спрямовану на зміну переконань, відносин, цінностей та структури організації з метою кращої адаптації до нових технологій, ринків та змін. [52]

Розвиток підприємства обумовлений такими чинниками (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 - Чинники розвитку підприємства [41, 28]

Існує неймовірно велика кількість визначень вчених терміну «стратегія», яке має своє коріння у давньогрецьких термінах «stratos», що означає «військо» і «agos» – «ведення». Ці слова об'єднуються у термін «strategos», що перекладається як полководець або воєначальник, який веде команду армії. Початково поняття «стратегія» визначалося як мистецтво або наука управління воєнними операціями.

І. Ансофф вважає, що стратегія це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.[1] М. Портер відзначає, що стратегія представляє собою створення – за допомогою різноманітних дій – унікальної та цінної позиції. [42] Відзначено В. Василенком і Т. Ткаченком, що стратегія є концепцією інтегрального підходу до управління підприємством, представляючи собою комбінацію ресурсів та компетенцій організації, і враховуючи можливості та ризики зовнішнього середовища. Це комплексне поєднання факторів, яке охоплює ресурси та навички внутрішньої діяльності організації, а також враховує можливості та ризики, що виникають у поточному та майбутньому зовнішньому середовищі, спрямоване на досягнення основної мети організації.[5] За словами М. Лепи, стратегія представляє собою управлінський план підприємства, спрямований на укріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення визначеної мети. [25]

В сучасних ринкових умовах багато вітчизняних підприємств не мають визначеного процесу формування стратегії розвитку, так як немає комплексного підходу, який забезпечує конкурентні перевага і допоможе досягти суттєвих успіхів по всіх видах діяльності. З урахуванням постійних змін в економічній, соціальній і політичній сферах, питання стратегічного управління стали надзвичайно серйозними.

О.Гура та В.Бобівський [2] визначають, що використання так званих основних чи стандартних стратегій розвитку бізнесу відображає чотири різних підходи до зростання підприємства та пов'язані із зміною стану одного чи кількох ключових елементів, таких як положення компанії в галузі, галузь,

ринок, продукт або технологія та за характером розвитку класифікуються як (рис.1.2):

1. стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;
2. стратегії інтегрованого зростання;
3. стратегії диверсифікованого зростання;
4. стратегії скорочення.

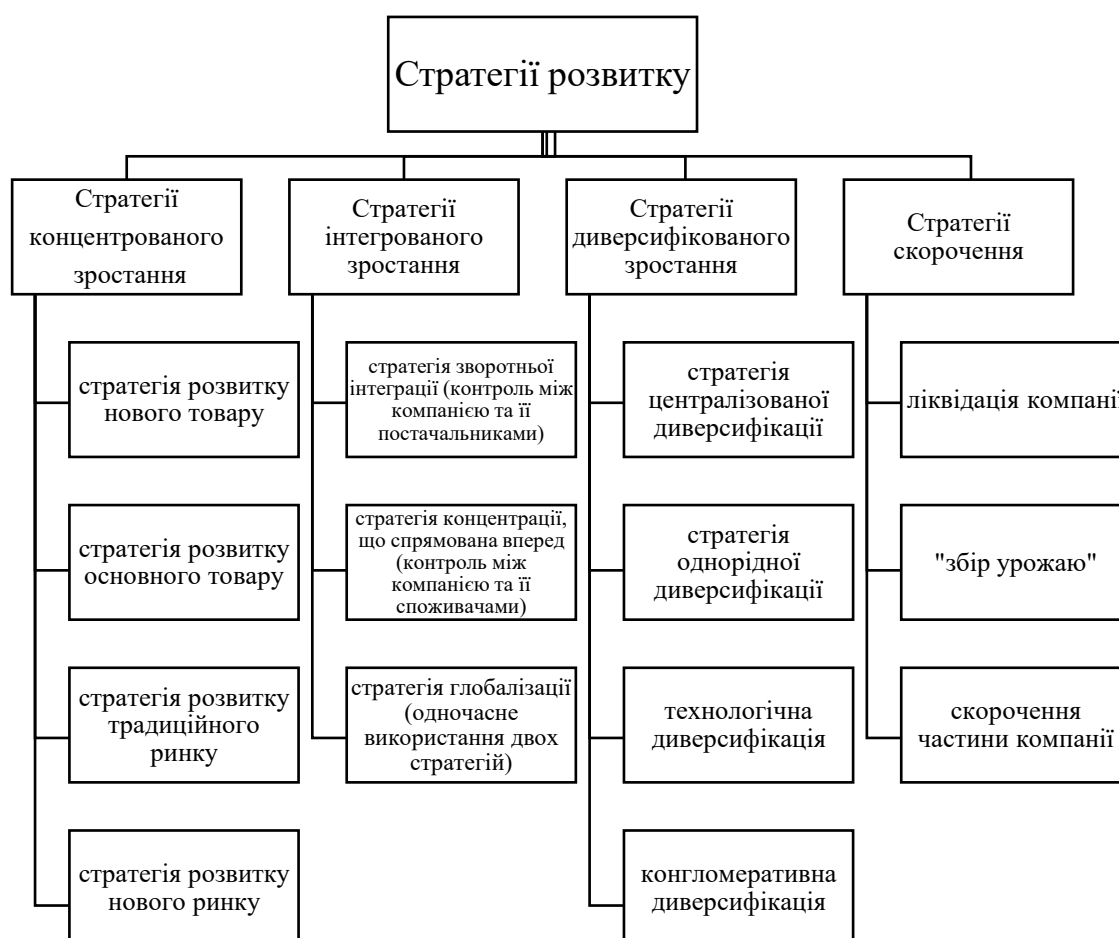


Рисунок 1.2 - Види стандартних стратегій розвитку підприємства [2]

Підприємство може використовувати різні стратегії розвитку, в залежності від своїх цілей і умов ринку. Стратегію концентрованого зростання, використовують коли підприємство спрямовує зусилля на поліпшення чи розширення свого існуючого продукту або послуги, не змінюючи галузь. Також, воно може шукати можливості для поліпшення своєї позиції на існуючому ринку або для входу на новий ринок у своїй галузі. Стратегія інтегрованого зростання пов'язана з розширенням бізнесу через

додавання нових структур або підприємств до існуючого портфеля. Вона застосовується, коли підприємство має достатні ресурси і можливості для розвитку в інших напрямках, які доповнюють його основний бізнес.

Стратегія диверсифікованого зростання підприємство використовує, коли не може продовжувати розвиватися в межах своєї існуючої галузі або коли ринок її головного продукту стає насиченим. Ця стратегія передбачає входження в нові галузі або ринки, що не пов'язані з основним бізнесом.

Щодо стратегії скорочення, то вона використовується для цілеспрямованого згортання виробництва або послуг підприємства. Вона може бути застосована в ситуаціях, коли підприємство виявляє неефективність чи не вигідність певної частини бізнесу і вирішує її скоротити.

Стратегія функціонального управління – це підхід, що визначає стратегію для кожного функціонального напрямку діяльності в межах диверсифікованої чи спеціалізованої компанії. Для кожного основного напрямку діяльності підприємство має використовувати відповідну функціональну стратегію, таку як маркетингова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія управління персоналом тощо. Ці стратегії надають конкретні вказівки та допомагають транслювати корпоративні та конкурентні стратегії на рівень функціональних підрозділів управління компанією. [27]

Детальніше розглянемо поняття «маркетингової стратегії». Р. Фатхутдинов розглядає маркетингову стратегію як комплекс заходів щодо формування стратегії фірми, ґрунтуючись на стратегічній сегментації ринку. Це включає у себе прогнозування стратегій щодо підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва і встановлення норм конкурентоспроможності. Основний акцент робиться на досягненні та збереженні конкурентних переваг для фірми та стійкому отриманні оптимального прибутку. Це визначення враховує значущий соціально-економічний аспект діяльності підприємства, такий як ресурсозбереження, яке є ключовою метою будь-якого суб'єкта господарювання.[42]

Т. Зайчук вважає, що під терміном «маркетингова стратегія» мається на увазі сучасний бізнес-підхід, спрямований на забезпечення сталого розвитку компанії шляхом відбору та впровадження перспективних можливостей ринкового середовища та формування та розширення сильних сторін підприємства для посилення його конкурентоспроможності та внутрішніх компетенцій. [15] За словами, О.Уолкера та Х. Бойда, це основна концепція, що охоплює поточні та перспективні цілі, розподіл ресурсів і взаємодію організації з ринками, конкурентами і іншими зовнішніми факторами середовища. [3]

Тому, маркетингова стратегія підприємства – це комплекс маркетингових заходів і набір інструментів для досягнення місії та реалізації довгострокових цілей, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Термін відзначається кількома ключовими рисами: відповідність маркетингової діяльності підприємства головній меті і місії, адаптивність стратегії для забезпечення життєздатності підприємства в умовах сучасного господарювання, та акцент на клієнтоорієнтованості у формуванні стратегії.

На практиці, підприємство може використовувати одночасно кілька з цих стратегій, враховуючи свої поточні цілі та обставини на ринку. Кожна стратегія має свої переваги та ризики, і її вибір залежить від конкретної ситуації та стратегічних метоцілей підприємства.

Стратегія розвитку підприємства – це комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей, використовуючи ресурси підприємства раціонально. З урахуванням багатьох факторів, які впливають на розвиток компанії, а також через інтенсивність змін у економіці та динаміку ринків, важливо, щоб компанія розробила довгострокову стратегію розвитку. Ця стратегія, передусім, повинна впливати на управлінську діяльність фірми у перспективі тривалого часу. З правильною реалізацією стратегії компанія отримує можливість швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, впроваджувати нові продукти і конкурувати на ринку протягом значного часу. Мета стратегії полягає в досягненні довгострокових

конкурентних переваг, що забезпечують високу прибутковість і життєздатність підприємства.

## **1.2 Основні кроки у визначенні стратегії розвитку підприємства**

На кожному етапі розвитку підприємства існують конкретні умови його функціонування, включаючи поточний стан та перспективи. Сучасні умови ринкової економіки визначають необхідність розробки стратегії для успішного функціонування підприємства будь-якого типу та форми власності. Вимоги до підприємства визначаються конкуренцією та високими стандартами якості товарів і послуг, а також необхідністю гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації.

Успішна організація розглядається як цілісний організм, де стратегія є ключовим елементом. Визначення стратегії підприємства залежить від безлічі факторів, включаючи його внутрішнє та зовнішнє середовище. Важливою є чітко сформульована стратегія, яка допомагає досягти успішності та відповідати потребам всіх стейкхолдерів підприємства. Ефективність управління розвитком підприємства справді залежить від того, наскільки добре сформульована і реалізована стратегія, оскільки її головною метою є досягнення успішної діяльності та задоволення потреб всіх зацікавлених сторін.

I. Ансофф [1] вважає, що розробка стратегії включає дев'ять етапів:

1. оцінка внутрішньої ситуації в компанії;
2. аналіз зовнішніх можливостей;
3. формулювання цілей та вибір завдань;
4. прийняття рішення щодо диверсифікації та вибір стратегії диверсифікації;
5. вибір конкурентної стратегії;

б. розробка компонентів стратегії диверсифікації та конкурентної стратегії у формі окремих проектів.

А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд [49] розглядають п'ять взаємопов'язаних завдань, які становлять основу формування та втілення стратегії підприємства:

1. визначення сфери діяльності та формування стратегічних орієнтирів;
2. встановлення стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
3. розробка стратегії для досягнення визначених цілей і результатів виробничої діяльності;
4. реалізація стратегічного плану;
5. оцінка результатів діяльності та внесення змін до стратегічного плану і/або методів його реалізації.

С. Попов [41] визначає наступні кроки у формуванні стратегії розвитку підприємства:

1. аналіз зовнішнього оточення організації;
2. внутрішня діагностика (оцінка сильних та слабких сторін) організації;
3. формулювання місії та цілей організації;
4. розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації;
5. розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як плану конкретних дій;
6. реалізація стратегії;
7. оцінка результатів і зворотний зв'язок.

З. Шершньова [51] пропонує послідовність формування стратегії підприємства наступним чином:

1. визначення концепції управління організацією;
2. проведення аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності;

3. діагностика сильних і слабких сторін підприємства;
4. прогнозування тенденцій змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
5. визначення цілей діяльності організації;
6. розробка стратегії розвитку підприємства;
7. створення системи планів та програм розвитку організації;
8. впровадження підсистем забезпечення виконання планів і формування управління;
9. здійснення стратегічного контролю діяльності системи стратегічного управління.

Погляди вчених на процес розробки стратегій розвитку підприємства розходяться, і не існує універсального набору методів і інструментів, який підходить для всіх підприємств. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд розглядають цей процес як послідовність п'яти етапів і наголошують на чіткому визначенні сфери діяльності та формуванні стратегії відповідно до поставлених цілей. С. Попов приділяє увагу детальному аналізу підсистем компанії та розробці конкретної програми дій. Шершньова З. подає більш глибокий підхід, використовуючи концептуальну схему стратегічного управління та ретельно описуючи кожен етап розробки стратегії.

Проте, існує потреба в оновленні і розвитку науково-методичних підходів до формування стратегій та їх розробки. Наукова література свідчить про відсутність єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення та методичних рекомендацій, які враховували б різні характеристики підприємств.

В очевидному розумінні більшості дослідників узгоджується, що формування майбутніх цілей та завдань для розвитку підприємства відбувається на основі внутрішньої діагностики, аналізу зовнішнього середовища та урочистого розроблення стратегій. Важливо зауважити, що ці етапи виявляються витратними та передбачають, що працівники, які спеціалізуються в менеджменті та використовують відповідні методи та

інструменти на практиці, будуть проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У зв'язку з тим, що власники бізнесів зазвичай ведуть розробку стратегії розвитку самостійно та не мають достатнього рівня знань у сфері стратегічного управління та досвіду досліджень, вони не можуть здійснити якісний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Щоб вирішити цю проблему, можна звернутися до послуг консалтингових компаній, проте важливо відзначити, що дослідження фахівців будуть вимагати великих витрат, і не кожен малий бізнес може це собі дозволити. Тим не менше, розробка стратегії розвитку залишається вкрай необхідною для поліпшення ефективності діяльності компанії.

За О.Люльовим, розробка стратегії підприємства повинна керуватися такими принципами [26]:

1. фокус на довгострокові глобальні цілі підприємства як економічного суб'єкта та на економічних інтересах його власників;
2. розгляд багатьох варіантів можливого розвитку, що впливає з динаміки зовнішнього оточення підприємства;
3. неперервність у розробці стратегії та постійна адаптація до змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства.

У теорії стратегічного управління існує безліч моделей, але всі вони включають загальні кроки, такі як формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, розроблення альтернативних шляхів досягнення цілей, аналіз цілей та перевірка їх взаємовідповідності, вибір методів та ресурсів для досягнення цілей. Ці етапи залишаються загальноприйнятими, незалежно від галузі чи виду підприємства.

Стратегічне планування охоплює кілька ключових етапів, включаючи наступне: аналіз та оцінку зовнішнього середовища, у якому діє компанія, оцінку та аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення місії підприємства, постановку цілей і завдань для оптимального функціонування підприємства, розробку та оцінку стратегічних альтернатив та вибір

оптимальної стратегії для досягнення поставлених цілей, планування реалізації стратегії, моніторинг та контроль. (рис. 1.3).

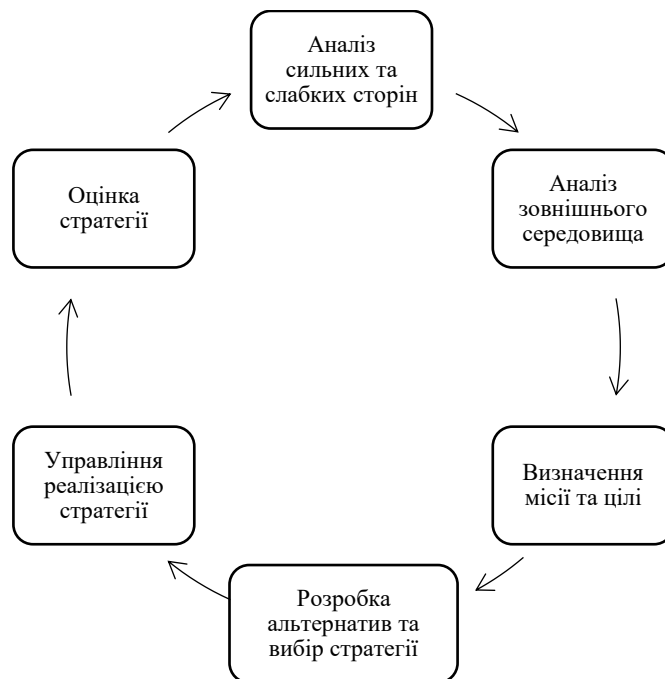


Рисунок 1.3 - Процес стратегічного планування [1, 26, 35, 43, 45]

На першому етапі проводиться аналіз сильних та слабких сторін, внутрішнє середовище організації охоплює всі внутрішні фактори, які впливають на управлінські рішення. Це включає виробництво, персонал, організацію управління, маркетинг, фінанси і облік. При стратегічному плануванні аналіз сильних і слабких сторін підприємства відіграє ключову роль. Цей процес допомагає менеджменту легше розуміти своє виробництво і приймати усвідомлені рішення. Сильні аспекти підприємства сприяють швидкому досягненню стратегічних цілей, тоді як його недоліки можуть уповільнювати цей процес.

Аналіз сильних і слабких сторін є важливим для визначення можливостей та потенціалу організації у конкурентному середовищі. Ця інформація дозволяє менеджерам визначити внутрішні резерви і ресурси, на які можна розраховувати для досягнення своїх цілей.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища (рис.1.4) – є ключовим етапом у стратегічному управлінні, оскільки він формує основу для визначення місії та цілей компанії і розробки стратегій для досягнення цих

цілей. Цей процес дозволяє контролювати зовнішні фактори, що впливають на організацію, і виявляти можливі загрози, з якими вона може зіткнутися.

Аналіз зовнішнього середовища має декілька важливих переваг. Він дозволяє організації передбачати можливості та ризики, розробляти плани на випадок несподіваних подій, створювати системи раннього попередження для виявлення можливих загроз і розробляти стратегії, що дозволяють перетворити загрози на можливості. Аналіз зовнішнього середовища допомагає організації бути готовою до змін та адаптуватися до нових умов.



Рисунок 1.4 - Складові зовнішнього середовища підприємства [7]

Третім етапом є визначення цілей, місії компанії – те, наскільки поставлені мети і завдання відповідають наведеним критеріям, істотно сприяє їхній успішній реалізації. Бо чим чіткіше керівник їх усвідомлює, тим більше ймовірність досягнення успіху.

На четвертому етапі розробляються стратегічні альтернативи та вибір найдоцільнішої стратегії для підприємства. Стратегічні альтернативи представляють собою різні можливі варіанти стратегічного розвитку організації, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Л. Фаея класифікує альтернативи наступним чином [50]:

1. альтернативи поступового вдосконалення – це варіанти, які передбачають покращення або корекцію поточних стратегій

організації без радикальних змін. Більшість стратегічних альтернатив належать до цієї категорії;

2. альтернативи оновлення – ці альтернативи виходять із поточної стратегії, але передбачають значні зміни у напрямку діяльності, структурі або цілях організації. Вони можуть включати в себе великі трансформації і вимагають переосмислення існуючих стратегічних підходів;
3. інноваційні альтернативи – ці варіанти стратегії передбачають радикальні зміни в діяльності організації, використання нових продуктів, підходів або конкурентних стратегій. Вони можуть вимагати переосмислення підходів до бізнесу та нового мислення.

Процес розробки стратегічних альтернатив та вибору стратегії включає такі кроки:

1. спільно з вищими керівниками та менеджерами середнього рівня розробляються різноманітні стратегічні альтернативи. Це дозволяє залучити різні точки зору і ідеї, щоб не пропустити потенційно найкращий варіант;
2. розглянуті стратегічні альтернативи піддаються уточненню та допрацюванню з урахуванням змін в зовнішньому середовищі та внутрішній структурі організації.
3. стратегічні альтернативи оцінюються на предмет їх відповідності місії організації, досягнення стратегічних цілей та реальних можливостей для їх впровадження;
4. на заключному етапі проводиться вибір стратегії, яка на найкращий спосіб відповідає стратегічній ситуації та завданням організації.

Цей процес допомагає організації обрати оптимальну стратегію розвитку, враховуючи всі важливі аспекти її функціонування та внутрішнього та зовнішнього середовища.

На п'ятому етапі, підприємство активно втілює свою стратегію розвитку, приймаючи конкретні заходи для досягнення своїх стратегічних цілей.

Останній, шостий етап включає систематичний моніторинг реалізації стратегії розвитку, оцінюючи проміжні результати та загальний прогрес на завершення конкретного періоду.

Важливо відзначити, що процес розробки та впровадження стратегії – це постійний, неперервний процес через постійні зміни у зовнішньому середовищі та самій діяльності підприємства. Тому робота над стратегією розвитку малого підприємства повинна бути систематичною та циклічною. Формулювання мети, пріоритетних цілей і конкретних завдань повинно враховувати результати оцінки сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей та загроз для його розвитку. Визначення цілей та завдань стратегії розвитку має базуватися на результаті аналізу обох середовищ та на візійних поглядах керівництва стосовно майбутнього підприємства.

### **1.3 Інструментальний апарат обґрунтування стратегії розвитку підприємства**

На сьогоднішній день, сучасним управлінцям та менеджерам набагато легше та швидше досліджувати проблеми компанії та розробляти стратегії розвитку завдяки інструментам та методам, які були винайдені вченими минулих століть. Насправді їх налічується велика кількість, але тільки декілька інструментів та методів змогли з часом стати «базовими» для користування.

Хоча не існує універсального методу розробки стратегій, досвід та практика вказують на кілька можливих напрямків для їх створення.

Один з провідних підходів до розробки стратегій розвинувся в Гарвардській бізнес-школі. Експерти, такі як К. Ендрюс, М. Портер та інші розробили ключові методики для формування стратегій.

Для аналізу зовнішнього середовища доцільно використовувати два методи – PEST-аналіз та «5 конкурентних сил» М.Портера. Саме в моделі Портера використовується комплекс методик, що дозволяє адекватно оцінити динамічні умови галузі, визначити характер та інтенсивність конкуренції [42], водночас використання PEST-аналізу дає можливість аналізувати вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів макросередовища на ситуацію та перспективи розвитку ринку у відповідній галузі.

Модель визначає п'ять ключових факторів, які впливають на успіх бізнесу:

1. вплив постачальників – вони визначають якість і доступність сировини, а також її вартість. За допомогою збільшення цін на сировину, постачальник може знизити прибуток підприємства або змусити підприємство підвищити ціни на свою продукцію. Якщо поставляються низькоякісні матеріали, це може призвести до виготовлення низькоякісної продукції, що може негативно вплинути на репутацію підприємства та зменшити обсяг продажів;
2. вплив покупців – споживачі продукції мають безпосередній вплив на прибуток підприємства. Вони створюють конкуренцію між виробниками, встановлюючи конкретні стандарти для якості продукції, рівня обслуговування та ціноутворення;
3. конкуренція від інших гравців на ринку – тиск конкурентів може призвести до зменшення прибутку в таких ситуаціях, коли на ринку існує велика кількість фірм, які пропонують аналогічний продукт з приблизно однаковими обсягами продажів або ринок демонструє стагнацію або обмежений ріст, досягаючи межі свого потенціалу, також можливо те, що продукти виробників мало відрізняються

один від одного, тому покупці легко переходять від одного бренду до іншого;

4. загроза виникнення нових конкурентів – новачки приходять на ринок з новими технологіями, що здатне вплинути на вибір покупців та задавати нові тренди;
5. можливість заміни товарів або послуг – важливо враховувати наявність альтернатив, відношення між ціною і якістю продукту і витрати, пов'язані з переходом до альтернативних варіантів. Чим вища загроза заміщення, то складніше для компаній зберігати свою позицію на ринку і забезпечувати прибутковість.

Розроблена Майклом Портером модель п'яти сил галузевої конкуренції служить для виявлення факторів, що спричиняють конкуренцію між підприємствами однієї галузі. Вона дозволяє проаналізувати стан ринку та перспективи його майбутнього розвитку, що може бути корисним при формуванні стратегій подальшого розвитку фірм. Ця модель, розроблена Портером, має як позитивні аспекти, так і свої обмеження в практичному застосуванні. Наприклад, аналізуючи рівень конкуренції та ефективність галузевого ринку, можна визначити перспективи досягнення певного рівня прибутку у довгостроковому плані. Однак характеристика розглядуваної моделі вказує на те, що інтенсивність конкуренції та прибутковість в першу чергу залежать від структури галузі. Важливість ступеня розвитку чи зрілості галузі, рівня технологічного прогресу та впливу державного регулювання недооцінюється в даній моделі.

Модель М. Портера, що аналізує конкуренцію за параметрами прибутковості та структури галузі, створена для вивчення конкурентного середовища. Однак у зв'язку із динамічним розвитком суспільства та сучасних компаній, з'являється необхідність використання інших методів для дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища в практичній діяльності. За допомогою PEST-аналізу проводиться оцінка впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників

макросередовища на підприємство. Цей аналіз сприяє розробці фінансової стратегії, яка враховує умови зовнішнього середовища. PEST-аналіз можна розглядати як складову SWOT-аналізу, яка допомагає визначити фактори зовнішнього середовища, впливаючи на можливості та загрози підприємства.

При проведенні PEST-аналізу важливо детально розглянути чотири основні макроекономічні фактори: політичний, економічний, соціальний і технологічний. [46]

Аналіз політичного аспекту дозволяє зрозуміти наміри державних органів щодо розвитку суспільства та доступних коштів для реалізації політики.

Економічний аналіз допомагає зрозуміти формування та розподіл економічних ресурсів на рівні держави, що є ключовим для більшості підприємств. [4]

Соціальний аспект спрямований на оцінку впливу соціальних явищ, таких як ставлення до праці, якість життя, мобільність та активність споживачів.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, а також вчасно адаптуватися до технологічних тенденцій і прогнозувати момент відмови від застарілих технологій. [22]

SWOT-аналіз виник як аббревіатура, що поєднує початкові літери ключових областей стратегічного аналізу: S – сильні сторони; W – слабкі сторони; O – можливості; T – загрози. Головною метою SWOT-аналізу є проведення експертної діагностики бізнес-середовища для визначення його тенденцій та створення базових гіпотез про перспективи підприємства та його конкурентоспроможні можливості. Метод також спрямований на визначення альтернативних напрямків стратегічного розвитку. [17]

SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови наявності повної та актуальної інформації та чіткого розуміння стратегічних орієнтирів розвитку підприємства керівництвом. Його проведення включає аналіз поточної

ситуації, визначення конкурентних переваг та недоліків, а також прогнозування майбутнього, включаючи тенденції розвитку, аналіз зовнішніх факторів та розробку рекомендацій для посилення переваг і подолання недоліків. Шляхом встановлення взаємозв'язків між перевагами та недоліками підприємства і зовнішніми можливостями та загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів, необхідних для формування стратегії підприємства. Для цього створюється розширена матриця SWOT-аналізу, в якій чотири основні області визначаються як: СіМ (сильні сторони і можливості), СіЗ (сильні сторони і загрози), СЛіМ (слабкі сторони і можливості), СЛіЗ (слабкі сторони і загрози).

Багатокутник конкурентоспроможності представляє графічне зображення оцінок, що відображає положення продукції підприємства та конкурентів за найважливішими параметрами чи критеріями. Він дозволяє порівнювати ці критерії та виявляти сильні та слабкі сторони продукції в порівнянні один з одним. [24]

Кількісні значення факторів подаються у вигляді точок на координатній площині з віссю, кількість яких відповідає обраному числу факторів конкурентоспроможності продукції. З'єднуючи ці точки для конкретної продукції, можна сформулювати багатокутник.

До переваг цього методу можна віднести його простоту та наочність при визначенні відмінностей між конкуруючими товарами за окремим критерієм. Однак цей метод не надає можливості об'єктивно визначити загальний показник конкурентоспроможності продукції, оскільки всі обрані фактори розглядаються як рівноправні для оцінювання.

Розвиток підприємства передбачає визначення взаємопов'язаних цілей і заходів для забезпечення стійкого функціонування в довгостроковій перспективі. Це включає стратегічну карту можливостей розвитку, реалізація якої визначається як перспективна чи можлива в майбутньому. Класифікація стратегій розвитку включає базові стратегії, такі як концентроване зростання, інтегроване зростання, диверсифіковане зростання та стратегії скорочення.

Для досягнення ефективного розвитку підприємства важливо будувати ефективну систему стратегічного управління. Цей процес включає формулювання місії, визначення цілей та їх строків досягнення, оцінку сильних та слабких сторін, визначення ключових методів і засобів для досягнення стратегічних цілей, формування системи стратегічних цілей розвитку, реалізацію стратегії розвитку та якісний аналіз та контроль стратегічних цілей розвитку. Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства використовують різні інструменти та методики.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА «ТПК-ЦЕНТР»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Дослідження здійснено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «ТПК-ЦЕНТР». Форма власності: недержавна. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Основні види діяльності: за КВЕД: 24.33 – Холодне штампування та гнуття. Інші види діяльності: за КВЕД: 43.91 – Покрівельні роботи; 43.99 – Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.; 46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 52.10 – Складське господарство; 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель. [31]

Компанія «ТПК-ЦЕНТР» є великим постачальником в Україні виробів з пофарбованого металу для огорожувальних конструкцій стін і покрівель, теплоізоляції для цивільного і промислового будівництва, комплектуючих для зазначених конструкцій, працює на будівельному ринку більше 30 років. [43]

Основною метою ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» є задоволення попиту споживачів на якісні будівельні матеріали за доступними цінами та розширення своєї присутності на нових ринках збуту. Головна місія компанії полягає в тому, щоб надавати споживачам будівельні ресурси високої якості, забезпечуючи при цьому їх повну задоволеність і впевненість у високій якості продукції. Основним завданням є досягнення збільшення прибутку та задоволення потреб споживачів в повному обсязі.

Компанія має власне сучасне виробництво, де випускається широкий асортимент матеріалів для покрівель, фасадів та перекриттів - металочерепиця, профнастили від 8 до 128, фасадні стінові касети і панелі, внутрішні стінові касети, комплектація до них. Найвисокотехнологічним виробництвом є лінія

по виготовленню сендвіч-панелей як стінових, так і покрівельних. Виробництво ідеально відпрацьовано, повністю автоматичне, що знижує вплив людини на процес і дає високу якість продукції. Продуктивність лінії – до 3000 м<sup>2</sup> панелей на добу. Вся продукція має необхідні за законодавством України сертифікати і протоколи, виробництво працює по системі контролю якості ISO 9001. ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» провадить власну діяльність із 1992 року, розвиваючись на постійній основі, вдосконалюючи і розширюючи власну діяльність, асортимент та якість продукції. [43]

Організаційна структура управління ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» (рис.2.1) об'єднує різні підходи та форми, проте основою є лінійно-функціональна модель. Ця модель ґрунтується на тісних взаємозв'язках між функціональними та лінійними структурними одиницями, забезпечуючи ефективний розподіл управлінської роботи. Є чітка стабільна ієрархія в компанії, пропагуються уніфіковані процедури та процеси.

В рамках цієї моделі лінійні ланки відповідають за прийняття рішень та безпосереднє керівництво об'єктом, в той час як функціональні ланки координують, консультують, контролюють, планують та інформують. Керівники функціональних підрозділів ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» одночасно є лінійними керівниками для своїх прямих підлеглих працівників. Функціональні підрозділи впливають на інші структурні одиниці, такі як управлінські, комерційні, виробничо-технічні, проте не мають розпорядчих повноважень, опираючись на свої функціональні обов'язки.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Джерело: надано ТОВ «ТПК-ЦЕНТР».

Консолідована фінансова звітність містить фінансову звітність ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». На підприємстві працює близько 200 працівників, до складу компанії належить головний завод в місті Біла Церква, із земельною ділянкою понад 6 га та виробничою площею, яка складає 15 тисяч м<sup>2</sup> з повністю автоматизованим виробництвом. [31]

Проведемо аналіз основних фінансових показників ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» за даними фінансової звітності (додатки А, Б, В, Г, Д, Ж) в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	294402	511556	307775	217154	73,76	-203781	-39,83
Собівартість реалізованої продукції	257515	440359	256011	182844	71,00	-184348	-41,86
Валовий прибуток	36887	71197	51764	34310	93,01	-19433	-27,29
Витрати на збут	17702	36649	28589	18947	107,03	-8060	-21,99
Адміністративні витрати	15466	12078	7579	-3388	-21,91	-4499	-37,25
Прибуток чистий	2582	14084	9158	11502	445,47	-4926	-34,98
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	0,87	0,86	0,83	-0,01	-1,15	-0,03	-3,49
Необоротні активи	1704	3490	2957	1786	104,81	-533	-15,27
Оборотні активи	65683	106434	93671	40751	62,04	-12763	-11,99
Власний капітал	8974	23058	32313	14084	156,94	9255	40,14

Продовження таблиці 2.1

Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0	8633	0	0	8633	100,00
Поточні зобов'язання та забезпечення	58413	86866	55682	28453	48,71	-31184	-35,90
Валюта балансу	67387	109924	96628	42537	63,12	-13296	-12,10

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

При проведенні аналізу результатів діяльності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» за період 2020-2022 роки у порівнянні з попередніми роками відзначається скорочення чистого доходу (виручки) від продажу продукції компанії. Хоча порівнюючи 2020 та 2021 роки констатується високий зріст показника (на 217154 тис. грн. чи 73,76%), але наступний 2022 рік змінюється різким зменшенням чистого доходу від реалізованої продукції (різниця -203781 тис.грн. або -39,83%), що є важливо суттєвим параметром. Наступний індикатор валовий прибуток ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» можна охарактеризувати як нестабільний. У 2021 році суттєве збільшення показника (34310 тис.грн. чи 93,01 %), порівнюючи з попереднім 2020 роком – через зменшення обсягу собівартості, збільшення чистого доходу і витрат на збут. Згодом показник в 2022 році зменшується (-19433 тис. грн. чи -27,29%), що вказує на зниження собівартості реалізованої продукції (-184348 тис. грн. чи -41,86%). Щодо чистого прибутку, то порівнюючи 2020 та 2021 роки показники є доволі позитивними (11502 тис. грн. чи 445,47%). В 2022 році показник знижується (-4926 тис.грн. чи -34,98%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в 2021 році знизились на 1,15%, в 2022 році – ще на 3,49%. (рисунок 2.2).

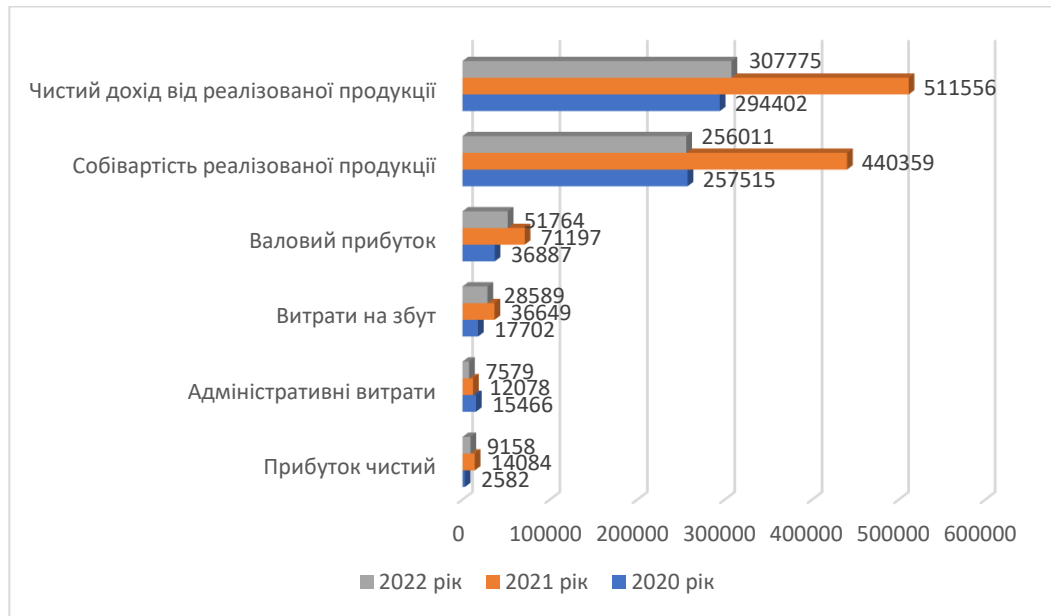


Рисунок 2.2 - Зміна основних показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Отже, протягом періоду з 2020 по 2021 роки сукупний дохід ТОВ "ТПК-ЦЕНТР", хоча і неоднорідно, зростав, що свідчить про розширення масштабів їхньої діяльності та посилення їхньої позиції на ринку. Цей ріст відбувся завдяки збільшенню обсягів виробництва. Але в період з 2021 по 2022 роки показник значно зменшується, припускаючи вплив політичних та економічних факторів в державі.

В 2022 році відносно 2021 року необоротні активи суб'єкта господарювання зменшились на 533 грн. (-15,27%), що відрізняє від показників попереднього року, поточні зобов'язання та забезпечення на 31184 тис. грн. (35,90%), в той же час знизилась оборотні активи – на 12763 тис. грн. (-11,99%), проте зріс власний капітал – на 9255 тис. грн. (40,14%), довгострокові зобов'язання та забезпечення – на 8633 тис. грн. (100%), що в результаті спричинило зменшення показника валюти балансу на 13296 тис. грн. (-12,10%). Діяльність ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» характеризується нестабільністю показників, з огляду на низький показник чистого прибутку в

2022 році, керівництву потрібно вживати заходи для підтримання стабільності показників.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» на підставі фінансової звітності підприємства наданий у додатку К. Показник коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) за розглянутий період перевищує нижню межу нормативного діапазону (0,5-0,8). Це свідчить про те, що господарюючий суб'єкт може виконувати свої зовнішні фінансові зобов'язання виключно за рахунок власних активів та не є суттєво залежним від позикового фінансування. Високий показник фінансової залежності в 2020 році (7,509) вказує на значний рівень фінансових ризиків для суб'єкта господарювання. Проте, позитивною тенденцією є зменшення цього показника у 2021-2022 роках. Для подальшого зниження рівня фінансової залежності в майбутньому, важливо працювати над збільшенням обсягу власного капіталу.

Значення показника власні обігові кошти протягом аналізованого періоду позитивне – вказує на те, що ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» має достатньо власних ресурсів, які можна використовувати для покриття поточних зобов'язань та фінансування операційної діяльності. Це свідчить про високу ліквідність підприємства та його здатність виконувати платежі та забезпечувати безперебійний обіг фінансів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу вказує на те, наскільки підприємство залежне від позикових джерел фінансування порівняно з власним капіталом. За період з 2020 по 2022 роки показник левериджу був вище від нормативного рівня, але відбулося певне зниження з 0,790 в 2021 році до 0,665 у 2022 році, що практично рівно нормативному рівню в 0,5. Це свідчить про те, що підприємство значною мірою спирається на власний капітал для фінансування своєї діяльності.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу суб'єкта господарювання має позитивну тенденцію збільшення показників : 1,099 в 2020 році та 1,123 в 2022 році, що свідчить про те, що підприємство покращило свою здатність управляти робочим капіталом і забезпечувати свої поточні фінансові потреби.

Це може бути позитивним сигналом і свідчити про ефективну роботу підприємства у забезпеченні своїх фінансових потреб, зменшення ризиків неплатоспроможності та здатність реагувати на можливі фінансові виклики.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за період 2020-2022 роки має негативну тенденцію зниження показників: 7,319 в 2020 році та 2,899 в 2022 році – свідчить про погіршення фінансової стійкості та здатності підприємства забезпечити свої фінансові потреби за допомогою власного капіталу. Це може бути показником фінансових труднощів або великого обсягу зобов'язань, які не вдається покрити за допомогою власних ресурсів.

Така негативна тенденція може сигналізувати про нестабільність у фінансовому стані підприємства та необхідність удосконалення стратегії фінансового управління. Для підвищення фінансової стійкості і маневреності підприємства можуть бути вжиті заходи, такі як залучення додаткових джерел фінансування, оптимізація витрат, збільшення прибутковості та інші стратегічні дії.

Збільшення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами з 0,201 в 2020 році до 0,558 в 2022 році свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства з точки зору його можливості покривати поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Інакше кажучи, за умов погіршення ситуації на ринку, ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» матиме можливість продовжувати власну діяльність та у компанії є довгострокові кошти, котрі будуть направлені на утворення власного оборотного капіталу.

Щодо коефіцієнта фінансової стабільності – є нижче нормативного показника, вказує на те, що на підприємстві існують потенційні фінансові ризики, які можуть виникнути у майбутньому і вплинути на його фінансову стабільність на тривалий термін. Збільшення значення цього показника на 0,349 у 2022 році порівняно з 2020 роком свідчить про певне покращення фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Проте для досягнення нормативного значення, яке перевищує 1, ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» може розглядати можливість залучення інвестицій від інвесторів або власників,

реінвестування прибутку в роботу компанії та інші заходи. Якщо є можливість активізувати діяльність, то також можна розглянути можливість залучення додаткових позикових коштів.

Аналіз показників ліквідності підприємства представлено у додатку Л. Коефіцієнт покриття визначає, наскільки легко компанія може виконати свої поточні фінансові зобов'язання (зокрема, виплатити поточні борги) за допомогою своїх наявних оборотних коштів. Збільшення цього показника може свідчити про те, що компанія має достатньо грошових ресурсів для виплати поточних зобов'язань, що є позитивним сигналом щодо її ліквідності, що і відбувається з показником ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» – 1,124 в 2020 році та 1,682 в 2022 році.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності за період 2020-2022 роки значно збільшилось, про що вказує на що компанія має достатньо грошових ресурсів та ліквідних активів для вчасного погашення своїх поточних зобов'язань, що є позитивним сигналом для кредиторів та інвесторів. Значення 0,738 вказує на те, що на кожну гривню поточних зобов'язань у 2022 році припадає 0,738 гривні легко конвертованих активів, таких як готівка, цінні папери та короткострокові депозити.

Цікавим для аналізу є коефіцієнт абсолютної ліквідності – протягом 2020 та 2021 років показник дорівнював 0, свідчить що грошових ресурсів немає взагалі для покриття зобов'язань. Але в 2022 році відбувся різкий зріст показника на +0,223 свідчить про те, що компанія отримала певну кількість готівки або інших легко ліквідованих активів, які можуть бути використані для покриття своїх поточних зобов'язань. Це позитивний сигнал, оскільки вказує на покращення ліквідності компанії і її здатність вчасно вирішувати фінансові зобов'язання. Однак важливо враховувати, що значення 0,223 все ще може бути вважатися низьким і вимагати подальших зусиль для покращення фінансової стійкості компанії.

Співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості в 2022 році є 1,764, що вважається позитивним показником, компанія має менше

короткострокових зобов'язань відносно короткострокових активів. Це може вказувати на зменшення фінансового ризику, оскільки компанія може легше покривати свої зобов'язання короткостроковими активами.

Розрахунок основних показників ділової активності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» відображено у Додатку М. Фондофіддача – показник оборотності основних засобів – показує, скільки виручки (доходу) припадає на одиницю вартості основних засобів. За період 2020-2022 роки ця величина знизилась на 57,55 – що свідчить про неефективне використання основних фондів та зниження доходу від реалізації продукції. Ідентична ситуація щодо показника оборотності власного капіталу (в 2022 році – 9,52) – застосування капіталу господарюючого суб'єкта стало менш ефективним, що показує, що потрібно активно працювати над збільшенням обсягів продажів. Показником оборотності активів простежується динаміка падіння в даний період, який досліджується на 1,61, що свідчить про зменшення чистої виручки від реалізації виробленої продукції. Показник оборотності запасів показує, скільки разів в середньому продаються запаси підприємства за певний період часу і він теж не радує – зменшення з 11,25 в 2020 році до 5,24 в 2022 році, вказує на свідчить про погіршення політики управління запасами. Результативність управління запасами вказує на те, що наявні рівні різних видів запасів, таких як виробничі запаси, готова продукція, незавершене виробництво та інші, забезпечують неперервність виробництва і постачання товарів і послуг. У той же час це означає, що мінімізується витрати фінансових ресурсів на утримання цих запасів.

Показник обертання запасів збільшився на 36,69 днів порівнюючи 2020 та 2022 роки. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мав різні показники протягом періоду 2020-2022, але в 2022 році складає 8,37 оборотів. Значення цього коефіцієнта вказує на те, наскільки ефективно дебітори сплачують свої зобов'язання перед компанією. Збільшення цього показника позитивно впливає на оцінку діяльності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». Компанії вдається виконувати нормативний напрямок стосовно скорочення періоду

погашення дебіторської заборгованості. У 2020 році цей період становив 43,85 днів, а в 2022 році зменшився на 0,84 дні, до 43,01 днів. Це свідчить про те, що клієнти тримають фінансові ресурси компанії на узгоджений термін. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» знизився з 44,09 днів у 2020 році до 23,20 днів у 2022 році, що означає зменшення цього періоду на 20,89 днів. Ця зміна має позитивний вплив на діяльність підприємства. Щодо тривалості операційного циклу, ця величина в 2020 році сягала 75,84 днів та порівнюючи з 111,89 в 2022 році – збільшення на 35,85 днів. Це може вказувати на збільшення часових інтервалів між закупівлею запасів і отриманням оплати за надані послуги або продані товари. Зменшення тривалості операційного циклу може бути досягнуте через оптимізацію виробничого процесу або підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Скорочення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості сприяє скороченню тривалості операційного процесу, що може позитивно позначитися на фінансовій стійкості та ліквідності підприємства. Показник тривалості фінансового циклу протягом періоду 2020-2022 років простежується позитивний показник та його збільшення ( 31,75 днів в 2020 році та 88,49 в 2022 році) , що свідчить про те, що для оптимізації даної величини необхідно впроваджувати заходи за трьома основними напрямками: управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованостями.

Діагностика рентабельності діяльності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» продемонстрована в додатку Н. Показник рентабельності майна за чистим прибутком змінювався протягом 2020-2022 років (в 2020 році – 0,04%; найвищий в 2021 році – 0,16% та в 2022 році – 0,09%), свідчить що підприємство може стикатися з коливаннями в ефективності свого бізнесу або може мати проблеми, які впливають на генерацію прибутку з майна. Показник рентабельності власного капіталу підприємства зменшився та сягає -0,01% ( з 0,34% в 2020 році до 0,33% в 2022 році). Це може означати, що підприємство не здатне виправдовувати очікування власників щодо доходності їхнього

вкладеного капіталу. Зменшення рентабельності є наслідком зниження прибутковості діяльності підприємства, підвищення витрат або інших факторів, що впливають на фінансові результати. Коефіцієнт рентабельності основних засобів збільшився на 0,08%, що свідчить про необхідність його збільшення за допомогою аналізу завантаженості основних засобів й оптимізацію рівня запасів. Рентабельність продукції за чистим прибутком складає 2,97% в 2022 році, що є більшим на 2,09% порівнюючи з показником в 2018 році. Це вказує на потребу перегляду структури фінансових ресурсів і зменшення їхніх витрат, використання податкових переваг, зниження виробничих витрат, оптимізацію маркетингових витрат з метою збільшення прибутковості у продажах. Відповідно до даних ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» період окупності власного капіталу відбувається зменшення показника до рівня 1,14 років в 2021 році й збільшення в 2022 році до значення 3,3 років. Для покращення окупності рекомендується зосередитися на підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів, що може бути досягнуто шляхом збільшення чистого прибутку або повернення частини власного капіталу власникам.

Після аналізу фінансового стану ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» можна визначити, що у період з 2020 по 2022 рік відбулися зміни стосовно показників доходу, прибутку та рентабельності – суттєве їхнє зменшення. Але деякі показники, зокрема фінансова стійкість, покращилися, проте багато показників залишаються нижче нормативних значень. За результатами 2022 року можна визначити, що у підприємства фінансовий стан є нестійким.

## **2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища компанії**

ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» є одним з українських виробників сучасних якісних покрівельних та фасадних матеріалів. Має різнобічний асортимент продукції, основні з яких є сендвіч-панелі, металочерепиця, фасадні матеріали, профільований сталевий лист та інше. Галузь відзначається сильною конкуренцією і значним впливом цінових аспектів на процес вибору придбання.

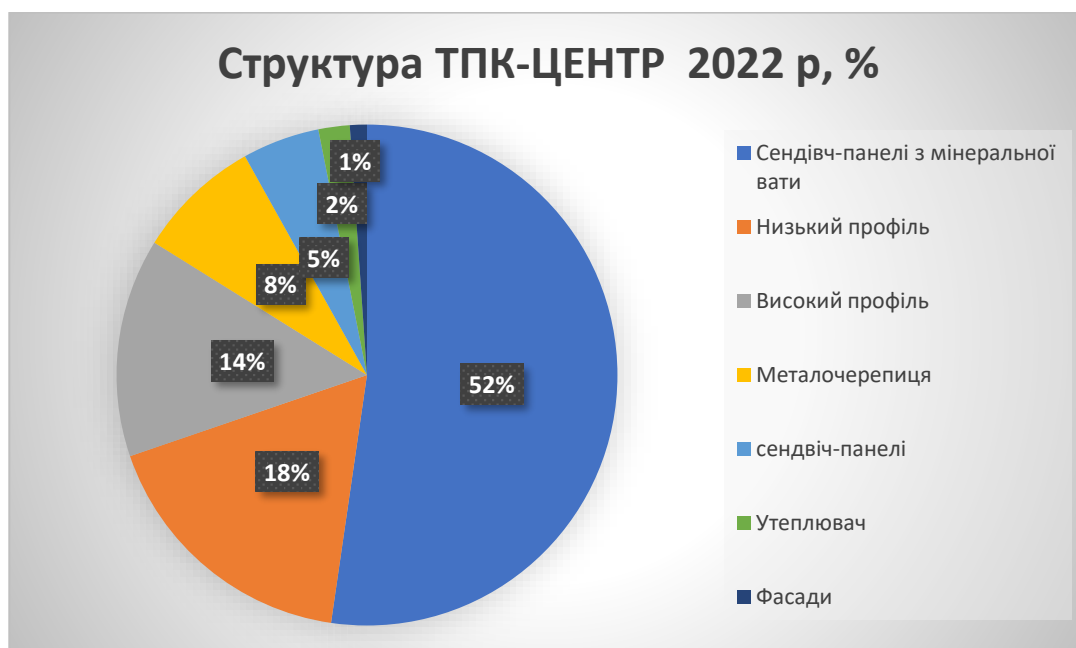


Рисунок 2.3 - Частка основних видів продукції ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» в загальному обсязі реалізації станом на 2022 рік [31]

Суттєвий дохід підприємству забезпечує виробництво сендвіч-панелі з мінеральної вати (52% з усього об'єму виробництва продукції), профнастил – продукція низького профілю (15%), продукція високого профілю (12%), металочерепиця (8%), інше – сендвіч-панелі (5%), утеплювач (2%), та фасади (1%).

Щодо динаміки попиту на кількість запитів в інтернет-ресурах на металочерепицю та профнастил в Україні, з відкритих джерел є інформація щодо періоду липень 2018 – червень 2021 року (рис.2.4 та табл.2.2) [10]:



Рисунок 2.4 - Динаміка попиту на кількість запитів на металочерепицю та профнастил в Україні [10]

Таблиця 2.2 - Темп зростання попиту на металочерепицю та профнастил [10]

Період	К-сть запитів, шт	Темп зростання, р/р,%
Липень 2018 – Червень 2019	2 424 900	–
Липень 2019 – Червень 2020	3 147 000	29,8%
Липень 2020 – Червень 2021	6 294 700	100%

Але роблячи висновки, з твердістю можна говорити про те, що в 2022 рік став переломним моментом, так як показники впали через певні обставини в державі, які мають вагомий вплив.

Внаслідок початку повномасштабної війни, будівництво в Україні зупинилося, а ринок будівельних матеріалів значно скоротився. Статистика Держстату підтверджує, що обсяг будівництва в 2022 році впав на 65%. [13] Зараз підприємства функціонують в умовах обмеженого режиму.

Окрім зменшеного попиту, основні причини, які обмежують сектор будівельних матеріалів, включають неможливість отримання доступу до сировини для їх виробництва та руйнування виробничих потужностей в районах конфлікту, а також на окупованих і деокупованих територіях. Підприємства, що опинилися в цих зонах, також припинили свою роботу.

Додатково, дефіцит та девальвація національної валюти призвели до суттєвого зростання цін, а саме на 60% у 2022 році. Ціни також вплинули перенаслаштуванням виробничих процесів і ланцюгів постачання через

обмеження використання оптимальних маршрутів транспортування. Очікується, що активний ріст цін буде характерним для ринку протягом усього періоду воєнного стану.

На початку 2022 року, констатується низький рівень запасів рулонної сталі, використовуваної для виробництва профнастілу. Це обумовлено переважно сезонністю попиту, особливо в Україні, де основна частина сталі для профнастілу імпортується з Азії, таких як Китай, Південна Корея та Індія. Попит на профнастил в Україні традиційно високий влітку і восени, тому більшість компаній під кінець року розпоряджаються мінімальними запасами та укладають нові контракти з постачальниками сталі.

Зазвичай, угоди на поставку укладаються у листопаді, і це передбачає передоплату за сталь, залишаючи лише логістичну частину (доставку до України). Проте в 2022 році в лютому виникла повномасштабне вторгнення, що спричинило затримки в поставках через труднощі транспортування сталі до українських портів. Це призвело до зміни логістичних маршрутів з появою перевантажувальних пунктів, зокрема в Туреччині, та подальшою автомобільною доставкою сталі до України. Це викликало значні затримки та додаткові витрати на доставку, особливо через зростання цін на паливо.

Всі ці фактори призвели до значного зростання вартості матеріалів, які виготовляються з рулонної сталі, зокрема профнастілу. За відсотковою шкалою, ціни на профнастил в серпні 2022 року зросли на 40% порівняно з попередніми періодами, а в порівнянні з 2020 роком, враховуючи часи пандемії COVID-19, ціни майже втричі збільшилися. З урахуванням його переваг і середньої ціни, профнастил залишається популярним вибором для будівельних проєктів. Аналогічна ситуація виявилася і з металочерепицею, яка також подорожчала через ті самі обставини і підвищенням цін на 40%. У 2023 році попит на металочерепицю зменшився приблизно втричі, але попит на ремонт покрівлі через руйнування внаслідок війни змусив багато господарств вже зараз проводити необхідні ремонтні роботи. Тому ринок металочерепиці існує, і це може бути позитивним аспектом. [28]

Діагностика підприємства буде здійснюється за методами PEST-аналіз, SWOT-аналіз і «5 сил М. Портера».

Для аналізу макросередовища використовується PEST-аналіз, який призначений для ідентифікації політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) чинників зовнішнього середовища, що впливають на бізнес підприємства. Результати цього аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз макросередовища ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Політичні	Небезпека/можливість	Ступінь впливу		Економічні	Небезпека/можливість	Ступінь впливу	
		Важ	Важ			Важ	Важ
1.тривалість військових дій	небезпека	-3	3	1.відновлення економіки	можливість	+1	3
2.курс євроінтеграції України	можливість	+2	3	2.коливання курсу національної валюти	Небезпека	-2	3
				3.високий рівень інфляції	Небезпека	-2	3
				4. участь в програмах допомоги від держави	можливість	+2	2
Разом за політичними факторами:	-3			Разом за економічними факторами:	-5		
Соціальні	Небезпека/можливість	Ступінь впливу	Важливість	Технологічні	Небезпека/можливість	Ступінь впливу	Важ
1.зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції	небезпека	-2	3	1.впровадження автоматизованих та роботизованих систем виробництва	можливості	+2	1
2.зниження народжуваності	небезпека	-1	1	2.енергоефективні і екологічно чисті матеріали	можливості	+2	1

## Продовження таблиці 2.3

Зростання рівня соціальних потреб населення	можливості	+2	2	3.3D-друк або моделювання на основі комп'ютера	можливості	+2	1
Разом за соціальними факторами:	-3			Разом за технологічними факторами:	8		
Разом за факторами макросередовища:	-3						

Джерело: складено автором.

Коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства можна оцінити за допомогою формули, яка враховує важливість і вплив різних факторів. Формула для розрахунку коефіцієнта виглядає наступним чином:

$$C_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n}$$

де  $C_{max}$  – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

$A$  – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

$B$  – експертна оцінки впливу фактора;

$n$  – кількість факторів впливу. [16]

Рівень впливу факторів бізнес-середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне:

від 0 до 0,35 – нейтральний вплив,

від 0,35 до 0,50 – сприятливий вплив,

від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне:

від 0 до 0,35 – негативний вплив,

від 0,35 до 0,50 – загрозливий вплив,

від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив. [16]

Розрахунок коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища на функціонування ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»:

$$C_{max} = \frac{-3}{12 \times 9} = -0,02$$

Отже, за допомогою PEST-аналізу були ідентифіковані фактори зовнішнього бізнес-середовища, проведений їх аналіз та визначено ступінь впливу кожного з них на діяльність ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». В результаті проведеної оцінки було встановлено, що загальний вплив бізнес-середовища має негативний вплив на функціонування цього підприємства, оскільки значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища є від'ємним і становить -0,02.

Найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори та політичні фактори, наприклад фінансові зміни, пов'язані з інфляцією можуть впливати на вартість матеріалів для виробництва бренду, урядові стимули та програми для бізнесу можуть полегшити фінансове становище підприємства та дозволити йому вкладати в розвиток бренду. Соціальні чинники представляють також загрозу для діяльності підприємства та його розвитку, наприклад недостатня кількість кваліфікованих працівників, які здатні зміцнити бренд підприємства, розуміються у впровадженні маркетингових заходів. Тим не менш, важливий внесок у можливість розвитку підприємства роблять технологічні фактори.

Інструментом для аналізу зовнішнього середовища є модель «5 сил М. Портера».

Екосистема компанії «ТПК-ЦЕНТР» складається з:

- споживачі – це будівельні компанії, розробники, приватні замовники, які потребують матеріали для будівництва та реконструкції об'єктів («WOG», «Nissan», «Велика кишеня»,

«Таврія В», «Сільпо», «Skoda», «Sport life», «Leroy Merlen», «ЕКО-Маркет», «Lavina»тощо);

- постачальники сировини – виробництво будівельних матеріалів вимагає сировини, такої як метал («МОДУЛЬ-УКРАЇНА», «ХЕВІ МЕТАЛ», «COMPANY ST.INTERNATIONAL KOREA») мінеральна вата («ЗАВОД ТЕХНО», «ОБІО») тощо;
- конкуренти – інші виробники будівельних матеріалів, які представлені на ринку та конкурують за частку ринку («ТАЙЛ», «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР», «ПРУШИНСЬКІ»);
- розробники та інженери, які вивчають нові технології та розробляють інноваційні рішення;
- законодавчі та регуляторні органи – встановлюють норми та стандарти щодо якості та безпеки будівельних матеріалів;
- фінансові установи – банки та інші фінансові установи, які надають фінансування для розвитку та розширення бізнесу.

Головними конкурентами ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» є вітчизняні виробники продукції з металу: ТОВ «ТАЙЛ», ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» та ТОВ «ПРУШИНСЬКІ» за діяльністю холодне штампування та гнуття. Клієнтами підприємства є «WOG», «Nissan», «Велика кишеня», «Таврія В», «Сільпо», «Skoda», «Sport life», «Leroy Merlen», «ЕКО-Маркет», «Lavina» тощо.

На рис. 2.5 та 2.6 наведені частки ринку продукції з металу аналізованих господарюючих суб'єктів в 2021 та 2022 роках відповідно.

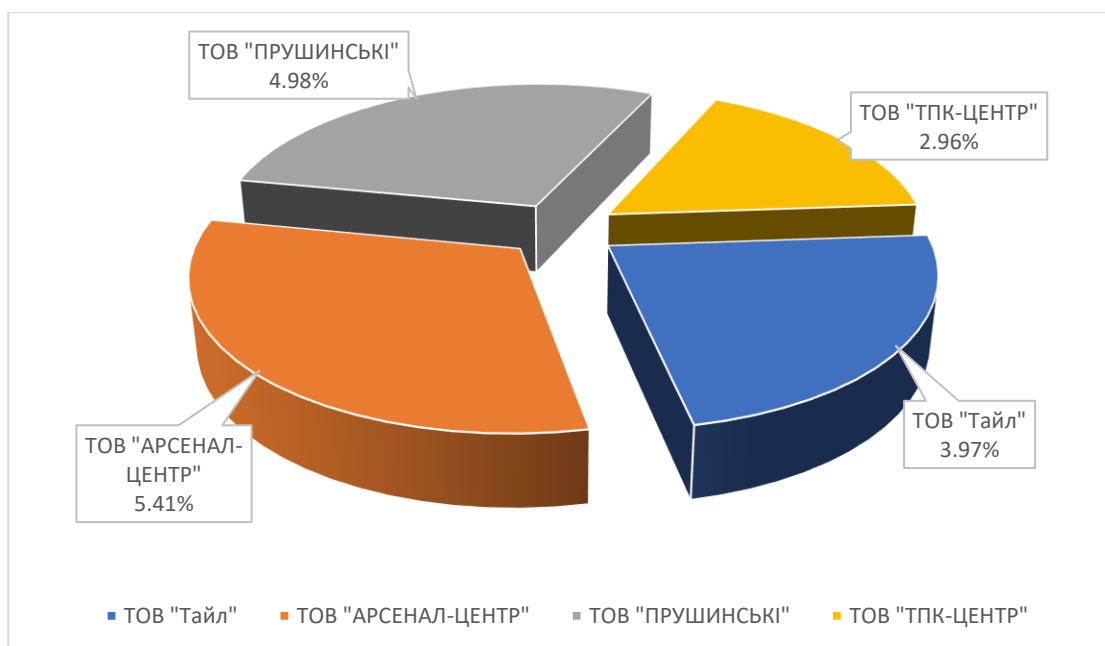


Рисунок 2.5 - Частка ринку аналізованих підприємств в 2021 році [27]

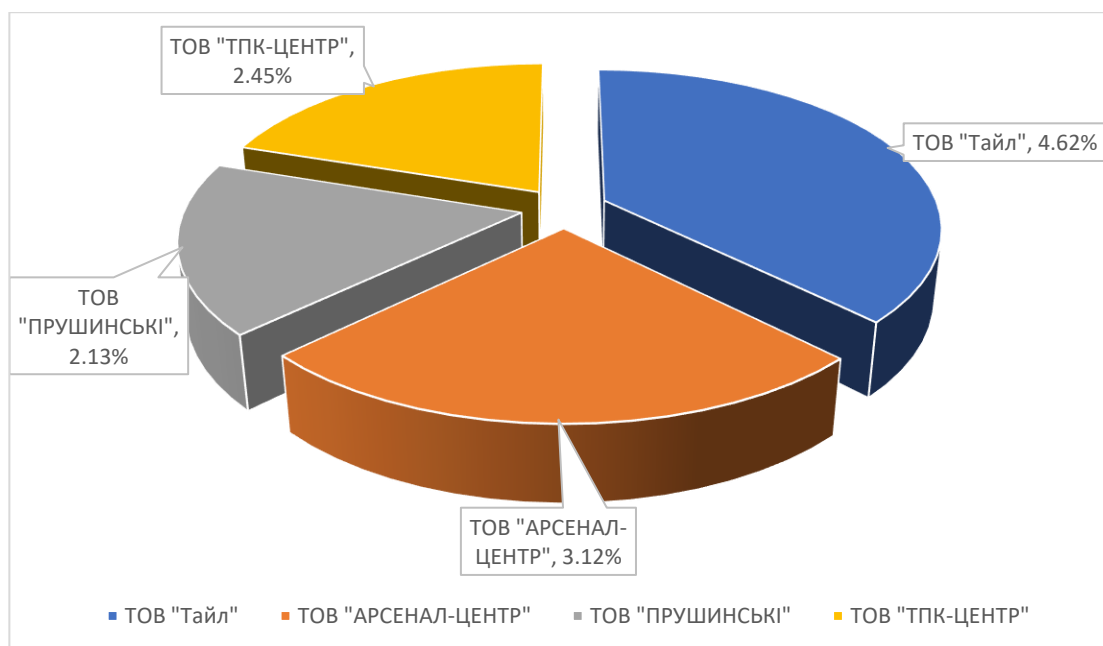


Рисунок 2.6 - Частка ринку аналізованих підприємств в 2022 році [27]

В додатку Н вказані дані підприємств, більшу частку ринку займає ТОВ «ТАЙЛ» на момент 2022 року його частка збільшилась на 0,65% і становить 4,62%, за рахунок нарощення активів (в 2021 році – 221 295 тис. грн., в 2022 році – 257 720 тис. грн) [30], а темп зростання 84,62% . Виручка станом на 2022 рік становить 580 803 тис. грн. Наступне місце посідає ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР», частка компанії зменшилась на 2,29% і становить 3,12%, темп зростання 41,93% . Обсяг продажів становить 392 155 тис. грн. Темп зростання

компанії «ПРУШИНСЬКІ» за показником частки ринку складає 52,22%, що спричинило зростання обсягу продажів в 2022 році з 534 672 тис.грн. в 2021 році до 279 234 тис. грн. Частка ринку суб'єкта господарювання підприємства в 2022 році знизилась на 2,85% та становить 2,13%.

Компанії ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» за 2022 рік виручка знизилась на 203 781 тис. грн і становить 307 775 тис. грн. Частка ринку компанії на кінець аналізованого періоду складає 2,45%, а темп зростання становив 60,16%.

Майкл Портер у своїй моделі 5 конкурентних сил описує параметри, які повинні враховуватися під час аналізу конкуренції на ринку:

- рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників);
- рівень усередині галузевої конкуренції;
- загроза появи нових гравців, здатних запустити переділ ринку;
- ринкова влада покупців на ринку;
- вплив постачальників на ринку.

Показники продемонстровані в табл. 2.4, табл. 2.5, табл. 2.6, табл. 2.7, табл. 2.8.

Таблиця 2.4 - Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товар-замінник «ціна-якість»	Існує і займає високу частку на ринку	Існують але тільки зайшли на ринок і їх частка мала	Не існує
	3		
Кількість товарів-замінників на ринку	Велика кількість	До 10 найменувань товарів-замінників	Не існує
	3		
Витрати щодо переключення на товари-замінники	Низькі	Середні	Високі
		2	
Всього балів:	<b>8</b>		
3 бали	Низький рівень загрози зі сторони товару-замінника		
5-6 балів	Середній рівень загрози зі сторони товару-замінника		
<b>8-9 балів</b>	<b>Високий рівень загрози зі сторони товару-замінника</b>		

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.5 - Оцінка рівню внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика к-сть гравців (1-3)
	3		
Темп росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнений але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований по ключовим властивостям, але відрізняються додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
		2	
Обмеженість в завищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутня можливість в підвищенні цін	Є можливість в підвищенні цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат і збільшення прибутку
		2	
Всього балів:	<b>9</b>		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
<b>9-12 балів</b>	<b>Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції</b>		

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.6 – Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару	Відсутня	Існує тільки в деяких гравців ринку	Значуща
	3		
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні крупні гравці	2-3 великих гравця тримають десь 50% ринку	2-3 великих гравця тримають десь 80% ринку
	1		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманіття товару	Існують мікро-ніши	Всі можливі мікро-ніши зайняті гравцями
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більше ніж 1 рік роботи)
			1

## Продовження таблиці 2.6

Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкриті	Доступ до каналів розподілу вимагають інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежені
		2	
Політика держави	Немає обмежувальних актів зі сторони держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не будуть знижувати ціни	Крупні гравці не будуть знижувати ціни	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції, існуючі гравці знизять ціни
		2	
Темп росту галузі	Високий і зростає	Сповільнюється	Стагнація чи падіння
		2	
Всього балів:	<b>13</b>		
8 балів	Низький рівень входу нових гравців		
<b>9-16 балів</b>	<b>Середній рівень входу нових гравців</b>		
17-24 балів	Високий рівень входу нових гравців		

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.7 – Оцінка ринкової влади покупців на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Доля покупців з великим об'ємом продажів	Більш 80% продажів приходить на кілька клієнтів	Незначна частка клієнтів тримає близько 50% продажів	Об'єм продажів рівномірно розподілений між всіма клієнтами
			1
Схильність до переключення на товари субституті	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є певні відмінності, важливі для клієнта	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде обирати товар з низькою ціною	Покупець буде обирати тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
	3		
Споживачі не задоволені якістю існуючого товару на ринку	Незадоволеність ключовим характеристикам товару	Незадоволеність другорядним характеристикам товару	Повна незадоволеність товару

Продовження таблиці 2.7

	2
Всього балів:	<b>8</b>
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнта
<b>5-8 балів</b>	<b>Середній рівень загрози втрати клієнта</b>
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнта

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.8 - Оцінка впливу постачальників на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників чи монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
	2	
Витрати переходу	Високі витрати переходу на інших постачальників	Низькі витрати переходу на інших постачальників
	2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого товару на ринку	Незадоволеність ключовим характеристикам товару	Незадоволеність другорядним характеристикам товару
		1
Всього балів:	<b>6</b>	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
<b>5-8 балів</b>	<b>Середній рівень впливу постачальників</b>	
9-12 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Джерело: складено автором.

За результатами оцінки показників, на ринку будівельної металопродукції, існує високий рівень загрози зі сторони товару-замінника, тому рекомендується вдосконалювати унікальність товару, концентруватися на унікальності бренду. Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції вказує на те, що рекомендується проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів, підвищувати цінність товару, підвищувати рівень знань про товар. Середній рівень входу нових гравців вказує на те, що рекомендується проводити постійний моніторинг появи нових гравців на ринку. Середній рівень загрози втрати клієнта вказує на те, що рекомендується розробити стратегії покращення бренду компанії для більшого залучення клієнтів.

Середній рівень впливу постачальників вказує на те, що у підприємства існує деяка свобода вибору постачальників та можливість перемовин та переговорів з різними постачальниками для отримання кращих умов поставок, цін, якості або інших умов.

У сфері виробництва продукції з металу, ключовими критеріями конкурентоспроможності товару є наступні: ціна, якість виробу, комплексність пропозицій, імідж, широта асортименту. Експерти, включаючи головного маркетолога та менеджера з закупівель та збуту, надали оцінки за цими показниками по шкалі від 0 до 10.

Для аналізу конкурентної позиції продукції ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» в порівнянні з лідером ринку «ТАЙЛ» та конкурентом «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР», було обрано ці два підприємства як точки порівняння. Оцінки за обраними критеріями представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка продукції компаній, що займаються виробництвом продукції з металу

Критерії	«ТПК-ЦЕНТР»	«ТАЙЛ»	«АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»
Ціна	5	7	9
Якість	8	8	7
Комплексність пропозицій	8	8	8
Бренд	6	6	8
Широта асортименту	8	7	6
Підсумок	35	36	38

Графічне представлення на основі оцінок цих параметрів відображає «багатокутник конкурентоспроможності» на рисунку 2.7. З цього малюнка видно, що «ТПК-ЦЕНТР» має найслабші конкурентні позиції у своїй продукції в таких категоріях, як ціна та бренд.

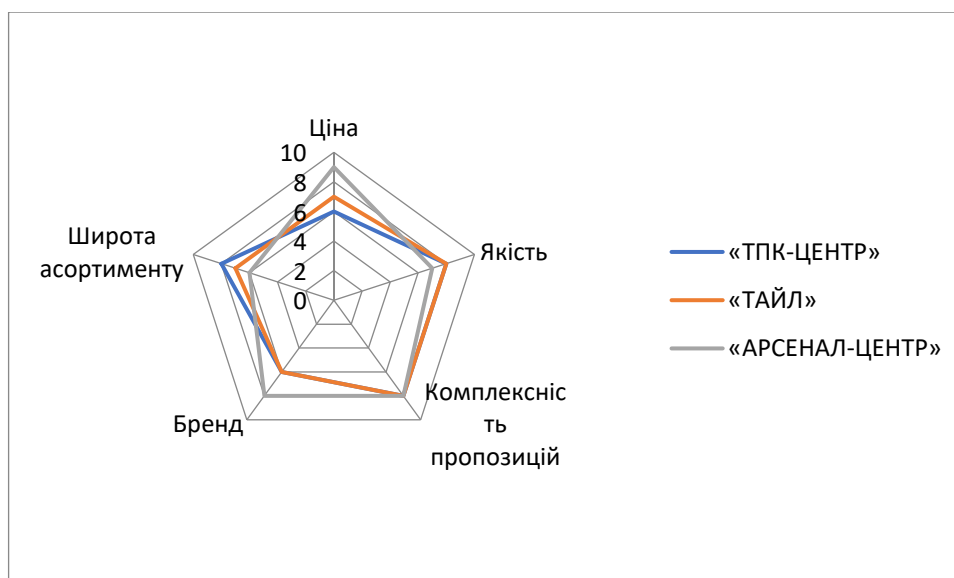


Рисунок 2.7 - Багатокутник конкурентоспроможності продукції досліджуваних компаній

1. Ціна – єдиний конкурент що переслідує політику низьких цін для утримання долі ринку – «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР». Ціна наразі найвища в «ТПК-ЦЕНТР», але між «ТАЙЛ» різниця невисока. Надалі впливає асортимент металу та охоплення клієнтів, конкуренція в конкретному регіоні. Головна загроза – суттєвий пресинг з боку Арсеналу в центральному регіоні – економічна пропозиція з широким асортиментом, мережею та доставкою;
2. Бренд – показник слабкого бренду може вплинути на успішність бізнесу, оскільки споживачі можуть уникати товарів або послуг, послуг з недостатньо відомим брендом. Тому для покращення важливо проводити рекламні та маркетингові заходи, змінювати стратегію брендингу, щоб змінити сприйняття споживачів на краще.

Для аналізу конкурентних переваг та прогалин використовується SWOT-аналіз (табл.2.10).

Таблиця 2.10 - SWOT-АНАЛІЗ «ТПК-ЦЕНТР»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Формування дилерської регіональної мережі під брендом «ТПК» Збільшення продажів профнастіль за рахунок частки конкурентів Збільшення попиту на товари та послуги після завершення війни	Зростання курсу валют, темпу інфляції Зниження доходів населення Скорочення ринку будівельних матеріалів через повномасштабне вторгнення Загроза появи світового виробника в Україну – Kingspan
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	СІМ	СІЗ
Сучасна техніка Комплексність послуг Висока якість продукції Кваліфікований персонал	Стратегія нарощення обсягів продажів	Стратегія утримання ринкових позицій
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
Слабкий бренд Висока ціна товару Обмеженість по сировині Неоднорідна частка ринку філіалів в регіонах	Стратегія зміцнення бренду	Стратегія зміни структури асортименту

Джерело: складено автором.

На основі аналізу за допомогою різних інструментів, можа зробити підсумок, що ринок металочерепиці та профнастилу є нестійким на даний момент, з цим пов'язано зріст цін на сировину, високі енергозатрати на виробництві, валютні коливання. Конкуренти мають певні переваги, порівнюючи з «ТПК-ЦЕНТР», наприклад в ціні та потужності бренду.

### 2.3 Аналіз наявності та релевантності поточних стратегічних рішень щодо розвитку підприємства

Аналіз наявності та релевантності поточних стратегічних рішень розвитку підприємства є важливим кроком у стратегічному управлінні. Це необхідно для кількох цілей.

По-перше, такий аналіз допомагає оцінити ефективність поточних стратегій. Він дає змогу визначити, наскільки успішно підприємство досягає запланованих стратегічних цілей та чи вони відповідають реальним вимогам та очікуванням.

По-друге, аналіз служить для адаптації стратегій до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Він дозволяє виявити потребу у змінах та адаптації стратегій до нових умов.

По-третє, аналіз допомагає виявити потенційні ризики та недоліки поточних стратегій. Виявлення слабких місць дозволяє розробити плани мінімізації ризиків та забезпечити більш ефективну стратегічну безпеку.

По-четверте, аналіз стимулює пошук нових ідей та можливостей для модернізації та інновацій. Він підтримує постійний розвиток та вдосконалення стратегій. [7]

Зрештою, аналіз наявності та релевантності поточних стратегічних рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його готовність до викликів ринку.

Сьогодні компанія «ТПК-ЦЕНТР» – є потужним учасником у виробництві та продажу клієнто-орієнтованих складних технічних рішень, як для будівельних компаній, так і для замовників будівельних робіт.

Досліджуючи невелику кількість документації компанії «ТПК-ЦЕНТР» по причині того що така інформація є конфіденційною і для аналізу було представлено два документи, а саме «Визначення та оцінка стратегічних альтернатив» та «Цілі на 2023 рік», які топ-менеджмент розробляє та подає перед власниками підприємства, можна зробити висновок, що насправді управлінці мають розуміння, про стратегічні напрями, стратегічні ідеї для компанії, але відсутнє поняття та розробки як повного документа про досконалу стратегію розвитку підприємства .

Наприклад, у документі «Визначення та оцінка стратегічних альтернатив» детально описано стан на ринку та в самій компанії:

#### 1. Ринок:

- конкуренція на ринку зростатиме. З'являтимуться нові потужності, особливо у центральному, ключовому регіоні;
- на тлі перевищення пропозиції цінова конкуренція посилюватиметься;
- клієнти звертатимуть більше уваги зниження комплексної вартості закупівлі: продукт, логістика, відповідність стандартам, вартість монтажу, сервіс;
- з приходом західних грошей та західних компаній зростатиме важливість стандартів ЄС;
- вартість кваліфікованої робочої сили зростатиме.

#### 2. Компанія «ТПК-ЦЕНТР»:

- втрата частки ринку або мати незначну частку, у стандартних B2B продуктах, веде до згасання компанії та переходу її в регіональний статус. Низька частка ринку потягне у себе зростання цін, дефіцит сировини, відтік кваліфікованого персоналу;
- продукти мають бути прийнятною якості та відповідати стандартам, а ціна має бути конкурентною;
- якість та мотивація персоналу визначатиме якість процесів.

Щодо документа «Цілі на 2023 рік», спеціалісти визначили основні моменти для покращення ефективності підприємства в галузі виробництва продукції з металу, наприклад:

- посилення бренду компанії;
- збільшення частки на ринку продукції з металу;
- залучення нових постійних клієнтів – торгівля та будівельники;

- дилерство/франшиза – формування дилерської регіональної мережі під брендом «ТПК-ЦЕНТР», але ймовірно планується в якості післявоєнного проєкту.

Отже, є власні авторські висновки, що наразі основними напрямками та ідеями для розвитку компанії наведено на рис. 2.8.

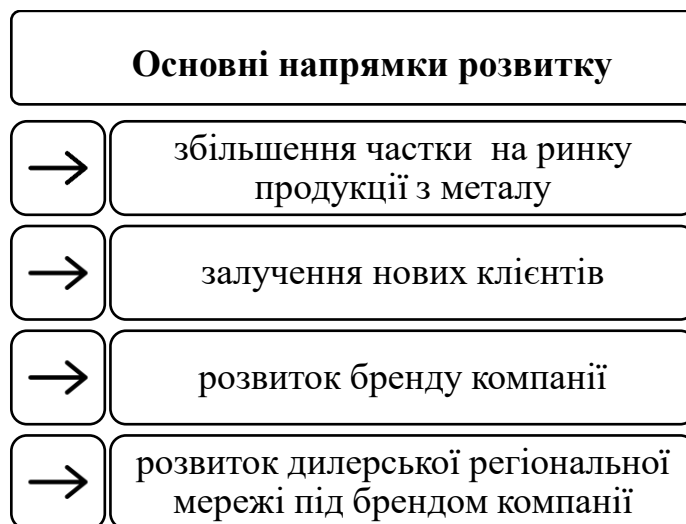


Рисунок 2.8 - Основні напрями розвитку ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Поведений аналіз показав, що компанія «ТПК-ЦЕНТР» має значну присутність на українському ринку та вже понад 30 років є великим постачальником виробів з пофарбованого металу. Вона спеціалізується на постачанні продукції для огорожувальних конструкцій стін і покрівель, теплоізоляції для цивільного та промислового будівництва, а також комплектуючих для цих конструкцій.

Наразі основними стратегічними напрямками та ідеями для розвитку компанії є:

- нарощення обсягів продажів;
- зміцнення бренду;
- утримання ринкових позицій;
- зміна структури асортименту.

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ТПК-ЦЕНТР»

### 3.1 Стратегічні пріоритети та альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації

Стратегічні пріоритети бізнес-організації визначають основні напрямки, які компанія обирає для досягнення своїх цілей та успішного розвитку. Стратегічні пріоритети бізнес-організації «ТПК-ЦЕНТР» повинні бути спрямовані на забезпечення її конкурентоспроможності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Задля визначення стратегічних пріоритетів для «ТПК-ЦЕНТР» здійснимо обґрунтування різних варіантів стратегій інтенсивного, інтегративного та диверсифікованого зростання для компанії. В таблиці 3.1 розглянуто стратегії інтенсивного зростання.

Таблиця 3.1 - Шанси компанії «ТПК-ЦЕНТР» в реалізації кожної стратегії інтенсивного зростання

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Не доцільна	Компанія «ТПК-ЦЕНТР» уже успішно функціонує на ринку України та є досить відомою, тому застосування даної стратегії є не доцільним для компанії.
Стратегія розвитку ринку	Можлива	Дана стратегія спрямована на пошук нових ринків / сегментів ринку для вже освоєних товарів та буде цілком ефективною для компанії «ТПК-ЦЕНТР», адже дасть змогу компанії розширити коло діяльності, отримати нових споживачів.
Стратегія розвитку товару	Імовірна	Дана стратегія передбачає збільшення обсягів збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків. Так, як компанія «ТПК-ЦЕНТР» володіє достатніми ресурсами для функціонування на ринку (фінансові; часові; трудові;

Продовження таблиці 3.1

Стратегія розвитку товару	Імовірна	кваліфікація), дана стратегія є цілком імовірною для застосування компанією. Реалізація даної стратегії передбачатиме випуск нової лінійки товарів чи оновлення якоїсь із наявних вже видів.
---------------------------	----------	--

Джерело: складено автором на основі [20].

Висновок: найбільш ефективною стратегією інтенсивного зростання є – стратегія розвитку ринку, яка дасть змогу компанії розширити коло діяльності, отримати нових споживачів. Для компанії «ТПК-ЦЕНТР» стратегія розвитку ринку може реалізуватися шляхом:

1. Виходу на нові ринки збуту – «ТПК-ЦЕНТР» може розширити свою присутність на внутрішньому ринку, а також вийти на нові ринки, зокрема міжнародні. Це дозволить компанії завоювати нових клієнтів і підвищити обсяги продажів.

2. Розширення асортименту продукції та послуг – «ТПК-ЦЕНТР» може розширити асортимент продукції та послуг, що пропонуються, в тому числі за рахунок розвитку власного виробництва. Це дозволить компанії задовольнити потреби більш широкого кола споживачів.

3. Впровадження нових каналів збуту – «ТПК-ЦЕНТР» може впроваджувати нові канали збуту, наприклад, електронну торгівлю. Це дозволить компанії підвищити доступність своїх товарів і послуг для споживачів.

Ось деякі конкретні приклади того, як «ТПК-ЦЕНТР» може реалізувати стратегію розвитку ринку:

1. Вихід на нові ринки збуту: відкриття нових торгових точок в інших регіонах України, участь у міжнародних виставках і ярмарках, розширення співпраці з міжнародними партнерами.

2. Розширення асортименту продукції та послуг: розвиток власного виробництва, придбання нових компаній, розширення партнерства з іншими компаніями.

3. Впровадження нових каналів збуту: розвиток електронної торгівлі, розширення співпраці з логістичними компаніями.

Як бачимо, стратегія розвитку ринку є одним із найбільш перспективних варіантів, який може дозволити компанії досягти успіху в довгостроковій перспективі.

В таблиці 3.2 розглянуто стратегії інтегративного зростання.

Таблиця 3.2 - Шанси компанії «ТПК-ЦЕНТР» в реалізації кожної стратегії інтегративного зростання

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія прямої інтеграції	Імовірна	Дана стратегія передбачає об'єднання зусиль виробника і торгового посередника. Дана стратегія є імовірною для компанії «ТПК-ЦЕНТР», адже об'єднання зусиль із більшою кількістю посередників посередниками допоможе компанії збільшити частку продажу, розширити частку ринку.
Стратегія зворотної інтеграції	Імовірна	Дана стратегія передбачає об'єднання зусиль із постачальником матеріально-технічних ресурсів. Для компанії «ТПК-ЦЕНТР» дана стратегія є ймовірною, адже налагодження поставок сировини та обладнання допоможе компанії збільшити обсяги виробництва та не бути залежним від постачальника.
Стратегія вертикальної інтеграції	Можлива	Дана стратегія передбачає об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника та є досить доцільною для компанії «ТПК-ЦЕНТР», адже наприклад застосування такої форми даної стратегії, як вертикальні маркетингові збутові системи, допоможе компанії забезпечити єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу, тим самим домогтися розширення частки ринку та збільшення обсягів продажу.
Стратегія горизонтальної інтеграції	Не доцільна	Дана стратегія передбачає об'єднання зусиль компанії з конкурентами. Дана стратегія є не доцільною для компанії «ТПК-ЦЕНТР», адже на даному етапі компанія самостійно має всі шанси залишатися провідною в галузі.

Джерело: складено автором на основі [20].

Висновок: найбільш ефективною стратегією інтегративного зростання є – стратегія вертикальної інтеграції, яка допоможе компанії забезпечити

єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу, тим самим домогтися розширення частки ринку та збільшення обсягів продажу.

Стратегія вертикальної інтеграції є однією з найбільш ефективних стратегій інтегративного зростання, оскільки вона дозволяє компанії забезпечити єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу, тим самим домогтися розширення частки ринку та збільшення обсягів продажу.

Для компанії «ТПК-ЦЕНТР» стратегія вертикальної інтеграції може реалізуватися шляхом:

1. Вертикальної інтеграції назад. «ТПК-ЦЕНТР» може придбати компанії, що займаються виробництвом продукції, що пропонується компанією. Це дозволить компанії контролювати виробництво та поліпшити якість продукції.

2. Вертикальної інтеграції вперед. «ТПК-ЦЕНТР» може придбати компанії, що займаються роздрібною торгівлею або логістикою. Це дозволить компанії контролювати канали збуту та підвищити ефективність продажів.

Реалізація цих заходів дозволить «ТПК-ЦЕНТР» підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток.

Ось деякі конкретні приклади того, як «ТПК-ЦЕНТР» може реалізувати стратегію вертикальної інтеграції:

Вертикальна інтеграція назад: придбання власних виробничих потужностей, придбання компаній, що постачають сировину та матеріали.

Вертикальна інтеграція вперед: відкриття власних торгових точок, придбання логістичних компаній.

Варто додати, що дана стратегія для компанії «ТПК-ЦЕНТР» буде досить перспективною з однієї сторони, проте з іншої варто врахувати те, що стратегія вертикальної інтеграції також є найбільш ризикованою. Вона вимагає значних фінансових ресурсів і може бути складною в реалізації.

В таблиці 3.3 розглянуто стратегії диверсифікації.

Таблиця 3.3 - Шанси компанії «ТПК-ЦЕНТР» в реалізації кожної стратегії диверсифікації

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія концентричної диверсифікації	Імовірна	Дана стратегія передбачає виробництво нових товарів, які виготовляють за однаковою технологією та орієнтують на однакові ринки з уже існуючими товарами компанії. Дана стратегія є імовірною для компанії «ТПК-ЦЕНТР», адже допоможе збільшити частку ринку.
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Можлива	Дана стратегія передбачає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної, наприклад нова лінійка будівельних матеріалів. Для компанії «ТПК-ЦЕНТР» дана стратегія є доцільною, адже за рахунок її впровадження компанія зможе залучити новаторів, які люблять новинки, збільшити кількість потенційних споживачів.
Стратегія конгломеративної диверсифікації	Не доцільна	Дана стратегія передбачає намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Реалізація даної стратегії не є доцільною для компанії «ТПК-ЦЕНТР» на даному етапі діяльності, адже з наявними товарами компанія займає лідируючі позиції в галузі та є успішною.

Джерело: складено автором на основі [20].

Висновок: найбільш ефективною стратегією диверсифікації є – стратегія горизонтальної диверсифікації, яка допоможе компанії залучити новаторів, які люблять новинки, збільшити кількість потенційних споживачів.

Для компанії «ТПК-ЦЕНТР» стратегія горизонтальної диверсифікації може реалізуватися шляхом:

1. Розширення асортименту продукції та послуг. «ТПК-ЦЕНТР» може додати до свого асортименту нові види будівельних матеріалів, металопродукції, лісоматеріалів, керамічної продукції, хімічних товарів, сільськогосподарської продукції та харчових продуктів. Це дозволить компанії задовольнити потреби більш широкого кола споживачів.

2. Розширення сфери діяльності. «ТПК-ЦЕНТР» може почати займатися новими видами діяльності, пов'язаними з будівництвом, наприклад, проектуванням, будівництвом та ремонтом будівель. Це дозволить компанії

запропонувати своїм клієнтам комплексні послуги та підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізація цих заходів дозволить ТПК-ЦЕНТР залучити нових споживачів, збільшити обсяги продажів та забезпечити довгостроковий розвиток.

Однак, слід зазначити, що стратегія горизонтальної диверсифікації також є ризикованою. Вона вимагає значних фінансових ресурсів і може бути складною в реалізації. Тому компанія «ТПК-ЦЕНТР» повинна ретельно проаналізувати всі ризики та переваги цієї стратегії перед її реалізацією.

З точки зору залучення новаторів, які люблять новинки, стратегія горизонтальної диверсифікації є найбільш ефективною для компанії «ТПК-ЦЕНТР». Це пов'язано з тим, що компанія вже має репутацію інноваційного підприємства, яке пропонує широкий спектр якісних товарів і послуг. Розширення асортименту продукції та послуг дозволить компанії запропонувати своїм клієнтам ще більше новинок і задоволення їхніх потреб.

Ось деякі конкретні приклади того, як «ТПК-ЦЕНТР» може реалізувати стратегію горизонтальної диверсифікації:

Розширення асортименту продукції та послуг:

- додавання до асортименту нових видів будівельних матеріалів, наприклад, екологічно чистих матеріалів, матеріалів з інноваційними властивостями;
- додавання до асортименту нових видів металопродукції, наприклад, легованих металів, металів з підвищеними характеристиками міцності та зносостійкості;
- додавання до асортименту нових видів лісоматеріалів, наприклад, екзотичних порід деревини, матеріалів з нестандартними розмірами та формами;
- додавання до асортименту нових видів керамічної продукції, наприклад, керамічної плитки з 3D-ефектом.

Розширення сфери діяльності:

- початок діяльності в сфері надання послуг з технічного обслуговування будівель;
- початок діяльності в сфері надання послуг з благоустрою територій.

Ця стратегія є одним із найбільш перспективних варіантів, який може дозволити компанії залучити нових споживачів, збільшити обсяги продажів та забезпечити довгостроковий розвиток.

Відповідно до наведених стратегічних пріоритетів, сформуємо альтернативні варіанти.

У попередньому аналізі розглянуто три стратегії зростання для компанії «ТПК-ЦЕНТР»:

Інтегративна стратегія може бути ефективним способом для «ТПК-ЦЕНТР» розширити свій асортимент, доступ до ринку або виробничі потужності. Однак вона також може бути ризикованою та вимагати значних інвестицій.

Інтенсивна стратегія – зростання за рахунок збільшення частки ринку на існуючих ринках. Ця стратегія може бути реалізована за допомогою таких заходів, як розширення мережі збуту, диверсифікація асортименту або впровадження нових маркетингових стратегій. Вона є менш ризикованою, ніж інтегративна стратегія, але також може бути менш ефективною, якщо конкуренти також активно розвиваються.

Стратегія диверсифікації – входження в нові ринки з новими продуктами або послугами. Ця стратегія може бути ефективним способом для «ТПК-ЦЕНТР» зменшити свою залежність від одного ринку або продукту. Однак вона також може бути ризикованою, оскільки вимагає знань і досвіду в нових сферах діяльності.

Відповідно до цього ми введемо основні три альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації «ТПК-ЦЕНТР», зокрема стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів. Ця стратегія може бути ефективним способом для «ТПК-ЦЕНТР» підвищити свою конкурентоспроможність та залучити нових клієнтів. Однак вона вимагає

значних інвестицій у маркетингові заходи. Ця альтернатива підтримує стратегію інтенсивного зростання.

Стратегія зміни асортименту. Ця стратегія може бути ефективним способом для «ТПК-ЦЕНТР» відповідати змінам попиту на ринку. Однак вона вимагає ретельного дослідження ринку та розробки нових продуктів або послуг, які будуть затребувані споживачами. Ця альтернатива підтримує стратегію інтегративного зростання.

Стратегія зростання за рахунок нарощення обсягів продажу. Ця стратегія може бути ефективним способом для «ТПК-ЦЕНТР» збільшити свій прибуток. Однак вона вимагає збільшення продажів, що може бути challenging, особливо в умовах конкурентного ринку. У таблиці 3.4 розглядаються ці альтернативні варіанти розвитку ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» та виявимо їх основні переваги та недоліки.

Таблиця 3.4 - Альтернативні варіанти розвитку бізнес-організації «ТПК-ЦЕНТР»

Альтернатива	Переваги	Недоліки
Стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів	Підвищення впізнаваності та довіри до бренду; Збільшення частки ринку; Покращення фінансових результатів; Зниження витрат на маркетинг	Висока вартість реалізації; Необхідність наявності сильного маркетингового відділу або агентства; Необхідність глибокого розуміння цільової аудиторії
Стратегія зміни асортименту	Залучення нових клієнтів; Збільшення середнього чека; Покращення фінансових результатів; Підвищення конкурентоспроможності	Висока вартість розробки нового продукту або послуги; Необхідність проведення маркетингових досліджень; Необхідність наявності виробничих потужностей або партнерів для виробництва нового продукту або послуги
Стратегія зростання за рахунок нарощення обсягів продажу	Збільшення частки ринку; Покращення фінансових результатів; Зниження витрат на одиницю продукції	Необхідно мати достатній обсяг виробництва; Необхідно мати ефективну систему дистрибуції; Необхідно мати конкурентоспроможні ціни

Джерело: складено автором.

Як бачимо, виділено три альтернативи, зокрема – стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів, стратегія зміни асортименту та стратегія зростання за рахунок нарощення обсягів продажу.

### 3.2 Економічне оцінювання визначених альтернатив

Відповідно до розгляду альтернатив в минулому пункті, здійснимо оцінку цих альтернатив.

Здійснимо економічну оцінку обраних альтернатив, при цьому застосувавши методику з табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Методика економічної оцінки

Показники	Оцінка	Пояснення
Швидкість впровадження	Бальна експертна оцінка від 1 до 5 (де 1 - найнижчий бал, а 5 - найвищий).	Як швидко може бути впроваджена стратегія?
Витрати часу і ресурсів		Чи потребує вона значних витрат часу і ресурсів?
Відповідність цілям		Яка її відповідність основним цілям бізнесу?
Ефективність		Чи ефективно впроваджувати?

Джерело: складено автором.

У таблиці 3.6 проведено оцінку альтернативи №1.

Таблиця 3.6 - Оцінка альтернативи – стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів, бали

Критерій	Стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів, бали
Швидкість впровадження	4
Витрати часу і ресурсів	4
Відповідність цілям	5
Загальна оцінка	13

Джерело: складено автором.

Тепер проаналізуємо дану стратегію:

Швидкість впровадження: 4/5. Впровадження стратегії може зайняти близько 2-3 років, оскільки необхідно розробити маркетингові матеріали та провести маркетингові кампанії.

Витрати часу і ресурсів: 4/5. Стратегія потребує значних витрат часу і ресурсів, оскільки передбачає проведення маркетингових кампаній.

Відповідність цілям: 5/5. Стратегія відповідає основним цілям бізнесу, які включають зростання продажів, підвищення прибутку та зміцнення позицій на ринку.

Загальний висновок:

Стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів є ефективною та відповідає основним цілям бізнесу. Вона має потенціал для підвищення усвідомленості бренду, позитивного впливу на сприйняття бренду та зростання продажів. Загальна оцінка стратегії становить 13. Це означає, що стратегія є ефективною, реалістичною і відповідає цілям компанії. Вона має високий потенціал для досягнення поставлених цілей.

У таблиці 3.7 проведено оцінку альтернативи №2.

Таблиця 3.7 - Оцінка альтернативи – стратегія зміни асортименту

<b>Критерій</b>	<b>Стратегія зміни асортименту</b>
Швидкість впровадження	3
Витрати часу і ресурсів	2
Відповідність цілям	5
<u>Загальна оцінка</u>	10

Джерело: складено автором.

Тепер проаналізуємо дану стратегію:

Швидкість впровадження: 3/5. Впровадження стратегії може зайняти близько 5 років, оскільки необхідно розробити нові продукти, провести маркетингові дослідження та створити маркетингові матеріали.

Витрати часу і ресурсів: 2/5. Стратегія потребує значних витрат часу і ресурсів, оскільки передбачає розробку нових продуктів та проведення маркетингових кампаній.

Відповідність цілям: 5/5. Стратегія відповідає основним цілям бізнесу, які включають зростання продажів, підвищення прибутку та зміцнення позицій на ринку.

Загальний висновок:

Стратегія зміни асортименту є менш ефективною, проте відповідає основним цілям бізнесу. Вона має потенціал для підвищення усвідомленості бренду, позитивного впливу на сприйняття бренду та зростання продажів. Загальна оцінка стратегії становить 10. Це означає, що стратегія є середньої ефективності, реалістичною і відповідає цілям компанії. Вона має середній потенціал для досягнення поставлених цілей.

У таблиці 3.8 проведено оцінку альтернативи №3.

Таблиця 3.8 - Оцінка альтернативи – стратегії зростання за рахунок нарощення обсягів продажу

Критерій	Стратегія зростання за рахунок нарощення обсягів продажу
Швидкість впровадження	3
Витрати часу і ресурсів	3
Відповідність цілям	5
Загальна оцінка	11

Джерело: складено автором.

Тепер проаналізуємо дану стратегію:

Швидкість впровадження: 3/5. Впровадження стратегії може зайняти близько 5 років, оскільки необхідно розробити маркетингові матеріали та провести маркетингові кампанії.

Витрати часу і ресурсів: 3/5. Стратегія потребує значних витрат часу і ресурсів, оскільки передбачає проведення маркетингових кампаній.

Відповідність цілям: 5/5. Стратегія відповідає основним цілям бізнесу, які включають зростання продажів, підвищення прибутку та зміцнення позицій на ринку.

Загальний висновок:

Стратегія зростання за рахунок нарощення обсягів продажу є менш ефективною, проте відповідає основним цілям бізнесу. Вона має потенціал для

зростання продажів, підвищення прибутку та зміцнення позицій на ринку. Однак, для того щоб стратегія була успішною, необхідно ретельно продумати її реалізацію та забезпечити наявність необхідних ресурсів. Загальна оцінка стратегії становить 11. Це означає, що стратегія є середньої ефективності, реалістичною і відповідає цілям компанії. Вона має середній потенціал для досягнення поставлених цілей.

Отже, найвищу оцінку отримала стратегія посилення бренду за рахунок використання маркетингових заходів. Ця стратегія є найбільш ефективною для зростання бізнесу в довгостроковій перспективі. Вона дозволить підвищити впізнаваність та довіру до бренду, що в свою чергу призведе до збільшення частки ринку, покращення фінансових результатів та зниження витрат на маркетинг.

Стратегія зміни асортименту також є найменш ефективною, але вона вимагає більших інвестицій та зусиль. Вона дозволяє залучити нових клієнтів, збільшити середній чек та покращити фінансові результати. Однак ця стратегія є більш ризикованою, оскільки невідомо, як новий продукт або послуга буде сприйнятий ринком.

Стратегія зростання за рахунок нарощення обсягів продажу є менш ефективною, оскільки вона не передбачає змін в бізнес-моделі компанії. Ця стратегія може бути ефективною в короткостроковій перспективі, але вона не забезпечує довгострокового зростання.

### **3.3 Організаційне забезпечення запровадження пропозицій**

«ТПК-ЦЕНТР» має на меті стати відомим і авторитетним постачальником металочерепиці та профнастилу в Україні. Для досягнення цієї мети компанія повинна:

- посилити свою репутацію як надійного і якісного постачальника;

- розширити свою аудиторію і досягти більшої кількості потенційних клієнтів;
- стати більш конкурентоспроможною на ринку металочерепиці та профнастилу.

План розробки стратегії посилення бренду за рахунок впровадження маркетингових заходів для компанії «ТПК-ЦЕНТР»:

Мета даного плану полягає в розробці стратегії посилення бренду компанії «ТПК-ЦЕНТР» за рахунок впровадження маркетингових заходів. Стратегія повинна бути спрямована на підвищення усвідомленості бренду, позитивного сприйняття бренду та зростання продажів.

Для досягнення поставлених цілей необхідно впровадити наступні маркетингові заходи:

#### 1. Брендуння:

- упаковка – упаковка товару є одним з найважливіших елементів брендуння. Вона повинна бути привабливою, інформативною та відповідати бренду компанії. Упаковка товарів компанії «ТПК-ЦЕНТР» може бути оформлена в корпоративних кольорах компанії та містити логотип, слоган та інші елементи бренду;
- інформаційні матеріали – компанія «ТПК-ЦЕНТР» може розробити інформаційні матеріали про свій товар, такі як каталоги, буклети та брошури. Ці матеріали можуть допомогти клієнтам дізнатися більше про товар і прийняти рішення про покупку.
- автомобілі, які використовуються для логістики, також можуть бути брендowanими. Це допоможе підвищити впізнаваність бренду компанії та привернути увагу клієнтів. Автомобілі компанії «ТПК-ЦЕНТР» можуть бути пофарбовані в корпоративні кольори компанії та містити логотип (рис. 3.1);

- одяг персоналу, який використовується для логістики, також може бути брендovаним. Це допоможе підвищити лояльність співробітників до компанії та привернути увагу клієнтів. Одяг персоналу компанії «ТПК-ЦЕНТР» може бути з логотипом компанії та з інформацією про її послуги (рис. 3.2);
- інші матеріали – компанія «ТПК-ЦЕНТР» може брендувати інші матеріали, які використовуються для логістики, такі як коробки, палети та упаковка. Це допоможе підвищити впізнаваність бренду компанії та привернути увагу клієнтів.



Рисунок 3.1 – Брендуння вантажного авто компанії «ТПК-ЦЕНТР»



Рисунок 3.2 – Брендуння одягу персоналу компанії «ТПК-ЦЕНТР»

2. SEO програма: впровадження програми SEO дозволить підвищити позицію сайту компанії в пошукових системах, що призведе до зростання кількості відвідувачів сайту;
3. соціальні мережі: активізація присутності компанії в соціальних мережах, зокрема, Facebook та Instagram, дозволить залучити нову аудиторію та підвищити впізнаваність бренду;
4. CRM-система: впровадження CRM-системи дозволить компанії краще розуміти своїх клієнтів та їхні потреби, що призведе до підвищення рівня обслуговування клієнтів та зростання продажів;

Впровадження вказаних заходів матиме позитивний вплив на діяльність компанії ТПК-ЦЕНТР, зокрема, це призведе до:

- підвищення усвідомленості бренду серед цільової аудиторії;
- позитивного сприйняття бренду серед цільової аудиторії;
- зростання продажів.

Орієнтовна вартість впровадження вказаних заходів становить 301 980 гривень.

План реалізації:

Впровадження вказаних заходів буде здійснюватися поетапно протягом наступних 8 місяців і 3 тижнів:

- перший квартал: розробка та впровадження SEO програми;
- другий квартал: активізація присутності в соціальних мережах;
- третій квартал: впровадження CRM-системи;
- четвертий квартал: розробка та впровадження нової маркетингової ідентифікації компанії.

Ефективність впровадження вказаних заходів буде оцінюватися за такими показниками:

- зростання кількості відвідувачів сайту компанії;
- зростання числа підписників у соціальних мережах;
- зростання рівня обслуговування клієнтів;
- зростання продажів.

Контроль за впровадженням вказаних заходів та оцінка ефективності буде здійснюватися відповідно призначеними виконавцями в табл. 3.10.

У таблиці 3.9 і 3.10 розглянуто план реалізації обраної альтернативи.

Таблиця 3.9 - Характеристика комплексу заходів з посилення бренду

Критерій	Посилення бренду за рахунок маркетингових заходів
Бюджет	301 980 грн.
План реалізації	8 місяців 3 тижні
Очікувані результати	Оптимістичний сценарій: Збільшення обсягів продажів на 15%. Розрахунковий сценарій: Збільшення обсягів продажів на 10%. Песимістичний сценарій: Збільшення обсягів продажів на 5%.
Потенціал для збільшення обсягів продажів	Високий
Потенціал для збільшення прибутку	Високий
Ризик невдачі	Середній

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.10 - Маркетинговий бюджет для «ТПК-ЦЕНТР»

Захід	Термін виконання	Виконавець	Бюджет
1. Брендування:	1 місяць 3 тижні		58 640 грн
Брендування упаковки (10 рулонів плівки ПВХ 400мм*1470м)	1 місяць	LogoGroup	15 732 грн
Брендування логістики (фургон DAF)	1 тиждень	Autobrand UA	34 800 грн
Брендування одягу (100 футболок)	1 тиждень	Project 112	1 950 грн
Друкування буклетів (500 штук)	1 тиждень	Project 112	6 158 грн
2. Розробка та просування SEO - програми	3 місяці	Webnauts	54 565 грн
3. Розробка та впровадження SMM стратегії	3 місяці	AdSpace	43 650 грн
4. Впровадження та налаштування системи CRM – Keepin CRM	1 місяць	Keepin CRM	<b>40 125 грн</b> – впровадження та налаштування 175 грн/міс за 1 користувача 8750 грн в місяць для 50 працівників <b>105 000 грн</b> – на 12 місяців
Всього	8 місяців 3 тижні		301 980 грн

Джерело: складено автором на основі [33, 34,35,36,37,39].

Як показують розрахунки, додаткові витрати на посилення бренду компанії покриваються за рахунок додаткових продаж навіть за песимістичного сценарію. При рентабельності продаж на рівні 2022 року – 2,97%, додатковий чистий прибуток за песимістичним сценарієм у 2024 році складе :

$$307\,775 \text{ тис.грн.} \times 0,05 \times 0,0297 = 457,04 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від запропонованих заходів, виходячи з песимістичного сценарію за 2024 рік, складе:

$$457,04 \text{ тис.грн.} - 301,98 \text{ тис.грн.} = 155,06 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий чистий прибуток за розрахунковим сценарієм у 2024 році складе :

$$307\,775 \text{ тис.грн.} \times 0,1 \times 0,0297 = 914,09 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від запропонованих заходів, виходячи з розрахункового сценарію за 2024 рік, складе:

$$914,09 \text{ тис. грн} - 301,98 \text{ тис.грн.} = 612,11 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток за оптимістичним сценарієм у 2024 році складе :

$$307\,775 \text{ тис.грн.} \times 0,15 \times 0,0297 = 1\,371,13 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від запропонованих заходів, виходячи з оптимістичного сценарію за 2024 рік, складе:

$$1\,371,13 \text{ тис.грн} - 301,98 \text{ тис.грн.} = 1\,069,15 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення обсягу продажів від реалізації товарів є позитивним фактором для підприємства, оскільки воно призводить до зростання прибутку. Однак, необхідно враховувати, що зростання чистого доходу від реалізації товарів може призвести до збільшення витрат, що може негативно вплинути на прибуток.

Для того, щоб забезпечити зростання прибутку при збільшенні чистого доходу від реалізації товарів, підприємству необхідно вжити заходів щодо зниження витрат. Ці заходи можуть включати в себе:

- пошук більш фінансово вигідних постачальників сировини та матеріалів;

- впровадження заходів щодо підвищення ефективності виробництва;
- впровадження заходів щодо зниження витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

Також підприємству необхідно враховувати ймовірність зміни ринкових умов, які можуть вплинути на обсяги продажів і, як наслідок, на чистий дохід від реалізації товарів.

У разі успішної реалізації маркетингових заходів, економічний ефект для компанії «ТПК-ЦЕНТР» може бути значно вищим, ніж очікується.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення суті стратегії розвитку компанії включає критичний огляд переваг і недоліків основних підходів до цього поняття. Стратегія розвитку підприємства визначається як система взаємопов'язаних цілей та заходів для досягнення стійкого функціонування в довгостроковій перспективі. Ця стратегія представляє собою карту можливостей розвитку, орієнтовану на досягнення перспективних результатів та відкриття нових можливостей для підприємства.

Аналіз класифікації стратегій розвитку визначає, що ключовими характеристиками є рівень ухвалення рішень, галузева позиція підприємства, стадія життєвого циклу галузі та базова концепція досягнення конкурентних переваг. Основна класифікація стратегій розвитку включає стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та скорочення.

Визначено, що вибір стратегії визначається різноманітними факторами, включаючи позитивні та негативні впливи. Ключові фактори визначені та детально розглянуті. Етапи формування стратегії розвитку підприємства включають формулювання місії, визначення цілей та строків їх досягнення, оцінку сильних та слабких сторін, визначення методів для досягнення стратегічних цілей, формування системи стратегічних цілей та реалізацію стратегії.

У ході дослідження, проведеного в рамках кваліфікаційної роботи, було проаналізовано матеріали ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». Це підприємство є одним із виробників металочерепиці та профнастилу в Україні. Аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» за період з 2020 по 2022 роки свідчить про те, що більшість коефіцієнтів фінансово-майнового стану залишаються нижче нормативних значень.

Під час діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища визначено основних споживачів-посередників продукції та проаналізовано ключових конкурентів, таких як ТОВ «ТАЙЛ», ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» та

ТОВ «ПРУШИНСЬКІ». Проведений аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ «ТПК-ЦЕНТР» через PEST-аналіз, SWOT-аналіз встановив, що основними проблемами компанії, що негативно впливають на збут продукції, є політичні та економічні фактори.

Оцінюючи різні альтернативи, виявлено, що стратегія, спрямована на посилення бренду через маркетингові заходи, отримала найвищу оцінку ефективності для довгострокового розвитку бізнесу. Цей підхід дозволяє підняти рівень впізнаваності та довіри до бренду, що в свою чергу призводить до розширення частки ринку, поліпшення фінансових показників та зниження витрат на маркетинг.

У порівнянні з цим стратегія зміни асортименту виявляється менш ефективною, хоча вона потребує значних інвестицій та зусиль. Навіть якщо цей підхід дозволяє залучати нових клієнтів, підвищувати середній чек та покращувати фінансові показники, він також пов'язаний із значними ризиками, оскільки не можна передбачити, як ринок прийматиме новий продукт чи послугу.

Щодо стратегії зростання за рахунок збільшення обсягів продажу, вона виявляється менш ефективною, оскільки не враховує необхідності внесення змін у бізнес-модель компанії. Цей підхід може призвести до короткострокового зростання, але не гарантує довгострокового успіху.

Згідно з планом розвитку стратегії посилення бренду для компанії «ТПК-ЦЕНТР», передбачено створення маркетингового плану з метою підвищення впізнаваності та позитивного сприйняття бренду, а також для збільшення обсягів продажів.

Очікувані результати від впровадження маркетингових заходів орієнтовану вартість становить 301 980 грн. для компанії «ТПК-ЦЕНТР» такі – при рентабельності продажів на рівні 2,97% у 2022 році, додатковий чистий прибуток за песимістичним сценарієм у 2024 році складе 457,04 тис. грн.,

економічний ефект від запропонованих заходів за цим сценарієм складе 155,06 тис. грн.

За розрахунковим сценарієм у 2024 році додатковий чистий прибуток становитиме 914,09 тис. грн., а економічний ефект від заходів – 612,11 тис. грн.

Оптимістичний сценарій передбачає додатковий чистий прибуток у розмірі 1 371,13 тис. грн. у 2024 році, що призведе до економічного ефекту в 1 069,15 тис. грн.

Для забезпечення зростання прибутку при збільшенні чистого доходу від продажу товарів, підприємству рекомендується вжити заходів для зниження витрат. Ці заходи можуть включати в себе:

- пошук більш вигідних постачальників сировини та матеріалів;
- впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва;
- впровадження заходів для зниження витрат на оплату праці та соціальні відрахування.

Крім того, важливо враховувати ймовірність зміни ринкових умов, які можуть впливати на обсяги продажів і, відповідно, на чистий дохід від реалізації товарів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. 519-563 с.
2. Бобівський В. А., Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. 175-181 с.
3. Бойд Х., Уолкер О. Маркетингова стратегія. *Вершина*. 2006. 496 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. 720 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління. Навчальний посібник. 2003. 396 с.
6. Давтян Н.А. Принципы моделирования развивающихся систем. *Системные аспекты концепции развития*. 1985. 76-83 с.
7. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2008. 118 с.
8. Дзюбка М. Ю., Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах // Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. [URL: file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/Vonu\\_econ\\_2017\\_22\\_2\\_22.pdf](file:///C:/Users/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/Vonu_econ_2017_22_2_22.pdf) (Дата звернення: 05.11.2023).
9. Деніелс Р. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. [URL: https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management/](https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management/) (Дата звернення: 05.11.2023).
10. Дослідження ринку металочерепиці та профнастилу в Україні. [URL: https://olshansky.ua/blog/doslidzhennyaonlajn-rinku-metalocherepiczi-ta-profnastilu-v-ukra%D1%97ni/](https://olshansky.ua/blog/doslidzhennyaonlajn-rinku-metalocherepiczi-ta-profnastilu-v-ukra%D1%97ni/) . (Дата звернення: 29.10.2023).
11. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329) . (Дата звернення: 05.11.2023).
12. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. [URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)

- (Дата звернення: 05.11.2023).
13. Григоренко Ю. Обсяг будівництва в Україні в 2022 році впав на 65%. GMK-CENTER. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-v-2022-rotsi-vpav-na-65/>
- (Дата звернення: 29.10.2023).
14. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. *Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.*
15. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
16. Клімуш Г. С., Пуліна Т. В., Коротунова О. В. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2014. № 9. С.154–155.
17. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім.В. Гетьмана». URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm) (Дата звернення: 29.10.2023).
18. Кіфа Д. Я. Використання штучного інтелекту для управління людськими ресурсами: інновації та виклики. Матеріали IV міжнародної студентської науково-практичної конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», 17 листопада 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023.
19. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. С.304.
20. Котлер Ф. Основы маркетингу. 12-те вид. Москва: Вільямс. 2009. С.1072.
21. Маркетинг. Навчальний посібник / [Кравченко В. А., А. О. Старостіна, О. Ю. Пригара, О. Ю. Ярош-Дмитренко] За заг. ред. проф. А.О. Старостіної – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. С.216.
22. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка Криму. 2011. № 1.

- URL:[http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/EkonK/2011\\_1/2011/econ\\_1\\_2011/310-315.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf). (Дата звернення: 29.10.2023).
- 23.Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *Science Rise* Том 5. 2015.№ 3(10). С. 57–61.
- 24.Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентноспроможності продукції. *Бізнес інформ*. 2012. №4. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-4\\_0-pages-53\\_56.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-4_0-pages-53_56.pdf) (Дата звернення: 29.10.2023).
- 25.Лєпа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием. НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. С.186.
- 26.Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4. С. 110–121.
- 27.Мозоленко М.С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємства. Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21-22 листопада 2013 р. Київ: НУХТ, 2013. URL: [http://library.nuft.edu.ua/inform/2013\\_Pidvyshchennya\\_efektyvnosti\\_diyalnosti\\_pidpryyemstv.pdf](http://library.nuft.edu.ua/inform/2013_Pidvyshchennya_efektyvnosti_diyalnosti_pidpryyemstv.pdf) (Дата звернення: 05.11.2023).
- 28.Офіційний сайт міста Кривого Рогу. Аналіз ситуації на ринку покрівельних і фасадних матеріалів. URL: <https://www.0564.ua/list/381476> . (Дата звернення: 29.10.2023).
- 29.Офіційний сайт ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР». URL: <https://arsenal-center.com.ua/> . (Дата звернення: 25.10.2023).
- 30.Офіційний сайт ТОВ «ТАЙЛ». URL: <https://tile.ua/> . (Дата звернення: 25.10.2023).
- 31.Офіційний сайт ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». URL: <https://www.tpk.ua/ru> . (Дата звернення: 25.10.2023).

- 32.Офіційний сайт ТОВ «ПРУШИНСЬКІ». URL: <https://www.pruszynski.com.ua/> . (Дата звернення: 25.10.2023).
- 33.Офіційний сайт «Adspace». URL: <https://www.adspace-marketing.com/promotion/> . (Дата звернення 30.11.2023).
- 34.Офіційний сайт «Autobrand». URL: <https://www.autobrand.ua/ua/add-structor/26> . (Дата звернення 30.11.2023).
- 35.Офіційний сайт «Keepin CRM». URL: <https://keepincrm.com/prices> . (Дата звернення 30.11.2023).
- 36.Офіційний сайт «LogoGroup». URL: <https://logogroup-polymers.com/price> (Дата звернення 30.11.2023).
- 37.Офіційний сайт «Project 112». URL: <https://project112.com.ua/> (Дата звернення 30.11.2023).
- 38.Офіційний сайт «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/>. (Дата звернення: 25.10.2023).
- 39.Офіційний сайт «Webnauts» . URL: <https://webnauts.pro/uk/> . (Дата звернення 30.11.2023).
- 40.Покрівельний ринок України: голові тенденції розвитку в деталях. URL:<https://www.profbuild.in.ua/uk/stati-2/1699-pokrivelnij-rinok-ukrajini-golovi-tendentsiji-rozvitku-vdetalyakh> . (Дата звернення: 29.10.2023).
- 41.Попов С.А. Стратегическое управление: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». *Модуль 4*.1999. С.344.
- 42.Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. И. Минервин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- 43.Презентація про компанію ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». URL: <https://www.tpk.ua/downloads/COMPANY-PRESENTATION-TPK-2020.pdf> (Дата звернення: 25.10.2023).
- 44.Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Х: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

- 45.Референс-лист 2020 року ТОВ «ТПК-ЦЕНТР». URL:  
<https://www.tpk.ua/downloads/%D0%A0%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A1-%D0%9B%D0%98%D0%A1%D0%A2-%D0%A2%D0%9F%D0%9A-2020.pdf> . (Дата звернення: 25.10.2023).
- 46.Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2012. №1. URL:  
<http://www.nbu.gov.ua> (Дата звернення: 05.11.2023).
- 47.Сайт інтернет ресурсу «Бібліотека економіста». URL:  
<https://library.if.ua/book/36/2431.html>. (Дата звернення: 22.11.2023).
- 48.Тодаро М.П. Экономическое развитие. М.: ЮНИТИ. 1997. 671 с.
- 49.Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії. М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- 50.Файя Л. Курс МВА зі стратегічного. М.: Альпіна Бізнес Букс. 2007. 608 с.
- 51.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 1999. 384 с.
- 52.Beckhard R. What is the organizational development? (Chapter). *Organization development: a Jossey-Bass reader*. 2006. pp.5-14.
- 53.Bennis, W. *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1996

# ДОДАТКИ

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТПК-ЦЕНТР" за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2021	01	01
		24731636		
		Дата (рік, місяць, число)		
		Рік 2020		
		Форма N2 Код за ДКУД		
		1801003		

(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	294 402	297 988
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 257 515 )	( 264 783 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	36 887	33 205
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	946	-
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 15 466 )	( 16 276 )
Витрати на збут	2150	( 17 702 )	( 13 606 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 202 )	( - )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3 463	3 323
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 304 )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 10 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	17 176	3 149
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 092)	(567)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	14 084	2 582
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	14 084	2 582

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	397 766	227 481
Витрати на оплату праці	2505	12 567	8 530
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 780	1 857
Амортизація	2515	770	1 762
Інші операційні витрати	2520	29 365	9 103
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	443 248	248 733

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Проценко

Ганна

Володимирівна

ЕП Загранічна

Тетяна

Миколаївна

Проценко Ганна Володимирівна

Загранічна Тетяна Миколаївна

## Баланс за 2020 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТНК-ЦЕНТР"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Територія	Оболонський р-н м.Кисва	за СДРПОУ	24721	636	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КВЕД	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	46.73		
Середня кількість працівників	1 178				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, буд. 8, корпус 16-А, поверх 5		4929000		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	24	24
накопичена амортизація	1002	24	24
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 135	1 704
первісна вартість	1011	12 068	13 196
знос	1012	9 933	11 492
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2 135</b>	<b>1 704</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	9 654	36 111
Виробничі запаси	1101	2 324	23 579
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	1 709
Товари	1104	7 330	10 823
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 768	3 521
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	490	-
з бюджетом	1135	490	48
у тому числі з податку на прибуток	1136	490	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 226	19 172
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	217	7
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	217	7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	88
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	6 736
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>58 845</b>	<b>65 683</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>60 980</b>	<b>67 387</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	16	16
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 376	8 958
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6 392</b>	<b>8 974</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	7 931
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	48 622	13 776
розрахунками з бюджетом	1620	598	88
у тому числі з податку на прибуток	1621	598	88
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	5
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 368	36 613
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>54 588</b>	<b>58 413</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>60 980</b>	<b>67 387</b>

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Проценко

Ганна

Володимирівна

ЕП Загранічна

Тетяна

Миколаївна

Проценко Ганна Володимирівна

Загранічна Тетяна Миколаївна

1. Визначається з порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В

## Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТПК-ЦЕНТР"** за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01

Коди 24731636

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	511 556	294 402
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 440 359 )	( 257 515 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	71 197	36 887
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 701	946
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 12 078 )	( 15 466 )
Витрати на збут	2150	( 36 649 )	( 17 702 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 008 )	( 1 202 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	23 163	3 463
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 5 987 )	( 304 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( 10 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу зміни на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	17 176	3 149
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 092)	(567)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	14 084	2 582
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	14 084	2 582

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	397 766	227 481
Витрати на оплату праці	2505	12 567	8 530
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 780	1 857
Амортизація	2515	770	1 762
Інші операційні витрати	2520	29 365	9 103
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	443 248	248 733

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Проценко  
Ганна  
Володимирівна  
ЕП Загранічна  
Тетяна  
Миколаївна

Проценко Ганна Володимирівна

Загранічна Тетяна Миколаївна

## Баланс за 2021 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТПК-ЦЕНТР"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	Оболонський р-н м.Києва	за СДРПОУ	2473	636	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КДЗФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	46.73		
Середня кількість працівників	2 178				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, буд. 8, корпус 16-А, поверх 5		4929000		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  V  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	24	24
накопичена амортизація	1002	24	24
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 704	3 490
первісна вартість	1011	13 196	15 728
знос	1012	11 492	12 238
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 704</b>	<b>3 490</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	36 111	44 996
виробничі запаси	1101	23 579	22 047
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	1 709	2 014
товари	1104	10 823	20 935
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 521	3 750
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	48	48
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 172	46 117
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	19
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	7	19
Витрати майбутніх періодів	1170	88	154
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	6 736	11 350
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>65 683</b>	<b>106 434</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>67 387</b>	<b>109 924</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	16
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 958	23 042
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>8 974</b>	<b>23 058</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	7 931	9 910
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 776	15 432
розрахунками з бюджетом	1620	88	3 977
у тому числі з податку на прибуток	1621	88	2 682
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	5	39
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	291
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 613	57 217
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>58 413</b>	<b>86 866</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>67 387</b>	<b>109 924</b>



ЕП Проценко

Ганна

Володимирівна

ЕП Загранічна

Тетяна

Миколаївна

Проценко Ганна Володимирівна

Загранічна Тетяна Миколаївна

1 Кодифікатор вказує на територіальні одиниці та території територіальних громад.

2 Ця діяльність виконується в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТПК-ЦЕНТР"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
24731636		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2022 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	307 775	511 556
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 256 011 )	( 440 359 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	51 764	71 197
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	220	2 701
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 7 579 )	( 12 078 )
Витрати на збут	2150	( 28 589 )	( 36 649 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 681 )	( 2 008 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	14 135	23 163
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 2 590 )	( 5 987 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 294 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	11 251	17 176
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 093)	(3 092)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	9 158	14 084
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	9 158	14 084

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	231 197	397 766
Витрати на оплату праці	2505	12 324	12 567
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 652	2 780
Амортизація	2515	787	770
Інші операційні витрати	2520	21 122	29 365
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	268 082	443 248

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Ганна  
Володимирівна  
ЕП Загранічна  
Тетяна  
Миколаївна

Проценко Ганна Володимирівна

Загранічна Тетяна Миколаївна

## Баланс за 2022 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТПК-ЦЕНТР"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Оболонський р-н м.Києва	за КДСТП	UA8000000000551439
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Холодне штампування та гнуття	за КВЕД	24.33
Середня кількість працівників	2 174		
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, буд. 8, корпус 16-А, поверх 5	4929000	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3 467	2 957
первісна вартість	1011	15 728	16 005
знос	1012	12 261	13 048
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 467</b>	<b>2 957</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	45 093	52 592
виробничі запаси	1101	22 144	26 318
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	2 014	2 150
товари	1104	20 935	24 124
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 750	4 543
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	48	207
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46 117	18 854
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	19	12 432
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	19	12 432
Витрати майбутніх періодів	1170	154	311
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	11 350	4 732
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>106 531</b>	<b>93 671</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>109 998</b>	<b>96 628</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	16
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 139	32 297
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>23 155</b>	<b>32 313</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	633
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	8 000
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	<b>8 633</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	9 910	20 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 432	8 016
розрахунками з бюджетом	1620	3 977	1 606
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 682	1 293
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	39	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	291	1 029
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	57 194	25 031
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>86 843</b>	<b>55 682</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
IV. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>109 998</b>	<b>96 628</b>

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Ганна  
Володимирівна  
ЕП Загранічна  
Тетяна  
Миколаївна

Проценко Ганна Володимирівна

Загранічна Тетяна Миколаївна



## Діагностика фінансової стійкості ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Показник	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,133	0,216	0,334	+0,201
Коефіцієнт фінансової залежності	7,509	4,767	2,990	-4,519
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн.	7270	19568	37989	+30719
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,867	0,790	0,665	-0,202
Маневреність робочого капіталу	1,099	0,845	1,123	+0,024
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	7,319	4,616	2,899	-4,42
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,201	0,435	0,558	+0,357
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,153	0,265	0,502	+0,349

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

**Показники ліквідності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»**

Показник	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	1,124	1,225	1,682	+0,558
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,506	0,707	0,738	+0,232
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0,223	+0,223
Співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості	3,912	4,115	1,764	-2,148

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

**Показники оцінки ділової активності ТОВ «ТІК-ЦЕНТР»**

Показник	Роки			Відхилення , +/-
	2020	2021	2022	
Фондовіддача	153,37	65,32	95,82	-57,55
Оборотність власного капіталу, оборотів	32,81	22,18	9,52	-23,29
Оборотність активів, оборотів	4,59	5,77	2,98	-1,61
Оборотність запасів, оборотів	11,25	10,86	5,24	-6,01
Період обертання запасів, днів	31,99	33,15	68,68	36,69
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	8,21	14,08	8,37	0,16
Період обертання дебіт. заборг., днів	43,85	25,57	43,01	-0,84
Оборотність кредит. заборг., днів	44,09	14,71	23,20	-20,89
Тривалість операційного циклу, днів	75,84	58,72	111,69	35,85
Тривалість фінансового циклу, днів	31,75	44,01	88,49	56,74

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

## Показники діагностики рентабельності діяльності ТОВ «ТПК-ЦЕНТР»

Показник	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Рентабельність майна (активів) за чистим прибутком	0,04%	0,16%	0,09%	0,05%
Рентабельність власного капіталу	0,34%	0,88%	0,33%	-0,01%
Рентабельність основних засобів	0,10%	0,33%	0,18%	0,08%
Рентабельність продукції за чистим прибутком	0,88%	2,75%	2,97%	2,09%
Період окупності власного капіталу, років	2,97	1,14	3,03	0,06

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

## Дані підприємств

Назва компанії	Обсяг реалізації, тис. грн.		Частка ринку в 2021 році	Частка ринку в 2022 році	Відносна частка ринку	Темп зростання	Темп приросту, тис. грн
	2021 рік	2022 рік					
Тайл	686 316	580 803	3,97%	4,62%	100%	84,62%	-105 513
ТПК-ЦЕНТР	511 556	307 775	2,96%	2,45%	53,03%	60,16%	-203 781
Прушинські	534 672	279 234	4,98%	2,13%	46,10%	52,22%	-255 438
Арсенал-центр	935 246	392 155	5,41%	3,12%	67,53%	41,93%	-543 091
Всього:	2 667 790	1 559 967					-1 107 823

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015938118

Дата перевірки:  
24.11.2023 11:31:30 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
24.11.2023 11:41:48 EET

ID користувача:  
100005718

Назва документа: ДИПЛОМНА робота КІФА на перевірку

Кількість сторінок: 79 Кількість слів: 15307 Кількість символів: 119025 Розмір файлу: 1.55 MB ID файлу: 1015610232

## 10.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.02% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009860905)

8.04% Джерела з Інтернету 340 ..... Сторінка 81

8.44% Джерела з Бібліотеки 408 ..... Сторінка 87

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 10

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор: Кіфа Д.Я.**

**Назва роботи: «Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії»**

**Науковий керівник: проф. Батенко Л.П.**

**Підрозділ: кафедра менеджменту**

**Коефіцієнт подібності: 10,2%**

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

- + виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана Робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту в ЕК

03.12.2023 р.



Батенко Л.П.

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(П.І.Б.)



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY  
NAMED AFTER VADYM HETMAN



## Certificate of participation

*This is to certify that*

# Dariia KIFA

has participated in the  
4<sup>th</sup> International Scientific Student Conference  
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/4-08

November 17 , 2023  
Kyiv, Ukraine

**Міністерство освіти і науки України /  
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

# **МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

# **MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Збірник матеріалів / Proceedings**

**IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /  
4<sup>th</sup> International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv  
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023**

**Київ 2023**

<b>ДРОНЧАК Нантіна</b> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / <b>DRONCHAK Nantina</b> CONTEMPORARY CHALLENGES OF REAL ESTATE MARKET DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE .....	188
<b>КІФА Дарія</b> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІННОВАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ / <b>KIFA Dariia</b> USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: INNOVATIONS AND CHALLENGES .....	189
<b>ОГОРОДНІК Микола</b> ФАКТОРИ УСПІХУ В УПРАВЛІННІ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ / <b>OHORODNIK Mykola</b> FACTORS OF SUCCESS IN MANAGING CROSS-CULTURAL PROJECTS .....	192
<b>СЕРЕДА Аліна</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / <b>SEREDA Alina</b> CURRENT TRENDS OF ORGANIZATION MANAGEMENT DEVELOPMENT .....	195
<b>ТКАЧЕНКО Олександр</b> КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У 21 СТОЛІТТІ / <b>TKACHENKO Oleksandr</b> CORPORATE CULTURE AT 21ST CENTURY .....	198
<b>СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES .....</b>	<b>201</b>
<b>Марія КАЛАШНИК</b> ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / <b>Mariia KALASHNYK</b> THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION ON UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW .....	201
<b>МИХАЙЛЕНКО Артем, ОХРИМЕНКО Діана</b> ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В СЕКТОРІ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ / <b>MYKHAILENKO Artem, OKHRIMENKO Diana</b> THE IMPACT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION ON BUSINESS PROCESSES IN THE IT-TECH SECTOR .....	203
<b>ПОНОМАРЕНКО Нікіта</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДОСЯГНЕННІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ / <b>PONOMARENKO Nikita</b> THE EFFICIENCY OF OPERATIONS MANAGEMENT IN ACHIEVING EUROPEAN STANDARDS OF QUALITY AND SAFETY IN ENTERPRISES .....	206
<b>ЧЕРЕДНІЧЕНКО Діана</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ / <b>SHEREDNICHENKO Diana</b> HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE MARKETING DEPARTMENT IN THE BUSINESS ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF EU INTEGRATION .....	208

**Дарія КІФА,**  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання  
освітня програма «Менеджмент проєктів та консалтинг»  
ORCID 0009-0009-9165-8951  
[kifadasha7@gmail.com](mailto:kifadasha7@gmail.com)  
науковий керівник: **Батенко Л.П.,**  
професорка кафедри менеджменту, к.е.н., професор

## **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІННОВАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

**Dariia KIFA**

### **USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: INNOVATIONS AND CHALLENGES**

*Актуальність.* Штучний інтелект надає великий потенціал для оптимізації процесів управління людськими ресурсами, що стає критичним у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за таланти та ефективність управління персоналом мають вирішальне значення.

*Постановка проблеми.* В сучасному управлінні людськими ресурсами організацій виникає ряд викликів та завдань, пов'язаних з швидкими змінами на ринку, конкуренцією за таланти та потребою у високопродуктивному, креативному та критично мислячому персоналі. При цьому великі обсяги даних та потреба в швидкому прийнятті рішень роблять управління людськими ресурсами складним процесом та вимагають нових підходів та інструментів. У зв'язку з цим постає питання, як штучний інтелект може вплинути на вирішення цих проблем та оптимізацію управлінських процесів в галузі HR.

*Результати дослідження.* Управління людськими ресурсами - це фундаментальна функція в будь-якій організації, яка відповідає за планування, найм, розвиток та управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей. Сучасні організації зіштовхуються з рядом викликів, таких як швидкі зміни на ринку, конкуренція за таланти та потреба у висококваліфікованих кадрах. Штучний інтелект, завдяки своїм аналітичним та автоматизованим можливостям, може відіграти ключову роль у вирішенні цих завдань та оптимізації процесів управління людськими ресурсами. Такий передовий інструмент має багато переваг для використання, серед них:

– набір і відбір персоналу – штучний інтелект впливає на галузь управління людськими ресурсами важливим чином, починаючи з набору та відбору кандидатів. Використання інструментів на основі ШІ допомагає організаціям ефективно визначати належних кандидатів для роботи, аналізуючи їх резюме, супровідні листи та інші матеріали. ШІ також полегшує процес початкового відбору, проводячи онлайн-співбесіди, що економить час і ресурси для обох сторін. Однак найважливішою перевагою є можливість усунути упередженість у наймі. ШІ

може виявляти і виправляти дискримінаційні елементи у вакансіях та резюме, а також забезпечувати об'єктивну оцінку кандидатів на основі їхніх навичок і кваліфікацій, а не особистих характеристик. Інтелектуальний аналіз даних допомагає виявляти патерни у рішеннях щодо найму, розкриваючи можливу упередженість та сприяючи більш об'єктивним рішенням у наборі персоналу [1];

– автоматизація адміністративних обов'язків – використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами призводить до значної автоматизації адміністративних завдань. Ця перевага схожа на ту, яку ми бачимо в інших галузях і дисциплінах, і вона полягає в тому, що малоцінні, рутинні завдання, які повторюються, можуть бути автоматизовані. Це відкриває перед спеціалістами з управління персоналом більше можливостей для участі у стратегічному плануванні на рівні організації. Автоматизація завдань, таких як адміністрування пільг, відбір кандидатів, планування співбесід та інші, звільняє спеціалістів від часових затрат, дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних аспектах управління персоналом [2];

– управління продуктивністю – ШІ також може відігравати певну роль в управлінні продуктивністю. Він може аналізувати дані про співробітників, такі як продуктивність, залученість і відвідуваність, і визначати закономірності та тенденції. Це може допомогти менеджерам визначити сфери, де співробітники потребують підтримки, і надати цілеспрямований інструктаж і зворотний зв'язок.

Незважаючи на потенційні переваги штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами, важливо розуміти, що ШІ не є універсальним рішенням і може мати свої виклики:

– помилки через програмування – ШІ може допускати помилки через недоліки у програмуванні;

– потреба в ролі людини – важливо залучати людей до важливих рішень, які враховують нетехнічні аспекти;

– ризики для кібербезпеки – використання ШІ може створювати ризики для кібербезпеки, зокрема відносно обміну конфіденційними даними [3].

*Висновки.* Використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами відкриває перед організаціями нові можливості для покращення ефективності, підвищення продуктивності та зниження витрат. Але жодна технологія не може повністю замінити людину. Навіть ті інструменти на основі штучного інтелекту, які автоматизують завдання, створені людьми і, отже, схильні до помилок. Ця інтеграція також створює виклики, пов'язані з безпекою даних та підготовкою персоналу. Інтеграція ШІ в управління людськими ресурсами є актуальною та обіцяє відкрити нові горизонти у сфері управління людськими ресурсами. Для успішного впровадження цих технологій організації повинні бути готові до адаптації, захисту приватності та навчання персоналу.[4]

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Chevalier F. AI in HR: How is it Really Used and What are the Risks? *HEC Paris*. February 2022 – URL: <https://www.hec.edu/en/knowledge/articles/ai-hr-how-it-really-used-and-what-are-risks>

2. O'Connor S.W. Artificial Intelligence in Human Resource Management. Northeastern University. *Graduate Programs*. January 2020 – URL: <https://graduate.northeastern.edu/resources/artificial-intelligence-in-human-resource-management/>
3. Pavlou C. AI in HR: The good, the bad, and the ugly. eFront Blog. 2022 – URL: <https://www.efrontlearning.com/blog/2022/05/ai-in-hr.html>
4. Siocon G. Ways AI is Changing HR Departments. *Business News Daily*. June 2023 – URL: <https://www.businessnewsdaily.com/how-ai-is-changing-hr>

**Микола ОГОРОДНІК,**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
третій (овітньо-науковий) рівень освіти, 1 рік навчання  
освітня програма «Менеджмент»

ORCID 0009-0003-0187-2919

[pol6f2@gmail.com](mailto:pol6f2@gmail.com)

науковий керівник: **Колос І.В.**,

доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

## **ФАКТОРИ УСПІХУ В УПРАВЛІННІ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ**

**Mykola OHORODNIK**

### **FACTORS OF SUCCESS IN MANAGING CROSS-CULTURAL PROJECTS**

*Актуальність.* Для покращення ефективності управління проектами на глобальному ринку виникає питання щодо раціонального управління крос-культурними командами. Управління командами з різним культурним походженням, мовами та стилями спілкування створює унікальні виклики, які можуть вплинути на успіх або провал проекту. Чітка комунікація й сприйняття культурних розбіжностей може допомогти уникнути непорозумінь і конфліктів, генерувати новітні ідеї й інноваційні рішення. Розуміння цього сприятиме досягненню кращих результатів реалізації проекту й зміцненню співпраці зі стейкхолдерами в глобальній економіці.

*Постановка проблеми.* Основна проблема, на яку спрямовано розгляд факторів успіху в управлінні крос-культурними проектами, полягає в орієнтації на ефективне управління командами через сприяння комунікації, співпраці та продуктивності, мінімізацію впливів культурних відмінностей. Нерозуміння й несприйняття культурних відмінностей може призвести до розриву комунікації, недовіри та втрачених можливостей для інновацій і творчості. Крім того, проекти часто вимагають співпраці в різних часових поясах, що робить координацію і комунікацію ще більш складними. Отже, постановка проблеми полягає у визначенні факторів й інструментів, які можуть допомогти бізнесу і менеджерам проектів ефективно управляти крос-культурними командами і досягати цілей проекту, мінімізуючи при цьому культурні непорозуміння і конфлікти.

*Результати дослідження.* Вихід українських компаній на міжнародний ринок пов'язаний з великою кількістю ризиків, що мають походження крос-