

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства

Виконала:

студентка групи мГЗБА-1-23

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Валерія ГОЛОВКО

Керівник: к.т.н, доц. Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Рецензент: к.е.н, доц. Тетяна ЦАЛКО

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ Алла КАСИЧ

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Головка Валерії Ігорівни

1. Тема магістерської роботи Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства

Науковий керівник роботи: Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 03.09.2024 року № 188уч.

2. Строк подання студентом роботи 17.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності Gloss Company, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством. 1.1. Сутність та складові стратегічного управління підприємством. 1.2. Етапи стратегічного управління підприємством. 1.3. Процеси формування та розробки стратегії розвитку підприємства. 2. Аналіз системи стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY» 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «GLOSS COMPANY» 2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «GLOSS COMPANY» 2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY» 3. Аналіз системи стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY». 3.1. Вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY» 3.2. Методичні підходи щодо обґрунтування та реалізації стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY». 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові показники ТОВ «GLOSS COMPANY».

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	9.09-10.09.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством.	11.09-20.09.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз системи стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY»	21.09-29.09.2024	виконано
4	Розділ 3. Аналіз системи стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY»	01.10- 15.10.2024	виконано
5	Висновки	20.10-22.10.2024	виконано
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	22.10-29.10.2024	виконано
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	до 05.11.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 15.11.2024	виконано
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 18.11.2024	виконано

Студент

_____ (підпис)

Валерія ГОЛОВКО

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Головко В.І. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вивчено та досліджено теоретичні основи удосконалення стратегії підприємства, дана характеристика та проаналізовані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проведено аналіз діяльності підприємства індустрії краси ТОВ «GLOSS COMPANY». Розроблено ефективні заходи щодо покращення стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY» в умовах розвитку технологій.

Ключові слова: стратегія, методи оцінки стратегії, шляхи покращення стратегії.

ABSTRACT

Golovko V.I. Improvement of strategic management of enterprise activities. – Manuscript.

Master's qualification work in specialty 073 – «Management». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of improving the strategic management of the company's activities. The theoretical foundations of the improvement of the company's strategy have been studied and researched, the characteristics and factors of the company's external and internal environment have been analyzed. An analysis of the activities of the beauty industry enterprise «GLOSS COMPANY» LLC was carried out. Effective measures have been developed to improve the strategy of «GLOSS COMPANY» LLC to the external environment in the conditions of technological development.

Keywords: strategy, strategy evaluation methods, ways to improve strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1.Сутність та складові стратегічного управління підприємством	9
1.2. Етапи стратегічного управління підприємством	15
1.3. Процеси формування та розробки стратегії розвитку підприємства.....	21
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «GLOSS COMPANY»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «GLOSS COMPANY».....	31
2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «GLOSS COMPANY».....	40
2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY»	49
Висновок до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «GLOSS COMPANY» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ	57
3.1. Вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY».....	57
3.2. Методичні підходи щодо обґрунтування та реалізації стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY»	64
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові показники ТОВ «GLOSS COMPANY»	70
Висновок до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

В умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки перед українськими підприємствами постає проблема гнучкого оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, та формування довготривалої конкурентної політики та стратегії розвитку підприємств, з іншого. У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методологічні та практичні просування в галузі як самого стратегічного управління підприємствами індустрії краси, так і його системного забезпечення. Система стратегічного управління виступає одним із найбільш дієвих способів, покликаних підвищити ефективність управління сучасним підприємством.

Сучасні підприємства різних галузей функціонують за умов високої складності, невизначеності та динамічності навколишнього соціально-економічного середовища. Становлення «прозорого» світового ринку, коли можна отримати практично миттєвий доступ до інформації про будь-які товари, у будь-яких постачальників у будь-яких регіонах світу, викликає різке зростання конкуренції між підприємствами. Жорстка, інерційна організація управління підприємством не дозволяє миттєво реагувати зміну вимог ринку. Але головне не лише у посиленні конкуренції, а й у тому, що вона набуває нових форм. Головною умовою перемоги в конкурентній боротьбі є здатність довготривалого передбачення та послідовної реалізації різних інновацій в асортименті продукції та послуг, у технології, в управлінні та ін. Тобто здатністю до «самореорганізації» як форми адаптації до швидко змінних вимог ринку, умов сучасної економіки інноваційного типу.

Найважливішим напрямом такої «самореорганізації» є становлення практики стратегічного управління підприємством. Значимість практики стратегічного управління визначається, перш за все, тим, що звичайні методи підвищення продуктивності та конкурентоспроможності – раціоналізація та автоматизація виробничих процесів – часто вже не призводять до якісних покращень, які потрібні підприємствам для динамічного розвитку в ринковому

середовищі.

Для подальшого підвищення ефективності використання всіх видів економічних ресурсів розвитку підприємств обов'язковим стає формування суб'єктами господарювання системи стратегічного управління, адекватної ринковим механізмам і що розкриває перед суб'єктами ринку ширші можливості для вибору правильних, різнобічно мотивованих рішень по всіх напрямках діяльності. Вибір стратегії управління підприємствами в наші дні вважатимуться життєво важливим як самих господарюючих суб'єктів, так територіальних утворень у яких вони функціонують. Стратегічне управління підприємствами неможливе без урахування середовища та його змін, у зв'язку з чим підприємствам необхідно не лише прогнозувати стан ринків, а й враховувати стратегію соціально-економічного розвитку регіону, «вбудовуватися» в неї та впливати на її реалізацію. Ці проблеми були і залишаються предметом дослідження багатьох провідних зарубіжних та українських учених.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних аспектів та розробка напрямків та надання рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства.

Для досягнення вище наведеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та складові стратегічного управління підприємством;
- виділити етапи стратегічного управління підприємством;
- навести процеси формування та розробки стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «GLOSS COMPANY»;
- провести аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «GLOSS COMPANY»;
- зробити оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством;
- запропонувати заходи для удосконалення системи стратегічного

управління ТОВ «GLOSS COMPANY»;

– навести методичні підходи щодо обґрунтування та реалізації стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY»;

– визначити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові показники ТОВ «GLOSS COMPANY».

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «GLOSS COMPANY», а *предметом дослідження* – удосконалення стратегічного управління діяльністю даного підприємства.

У процесі дослідження застосовано такі *методи*, як методи наукового аналізу при дослідженні теоретичних основ стратегічного управління, метод аналізу та синтезу при визначенні впливу військового стану в Україні на фінансові показники компанії, статистичні та економічні методи при аналізі тенденцій та змін технологій III та показників діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY» та графічні і табличні методи для візуалізації отриманих результатів.

Елементи наукової новизни. Отримало подальшого розвитку застосування технологій в стратегічного управлінні маркетингом, на основі провадження технології III підприємство може збільшити ринки свого збуту та обсяги продажів та власне покращити фінансові показники компанії.

Практична значущість. При написання магістерського дослідження була розроблена стратегія інноваційного управління маркетингом, імплементація якої призведе до зростання фінансових показників досліджуваної компанії, що свідчить про те, що дана стратегія буде ефективною та досліджувана компанія отримає фінансову вигоду від її впровадження.

Апробація результатів. Відповідно до тематики кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Current problems of mankind and ways to solve them», 02-04 грудня 2024 р., Мюнхен, Німеччина [53].

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 105 сторінках та складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, містить список використаних джерел з 55 найменувань та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та складові стратегічного управління підприємством

Основною дефініцією теорії стратегічного управління виступає поняття «стратегія», сутність якого необхідно розкрити. Історія появи терміна «стратегія» має військове коріння і визначає його, як науку планування і спрямованість великомасштабних військових операцій, маневрування силами для досягнення ними найбільш вигідних позицій до вступу в сутичку з ворогом. Стратегія в загальному розумінні – це «план, метод або послідовність маневрів для досягнення конкретної мети або результату» [10, с. 108].

Стратегія – це сукупність перспективних дій, інструментів, заходів та механізмів з докладним урахуванням їх ресурсного забезпечення для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості організації і утримання ринкових конкурентних позицій.

Стратегія як економіко-управлінська категорія являє собою систему економічних та управлінських відносин, які в сукупності визначають систему показників, правил, критеріїв, внутрішніх організаційних компетенцій прийняття управлінських рішень в майбутніх нестабільних умовах функціонування підприємства. В якості критеріїв можуть виступати, наприклад, планові економічні показники, процедури взаємодії з контрагентами, методи конкурентної боротьби тощо.

З такого розуміння категорії стратегії випливає, що в стратегії відображається множинність економічних і управлінських відносин. При цьому слід підкреслити, що мова йде не про всі відносини, а лише ті, які мають довгостроковий характер, пов'язані з прийняттям майбутніх рішень, спрямовані на збереження або посилення конкурентоспроможності та отримання економічного ефекту [35-36].

Науковими джерелами відзначаються різноманітні підходи до визначення стратегії. У табл. 1.1 аналізуються кілька вчених, які пояснили цю концепцію.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія» на основі трактування вчених-науковців

Науковці	Визначення
Василига С. М. [1]	набори правил та ухвалень постанов, які керують функціонуванням товариства.
Угрімова І. В. [2]	ретельний і комплексний проєкт, упорядкований для гарантування втілення місії та прогресу корпоративних намірів.
Мартиненко М. О. [3]	обрання динамічного курсу проєктів та реалізація заданих доручень.
Меліхова Т. О, Пасічник С. О. [4]	модель кооперації всіх ресурсів, яка дає організації максимізувати свою місію та одержання міцної конкурентної переваги
Золевська М. І. [5]	тотальний напрям діяльності підприємництва на поставлену ціль

Джерело: [1-5]

Стратегією зазначили довгострокову модель корпоративної еволюції, яка застосовується для здобутку вирішальної мети з урахуванням ліміту внутрішнього та зовнішнього оточення. В стратегічній меті полягає зовсім не гарантування моментального тріумфу, а пришвидшення майбутнього прогресу компанії в суперницьких обставинах.

Таким чином, стратегічне управління – це управління організацією, який відповідає наступним ознакам: гнучке регулювання, своєчасні зміни в організації, як реакція на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє організації домагатися конкурентних переваг, орієнтація у своїй діяльності на запити кінцевого споживача та спирається на людський потенціал, як основу організації.

Місія – це основна мета організації, сенс існування та одне з основних понять стратегічного управління [6].

На рис. 1.1 наведено основні компоненти місії підприємства.

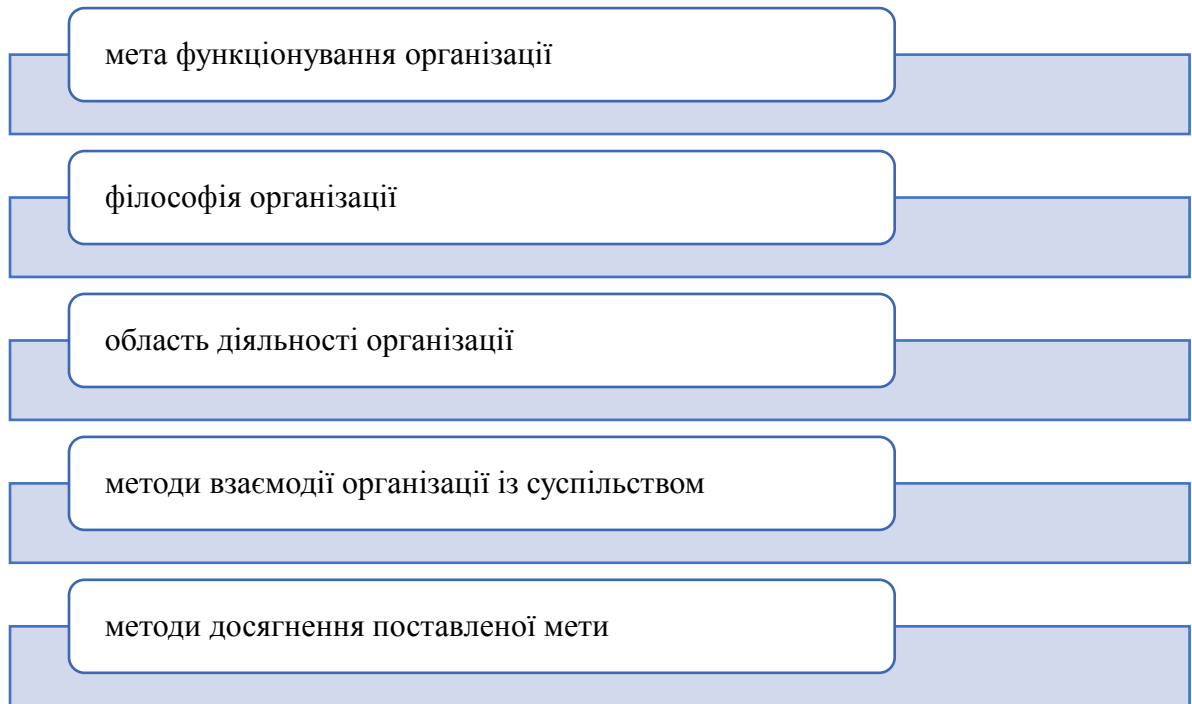


Рис. 1.1. Перелік основних компонентів місії організації

Джерело: [6]

Для організації дуже важливо визначити місію, саме тому - це є першим завданням менеджера. Місія визначає те, навіщо існує організація, яку роль вона виконує на макро та мікро рівнях. Місія організації має на увазі наявність певної відмінності, яка виділяє її на загальному тлі [37]. Місія кожного підприємства унікальна, вона загалом відбиває філософію організації.

Існує чотири основні типи стратегій, які наведено на рис. 1.2.

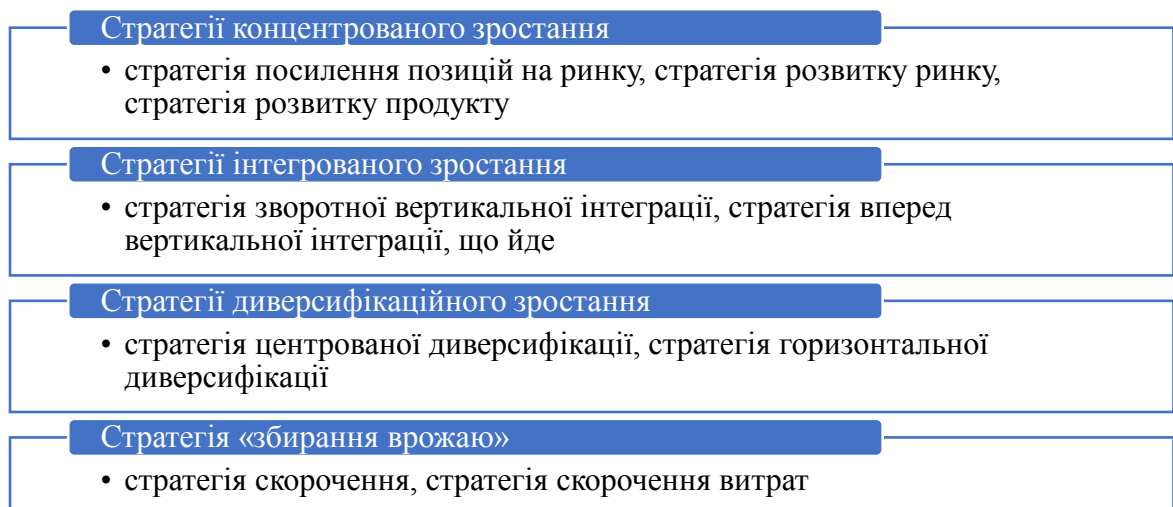


Рис. 1.2. Характеристика основних типів стратегії підприємства

Джерело: [7]

Основні відмінні риси стратегії виділив І. Ансофф:

– Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування якими забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми.

– Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проєктів шляхом пошуку. Роль стратегії пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

– Необхідність у стратегії відпадає, щойно реальний перебіг розвитку виведе організацію на бажані події [38].

– У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються під час укладання проєкту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи.

Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється точніша інформація. Проте, вона може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку [8].

Оскільки для відбору проєктів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це те саме. Але ж це різні речі. Орієнтир є метою, яку прагне досягти фірма, а стратегія – засіб досягнення мети та є вищим рівнем прийняття рішень. Стратегія, виправдана за одного набору орієнтирів, нічого очікувати такий, якщо орієнтири організації зміняться.

Нарешті, стратегія та орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) одночасно можуть бути фірмі орієнтирами та стратегією.

Оскільки орієнтири та стратегії виробляються всередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється на орієнтири.

Різноманітність стратегій, що застосовуються у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їхню класифікацію. Серед класифікаційних ознак найістотніші наведено на рис. 1.3.

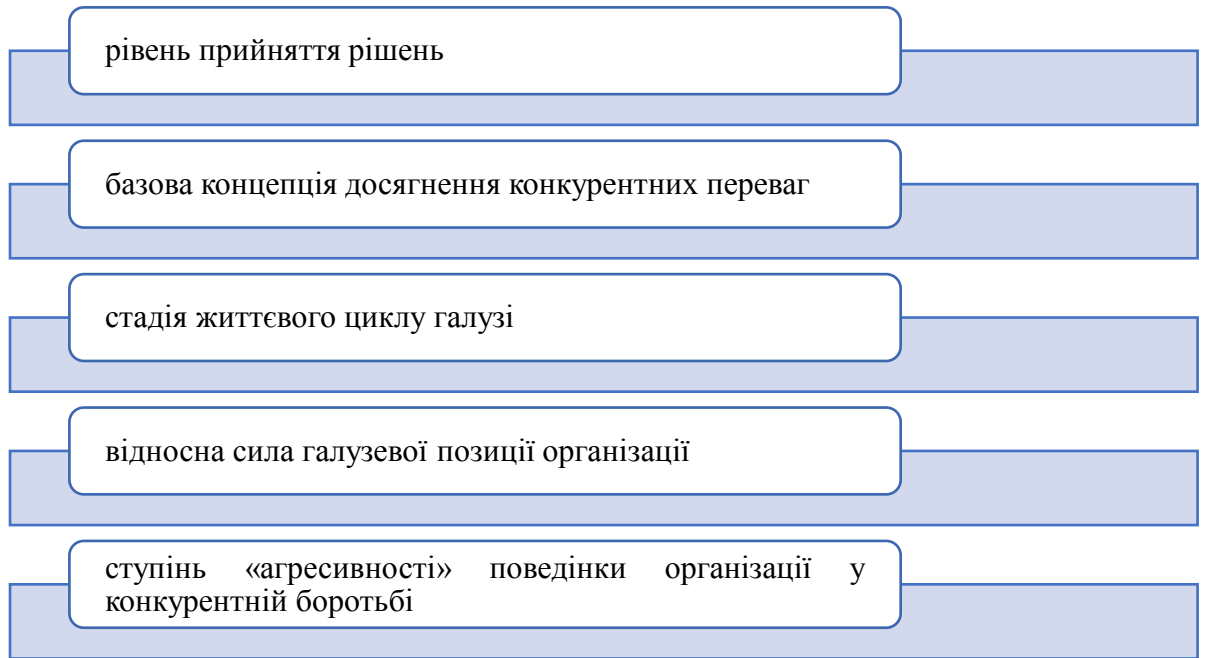


Рис. 1.3. Перелік ознак стратегії підприємства

Джерело: [9]

Найважливіша проблема для будь-якої організації, що діє в умовах ринку - це проблема виживання та забезпечення безперервності розвитку. Залежно від умов і обставин ця проблема вирішується різними організаціями, але в основі її лежить копітка і трудомістка робота зі створення конкурентних переваг [39].

Зміст та організацію цієї роботи розкриває концепція стратегічного менеджменту [10]. У загальному вигляді стратегічний менеджмент це діяльність, яка полягає у виборі сфери та способу дій щодо досягнення довгострокових цілей організації в постійно мінливих умовах довкілля.

Залежно від умови стратегічних рішень розрізняють три види стратегій:

- корпоративна;
- ділова;
- функціональна

Корпоративна, чи портфельна, стратегія - це стратегія, яка характеризує загальний напрямок зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Стратегічні рішення цього рівня найскладніші, оскільки стосуються підприємства загалом. Саме на цьому рівні визначається та узгоджується продуктова стратегія підприємства. Однією з цілей корпоративної стратегії є

вибір господарських підрозділів підприємства, в які слід спрямовувати інвестиції.

Корпоративна стратегія включає [40]:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- диверсифікації виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання ефекту синергії;
- зміна структури підприємства;
- рішення про злиття, придбання, входження в ті чи інші інтеграційні структури.

На рівні господарського підрозділу розробляється ділова стратегія (бізнес-стратегія), спрямовану забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як добиватиметься перемоги у конкурентній боротьбі тощо. Тому таку стратегію називають стратегією конкуренції. Для підприємств із одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою [11].

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами та службами підприємства на основі корпоративної та ділової, до прикладу стратегія маркетингу, фінансова, виробнича тощо. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу та пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу у межах загальної стратегії.

Стратегія в компанії розробляється та реалізується на всіх рівнях стратегічного управління (рис. 1.4).

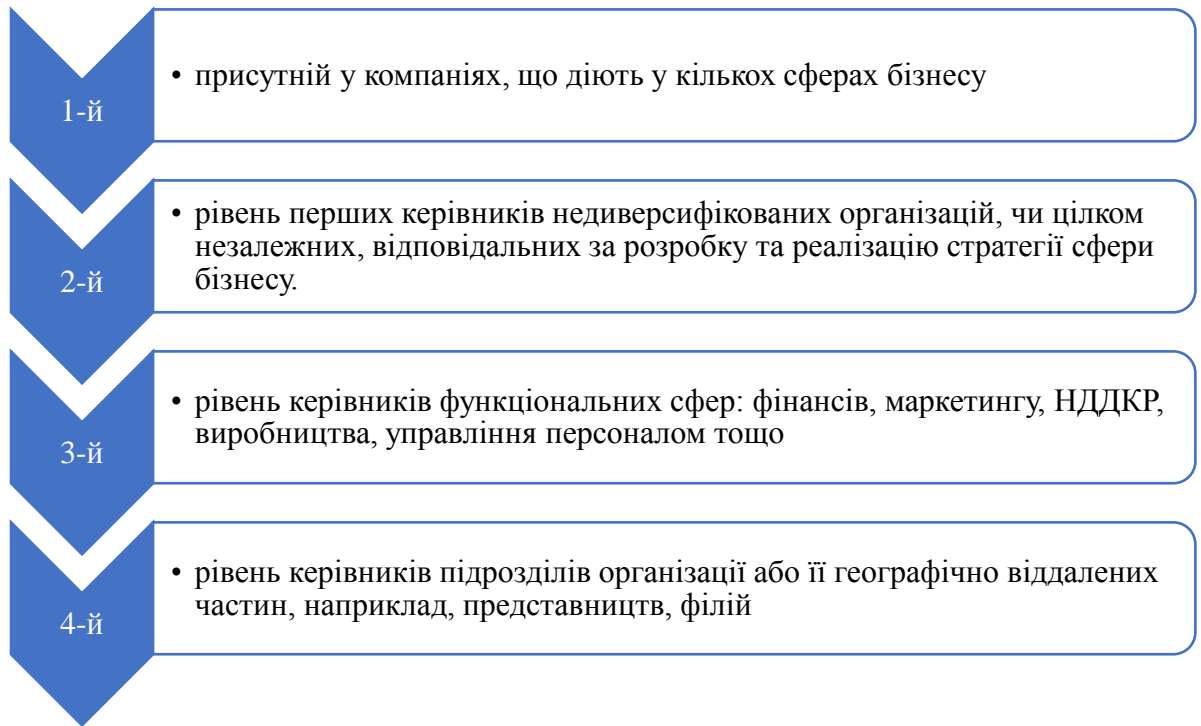


Рис. 1.4. Характеристика рівні стратегічного управління на підприємстві
Джерело: [12]

При визначенні стратегічного управління робиться акцент саме на плануванні як формі цілепокладання та встановлення орієнтирів розвитку бізнесу на довгостроковому горизонті.

1.2. Етапи стратегічного управління підприємством

Слід зазначити, що стратегічне управління – це комплексна система постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, заснована на прогнозуванні середовища та виробленні способів адаптації до її змін, а також впливу на неї [41-42].

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які тією чи іншою мірою деталізують послідовність кроків цього процесу, проте три ключові етапи є спільними для всіх моделей (рис. 1.5).

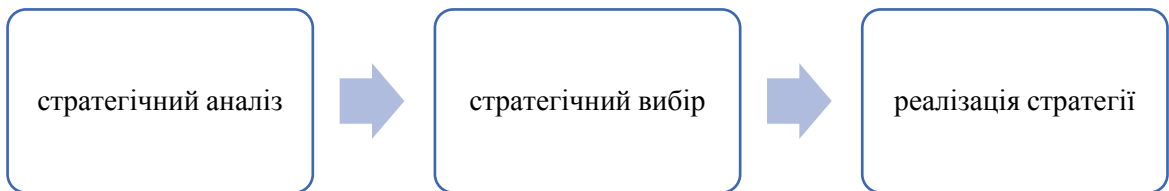


Рис. 1.5. Основні етапи стратегічного управління

Джерело: [13]

Етап стратегічного аналізу інтерпретує стратегічне становище організації за допомогою, по-перше, визначення змін, що виникали в економічному оточенні організації, та виявлення їх впливу на організацію та її діяльність, по-друге, визначення переваг та ресурсів організації в залежності від цих змін.

Основна мета стратегічного аналізу – оцінка ключових впливів на нинішнє та майбутнє становище організації та визначення їхнього специфічного впливу на стратегічний вибір. Середовище підприємства складається з елементів мікросередовища та макросередовища (рис.1.6).

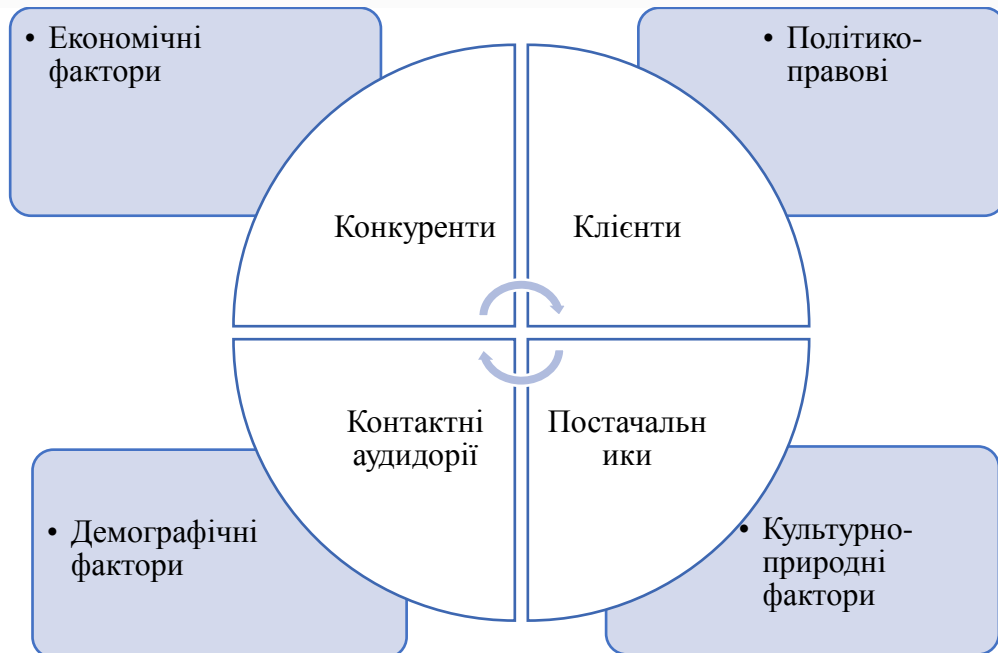


Рис. 1.6. Маркетингове середовище підприємства

Джерело: [13]

Акцент на макроекономічний аналіз ґрунтується на вірі у те, що практика маркетингу лише на рівні окремої фірми значною мірою визначається

зовнішніми чинниками, у яких фірма діє. Це макроекономічні чинники, які керують структурою галузевих ринків та природою конкуренції, тобто мікросередовищем [43].

Мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей з обслуговування клієнтури, тобто представлено постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями.

Макросередовище представлено силами ширшого соціального плану, які впливають на мікросередовище факторами демографічного, економічного, науково-технічного, політичного, природного, правового та культурного характеру [14].

Методи, що використовуються для діагностики внутрішніх чинників підприємства, називають управлінським обстеженням. Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього середовища організації, наприклад: аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, SNW-аналіз тощо [44].

Саме аналіз зовнішнього середовища дозволить компанії визначити основні можливості та загрози, які впливають на її цифрове середовище. Лігоненко Л.О. та інші наводять наступний перелік робіт в рамках дослідження зовнішнього середовища в умовах цифровізації (рис. 1.7).

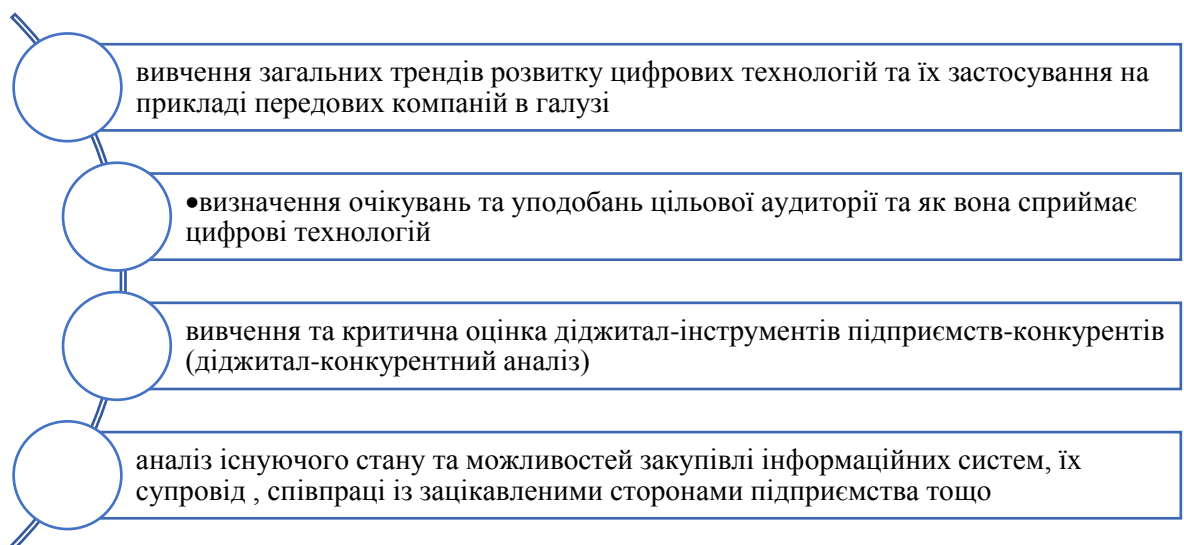


Рис. 1.7. Основні види робіт для дослідження зовнішнього середовища в умовах цифровізації

Джерело: [15]

Дослідження сильних та слабких сторін підприємства в умовах цифровізації характеризується комплексним дослідження використання технологій на підприємстві, їх ефективності та ступені впровадження. Також важливим є визначення основних слабких сторін, які перешкоджають застосуванню передових технологій та лімітують компанії в рості. Саме при визначенні факторів як сприяють та факторів, які стримують розвиток цифровізації, керівництво компанії може визначити сильні та слабкі сторони своєї компанії на шляху до цифровізації [16].

Порівняльний аналіз передумов полягає у визначенні компанією стратегічної альтернативи цифрових технологій та визначенні кількох видів технологій, порівнюючи їх між собою за основними ознаками, які є найбільш потрібними та вигідними для неї. Наприклад, двома провідними цифровими стратегіями є стратегія залучення клієнтів та стратегія цифрових рішень [17].

Після аналізу стратегічних альтернатив, керівництво компанії має остаточно визначити загальну стратегію та діджитал-проекти, що буде підтримувати її [45-46].

Важливим в реалізації стратегії є моніторинг ходу її реалізації, який передбачає контроль за основними проектами та напрямками, для того, щоб максимально дотримуватись цілей та головної мети стратегії

В підсумку реалізації стратегії проводиться комплексна оцінка фактичних її результатів та значення порівнюються з цільовими показниками, які були окреслені перед початком реалізації стратегії.

Треба відмітити, що хоча стратегічні плани, як вказують основоположники стратегічного управління, розробляються на досить тривалий період часу (10-15 років), однак у сучасному світі, де цифрова економіка приносить у життя безліч інноваційних технологій, які швидко впроваджуються та використовуються для досягнення цифрових технологій, а деякі ще недавно інноваційні продукти (наприклад, як компакт-диски тощо) вийшли з використання, так як на їх заміну прийшли більш просунуті та зручні в користуванні продукти, можна відмітити, що горизонт стратегічного планування теж скорочується, так як компанії за рахунок інноваційних

технологій змушені коригувати свої стратегічні плани та додавати гнучкості у свою діяльність.

В управлінській літературі економісти розрізняють наступні аспекти ефективності стратегії компанії (рис. 1.8).

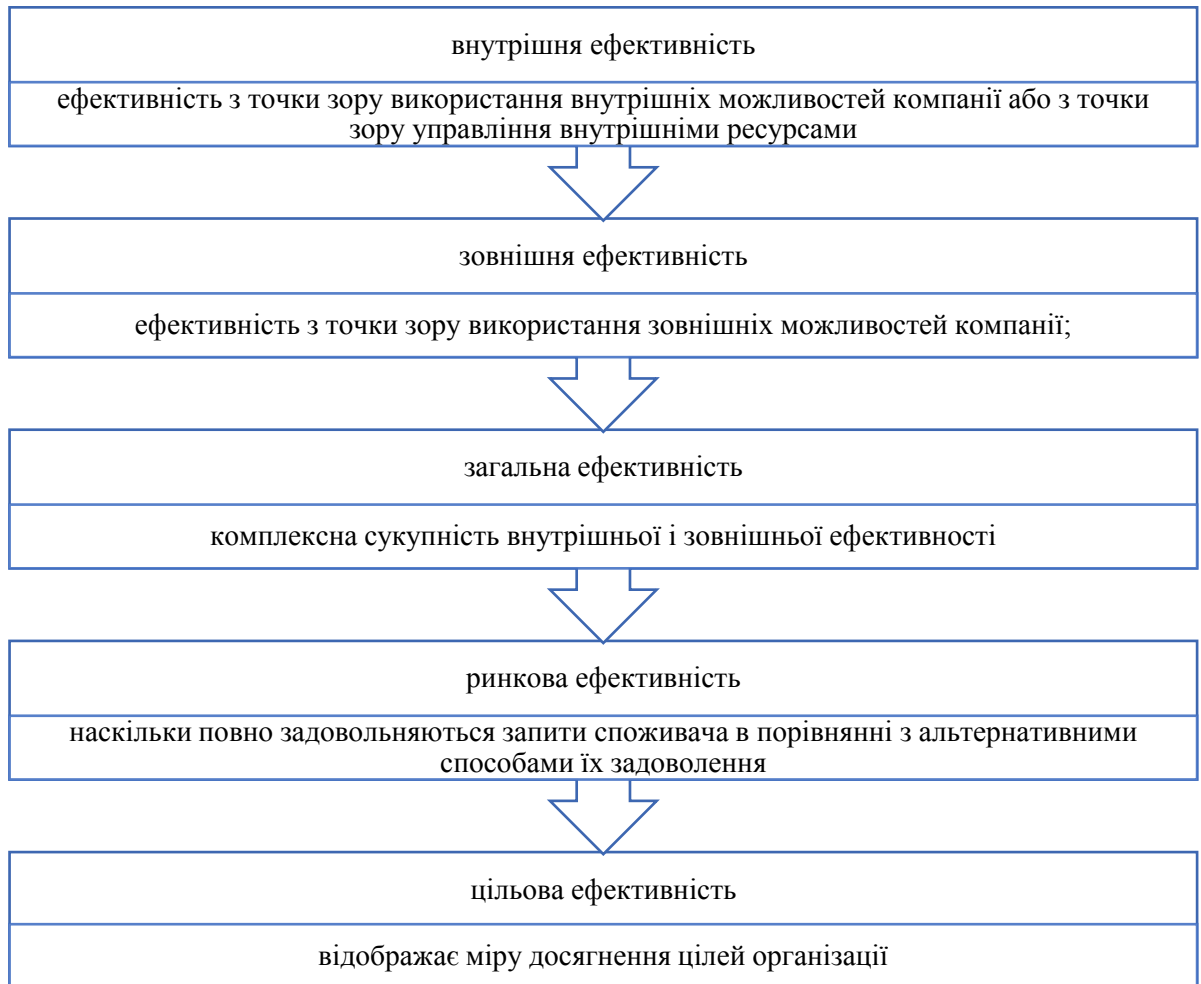


Рис. 1.8. Основні аспекти ефективності стратегії компанії

Джерело: [18]

В рамках процесу стратегічного планування виділяють чотири основні види діяльності, які деталізовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних видів стратегічного планування

Види	Характеристика
Стратегічне передбачення (формування стратегії)	Основою формування стратегії компанії є дотримання наступних принципів: орієнтація та дотримання глобальних цілей, відкриття нових напрямків розвитку, постійна розробка стратегії та її гнучкість та відповідність стратегії напрямкам розвитку компанії.

Продовження табл. 1.2	
Розподіл ресурсів	Передбачає правильне розподілення основних ресурсів компанії, які включають в себе трудові та матеріальні ресурси та нові технології та інші види ресурсів.
Адаптація до зовнішнього середовища.	Являє собою діяльність компанії, яка має на меті покращення своїх відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами та адаптацію до них. Саме адаптація до зовнішніх умов дозволить пристосувати стратегії компанії та зробити її максимально ефективною та результативною.
Внутрішня координація	Складається із внутрішніх взаємозв'язків в середині компанії та відображає її сильні і слабкі сторони.

Джерело: [19]

Також ефективність стратегії рекомендується оцінювати за показниками досягнення організаційних цілей. Серед їх різноманіття виділяються головна мета (місія), цілі об'єкта і суб'єкта управління [47]. В табл. 1.3 наведений аналіз ключових характеристик цілей компаній.

Таблиця 1.3

Основні характеристики цілей компаній

Характеристики цілей	Практичне застосування
Конкретні і вимірні	Тобто цілі компанії мають мати конкретний напрямок та одиницю виміру, для того, щоб визначити чи були вони досягнуті. До прикладу ціллю транспортного підприємства буде збільшити продажі на 10% в жовтні 2024 року в порівнянні з вереснем 2024. Дана ціль є контрактною і має вимір – відсоток.
Конкретної вимірної форми	Теж використовують даний показники, щоб визначити ефективність досягнення цілей, одиниця виміру може бути як в грошовому так і у відсотковому еквівалентів. До прикладу збільшити чистий прибуток у 2025 році на 10 млн. грн в порівнянні до 2024 року
Орієнтація цілей у часі	Цілі компанії обов'язково мають мати часовий горизонт та покладені на певний період часу з точний зазначенням його завершення. До прикладу, впровадити інформаційні технологій у фінансовий облік до 30 вересня 2024 року. Цілі можуть ставитись і на довший час, все це залежить від їх реалізації та доцільності негайного виконання.

Досяжність	Встановлені цілі повинні бути реалістичними і відповідно досяжними, не доцільно встановити ціль, яка фізично не може бути реалізована. До прикладу збільшити місячний оборот на 60%, не можна досягти, адже не має ні клієнтської бази, ні можливостей компанії (транспортний парк компаній, не встигає виконувати поточні замовлення, не те, що їх збільшення на 60%)
------------	--

Джерело: [20]

Таким чином, у жорсткій боротьбі за успішне виживання у довгостроковій перспективі першочерговою стає необхідність думати та діяти проактивно, регулярно проводячи стратегічний (якісний) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

1.3. Процеси формування та розробки стратегії розвитку підприємства

Особливістю сучасних підходів до здійснення стратегічного управління є те, що вони стали дієвим інструментом здійснення коригувань перспективного підвищення ефективності в діяльності підприємств. Тому сьогодні розробка стратегії розвитку як процес управління має безліч переваг (рис. 1.9).

Передбачає дослідження ринку, розробку стратегічних планів до їх реалізації з внесення коригувань і оцінки результатів реалізації планів і прийняття нових управлінських рішень

Розглядає планування як гнучкий процес, який залежить від ситуації на ринку і поведінки споживачів, від впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища

Є не тільки інструментом ефективного використання ресурсів, а й інструментом для збалансування інтересів усіх учасників і складових планового процесу, який виражається в досягненні поставлених цілей

Враховує процес, який передбачає ефективне використання всіх складових потенціалу підприємства в напрямку забезпечення розвитку підприємства на довгострокову перспективу

Рис. 1.9. Основні переваги розробки стратегії компанії

Джерело: [21]

Огляд літератури зі стратегічного менеджменту показує, що при розробці стратегії розвитку підприємства спочатку слід відповісти на такі ключові питання стратегічного управління (рис. 1.10), які більш детально розписано внизу по тексту.

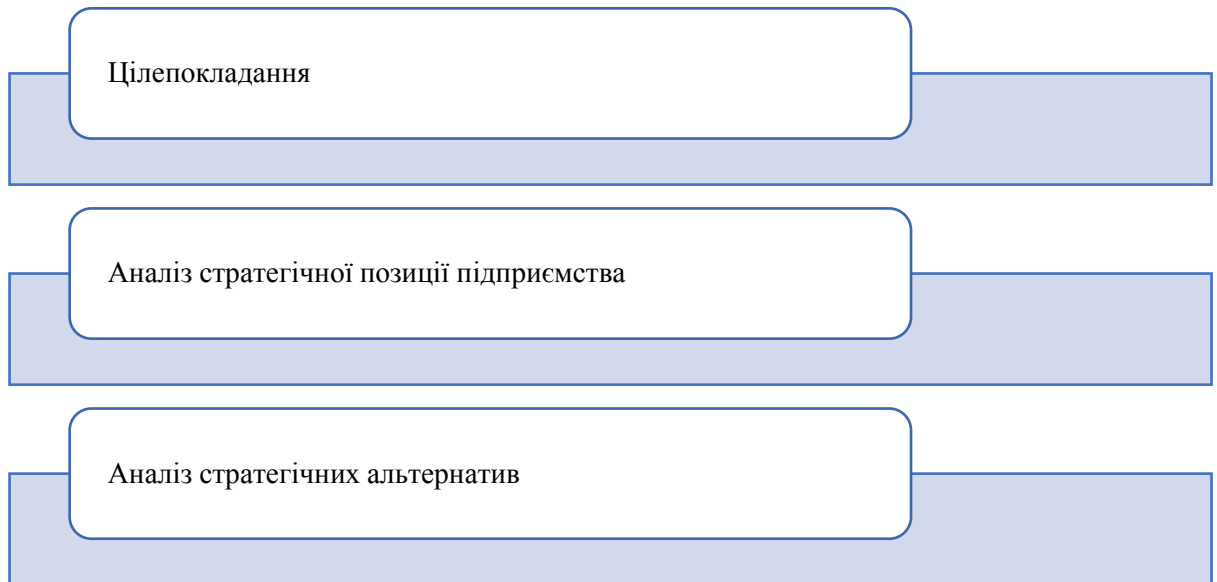


Рис. 1.10. Ключові питання, які є основою розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: [21]

Цілепокладання покликано визначити мету підприємства, тобто встановити стратегічні орієнтири, і, звичайно ж, відповісти, кому це треба – нам чи інвесторам. Від цього залежить акценти стратегії. Практика показує, що не обов'язково прагнути постановки закінчених цілей, це можна зробити і в процесі реалізації стратегій.

У основі бізнесу лежить місія, визначальна сенс існування бізнесу, відмінні компетенції, дозволяють реалізовувати місію, і середовище, тобто, створювана бізнесом цінність. На етапі цілепокладання основна увага приділяється місії компанії та поставленим перед бізнесом завданням [48].

Виділяють групи факторів, що визначають процес формування стратегії при постановці мети [49]:

- зразкові варіанти розвитку;
- результати аналізу зовнішнього середовища;
- результати аналізу внутрішнього середовища;

– філософія розвитку.

Дані практичних досліджень показують, ефективність процесу розробки стратегії малого середнього підприємства залежить від особистості власника-менеджера підприємства його досвіду підприємця, тобто від його філософії розвитку.

Аналіз стратегічної позиції підприємства, тобто аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення можливостей та ризиків, тенденцій розвитку галузі, визначення ресурсів компанії (для нового бізнесу – активи, компетентність, здібності, досвід) та конкурентних переваг [22]. Пропонується вибирати таку стратегію, яка максимізує результати діяльності компанії за рахунок того, що виявлені унікальні та відмінні переваги організації оцінюються та застосовуються на практиці. Це надає перевагу компанії над її конкурентами.

Насправді ж, аналіз середовища часто зводиться до об'єднання різної непроробленої інформації про ринок або просто до опису ринку, його обсягу, товарів, конкурентів, споживачів, без урахування динаміки в часі. Все це включає занадто великий обсяг інформації, з якої складно робити конкретні висновки про те, що ж слід робити компанії. Для ухвалення рішень потрібен цільовий підхід, який орієнтований на поглиблене вивчення стратегічних питань для компанії. Потрібно чітко та детально поставити питання, відповідями на які будуть результати аналізу середовища.

Аналіз внутрішнього середовища часто зводиться до нормальної констатації фактів, без виділення того, що у організації становить основу конкурентоспроможності та вимагає змін.

Аналіз стратегічних альтернатив має дати відповідь на питання – які стратегії сприяють досягненню мети. На практиці розробники стратегії не поспішають розробляти альтернативи, оскільки бачать один варіант розвитку з досвіду компанії. Однак, рекомендується розробити дві-три альтернативи, з цифрами та різними умовами. І вибрати не найприбутковішу, а надійну та близьку місії компанії у довгостроковому періоді.

Іншими словами, після того, як подано відповіді на ключові питання та визначено стратегічні чинники, починається розробка стратегії розвитку підприємства (стратегічного плану) [50].

На основі обраної альтернативи складається стратегічний план, що включає стратегічну концепцію розвитку (місію), завдання та програму практичної реалізації стратегії.

Все більше компаній у світі розуміють необхідність і потреба застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, маркетинг, стратегічний аналіз, розробка стратегій, в т.ч. маркетингових тощо (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Назва підходу	Основна характеристика
Логічний підхід	Обґрунтовано за допомогою логіки і відноситься до науки про мислення. Для застосування цього підходу до виконання будь-якої роботи слід керуватися принципами формальної і діалектичної логіки.
Системний підхід	Методологія дослідження об'єктів як систем, яка складається з двох складових: 1) зовнішнє оточення, яке включає в себе вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок, 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи.
Комплексний підхід	Передбачає одночасну розробку аспектів управління, таких, як технічні, екологічні, економічні організаційні, психологічні та ін.
Структурний підхід	Даний підхід дозволяє визначити значимість пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу відповідних ресурсів
Маркетинговий підхід	Передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача при вирішенні будь-яких завдань.
Функціональний підхід	Суть його в тому, що потреба розглядається як результуюча функція, яку потрібно виконати для задоволення потреби.
Нормативний підхід	Це встановлення нормативів управління по всіх підсистемах стратегічного менеджменту.
Збалансований підхід	Даний підхід включає показники, що характеризують чотири основні напрями оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти і ринок, персонал підприємства. Оскільки ці основні напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників. Тобто в основі даного підходу перебувати збалансована система показників.

Джерело: [23]

Сьогодні проблема впровадження досягнень теорії управління в практичну діяльність і їх поступове вдосконалення вимагає пошуку більш прогресивного підходу до вирішення проблеми в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Слід зазначити, що маркетинговий підхід спрямований тільки на дослідження ринку і орієнтований на споживачів. Також значущим для управління є інноваційний підхід, орієнтований на інноваційну діяльність в економіці, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, не менш важливими є і всі інші підходи [51].

Аналіз українських підприємств щодо пріоритетності стратегічних цілей показав, що стратегічні пріоритети перебувають у сфері зростання, а не в ефективності. На практиці реалізації стратегій було встановлено протиріччя між поставленими стратегічними цілями та ресурсами, що мають на підприємстві. Це свідчить про відсутність у менеджерів розуміння суті та механізму розробки стратегії для підприємства.

Таким чином, розробка стратегії включає розробку стратегічного бачення та місії бізнесу, розробку стратегічних цілей та розробку бізнес-стратегій.

Формулювання та реалізація стратегії розвитку розглядаються як взаємопов'язані елементи бізнес-стратегії. Тому при розробці стратегії необхідно мати на увазі, що подальша її реалізація буде супроводжуватися подальшою її розробкою та адаптацією до зовнішньої ситуації, що складається [24].

Сьогодні на підприємствах розробка стратегії розвитку зводиться до розробки бізнес-плану та здійснюється в наступній послідовності (рис. 1.11).

Отож, є три варіанти як взагалі скласти бізнес-план та розпочати свою діяльність:

1. Звернутись до відповідного агентства, яке займається складанням бізнес-планів «під ключ», що власне є популярним в Україні. Адже через популяризацію державних грантів та безвідсоткових кредитів зріс попит на бізнес-плани. Тобто все що потрібно від вас – це ідея бізнесу та власне бюджет, в який потрібно вкластись. Даний спосіб є один із найлегших та не потребує від вас значних зусиль, проте його мінусом є те, що Ви не контролюєте та не

коригуєте свій бізнес план, що відобразиться на його наповненню. Він чудово підійде для тих у кого не має часу на написання бізнес план, проте є розуміння ідеї і по суті бізнес-план необхідний лише для отримання гранту чи кредиту.

2. Скласти самотійно, що є складним, проте продуктивним процесом, адже пишучу свій бізнес-план, Ви таким чином заглиблюєтесь в свою ідею, робите дослідження та знаходите правильні рішення. Таким чином ви створюєте свій власний проект та вкладаєте частину своєї душі, адже це і по суті буде ваше творіння, яке в підсумку даватиме вам дохід. Даний спосіб вважається одним із найбільш ефективних, проте він підійде для людей, які обізнані в сфері бізнесу та мають певні знання в економіці та підприємства [52].

3. Співпраця з профільною агенцією, тут Ви як замовник можете домовитись про те, що ви братиме участь в написанні бізнес-плану та ділитимесь з командою професіоналів своїм баченням. Це спосіб чудово підійде для тих людей, які нічого не тямлять в підприємстві, проте мають велику жагу до відкриття власної справи. По перше Ви отримаєте досвід, а по-друге повністю контролюватиме свій бізнес-проект, і в підсумку отримаєте, що хотіли.

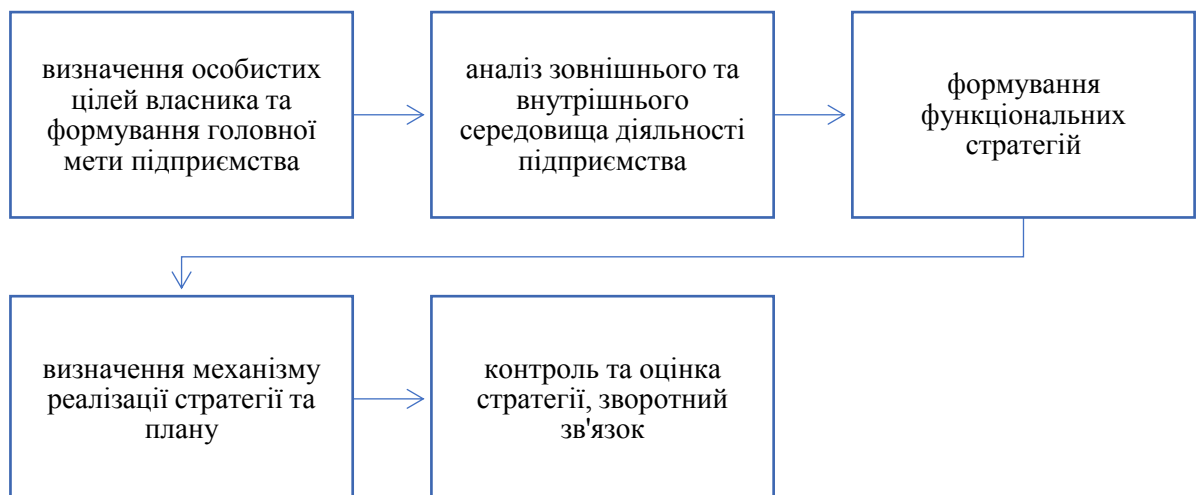


Рис. 1.11. Етапи розробки бізнес-плану підприємства

Джерело: [25]

Для ефективного виконання цих етапів визначено принципи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства:

– принцип узгодженості стратегії з усіма ієрархічними стратегіями підприємства;

– принцип взаємодії з можливими змінами довкілля;

– принцип взаємодії стратегії із внутрішнім потенціалом підприємства;

– принцип реальності та реалізованості стратегії;

– принцип прийнятності ризиків не реалізації стратегії;

– принцип ефективності реалізації стратегії.

У практиці українського бізнесу виділяються проблеми, що перешкоджають ефективному та активному стратегічному управлінню, а, відповідно, і розробці стратегій розвитку [26]:

– низький рівень бізнес-освіти та знайомства з передовим зарубіжним досвідом ефективного ведення бізнесу у більшості українських керівників;

– амбіції власників бізнесу у сфері стратегічного планування;

– відсутність достовірної інформації про довкілля, галузі;

– проблеми збору внутрішньої інформації;

– відсутність явних, ясних та ефективних методик розробки стратегій розвитку;

– успішні стратегічні приклади українського бізнесу не висвітлюються і не доступні для широкої публіки.

При розробці стратегії розвитку можна втратити об'єктивність та реальне бачення ситуації. Навіть досвідчені стратеги, які мають багаторічний досвід розробок, не захищені від помилок та прорахунків, нереальності планів та очікувань, ризиків. Розробникам стратегії потрібно вміти чути і помічати критичні зауваження, і піддавати стратегію експертизі шляхом створення комісії з незалежних та об'єктивних людей, а також за допомогою бенчмаркінгу, проводячи порівняння з кращими компаніями галузі.

На сьогодні уряд України спільно з місцевим управлінням створюють низку проєктів та програм, які стимулюють підтримку бізнесу та створення комфортних умов для його зростання. Отож в підсумку нами пропонується

сформувати стратегію розвитку українського бізнесу в умовах військового стану та цифровізації (рис. 1.12).

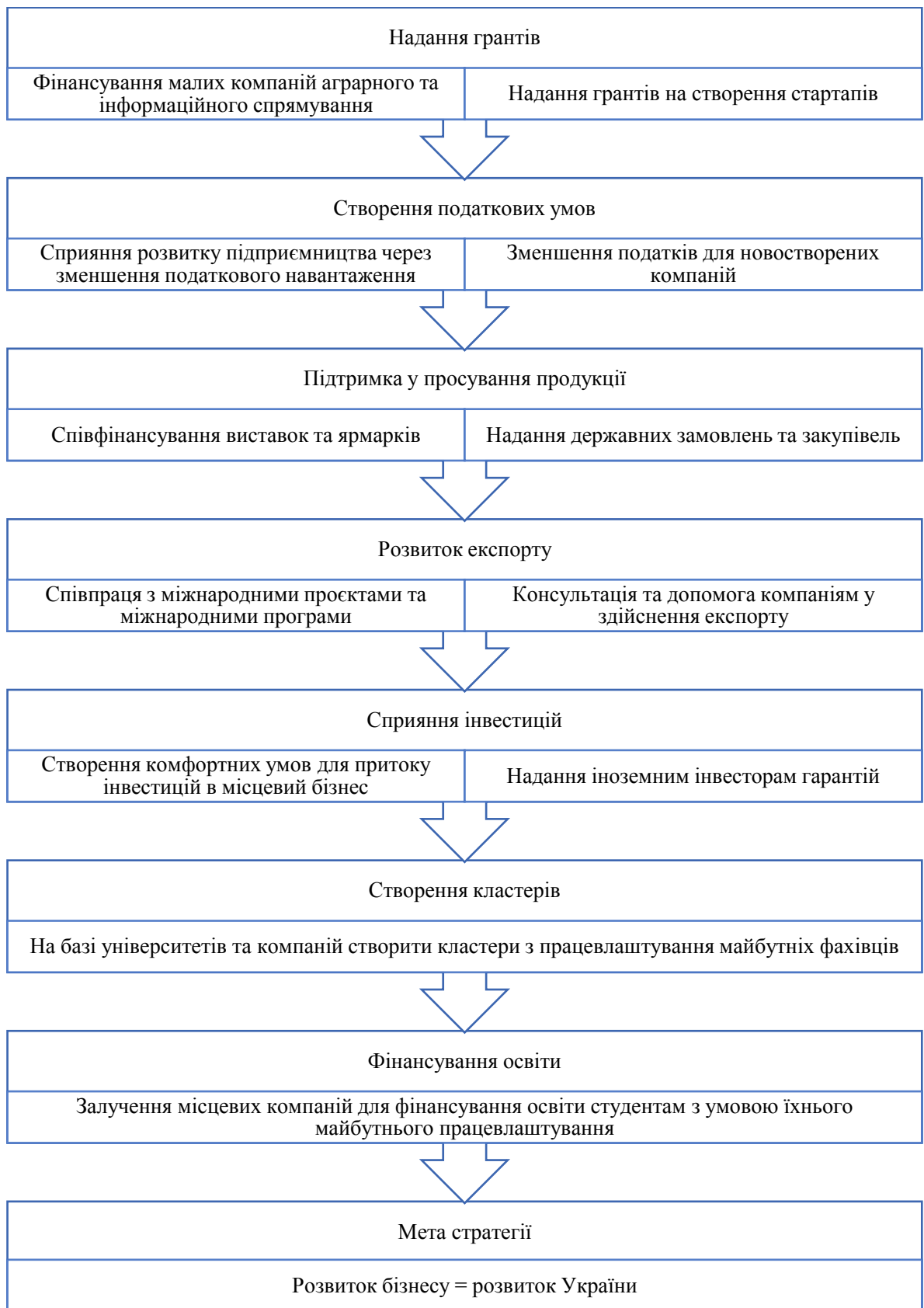


Рис. 1.12. Стратегія розвитку українського підприємництва в умовах військового стану

Джерело: запропоновано автором

Основна ціль запропонованої стратегії це розвиток бізнесу та власне створення умов для його зростання. Влада має забезпечити вигідні умови для діяльності бізнесу за принципом «win to win», ціль якого полягає в тому, що обидві сторони матимуть зиск та вигоду від взаємної співпраці. Адже розвиваючи бізнес та сприяючи його росту країна отримує винагороду у вигляді податкових надходжень, які можуть використовувати для покращення інфраструктури та підвищення соціального розвитку населення. Фінансуючи у розвиток бізнесу – українська влада фінансує у свій власний розвиток, ось у чому власне і полягатиме основне завдання запропонованої нами стратегії.

Висновок до розділу 1

В першому розділі були визначені теоретико методичні засади стратегічного управління підприємством.

Визначено, що стратегія – це сукупність перспективних дій, інструментів, заходів та механізмів з докладним урахуванням їх ресурсного забезпечення для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості організації і утримання ринкових конкурентних позицій. Стратегія як економіко-управлінська категорія являє собою систему економічних та управлінських відносин, які в сукупності визначають систему показників, правил, критеріїв, внутрішніх організаційних компетенцій прийняття управлінських рішень в майбутніх нестабільних умовах функціонування підприємства.

Ефективність стратегії рекомендується оцінювати за показниками досягнення організаційних цілей. Серед їх різноманіття виділяються головна мета (місія), цілі об'єкта і суб'єкта управління. Таким чином, в рамках даної кваліфікаційної роботи стратегічний менеджмент спрямований на проведення аналізу і розробку певного набору плану дій і процедур з використанням розглянутих методів, які будуть зберігати фірму досить прибутковою протягом

певного часу в майбутньому, тобто фірма повинна почати ці дії для того, щоб гарантувати, що вона стане, і буде залишатися конкурентоспроможною.

Отже, сучасні виклики економічної дійсності і процеси розвитку ринкових відносин вимагають від бізнес-структур підвищення ефективності стратегічного управління, в зв'язку з чим важливо правильно вибрати методики, методи та способи формулювання і розробки стратегії з метою подальшої ефективної реалізації, що стає принциповою і критеріальною ознакою ефективного менеджменту організації. Стратегії розвитку фірми вибираються в міру необхідності на основі цілей і завдань ринкової поведінки, досягнутої конкурентоспроможності, стадій життєвого циклу, ресурсного потенціалу розвитку, галузевих особливостей і управлінських ініціатив фахівців.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «GLOSS COMPANY»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «GLOSS COMPANY»

Компанія ТОВ «GLOSS COMPANY» є відомим українським виробником гель-лаків та іншої продукції для сфери манікюру, яка з 2016 року працює на ринку і за цей час завоювала прихильність клієнтів всьому світі [26].

Місія ТОВ «GLOSS COMPANY» полягає у забезпеченні професійних майстрів нігтьового сервісу необхідними матеріалами, засобами та інструментами найкращої якості. Компанія надає свої клієнтам гель-лаки, топи, бази, обладнання та одноразову продукцію для манікюру [27].

Більш детальна характеристика ТОВ «GLOSS COMPANY» показана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «GLOSS COMPANY»

Вид інформації	Дані про підприємство
Організаційно-правова форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності:	приватне підприємство
Код ЄДРПОУ:	3 43038870
Керівник:	Коваленко Маргарита Олександрівна
Бухгалтер:	Свищ Петро Петрович
Основний вид діяльності	46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами
Допоміжні види діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 69.10 Діяльність у сфері права 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Продовження табл. 2.1	
Кількість співробітників:	31 особа
Дата реєстрації:	04.06.2019
Юридична назва:	ТОВ «GLOSS COMPANY»
Адреса:	М. Київ, вул. Руданського
Телефони:	+38 0633000975
Статутний капітал:	780 000,00 грн

Джерело: [28]

Наступним пропонується навести основні переваги роботи з ТОВ «GLOSS COMPANY» (рис. 2.1).

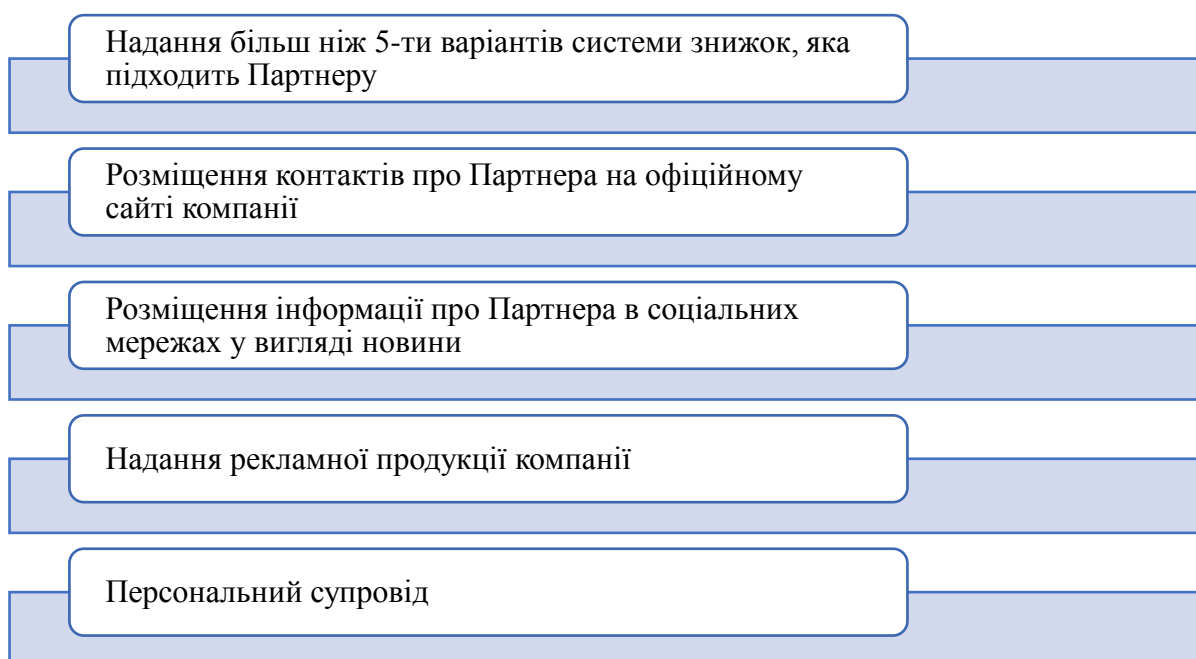


Рис. 2.1. Ключові переваги роботи з ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Отже, основою діяльності компанії є задоволення потреб населення у манікюрній продукції, що власне і ставить основну частину бізнесу компанії.

Для розуміння цілей компанії пропонуємо побудувати дерево цілей ТОВ «GLOSS COMPANY» (рис. 2.2).

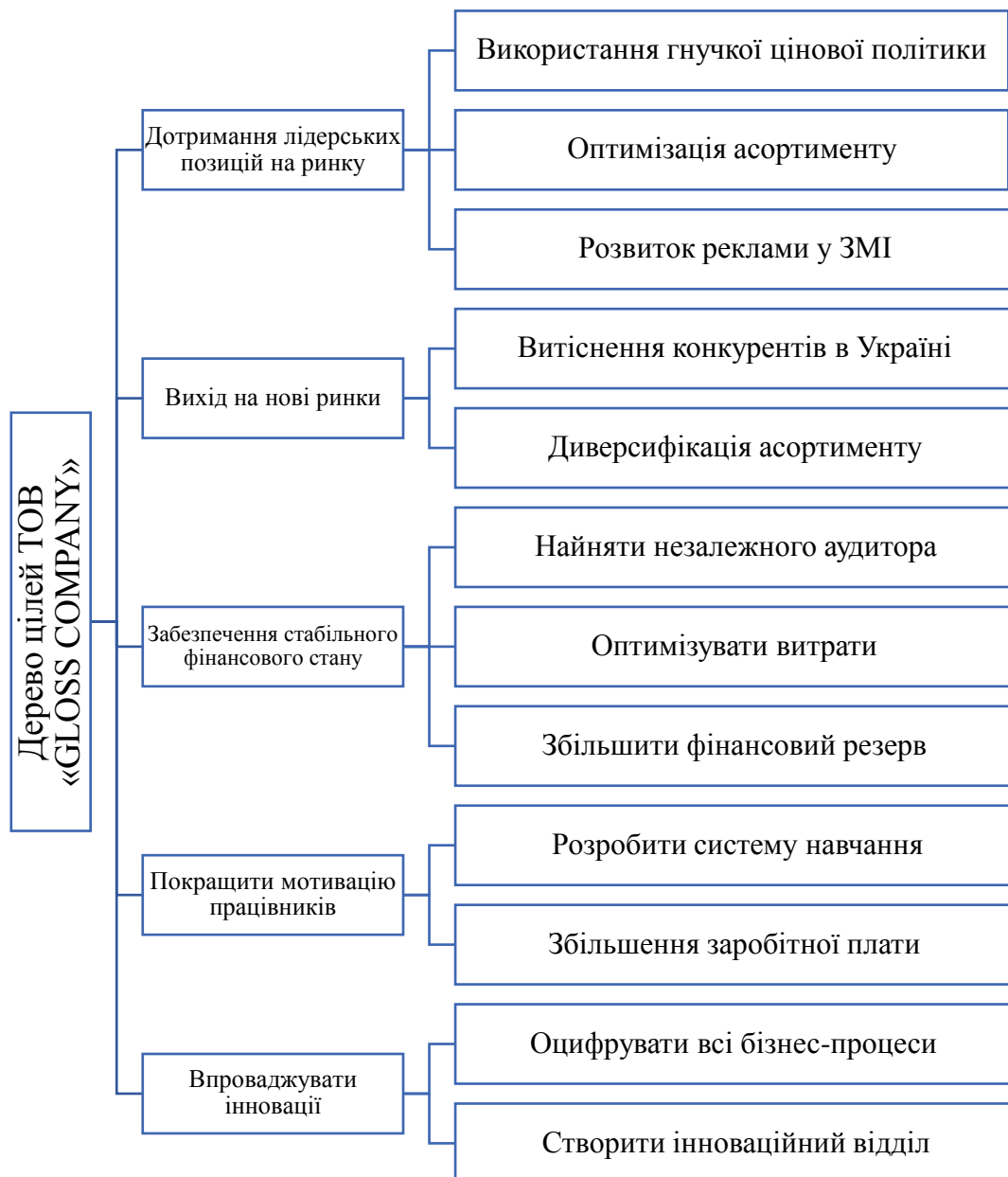


Рис. 2.2. Дерево цілей ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отож, саме втілення вище досліджених цілей і є основою діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY», адже найперше це утримання лідерських позицій, що допоможе компанії отримувати стабільний прибуток з якого керівництво формувати фінансові резерви, підвищувати заробітну плату працівникам та розвиватиме інновації.

Для ТОВ «GLOSS COMPANY» характерний лінійно-функціональний тип організаційної структури, який наведено на рис. 2.3

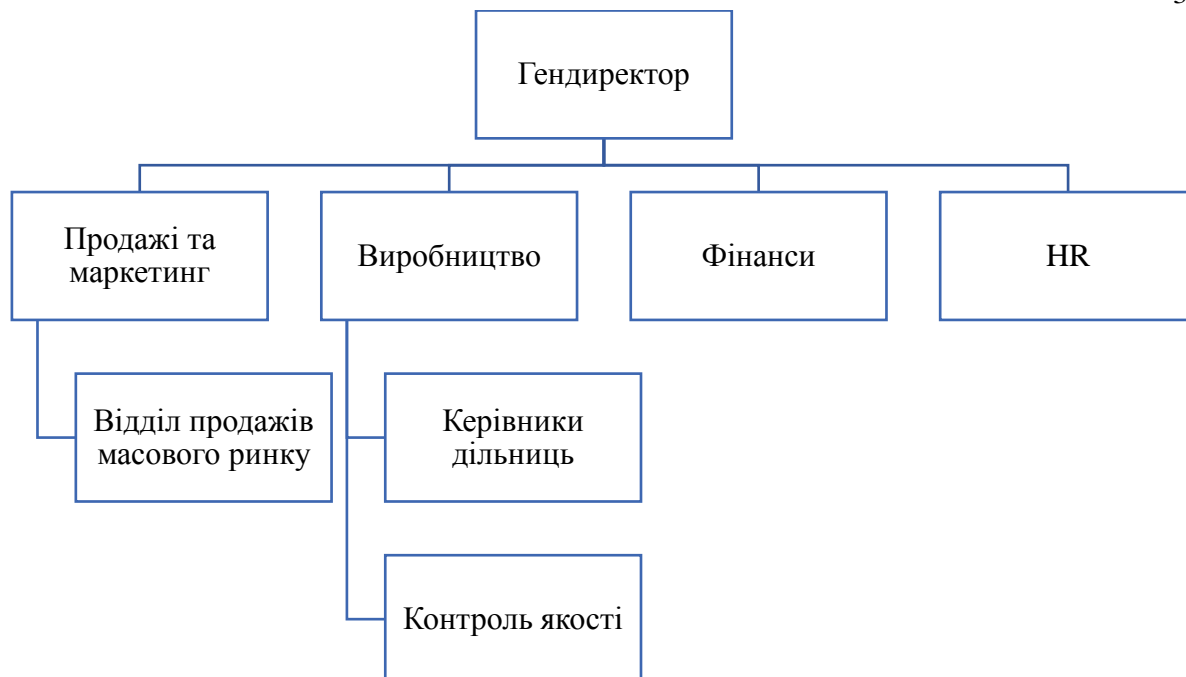


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

У даній структурі управління раціонально поєднуються взаємозв'язки між підрозділами, що мають вузьку спрямованість і спеціалізацію у своїй роботі, та підрозділами, які організують процеси та консолідують інформацію для прийняття подальших управлінських рішень. Це дозволяє компанії рости, розвиватися та швидко реагувати на зміни зовнішнього нестабільного середовища. Керівник ТОВ «GLOSS COMPANY» має демократичний стиль з елементами авторитаризму.

Наступним пропонуємо проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.2).

Аналізуючи дані табл. 2.2, видно, що чистий дохід ТОВ «GLOSS COMPANY» збільшився на 231956 тис. грн у 2023 році в порівнянні до 2021 року. Також можна спостерігати збільшення валового прибутку на 95386 тис. грн у 2023 році та чистого доходу на 2401 тис. грн, що свідчить про те, що незважаючи на військові дії в Україні компанія продовжує функціонувати та нарощувати свої фінансові ресурси.

Фінансові результати ТОВ «GLOSS COMPANY» упродовж 2021-2023 рр.,

тис. грн

Показники	На кінець 2021	На кінець 2022	На кінець 2023	Абсолютний приріст, ланцюговий	
				2022	2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	599998	734900	966 856	134902	231956
Собівартість реалізованої продукції	334157	492526	629 096	158369	136570
Валовий прибуток	265841	242374	337 760	-23467	95386
Інші операційні доходи	48996	49491	112 679	495	63188
Адміністративні витрати	4668	4113	3 893	-555	-220
Витрати на збут	250775	202974	309 930	-47801	106956
Інші операційні витрати	40786	68489	91586	27703	23097
Фінансовий результат від операційної діяльності	18628	16289	45 030	-2339	28741
Фінансовий результат до оподаткування	9587	8878	11 805	-709	2927
Податок на прибуток	1772	1 617	2 143	-155	526
Чистий прибуток	7815	7261	9 662	-554	2401

Джерело: складено автором за даними Додатка А

Наступним пропонується провести аналіз структури активів та пасивів компанії (рис. 2.4 та 2.5 відповідно).

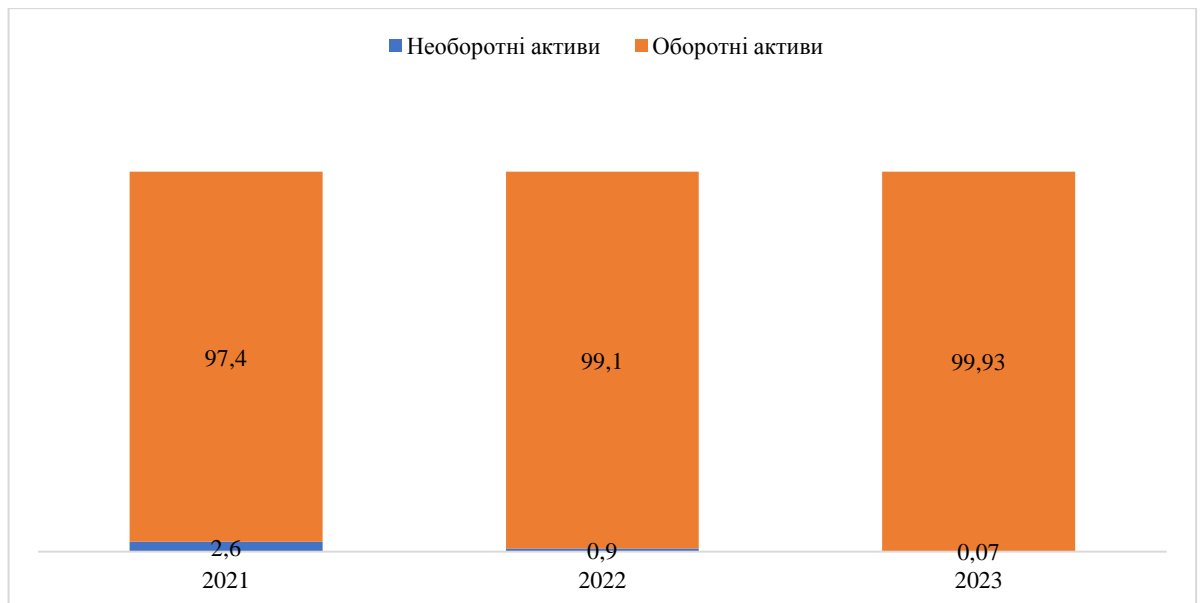


Рис. 2.4. Динаміка структури активів ТОВ «GLOSS COMPANY» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Додатка А

Отож, аналізуючи структуру активів, ми бачимо, що основу активів складають оборотні активи, які представлені запасами та дебіторською заборгованістю, частка яких в середньому за три роки становить 98% та з кожним роком зростає.

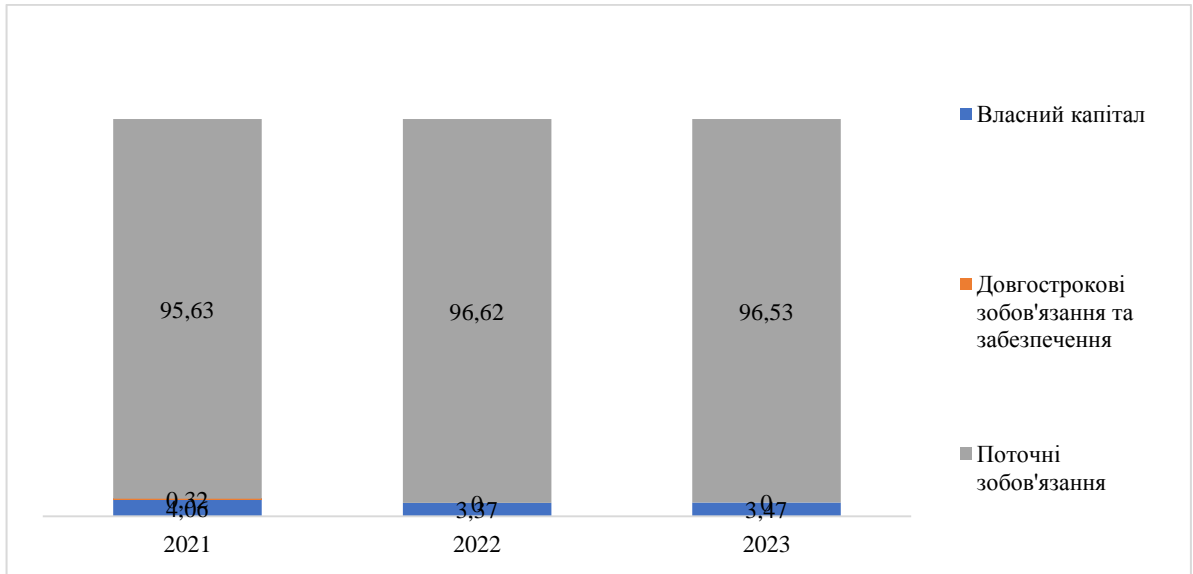


Рис. 2.5. Динаміка структури пасивів ТОВ «GLOSS COMPANY» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Додатка А

Отож, аналізуючи структуру пасивів, можна відміти, що в ній переважають поточні зобов'язання, що свідчить про залежність компанії від своїх постачальників, частка яких за період 2021-2023 рр становить 96%. В компанії в 2022-2023 не було довгострокових зобов'язань, що засвідчує те, що компанія повністю розрахувалась з кредитом, який був взятий в 2021 році. Щодо частки власного капіталу, то вона зменшується з 4,06% в 2021 році до 3,47% в 2023 році, що не дуже сприятливо, адже в компанії зменшується її власний капітал, в той час як позичений зростає.

Наступним проведемо аналіз динаміки адміністративних витрат компанії (рис. 2.6).

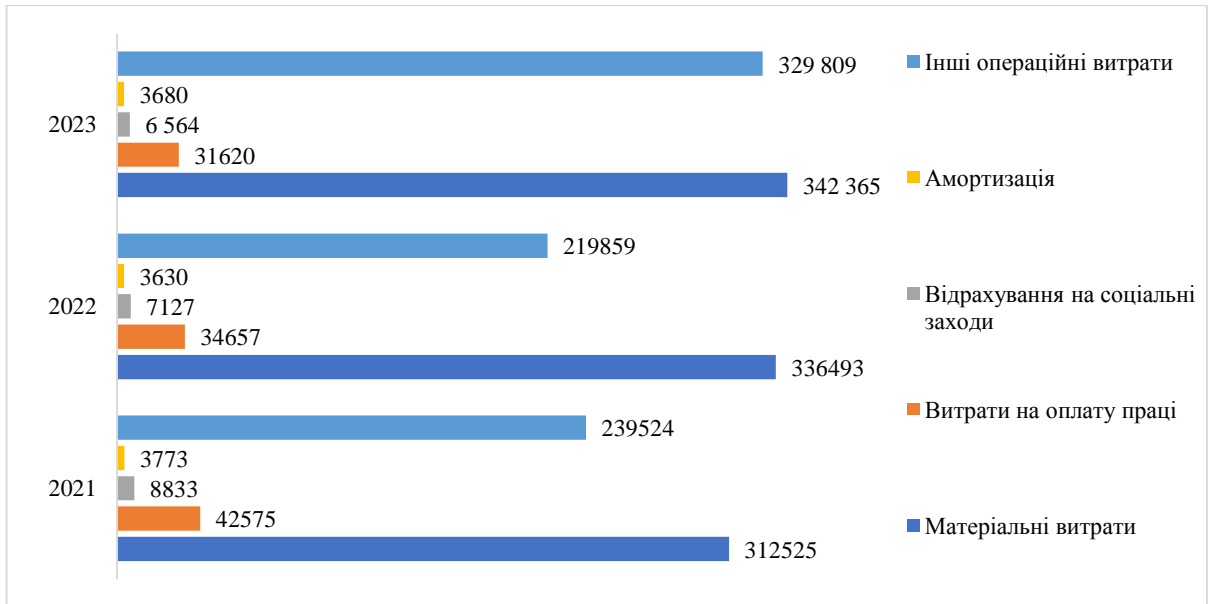


Рис. 2.6. Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «GLOSS COMPANY» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатка А

Отож, аналізуючи операційні витрати видно, що за період 2021-2023 рр. найбільше вирости матеріальні витрати, які власне і становлять найбільшу частку у структурі витрат. Також відбулось зростання операційних витрат на 50,01% в 2023 році в порівнянні до 2022 року. Позитивним є скорочення витрат на оплату праці, що пов'язано із звільненням працівників та амортизації, адже компанія позбулась своїх основних засобів, на які витрачала найбільшу суму коштів.

Наступним пропонується провести аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.3)

З огляду на розраховані показники фінансової стійкості компанії ТОВ «GLOSS COMPANY» за 2021-2023 видно, що коефіцієнт фінансової незалежності зменшився на 0,0059, що свідчить про збільшення залежності від кредиторів. Коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 4,1776, що означає що ТОВ «GLOSS COMPANY» збільшила обсяги закупівлі у своїх постачальників чим збільшила свою залежність від них. Коефіцієнт заборгованості збільшився в 2023 році до показників 2021 року на 0,0090, що означає збільшення загальних зобов'язань компанії. В цілому показники

фінансової стійкості показують про значну залежність ТОВ «GLOSS COMPANY» від зовнішніх джерел, що може негативно позначити на фінансовій автономії компанії.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «GLOSS COMPANY» за період 2021-2023 рр.

Показник	На кінець 2021	На кінець 2022	На кінець 2023	Абсолютний приріст, базовий
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,0406	0,0337	0,0347	-0,0059
Коефіцієнт фінансової залежності	24,6472	29,7014	28,8248	4,1776
Коефіцієнт заборгованості	0,9563	0,9662	0,9653	0,0090
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,0777	0,0000	0,0000	-0,0777
Відношення поточних зобов'язань до власного капіталу	23,5695	28,6975	27,8248	4,2552

Джерело: складено автором за даними Додатка А

Далі проведемо оцінку показників рентабельності ТОВ «GLOSS COMPANY» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «GLOSS COMPANY» за період 2021-2023 рр.

Показник	На кінець 2021	На кінець 2022	На кінець 2023	Абсолютний приріст, базовий
Рентабельність активів	168,63%	117,78%	109,45%	-59,18%
Рентабельність власного капіталу	54,14%	34,56%	31,53%	-22,61%
Рентабельність продажу	1,30%	0,99%	1,00%	-0,30%
Рентабельність оборотних активів	173,13%	118,85%	109,53%	-63,60%

Джерело: складено автором за даними Додатка А

Отож, аналізуючи дані табл. 2.4 бачимо, що рентабельність активів ТОВ «GLOSS COMPANY» за період з 2021 по 2023 рік зменшилась з 168,63% в 2021 році до 109,45% в 2023 році. Щодо рентабельності власного капіталу, вона

теж зменшилась з 54,14% в 2021 році до 31,53% в 2023 році, що означає погіршення ефективності управління компанією яка негативно впливає на прибутковість власного капіталу компанії. Аналізуючи показники рентабельності оборотних активів, ми спостерігаємо її зменшилась з 173,13% в 2021 році до 109,53% в 2023 році, що свідчить про погіршення показників фінансової стійкості компанії.

В підсумку розглянемо рух кадрів у період 2021-2023 роки, а результати представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика руху кадрів ТОВ «GLOSS COMPANY»
за період 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 / 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	19	24	31	12	163,16%
Число звільнених із роботи, чол.	2	3	1	-1	50,00%
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням	1	3	1	0	100,00%
і з причини скорочення штату, чол.	1	0	0	-1	0,00%
Число прийнятих працювати, чол.	2	5	7	5	350,00%
Число постійно працюючих, чол.	19	24	31	12	163,16%
Коефіцієнт сталості	52,42	35,25	27,48	-24,94	52,43%
Коефіцієнт плинності	0,11	0,13	0,03	-0,07	30,65%
Коефіцієнт обороту прийому	0,11	0,21	0,23	0,12	214,52%
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,11	0,13	0,03	-0,07	30,65%

Джерело: дані підприємства

Як показують дані табл. 2.5, кількість працівників, що стабільно працюють на ТОВ «GLOSS COMPANY» в поточному році становить 31 особа, це характеризує створення умов, які сприяють тому, щоб люди працювали в організації постійно, не зважаючи на складні зовнішні обставини спричинені вторгненням РФ на територію України.

Отож, в підсумку слід зазначити, що пори війкові дії в Україні керівництво ТОВ «GLOSS COMPANY» зуміло втримати компанію на плаву та наростити її загальний капітал, що свідчить про високий професіоналізм керівництва та його націленість на результат.

2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «GLOSS COMPANY»

Так як ТОВ «GLOSS COMPANY» працює на ринку індустрії краси для початку нами пропонується провести аналіз ринку, який беззаперечно має вплив на фінансові показники компанії.

Для початку пропонується провести аналіз кількості компаній та визначити, як вона змінилась за останні кілька років (рис. 2.7).

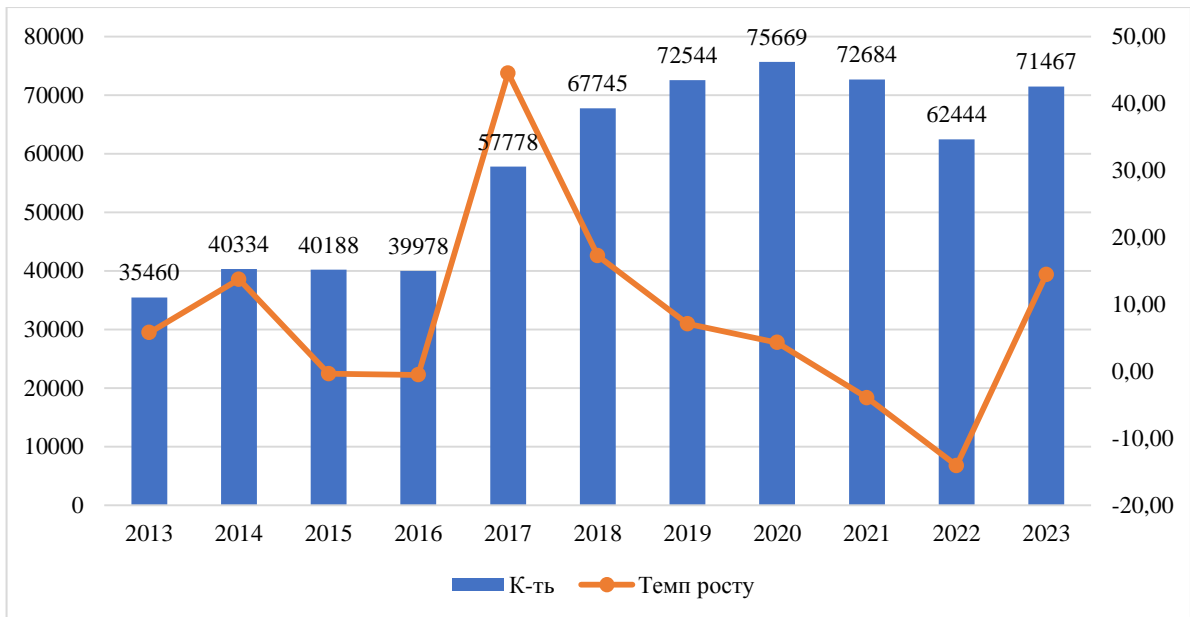


Рис. 2.7. Динаміка кількості підприємств в сфері краси в Україні за період 2013-2023 рр., од.

Джерело: [1]

Отже, аналізуючи динаміку кількості компаній, можна спостерігати їх зростання до 2020 році, а після відбулось зменшення, яке посилилось війною в Україні в 2022 році. В 2023 слід відміти позитивні тенденції, адже більша

кількість компаній перенесла свої активи на безпечні території України та відновила свою діяльність.

Наступним на рис. 2.8 наведена динаміка виручки від реалізації компаній індустрії краси.

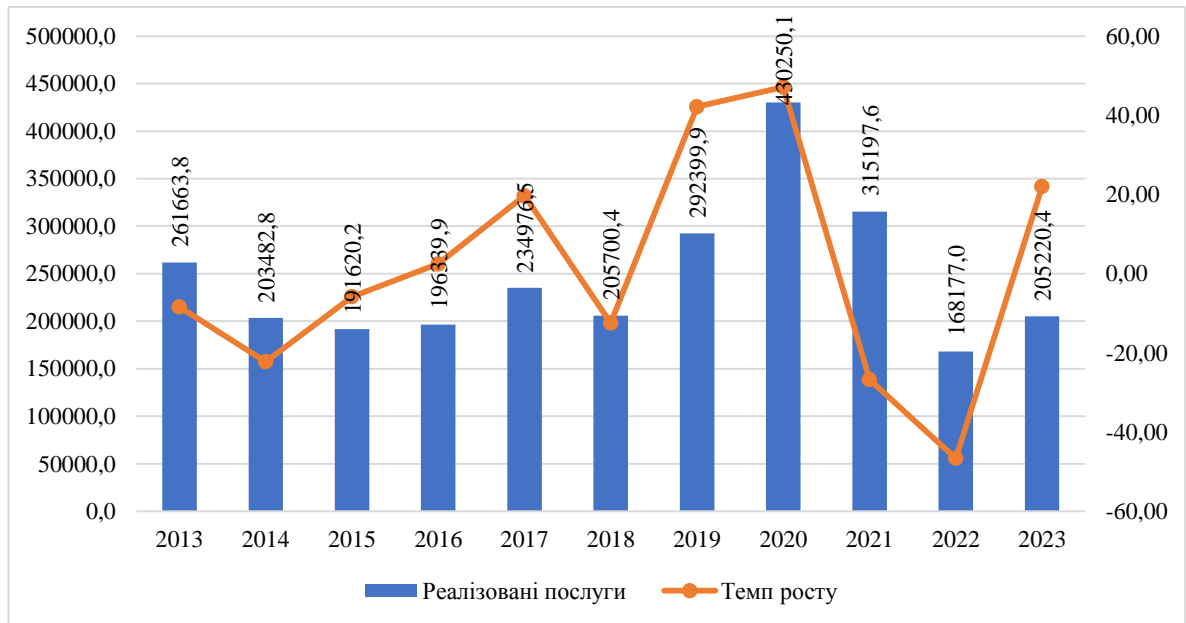


Рис. 2.8. Динаміка обсягу реалізованих послуг (товарів) компаніями індустрії краси в Україні за період 2013-2023 рр. тис. грн

Джерело: [29]

Аналізуючи дані рис. 2.9, видно, що військові дії в Україні негативно вплинули на обсяг реалізованих послуг, який обвалився на 46,64% в порівнянні до показників 2021 року. Щодо тенденцій 2023, можна спостерігати поступове відновлення прибутковості на 22,03% в порівнянні з показниками 2022 року, що пов'язано зі стабілізацією ситуації на фронті та збільшення кількості компаній

ТОВ «GLOSS COMPANY» функціонує як відкрита економічна система, тому доцільним є аналіз факторів його зовнішнього середовища за методикою PEST-аналізу на основі попередньої характеристики операційного середовища функціонування підприємства з метою визначення потенціалу його розвитку. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця PEST-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY»

Політика (P)	Вага	Оцінка	Економіка (E)	Вага	Оцінка
Посилення жорсткості законодавства у сфері якості та безпечності продукції	0,15	7	Зменшення платоспроможності населення, в тому числі в результаті безробіття	0,20	10
Суттєвий рівень корупції та лобювання економічних інтересів окремих бізнес-структур	0,10	6	Зростання валютного курсу	0,10	6
Продовження введення жорстких карантинних обмежень та обов'язковості вакцинації населення	0,20	8	Інфляційні процеси та зростання закупівельних цін на товари та продукцію	0,10	5
Податкова та валютна політика України	0,10	7	Значна втрата економічної інфраструктури	0,30	10
Зовнішньоекономічна політика держави	0,15	6	Розрив логістичних ланцюгів, закриття портів	0,20	9
Військово-політичне напруження у відносинах з РФ	0,30	10		0,10	6
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>7,85</i>	<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>8,50</i>
Соціум (S)	Вага	Оцінка	Технологія (T)	Вага	Оцінка
Суттєва міграція населення	0,25	10	Поширення електронної торгівлі	0,35	9
Підвищений рівень смертності під впливом захворювань або військових дій	0,25	8	Інноваційні технології сервісного обслуговування в ритейлі	0,35	8
Переорієнтація споживчих вподобань українців	0,25	9	Зростання кількості користувачів мобільними гаджетами	0,30	7
Тенденції до природньої краси	0,25	6			
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>8,25</i>	<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>8,05</i>

Джерело: зроблено автором

З результатів проведеного PEST-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY» в табл. 2.6 видно, що найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємства мають економічні фактори з середньозваженою оцінкою 8,50, соціальні фактори 8,25 та технологічні фактори 8,05 відповідно, що мають бути врахованими при виборі конкурентної стратегії підприємства.

Для нівелювання негативних наслідків впливу факторів зовнішнього середовища за останні кілька років було запроваджено ряд заходів організаційного та економічного характеру, що згруповані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Заходи ТОВ «GLOSS COMPANY» з нівелювання негативних факторів зовнішнього середовища у 2019-2023 рр.

Напрямок заходів	Зміст заходів
Нівелювання наслідків фінансово-економічної кризи 2014-2016 рр. у 2019 році	<ul style="list-style-type: none"> – залучення довгострокових позикових коштів на 5 років, шляхом випуску облігацій з метою зменшення короткострокових зобов'язань; – проведення маркетингових заходів, зокрема промоакцій, фестивалів, діджитал просування у соціальних мережах тощо для залучення більшої кількості покупців та збільшення оборотів та результатів від операційної діяльності; – часткова заміна вантажного автотранспорту у 2018-2019 рр. з метою суттєвого зменшення витрат на паливо-мастильні матеріали, ремонти та інші витрати.
Нівелювання наслідків пандемії Covid-19 та наступної рецесії економіки 2020 року у 2020-2021 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – запуск у квітні 2020 року сервісу он-лайн доставки продукції з метою збільшення валового прибутку мережі за рахунок он-лайн продажів; – залучення довгострокового кредиту від ЄБРР для реалізації інвестиційної програми підприємства з оновлення виробництва гель-лаків.
Нівелювання наслідків військової агресії РФ 2022 року у 2022-2023 роках	<ul style="list-style-type: none"> – змінено режим роботи компанії (виробничих змін) з врахуванням комендантських годин, більшість магазинів мережі працює з 8.00 до 22.00; – впроваджено програму допомоги через Подарункові сертифікати в Партнерстві з Міністерством соціальної політики України та платіжною системою Mastercard; – повернення частини персоналу та виплат з оплати праці, включаючи преміальну частину; – пошук альтернативних постачальників, адаптація логістики і роботи розподільчих центрів; – перерозподіл товарних потоків, коригування графіків роботи магазинів, ланцюгів доставки товарів для адаптації до поточного попиту; – зменшення кількості постачальників та перегляд комерційних умов співпраці – зменшення відтермінувань оплати товару та маркетингових бюджетів.

Джерело: зроблено автором

Для більш повного аналізу середовища функціонування ТОВ «GLOSS COMPANY» доцільно аналіз зовнішнього середовища доповнити аналізом конкурентного середовища за моделлю 5 сил М. Портера у розрізі споживачів, товарів-замінників, постачальників та існуючих й потенційних конкурентів.

Споживачі ТОВ «GLOSS COMPANY» сегментовані за багатьма ознаками, але в основному операційна діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб споживачів у товарах широкого асортиментного набору непродовольчої категорій, включаючи гель-лаки, топи, бази, продукцію для догляду за нігтями. Пріоритетним критерієм компанії є цінова доступність товарів, а також додатково широта асортименту та зручність здійснення покупок. З позицій впливу товарів-замінників даний фактор є нівельованим галуззю діяльності підприємства, оскільки товарний портфель ТОВ «GLOSS COMPANY» є суттєво диверсифікованим та диференційованим в окремих товарних категоріях, що забезпечує його несуттєвий вплив.

Станом на 2024 рік ТОВ «GLOSS COMPANY» співпрацює з більш ніж 30 постачальниками, робота з якими базується на принципі забезпечення постійного асортименту стабільної якості та своєчасності доставки. На сьогодні 90% постачальників мережі – вітчизняні виробники, що забезпечують близько 80% сировини компанії, проте співпраця з постачальниками ведеться й у напрямку забезпечення власного імпорту. Робота з постачальниками підприємства здійснюється на таких принципах як забезпечення високої оборотності активів, застосування системного підходу за рахунок автоматизації процесу роботи, наявності класифікації постачальників і системи відпрацьованих підходів до роботи з постачальниками кожної групи (ліміти з заборгованості, типи контрактів, розміри відстрочки платежу).

Конкурентне середовище функціонування ТОВ «GLOSS COMPANY» є досить насиченим з незначними бар'єрами входу для потенційних конкурентів, динамічним та передбачає ряд специфічних тенденцій розвитку, притаманних компанії індустрії краси.

Основні конкуренти ТОВ «GLOSS COMPANY» наведено в табл. 2.8.

Характеристика конкурентів ТОВ «GLOSS COMPANY»

Показники	Конкуренти		
	ТОВ «КРАЙТЕКС-СЕРВІС»	ТОВ «Афіна Груп»	ТОВ «Егзагон»
	№ 1	№ 2	№ 3
1. Цілі конкурентів:			
– щодо товарів;	Широкий асортимент	Широкий асортимент	Широкий асортимент
– щодо збуту продукції;	Розвинені ринки збуту по Україні	Вихід на іноземні ринки збуту	Розвинені ринки збуту по Україні
– щодо ціни;	Ціни нижче середнього рівня	Ціни нижче середнього рівня	Ціни нижче середнього рівня
– щодо реклами;	Розвинена реклама в соціальних мережах та інтернет	Розвинена реклама в газетах, ЗМІ, інтернет	Розвинена реклама в соціальних мережах та інтернет
– щодо розвитку компанії у майбутньому.	Вихід на іноземні ринки збуту	Розширення ринків збуту в ЄС	Вихід на іноземні ринки збуту
2. Сильні сторони конкурентні	Більша мережа збуту та наявність розвиненої рекламної кампанії	Більша мережа збуту та наявність розвиненої рекламної кампанії	Більша мережа збуту та наявність розвиненої рекламної кампанії
3. Слабкі сторони конкурентів	Не є гнучкі в доставці та цінах	Не є гнучкі в доставці та цінах	Не є гнучкі в доставці та цінах

Джерело: зроблено автором

Аналізуючи конкурентів ТОВ «GLOSS COMPANY», визначено, що перевагою досліджуваної компанії є гнучкість, яка проявляється як в цінах так і в термінах, чого немає в наявних конкурентів.

До ключових конкурентних переваг ТОВ «GLOSS COMPANY» належать:

- диверсифікований товарний портфель;
- дизайнерська концепція окремих упаковки;
- наявність власних логістичних центрів;
- наявність власної програми лояльності;
- інноваційне сервісне обслуговування покупців;
- наявність власного імпорту;
- наявність власного виробництва та власних торгових марок.

Для визначення найбільш прийнятної конкурентної стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY» в поточних умовах функціонування побудуємо матрицю

SPACE-аналізу, представивши її у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SPACE-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY»

FS (фінансова складова)	Вага	Оцінка	ES (сталість зовнішнього середовища)	Вага	Оцінка
Ліквідність підприємства	0,15	5	Інфляційні процеси	0,15	5
Прибутковість діяльності	0,20	4	Технологічні зміни	0,10	6
Фінансова незалежність	0,15	4	Міграційні процеси населення	0,15	8
Легкість виходу з ринку	0,10	5	Стабільність законодавства	0,10	8
Ризики діяльності	0,30	8	Логістична інфраструктура	0,20	4
Рівень дебіторської заборгованості	0,10	8	Ризик продовження військових дій	0,30	10
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>5,85</i>	<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>7,15</i>
СА (конкурентні переваги)	Вага	Оцінка	IS (привабливість галузі)	Вага	Оцінка
Власний імпорт	0,15	5	Темпи росту галузі	0,15	7
Власне виробництво та власні торгові марки	0,10	5	Технологічні вимоги	0,10	5
Інноваційні сервіси	0,10	5	Прибутковість галузі	0,15	7
Розвинутість мережі	0,20	8	Інтенсивність конкуренції	0,20	8
Власна, розвинута логістика	0,15	6	Привабливість галузі для покупців	0,30	9
Частка ринку	0,30	7	Бар'єри входу в галузь	0,10	5
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>6,35</i>	<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>7,40</i>
$X = IS - CA = 7,40 - 6,35 = 1,05$			$Y = FS - ES = 5,85 - 7,15 = -1,3$		

Джерело: зроблено автором

Спираючись на визначені в таблиці дані, можемо графічно зобразити їх, побудувавши полігон оцінок на рис. 2.9.

Таким чином, з результатів побудови полігону оцінок за SPACE-аналізом для ТОВ «GLOSS COMPANY» в табл. 2.8 та визначення координат стратегічного вектору (1,05;-1,30) в поточному періоді підприємству доцільно дотримуватись конкурентної стратегії з врахуванням переважаючого впливу негативних факторів зовнішнього середовища та суттєвих ризиків операційної діяльності.

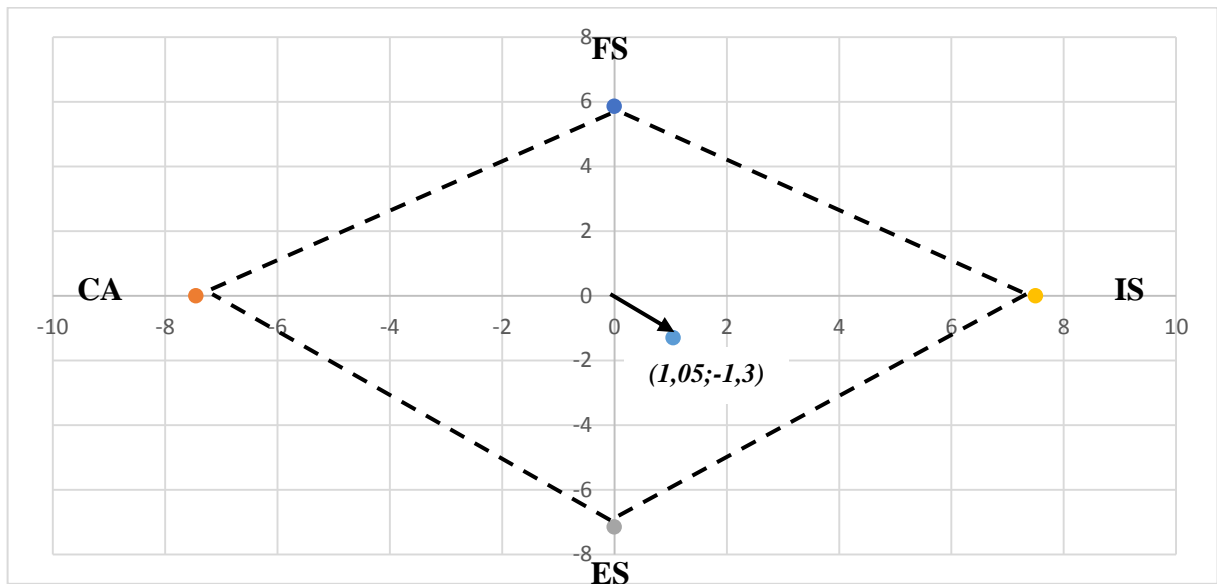


Рис. 2.9. Полігон оцінок матриці SPACE-аналізу та вибір оптимальної конкурентної стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: зроблено автором

В таких умовах підприємство має, використовуючи наявні конкурентні переваги, шукати можливості розширення збуту та пошуку фінансових ресурсів. У випадку ТОВ «GLOSS COMPANY» у стабільно зростаючій галузі індустрії краси головними проблемами підприємства є стабілізація фінансового становища за рахунок розширення меж операційної діяльності за вже досить високого рівня розвитку існуючих конкурентних переваг, тому саме конкурентна стратегія, підтверджена результатами проведеного SPACE-аналізу, є найбільш прийнятною для досліджуваного підприємства.

Одним з найпоширеніших методів, які оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на розвиток організації, можна назвати SWOT-аналіз (табл. 2.10).

У табл. 2.10 наведена матриця SWOT-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY». В ній відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені наступні можливі комбінації: сильні сторони та можливості; сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «GLOSS COMPANY»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока компетентність і кваліфікація персоналу ▪ Висока якість послуг ▪ Оперативне та швидке виконання замовлень, обумовлене професіоналізмом співробітників і сучасним обладнанням ▪ Широкий асортимент товарів ▪ Наявність лояльних клієнтів ▪ Позитивний імідж бренду ▪ Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань ▪ Зв'язок з Європою ▪ Здатність вести конкурентну боротьбу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока собівартість ▪ Слабка активність в мережі Інтернет, соціальних мережах ▪ Не відповідність показників з енергетичного, ресурсного споживання світовим стандартам ▪ Відсутність стійкої комунікації із суспільством ▪ Вплив зацікавлених сторін, таких як неурядові організації, групи протесту та тиску, активістські рухи.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нові технології, які можна впровадити на підприємстві, і яких немає у конкурентів ▪ Нові види послуг, які відносяться до процесу обслуговування ▪ Розвиток та проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв ▪ Розширення бази клієнтів постійного характеру ▪ Збільшення реклами, спрямоване на залучення нових клієнтів і пізнаваність на ринку України ▪ Відсутність критичних змін у поведінці покупців ▪ Налагодження зв'язків з громадськістю ▪ Поява продуктових інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Війна в країні ▪ Економічна криза та її вплив на економіку ▪ Політична нестабільність ▪ Посилення конкуренції на міжнародному рівні ▪ Зростання рівня інфляції ▪ Зростання цін на автозапчастини та паливо ▪ Рівень міграції та міграційні настрої ▪ Відтік працівників ▪ Зниження реальних грошових доходів населення

Джерело: зроблено автором

Дані наведеної таблиці допоможуть зрозуміти всі можливості та недоліки організації, а також виявити загрози.

Проведений аналіз чинників внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність ТОВ «GLOSS COMPANY» дозволив сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY»

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення асортименту – Розвиток системи просування – Організація досліджень ринку на належному рівні дозволить виявити переваги клієнтів і відстежувати зміни їх поведінки. 	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучка цінова політика – Прагнення уникнути плинності кадрів, прищепити працівникам відданість організації. – Висококваліфіковане керівництво дозволяє оперативно реагувати на загрози.
«Слабкі сторони та можливості»	«Слабкі сторони та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> – Створення структури продажів, що відповідає цілям організації – Високі витрати на впровадження нових технологій – Труднощі при інтеграції інноваційних технологій. – Удосконалення існуючої системи менеджменту 	<ul style="list-style-type: none"> – Втрата частки ринку через сильних конкурентів. – Зниження прибутку через високі витрати. – Адаптація до умов та вимог, що змінюються. – Пошук нових напрямків діяльності. – Пошук нових партнерів.

Джерело: зроблено автором

Отож, в підсумку слід зазначити, що компанія отримує значний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, проте швидко під нього адаптується, що показують фінансові результати діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY».

2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління підприємства ТОВ «GLOSS COMPANY»

Стратегічні рішення на ТОВ «GLOSS COMPANY» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів.

Керівники лінійного та функціонального відділів мають право на спільне прийняття рішень для відповідного відділу підприємства. За кінцевий результат підприємства в цілому відповідає його керівник, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він

багато зусиль витрачає на координацію та прийняття рішень щодо продукції та ринків.

Основні стратегічні завдання ТОВ «GLOSS COMPANY»:

- збільшення обсягу продажів;
- подальше вдосконалення якості корпоративного управління;
- уважне ставлення до інновацій;
- розширення партнерських зв'язків.

Стан та тенденції ринку, на якому оперує компанія, формують передумови для вибору як основну стратегію підприємства – стратегію скорочення витрат.

Ця стратегія визначає стратегічні цілі компанії:

- Лідерство з витрат;
- Повне використання наданих ринком можливостей;
- Забезпечення сталого розвитку підприємства.

Виробнича стратегія полягає у побудові ефективної системи управління, забезпечення конкурентоспроможності з витрат виробництва, забезпечення якості продукції.

Метою стратегії є:

- зниження енерговитрат та підвищення енергетичної ефективності;
- впровадження нових технологій виробництва;
- забезпечення оптимального поєднання ціна/якість/завантаження;
- підвищення рівня автоматизації та механізації робіт.

Стратегія управління персоналом спрямована на забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями з усіх напрямків діяльності та ефективне його використання для виконання виробничих завдань.

При реалізації стратегії та побудові системи управління персоналом необхідно керуватися такими принципами:

- відповідність штатної структури вирішуваним виробничим завданням та вимогам конкурентоспроможності;
- відповідність чисельності співробітників обсягу виконуваних робіт;
- ефективність використання робочого часу;

- застосування гнучкої системи мотивації;
- формування корпоративної культури.

Маркетингова стратегія розробляється на основі аналізу ринку та спрямована на створення конкурентних переваг, максимального використання потенціалу підприємства та можливостей зовнішнього середовища. Складовою маркетингової стратегії є конкурентна (ринкова) стратегія ТОВ «GLOSS COMPANY». Ефективність маркетингової стратегії компанії наведена на рис. 2.10.

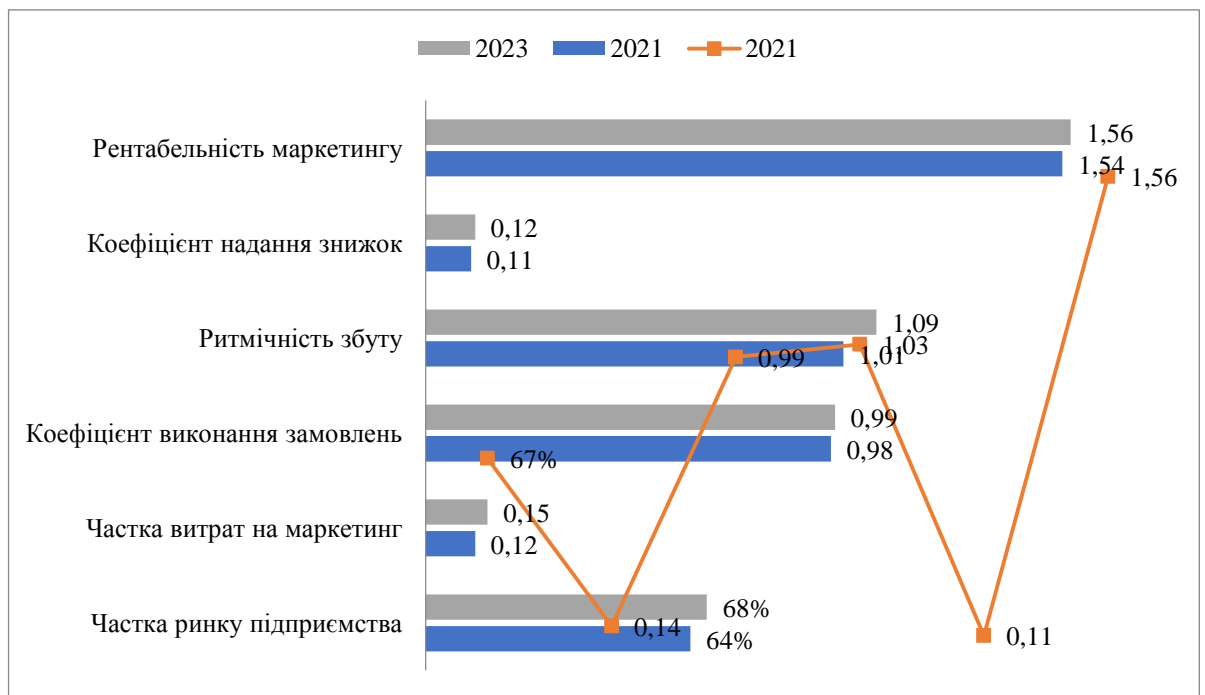


Рис. 2.10. Динаміки показників маркетингової діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY» за період 2021-2023рр

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Отож, аналізуючи основні показники маркетингової діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY», ми бачимо що частка витрат на маркетинг є відносно невеликою, проте з кожним роком зростає, що свідчить про бажання керівництва розвивати компанію. Щодо знижок, то даний коефіцієнт є теж невеликий, що визначено сферою діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY», адже більша частина послуг компанії продається без жодних знижок. Даний принцип продажів затверджений генеральним директором.

Аналізуючи показники рентабельності маркетингу ТОВ «GLOSS

COMPANY», визначено, що він є рентабельним та цілком окупає витрати, які компанія несе на різні акції та пропозиції для клієнтів.

Графічна модель стратегічного планування у ТОВ «GLOSS COMPANY» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Графічна модель стратегічного планування у ТОВ «GLOSS COMPANY»

Етап	Назва	Характеристика
1	Інформаційне забезпечення	Перший етап стратегічного планування полягає в зборі, класифікації та підготовці до використання інформації для розробки стратегії. У ТОВ «GLOSS COMPANY» використовуються різні методи збору інформації. Вся інформація обробляється, аналізується, і відповідно до неї виробляється ефективна стратегія.
2	Установлення цілей та місії організації	У ТОВ «GLOSS COMPANY» сформульовані місія і цілі, які обґрунтовують практичну доцільність існування організації і формулюють кінцевий стан, якого дане підприємство хоче досягти на певному часовому проміжку.
3	Вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища	У ТОВ «GLOSS COMPANY» для аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використовується SWOT-аналіз.
4	Вибір стратегії	ТОВ «GLOSS COMPANY» вибрало собі стратегію сталого розвитку та розширення своїх можливостей.
5	Оцінка стратегії на предмет відповідності обраним цілям	ТОВ «GLOSS COMPANY» здійснює свою діяльність відповідно до своєї місії.

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Стратегічне управління реалізується шляхом ділення організації на підрозділи і делегування повноважень. У ТОВ «GLOSS COMPANY» дані умови здійснюються в такий спосіб.

Стратегічне управління слід розглядати поряд із стратегічним контролем. Стосовно стратегічного контролю, то ТОВ «GLOSS COMPANY» розроблено спеціальну оцінку показників зовнішнього середовища та системно визначає стратегічні параметри підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Стратегічний контроль ТОВ «GLOSS COMPANY»

Контрольні критерії	Бальна оцінка ступеня досягнення критеріїв 0-10 балів
1. Стан зовнішнього середовища (середнє значення):	8
Конкурентне середовище:	
- частка ринку підприємства;	8
- рівень технологічності галузі;	8
- рівень інноваційності галузі.	6
Споживачі:	
- доступність споживачів;	8
- концентрація споживачів;	8
- величина сегмента.	8
Зовнішні партнери:	
- можливість впливу;	7
- зацікавленість.	7
Постачальники:	
- якість поставок;	9
- ціна.	7
2. Стратегічні параметри підприємства у сферах (сер.знач.):	8
- реалізація послуг;	7
- консультації споживачів;	8
- фінансів;	7
- трудових ресурсів;	7
- формування іміджу підприємства;	8
- екологічності;	8
- соціальної активності.	8

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Шкала оцінки кожного критерію наступна:

1-2 – немає ознак за критерієм;

3-4 – низький ступінь досягнення;

5-6 – середній ступінь досягнення;

7-8 – високий ступінь досягнення;

9-10 – фактичні показники перевищують заплановані.

Також, менеджер ТОВ «GLOSS COMPANY» заповнює (поновлює) анкету для контролю тактичних і оперативних планів (табл. 2.14).

Форма для контролю процесу розробки та реалізації тактичних і оперативних планів ТОВ «GLOSS COMPANY»

Тактичні та оперативні плани підприємства	Ступінь реалізації планів, %	Бальна оцінка ступеня реалізації (0-5 балів)
План реалізації послуг	98	5
Фінансовий план	93	5
Маркетинговий план	92	5
План інвестицій	85	5
План інновацій	65	4
План логістичної діяльності	94	5
План ЗЕД	89	5

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Шкала оцінки ступеня реалізації планів передбачає такі варіанти:

0 балів – план не реалізовано (0-10%); 1 бал – план виконано на 25%; 2 бали – план виконано на 50%; 3 бали – план виконано на 75%; 4 бали – план виконано на 100%; 5 балів – план перевиконано (більше 100%).

У табл. 2.15 визначимо релевантні методи конкурентної боротьби маркетингової стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY».

Таблиця 2.15

Релевантні методи конкурентної боротьби ТОВ «GLOSS COMPANY»

Методи конкурентної боротьби, що їх можна теоретично використати на даному ринку	Методи конкурентної боротьби, що їх на даний момент використовують Конкуренти	Які методи конкурентної боротьби маємо використовувати ми, враховуючи 1 і 2
Рівень обслуговування	Ціна	Ціна
Стимулювання попиту	Канали збуту	-
Реклама	НТП	НТП
Співвідношення попиту та пропозиції	-	-

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Дослідження конкурентної боротьби стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY» засвідчило, що компанія у своєму арсеналі застосовує усі наявні методи конкурентоспроможності: НТП, цінова політика, канали збуту, стимулювання попиту тощо.

Отже, оцінка стратегічного управління засвідчила постійне вдосконалення даного аспекту діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY», яка є чітко визначеною та регламентованою ділянкою роботи підприємства. Спільні методичні підходи до проведення стратегічного контролю існують за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства.

В підсумку пропонується провести оцінку ефективності стратегічного управління в компанії навівши динаміку чистого та валового прибутку (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «GLOSS COMPANY» за період 2021-2023 рр.

Джерело: Додаток А

Отже, ми бачимо, що показники прибутковості ТОВ «GLOSS COMPANY» зростають з кожним роком, що засвідчує ефективність діючої політики стратегічного управління. Проте для більш високого росту рекомендується впроваджувати цифрові технології в маркетинг для того щоб стимулювати збут продукції та розширювати ринки продажів.

Висновок до розділу 2

В другому розділ було проведено комплексний аналіз системи стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY».

Компанія ТОВ «GLOSS COMPANY» є відомим українським виробником гель-лаків та іншої продукції для сфери манікюру, яка з 2016 року працює на ринку і за цей час завоювала прихильність клієнтів всьому світі. Місія ТОВ «GLOSS COMPANY» полягає у забезпеченні професійних майстрів нігтьового сервісу необхідними матеріалами, засобами та інструментами найкращої якості. Компанія надає свої клієнтам гель-лаки, топи, бази, обладнання та одноразову продукцію для манікюру.

З результатів проведеного PEST-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY» видно, що найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємства мають економічні фактори з середньозваженою оцінкою 8,50, соціальні фактори 8,25 та технологічні фактори 8,05 відповідно, що мають бути врахованими при виборі конкурентної стратегії підприємства. Аналізуючи конкурентів ТОВ «GLOSS COMPANY», визначено, що перевагою досліджуваної компанії є гнучкість, яка проявляється як в цінах так і в термінах, чого немає в наявних конкурентів. Отож, в підсумку слід зазначити, що компанія отримує значний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, проте швидко під нього адаптується, що показують фінансові результати діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY».

Стратегічні рішення на ТОВ «GLOSS COMPANY» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів. Досліджено, що показники прибутковості ТОВ «GLOSS COMPANY» зростають з кожним роком, що засвідчує ефективність діючої політики стратегічного управління. Проте для більш високого росту рекомендується впроваджувати цифрові технології в маркетинг для того щоб стимулювати збут продукції та розширювати ринки продажів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «GLOSS COMPANY» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY»

В попередньому розділ було визначено, що компанія ефективно використовує наявний потенціал, проте недостатню приділяє увагу розвитку маркетингу та просуванню продукції, на що власне і потрібно звернути увагу керівництву.

Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «GLOSS COMPANY» є стратегія посилення позицій на ринку через розвиток інтернет-комунікацій, які будуть направлені на пошук нових клієнтів. Основою стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY» маю стати технології штучного інтелекту, які рекомендується впроваджувати в маркетинг з метою стимулювання збуту та збільшення обсягів продаж гель-лаків.

ТОВ «GLOSS COMPANY» так само, як і інші організації заявляє себе за допомогою реклами з метою залучення потенційного покупця. Але у штаті підприємства немає кваліфікованого спеціаліста, який грамотно може проаналізувати ринок, розробити стратегію проведення рекламних заходів, проаналізувати ефективність реклами тощо. Тому рекламної діяльністю на фірмі займаються директор та начальник відділу продажів підприємства, дані співробітники не мають достатньої професійної підготовленості, тому рекламні компанії, що проводяться фірмою, малоефективні.

Впровадження посади маркетолога спричинить низку змін у діяльності підприємства, як структурних, і фінансових. Маркетолог повинен забезпечити просування фірми на ринку, та підпорядковуватись буде безпосередньо начальнику відділу продажів для того, щоб керівництво могло стежити за досягненнями результатів та вносити свої коригування у маркетингову діяльність підприємства.

Введення маркетолога до штату вимагатиме додаткових щомісячних витрат. Оклад маркетолога становитиме 20 тис. грн, проте за ці кошти ТОВ «GLOSS COMPANY» отримає фахівця, який займатиметься просуванням та впровадженням технологій штучного інтелекту в маркетинг.

Введення в штат маркетолога дозволить розвантажити директора та начальника відділу продажів ТОВ «GLOSS COMPANY», внаслідок чого вони звільняться від зайвої роботи та якісніше можуть виконувати свої прямі обов'язки, не відволікаючись на додаткові завдання. А маркетолог за допомогою інструментів інтернет-маркетингу збиратиме всі відомості про рекламні акції, що проводяться, оцінить їх ефективність і на основі потреб і вимог компанії розробить свою більш ефективну маркетингову політику.

Отже, перш ніж розписати особливості впровадження штучного інтелекту в управління компанією, яким власне і займатиметься маркетолог, пропонується провести короткий аналіз використання даних технологій в Україні.

На рис. 3.1 наведено динаміку фінансування розвитку інновацій та технологій ШІ урядом України а на рис. 3.2 динаміку іноземних інвестицій.

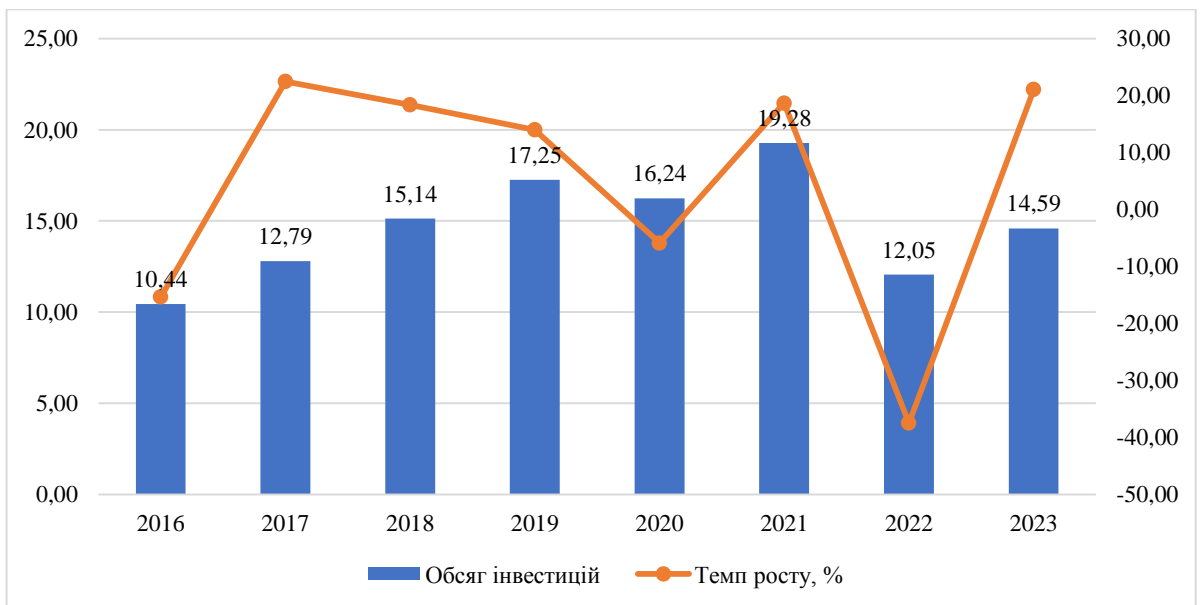


Рис. 3.1. Динаміка урядового фінансування розвитку інновацій та технологій в Україні за період 2015-2023 рр, млн. дол. США

Джерело: [30]

Як ми можемо побачити, урядове фінансування інновацій в Україні зросло до 2021 році, у 2022 році через повномасштабне вторгнення фінансування зменшилось 37,47%, проте вже в 2023 році виросло 21,06%. В основному уряд України фінансував ті проєкти, які пов'язанні з оборонним сектором.

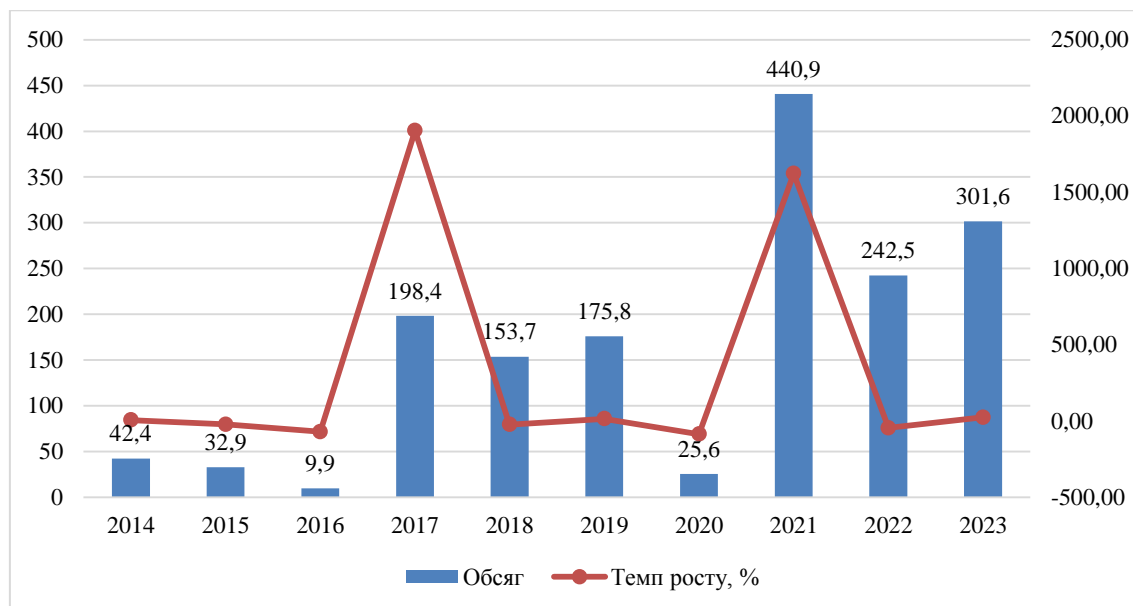


Рис. 3.2. Динаміка іноземних інвестицій в розвиток ІІІ та інновації в Україні за період 2015-2023рр, млн. дол. США

Джерело: [31]

Отже, аналізуючи дані на рис. 3.2, слід відмітити, що обсяг іноземних інвестицій переважає обсяг український в рази, так як в 2023 році іноземні компанії інвестували 301,6 млн. грн., і той час як інвестицій зі сторони держави склали 14,59 млн. дол. США. Збільшенні обсягу іноземних інвестицій в розвиток ІІІ в Україні свідчить про потенціал ринку.

Розвиток ІІІ в Україні стрімко почав зростати з початку 2021 року, та при війну його темпи дещо спинились, проте не впали, що характеризує потенціал його розвитку саме в Україні (рис. 3.3).

Аналізуючи розвиток ІІІ, ми бачимо його зростання в 2021 році, яке становило 48,55%, в 2022 році відбувся спад на 38,04%, проте вже в 2023 році ринок виріс на 80,17% та є одним із найперспективніших напрямків для стартапів, кількість яких в Україні зростає.

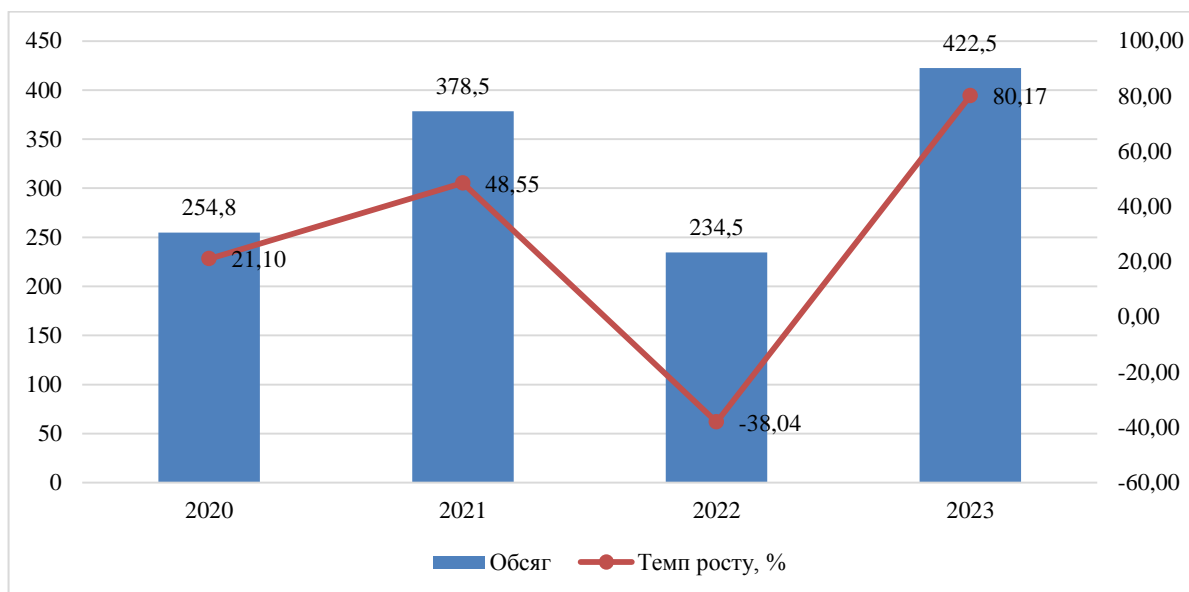


Рис. 3.3. Динаміка розвитку ринку ШІ в Україні за період 2020-2023 рр, млн. дол. США

Джерело: [31]

ШІ в маркетингу означає інтеграцію передових алгоритмів і методів машинного навчання в різні маркетингові процеси і стратегії. Ця передова технологія дозволить ТОВ «GLOSS COMPANY» використовувати ідеї, засновані на даних, автоматизувати повторювані завдання та надавати персоналізований досвід своїй цільовій аудиторії, що в кінцевому підсумку призводить до посилення залучення клієнтів, підвищення ефективності та збільшення рентабельності продажів.

Застосування штучного інтелекту в маркетингу для ТОВ «GLOSS COMPANY» пропонується використати для оптимізації рекламних кампаній і поліпшення обслуговування клієнтів. Планується впровадити ChatGPT, який займатиметься написання контенту для публікації в соціальних мережах. Вартість такого ChatGPT становить 1-2 тис. доларів, проте він вивільнить менеджера експорту компанії, який власне і займається написання контенту та просуває компанію в соціальних мережах. Також ChatGPT буде використовуватися і для email-розсилок, якими зараз займається спеціальна людина і компанія витрачає кошти на її оплату. Перевагою ChatGPT є відсутність помилок та більш точніші звіти про ефективність рекламних

компанії в інтернеті, які робить ТОВ «GLOSS COMPANY», що може трапитись, коли звіт робить людина. Ідея впровадження ChatGPT в ТОВ «GLOSS COMPANY» – це також просування компанії закордоном, адже публікація в соціальних мережах буде націлена на світову спільноту, що працюватиме для компанії додатковим каналом продажу.

Основні види робіт, які виконуватиме ChatGPT в ТОВ «GLOSS COMPANY» наведено на рис. 3.4.

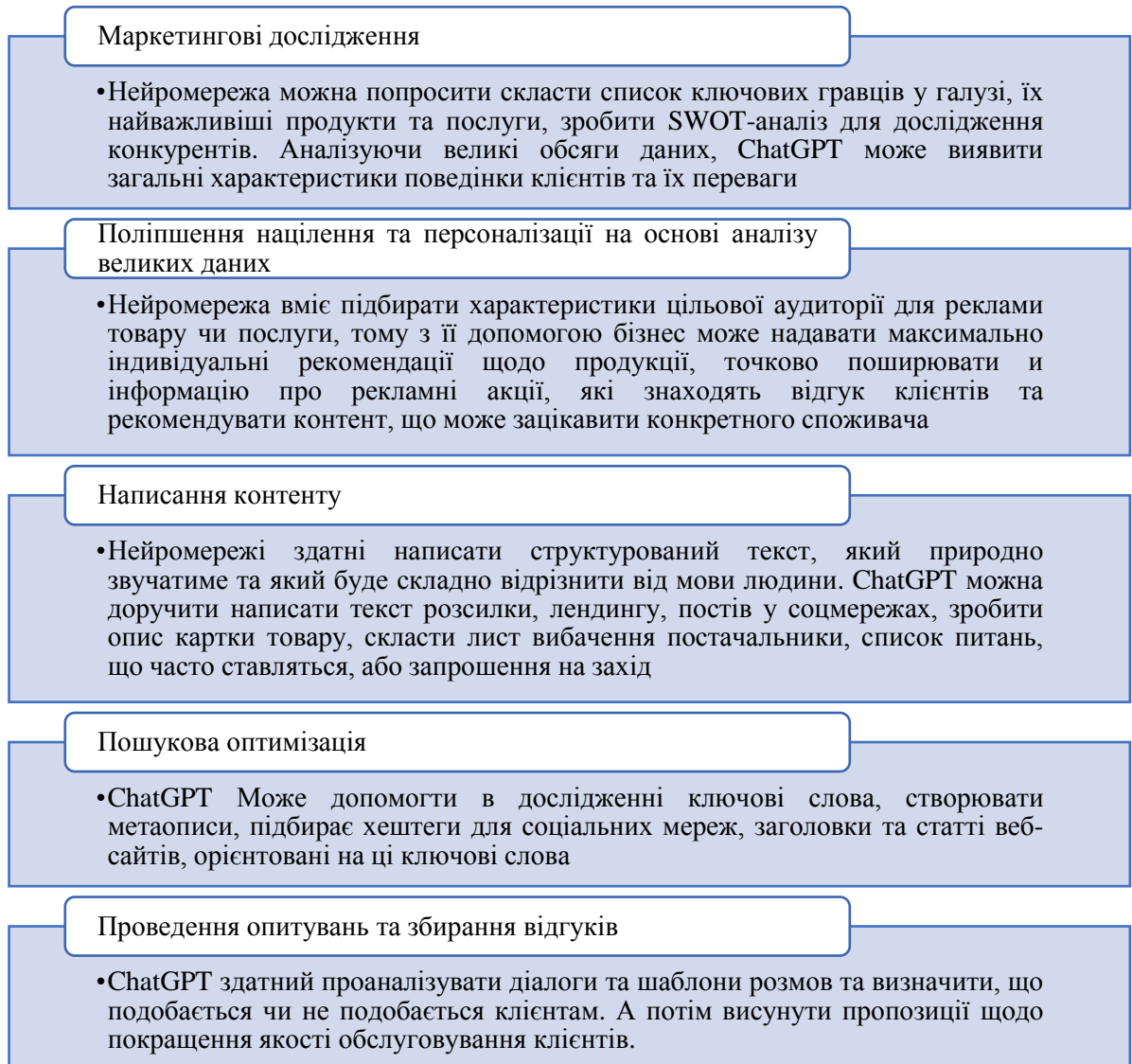


Рис. 3.4. Характеристика робіт ChatGPT для ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: створено автором

Отож, користь від ChatGPT буде велика, що дозволить компанії пришвидшити та збільшити свої інтернет-комунікації з цільовою аудиторією

Наступним розглянемо ідею з впровадженням чат-боту, який можна

використовувати для цілодобової підтримки клієнтів, відповідей на питання та вирішення проблем з продукцією. Він зможе порадити покупцеві який вид етикет йому краще вибрати, з якими властивостями та за яку ціну. Чат-бот на службі у ТОВ «GLOSS COMPANY» може покращити клієнтський досвід, приховати час очікування та підвищити приємність і лояльність клієнтів. Ключовими перевагами чат-бота для компанії буде вивільнення працівників, які займаються консультаціями, а по друге він надаватиме комплексну консультацію на двох мовах – українській для внутрішнього ринку, та англійській для зарубіжного. Також його перевагою є цілодобова робота, чого не може собі дозволити ТОВ «GLOSS COMPANY», адже працівники працюють тільки по 8 годин.

Не менш важливим впровадженням є SEO-оптимізація, яка дозволить генерувати клієнтів через ключові слова та пришвидшувати комунікацію ТОВ «GLOSS COMPANY» з цільовими клієнтами. На сьогодні компанія не має платної реклами через що втрачає потенційних клієнтів, адже для того, щоб знайти сайт GLOSS за ключовими словами потрібно полистати кілька сторінок.

В табл. 3.1 наведено дані щодо пошуку сайту компанії за ключовими словами.

Таблиця 3.1

Аналіз пошуку сайту компанії за ключовими словами в Google

Ключове словосполучення	Сторінка видачі сайту
Гель-лак	14
Гель-лак купити	15
Догляд за нігтями	17
Гель-лак Україна купити	16

Джерело: зроблено автором

Отже, як ми можемо побачити, для того, щоб знайти інформацію про досліджувану компанію в контексті пошуку їх продукції, потрібно прогорнути мінімум 14 сторінок, чого не буде робити жоден клієнт і таким чином він буде страченим для компанії. Саме для цього і потрібна SEO-оптимізація,

впровадження якої викидатиме інформацію про сайт компанії на перші сторінки Google.

Отже, пропонуємо навести наші пропозиції та визначити користь, яку отримає ТОВ «GLOSS COMPANY» від їхньої реалізації (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Основні пропозиції щодо формування стратегічного управління маркетингом у ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадження даних заходів не тільки покращить стратегічне управління маркетингу ТОВ «GLOSS COMPANY», але й збільшить продажі компанії через генерацію нових клієнтів та розширення ринків збуту, що позитивно вплине і на фінансові результати компанії.

Використовуючи вище наведені інтерне-комунікації, ТОВ «GLOSS COMPANY» вивільнить працівників, які можуть займатися іншою роботою, а рутинна робота перейде до ChatGPT та чат-бота, які будуть під управлінням маркетолога, якого пропонується ввести в штат компанії. Звісно після отримання результатів комунікації спілкування буде переходити до менеджера з продажу, адже технології є корисні та ефективні тільки на етапі початкової

комунікації з клієнтом, іншу роботу доцільно передати менеджеру.

3.2. Методичні підходи щодо обґрунтування та реалізації стратегії ТОВ «GLOSS COMPANY»

Отже, визначивши основні напрямки стратегічного управління в маркетингу, які на нашу думку мають позитивно вплинути на стимулювання збуту ТОВ «GLOSS COMPANY» та отримання нових клієнтів пропонуємо побудувати стратегію щодо їх впровадження в бізнес-процеси компанії (рис. 3.6).

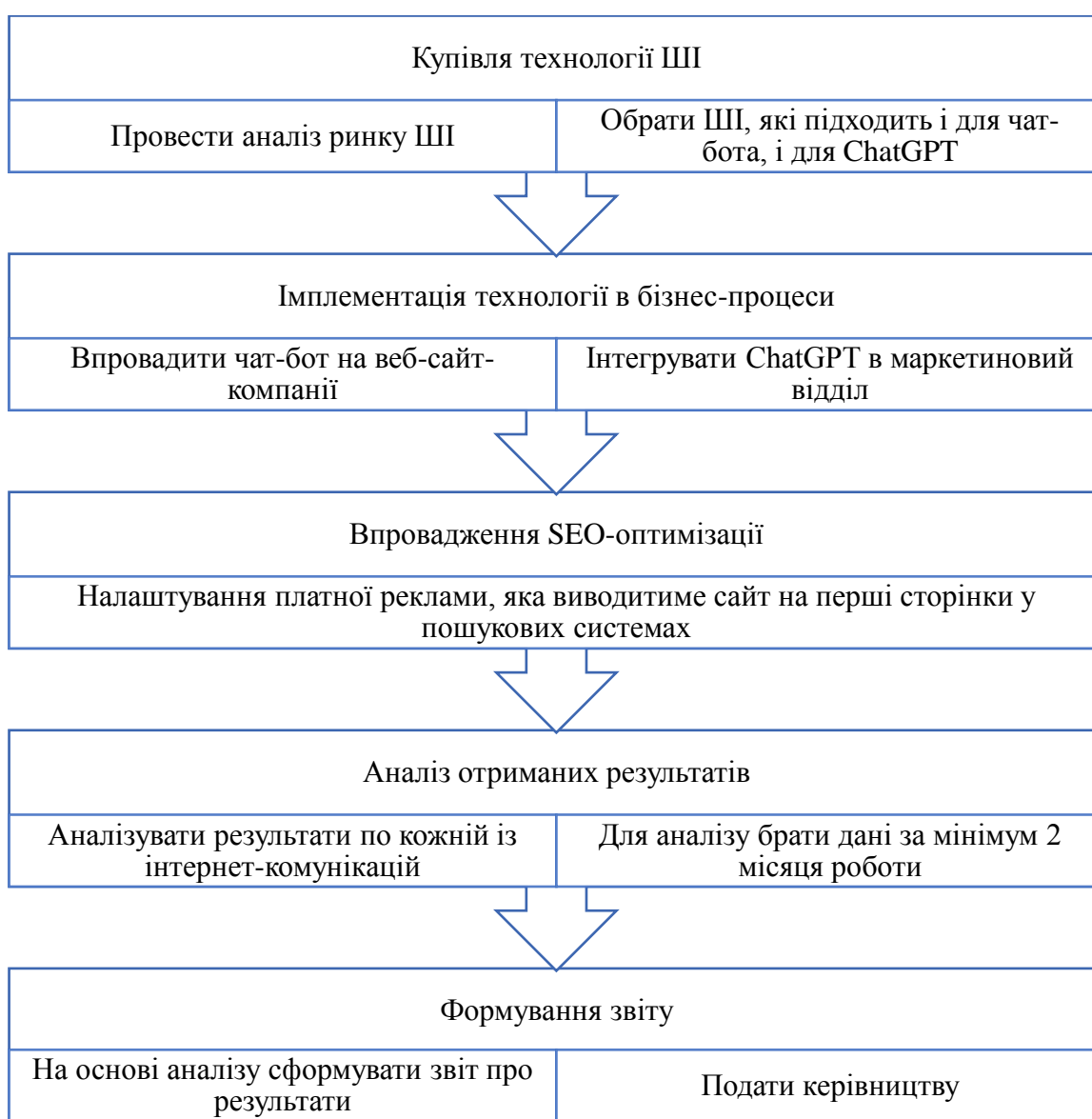


Рис. 3.6. Стратегія впровадження інноваційного управління маркетингом ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: зроблено автором

Отже, пропонуємо детально розписати запропоновану стратегію. Пропонується придбати технологію ІІІ, яка матиме в своєму пакеті чат-бот та ChatGPT, тобто керівництву ТОВ «GLOSS COMPANY» не прийдеться окрему купляти дві технології, так як можна буде об'єднати їх в одну.

Дослідивши ринкову вартість технології ІІІ, яка матиме можливості для підключення чат-бот та ChatGPT, визначили, що її ціна коливається від 5 тис до 200 тис. дол. США, в залежності від функціоналу та додаткових програмних елементів [32]. Досліджено, що вартість найоптимальнішої програми для ТОВ «GLOSS COMPANY», яка матиме весь необхідний функціонал становить 6 тис. дол. США, що по курсу станом на 26.06.2024 становить 242,4 тис. грн, робота по впровадженню даної програми в бізнес-процеси становить 15% вартості самої програми та вартість її щорічної підтримки становить 5%. Отож, на рис. 3.7 наведена структура витрат на впровадження технології ІІІ в ТОВ «GLOSS COMPANY».

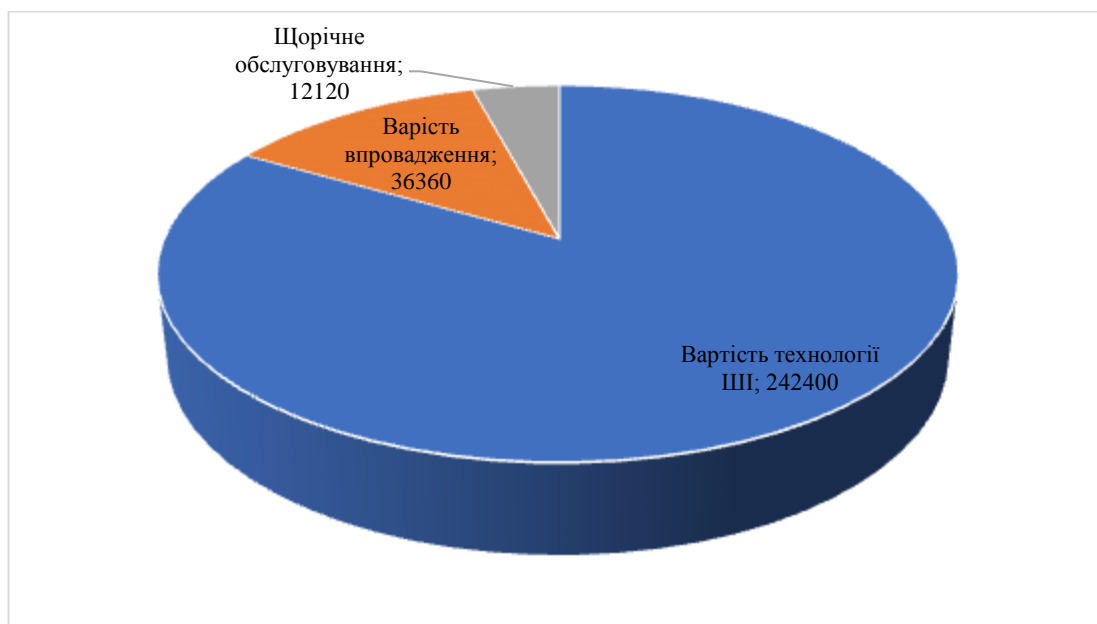


Рис. 3.7. Структура витрат на впровадження технології ІІІ для ТОВ «GLOSS COMPANY», грн

Джерело: зроблено автором

Отже, на основі даних рис. 3.7, ми бачимо, що найбільше у структурі витрат займає сама вартість технології ІІІ, проте вона є одноразовою, та

окупить себе вже за кілька місяців. Також компанії прийдеться оплатити послуги спеціаліста по впровадженню чат-бот та ChatGPT в бізнес-процеси та щорічно платити 6% від вартості на підтримку програми. Отож, загальна вартість технології ШІ становитиме 290880 грн та від її впровадження компанія отримає чат-бот та ChatGPT, ефективність яких ми проаналізуємо в наступному розділі.

В табл. 3.2 наведемо ключові характеристики допоміжних інструментів ChatGPT в маркетингу.

Таблиця 3.2

Перелік допоміжних інструментів ChatGPT та їх характеристика

Інструмент	Характеристика
Hubspot Sales	Відстежуватиме кліки у листах клієнтів та генеруватиме інформацію про кількість кліків кожного клієнта
Lumen5	Створюватиме відео на базі контенту ТОВ «GLOSS COMPANY»
Outreach	Займатиметься пошуком потенційних клієнтів серед підписників соціальних сторінок ТОВ «GLOSS COMPANY»
Rephrase.ai	Створюватиме персоналізовані маркетингові кампанії для різних категорій клієнтів ТОВ «GLOSS COMPANY»
Albert AI	Оптимізуватиме рекламні кампанії та підлаштовуватиме їх індивідуально під кожного клієнта B2B
Optimove	Моделюватиме клієнтську поведінку для виявлення найбільш оптимальних рекламних кампаній, які підходять клієнтам
InstaText	Автоматично набиратиме текст, редагуватиме його та створюватиме контент

Джерело: [33]

Отож, дані інструменти будуть допоміжними для ChatGPT, адже основна його функція в компанії – це написання контенту, ведення соціальних мереж та пошук потенційних клієнтів, що дозволить ТОВ «GLOSS COMPANY» вивільнити працівників.

Наступним більш детально охарактеризуємо ключові переваги від впровадження чат-бота в бізнес-комунікацію:

- Ініціюватимуть контакт з клієнтом, який зайшов на сайт компанії;

- На основі написаних скриптів відповідатимуть на питання клієнтів як в робочий час так і після роботи, адже перевага чат-боту для компанії – це його цілодобова робота;
- Може призначити повторні контакти та проведення зустрічей з клієнтом в зручний час для клієнта.

Основні процеси використання чат-ботів наведено на рис. 3.8.

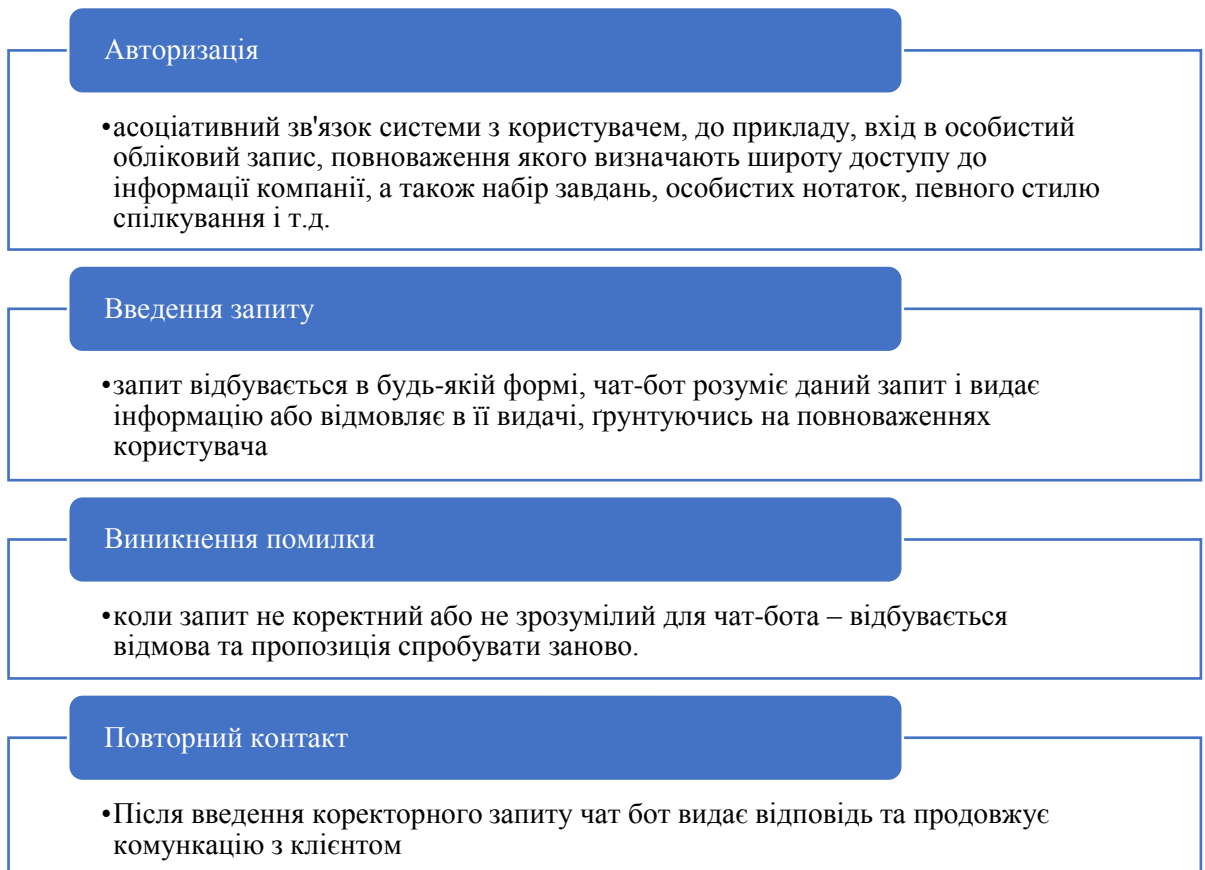


Рис. 3.8. Характеристика процесів використання чат-ботів ТОВ «GLOSS COMPANY»

Джерело: зроблено автором

Таким чином, створення чат-бота та його застосування є важливим етапом модернізації інтернет-комунікацій ТОВ «GLOSS COMPANY», що дозволяє перейти до більш ефективної роботи. За допомогою чат-бота спрощується інформування клієнтів, оптимізуються внутрішні процеси підприємства, економиться робочий час працівників. Усе це підвищуватиме ефективність роботи ТОВ «GLOSS COMPANY» загалом, роблячи її

конкурентоспроможнішою, що у сучасних умовах є важливим критерієм успішної діяльності підприємства.

Також слід відзначити широкі можливості для застосування технології чат-ботів у ТОВ «GLOSS COMPANY», оскільки такі технології знижуватимуть витрати на утримання додаткового працівника та максимально адаптуватимуться до потреб споживача, що є критично важливим в умовах високого рівня конкуренції на ринку.

Також важливим елементом сучасної інтернет-комунікації, є налаштування SEO-просування сайту компанії, для того, щоб він був видимий для потенційних клієнтів ТОВ «GLOSS COMPANY». SEO-оптимізація налаштовує сайт під пошукову систему таким чином, що при введені ключових слів, таких як наприклад «ЕККО» чи «етикетка» сайт нашої компанії одразу постає на перших сторінках пошуковика. Визначимо ключові переваги використання SEO-просування для ТОВ «GLOSS COMPANY»:

- Зазвичай користувачі не довіряють рекламі, а цінять ту інформацію, яку знайшли собі, що власне і позиціонує SEO-просування;
- Є функція автоматичного підключення реклами для користувачів, які хоч раз відвідали сайт компанії. Тобто заходячи в будь-який інший чат користувачу висвітлюватиметься реклама «ЕККО», що власне підсвідомо штовхатиме їх зайти ще раз на сайт компанії;
- Залучатиме глядачів навіть при відсутності маркетингової діяльності, що дозволить компанії отримати довготривалий ефект від впровадження;
- Поліпшуватиме репутацію ТОВ «GLOSS COMPANY», адже сайти, які займають перші позиції в результатах пошуку, мають більшу довіру у споживачів, адже ті розуміють що компанія є активною, відповідно має кошти та є надійною, що спонукатиме їх до покупки товарів. SEO-просування підвищуватиме лояльність споживачів та покращуватиме пізнаваність бренду «ЕККО» та створюватиме довіру до нього;
- Збільшуватиме продажі через інтернет, через те що користувачі будуть знайомі з товарами компанії, вони довірятимуть і відповідно укладатимуть угоди про купівлю. Адже якщо клієнт постійно бачить, що

компанія розвивається та робить нові рекламні кампанії, він обов'язково зв'яжеться з представниками та укладе угоду про купівлю.

На рис. 3.9 наведено перелік витрат на SEO-просування.

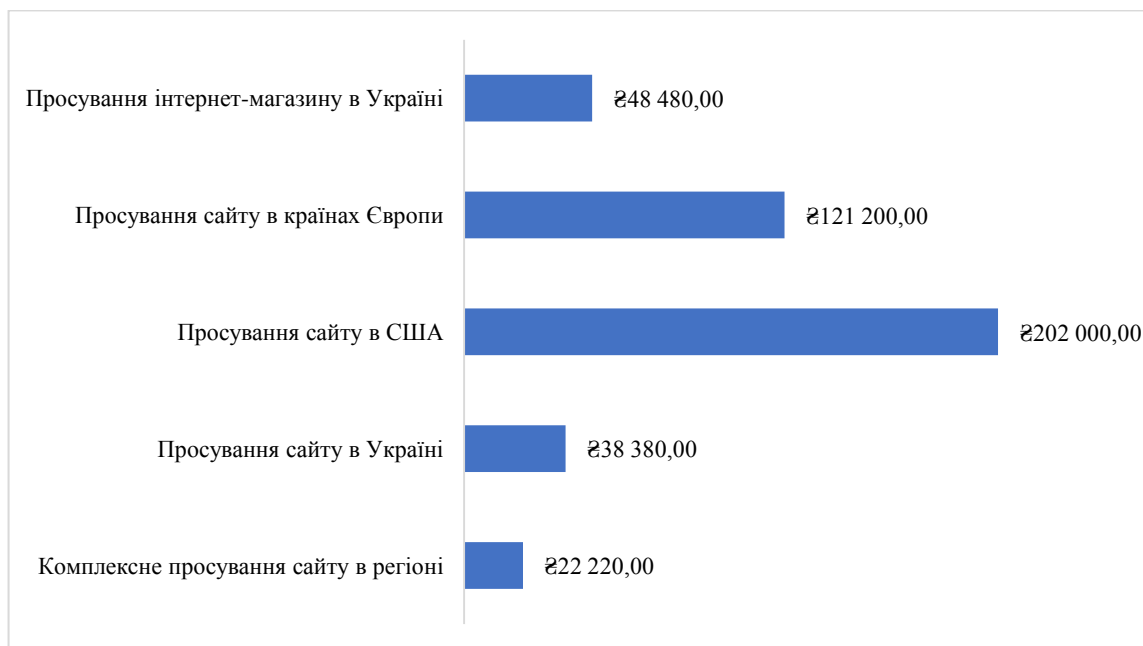


Рис. 3.9. Вартість послуг SEO-просування в Україні, грн/місяць

Джерело: [35]

Для початку буде обрано просування сайту в Україні, щоб протестувати ефективність та прорахувати окупність витрат, яка становитиме для ТОВ «GLOSS COMPANY» 38 380 грн кожного місяця.

Отже, для дослідження ефективності SEO-просування, впроваджений штучний інтелект відстежуватиме показники ефективності сайту, тобто середній час перебування клієнтів на сайті, коефіцієнт конверсії, тощо. Основна мета SEO-просування – відстежувати поведінку споживачів на сайті та отримувати необхідну інформацію для того щоб підвищувати продажі компанії та вдосконалювати систему збуту саме через використання інтернет-комунікацій.

У підсумку пропонуємо визначати основні витрати на впровадження стратегії інтернет-комунікації в діяльність ТОВ «GLOSS COMPANY» (табл. 3.3).

Річні витрати на впровадження стратегії інноваційного управління
маркетингом

Вид інтернет-комунікації	Річні витрати, грн
Технологія ШІ, яка включає витрати на впровадження чат-бота та ChatGPT	290880
SEO-просування	460560
Заробітна плата маркетолога	20000
Всього витрати	951440

Отже, нами визначено, що для впровадження стратегії інноваційного управління маркетингом, ТОВ «GLOSS COMPANY» витратить 951,4 тис. грн в рік, що при її річному прибутку у розмірі 9,6 млн. грн не є великими витратами.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові показники ТОВ «GLOSS COMPANY»

Отож, визначити основні витрати на впровадження інтернет комунікацій пропонуємо перейти до аналізу їхньої ефективності, яка вимірюватиметься в обсязі виручки від реалізації, яку планово отримає компанії від отримання нових клієнтів через запропоновані маркетингові інтернет комунікації.

Отож, нами було досліджено, що впровадження маркетолога в ТОВ «GLOSS COMPANY», який керувати впровадження ChatGPT в маркетинговий відділ замінить 3 людини, які займались веденням соціальних сторінок, написанням контенту та розсиланням email-розсилок. Працівників ні в якому разі не рекомендується звільняти, особливо працівника, який займався тільки email-розсилками, адже Україні катастрофічно не вистачає кваліфікованих кадрів та компанії не доцільно звільняти працівників ТОВ «GLOSS COMPANY», на яких щомісяця витрачала 20 тис. грн. із заробітною платою працівника та доплатами інших працівників, яку виконували дану роботу. За рік ці витрати становили 420 тис. грн.

Ефективність впровадження ChatGPT наведено на рис. 3.10 (витрати на ChatGPT було отримано від половини суми витрат на технологію ШІ, так як

інша половина витрат враховуватиметься при розрахунку ефективності чат бота).

Отже, впровадивши ChatGPT в маркетинговий відділ компанія отримає додаткового прибутку у розмірі 274,6 тис. грн що позитивно вплине на підвищення як продуктивності працівників так і фінансової ефективності компанії. Також компанія планує використовувати ChatGPT для публікації контенту для зарубіжних клієнтів, що таким чином збільшувати як внутрішні так і зовнішні продажі компанії та просуватиме бренд ЕККО на європейському ринку.

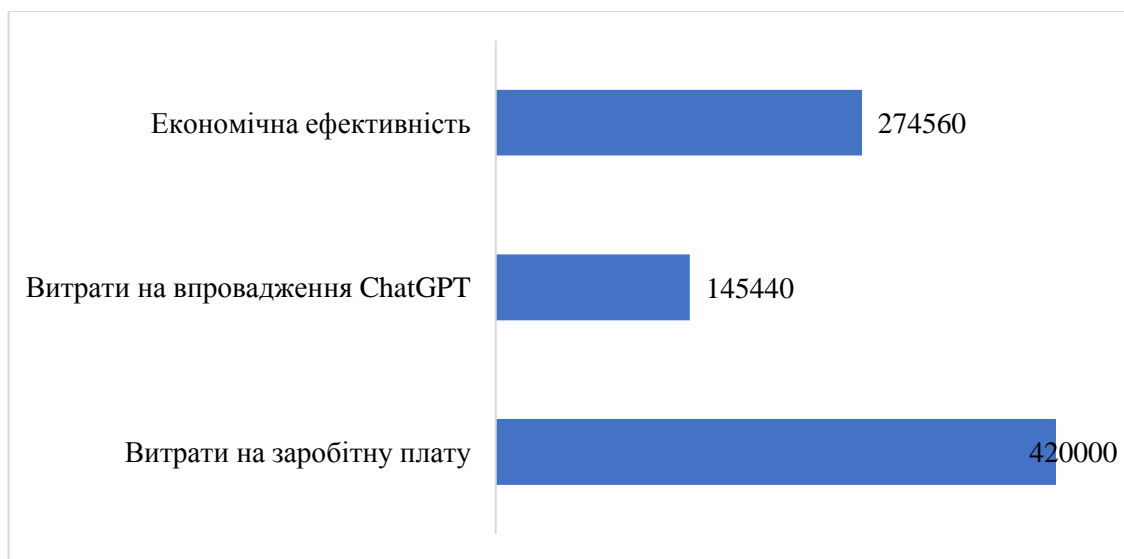


Рис. 3.10. Економічна ефективність впровадження ChatGPT в маркетинговий відділ ТОВ «GLOSS COMPANY», грн

Джерело: зроблено автором

Далі проведемо оцінку ефективності чат-бота, з урахуванням того, що він замінить колл-менеджера компанії, який займався відповіддю на запити клієнтів на сайті, та згенерує продажі компанії, збільшивши їх на 1% в порівнянні з показниками 2023 року, а це в грошовому еквіваленті становитиме 668932 грн. Річна зарплатна плата колл-менеджера становить 228000 грн. Отож загальна ефективність від впровадження чат-бота наведена на рисунку 3.9.

Впровадивши ChatGPT в маркетинговий відділ компанія отримає додаткового прибутку у розмірі 274,6 тис. грн що позитивно вплине на підвищення як продуктивності працівників так і фінансової ефективності

компанії. Також компанія планує використовувати ChatGPT для публікації контенту для зарубіжних клієнтів, що таким чином збільшувати як внутрішні так і зовнішні продажі компанії та просуватиме бренд «GLOSS» на європейському ринку.

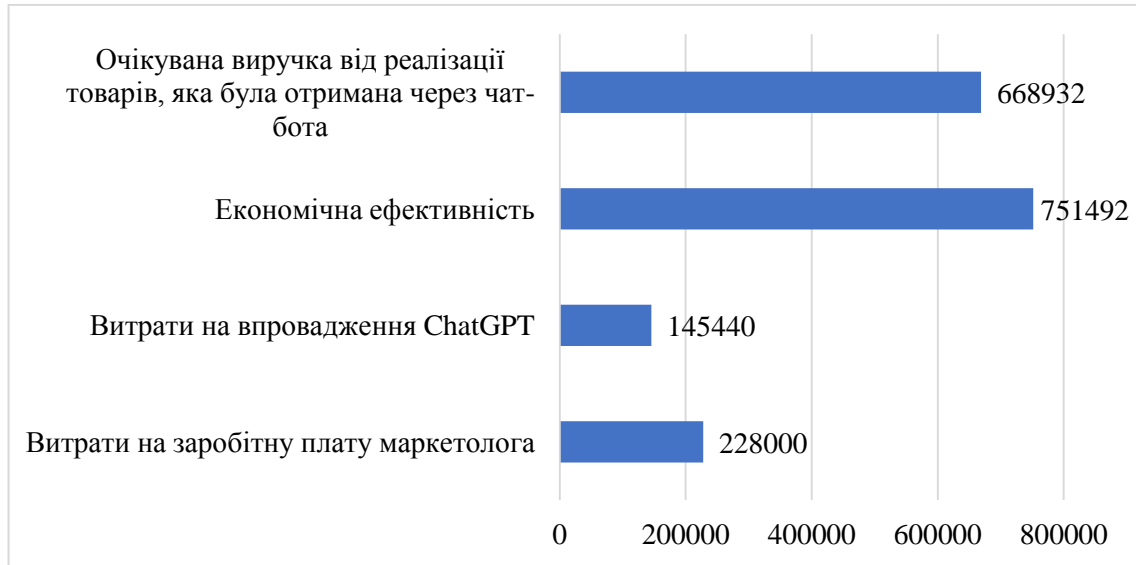


Рис. 3.11. Економічна ефективність впровадження чат-бота в бізнес-процес ТОВ «GLOSS COMPANY», грн

Джерело: зроблено автором

Наступним визначимо ефективність від впровадження SEO-просування та як воно впливатиме на збільшення виручки компанії в 2024 році. В табл. 3.4 пропонуємо навести дані щодо ефективності SEO-просування в плані залучення клієнтів.

Таблиця 3.4

Очікувані результати залучення клієнтів ТОВ «GLOSS COMPANY» через SEO-просування

Показник	Лип.24	Сер.24	Вер.24	Жов.24	Лис.24	Гру.24	Січ.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25	Чер.25
Контакти	345	380	436	524	655	851	1149	1608	2332	3498	5422	8676
Додавання, %		10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
Коефіцієнт конверсії у потенційні ліди, %		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість потенційних клієнтів (якісних лідів)		8	13	21	33	51	80	129	210	350	596	1041

Враховуючи те, що із отриманих лідів компанія отримає 15% клієнтів, тобто планово ТОВ «GLOSS COMPANY» отримає 353 клієнта, вартість угоди одного становитиме 22275 грн (на основі аналізу середнього чека клієнтів компанії). На рис. 3.12 покажемо ефективність SEO-просування.

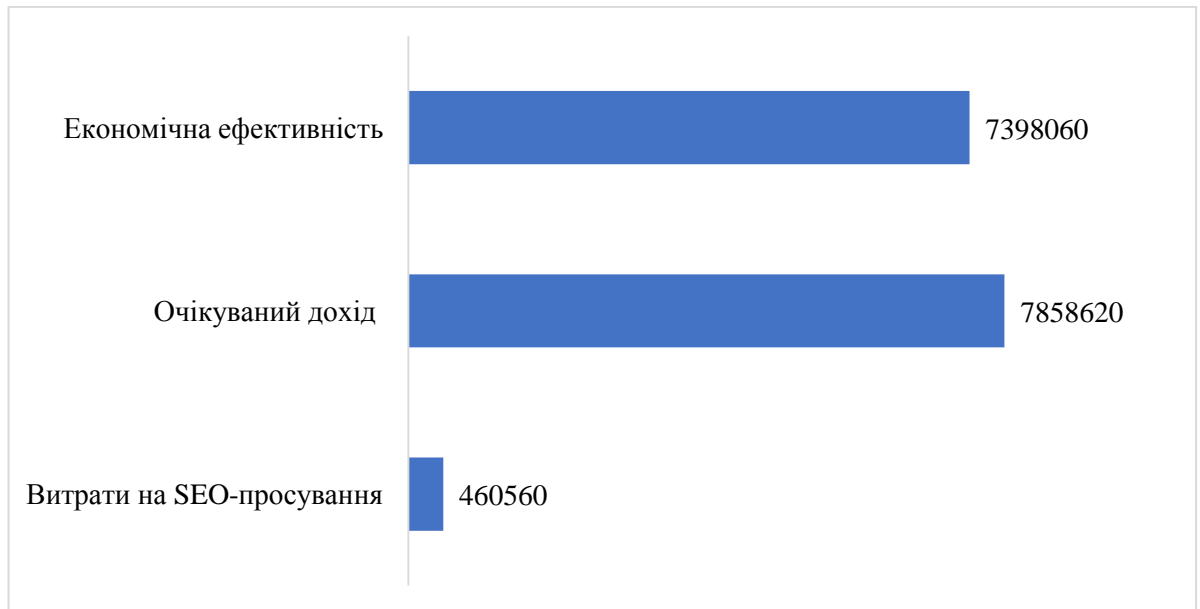


Рис. 3.12. Економічна ефективність впровадження SEO-просування ТОВ «GLOSS COMPANY», грн

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадивши SEO-просування компанія планово отримає 7,4 млн. грн додаткового прибутку через залучення нових клієнтів.

Наступним пропонуємо визначити загальну ефективність стратегії впровадження інструментів інтернет-комунікації (рис. 3.13).

Від провадження стратегії очікувано компанія отримає 7,7 млн. грн, які може використати на розвиток та подальше впровадження технологій в бізнес-процеси.

В процесі впровадження стратегії інноваційного управління маркетингом визначено три ключові чинники успіху, які сприятимуть ефективній реалізації стратегії:

- взаємодія з ключовими особами, які приймають рішення, для того, щоб сформулювати аналітику, яка має практичну цінність;
- глибоке розуміння інформаційних потреб осіб, які приймають рішення;

– модель аналізу на формування технологічної стратегії.



Рис. 3.13. Загальна економічна ефективність застосування стратегії інноваційного управління маркетингом ТОВ «GLOSS COMPANY», грн

Джерело: зроблено автором

Відділ продажів ТОВ «GLOSS COMPANY» разом з маркетологом розробив модель технологічних карток, яка допомагає зрозуміти майбутні маркетингові технології, а також стратегії ключових гравців та складається із блоків.

1. Позначення напрямів роботи, адже з цього все починається і якщо команда не сконцентрується на правильних питаннях, то не зможе провести якісний аналіз і дати хороші рекомендації. Вкрай важливо вести діалог з топ-менеджментом для визначення питань, які будуть у центрі уваги команди.

2. Збір інформації із внутрішніх джерел, насамперед необхідно зібрати інформацію з внутрішніх джерел для формування первинної інформаційної бази з необхідних питань. Зазвичай у ТОВ «GLOSS COMPANY» є великі внутрішні інформаційні ресурси з будь-якого конкретного питання, однак доступ до цього джерела є досить серйозною проблемою.

3. Збір інформації із зовнішніх джерел, розібравшись із внутрішніми дослідженнями, команда переходить до аналізу зовнішніх джерел, таких як публікації, інтернет-дослідження, результати інтелектуальної діяльності та зовнішні експертні інтерв'ю.

4. Фаза аналізу включає моделювання, позиціонування, аналіз партнерів, бенчмаркінг, а також аналіз 5 ринкових сил. У результаті до кінця дня виходить вичерпний аналіз існуючих та перспективних тенденцій, невизначеностей та проблем, а також впливових осіб у сфері краси. На основі аналізу можна визначити компетенції, необхідні нам для того, щоб ефективно реагувати на зміни у галузі.

5. Навчання: у ТОВ «GLOSS COMPANY» використовуються групові семінари для того, щоб перевірити та підтвердити результати аналізу, а також узагальнити невизначеності та можливості, які в результаті семінарів будуть проаналізовані та оновлені.

6. Результатом цього процесу є стратегічні альтернативи, які менеджмент компанії оцінює та використовує при прийнятті рішень. Використовуючи системний підхід до розуміння технологічних бізнес-факторів, компанія ТОВ «GLOSS COMPANY» змогла розробити ефективну систему стратегічного управління з використанням маркетингових технологій.

Виділимо ключові фактори успіху, сформульовані співробітниками ТОВ «GLOSS COMPANY» у рамках реалізації стратегії інноваційного управління маркетингом:

- взаємодія з ключовими особами, що приймають рішення, для розуміння їх потреб, а також для отримання зворотного зв'язку щодо роботи команди аналітиків. Виділення часу на структурований діалог з менеджментом є одним із найважливіших факторів успіху;

- проведення чіткого зв'язку між бізнес-факторами та технологічними змінами;

- розробка довгострокового плану з урахуванням стратегічного аналізу. Результатом можуть бути довгострокові стратегії з досліджень та розробок, питань інтелектуальної власності, а також партнерства;

- бажання та можливість адаптуватися до змін середовища.

Отже, нами було досліджено, що впровадженням стратегії інноваційного управління маркетингом в бізнес-процеси ТОВ «GLOSS COMPANY» матиме позитивний вплив на ключові фінансові показники та сприятиме не тільки

популяризації компанії в мережі Інтернет, але й збільшувати її прибутковість.

Висновок до розділу 3

При написанні третього розділу було наведено напрямки удосконалення стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY».

Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «GLOSS COMPANY» є стратегія посилення позицій на ринку через розвиток інтернет-комунікацій, які будуть направлені на пошук нових клієнтів. Основою стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY» маю стати технології штучного інтелекту, які рекомендується впроваджувати в маркетинг з метою стимулювання збуту та збільшення обсягів продаж гель-лаків. Отож, впровадження технологій ШІ не тільки покращить стратегічне управління маркетингу ТОВ «GLOSS COMPANY», але й збільшить продажі компанії через генерацію нових клієнтів та розширення ринків збуту, що позитивно вплине і на фінансові результати компанії.

Визначено, що для впровадження стратегії інноваційного управління маркетингом, ТОВ «GLOSS COMPANY» витратить 951,4 тис. грн в рік, що при її річному прибутку у розмірі 9,6 млн. грн не є великими витратами. Від провадження стратегії очікувано компанія отримає 7,7 млн. грн, які може використати на розвиток та подальше впровадження технологій в бізнес-процеси.

Отже, нами було досліджено, що впровадженням стратегії інноваційного управління маркетингом в бізнес-процеси ТОВ «GLOSS COMPANY» матиме позитивний вплив на ключові фінансові показники та сприятиме не тільки популяризації компанії в мережі Інтернет, але й збільшувати її прибутковість.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи була досліджена тема с удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства та виконано всі поставлені завдання.

В першому розділ були визначені теоретико методичні засади стратегічного управління підприємством.

Визначено, що стратегія – це сукупність перспективних дій, інструментів, заходів та механізмів з докладним урахуванням їх ресурсного забезпечення для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості організації і утримання ринкових конкурентних позицій. Стратегія як економіко-управлінська категорія являє собою систему економічних та управлінських відносин, які в сукупності визначають систему показників, правил, критеріїв, внутрішніх організаційних компетенцій прийняття управлінських рішень в майбутніх нестабільних умовах функціонування підприємства.

Ефективність стратегії рекомендується оцінювати за показниками досягнення організаційних цілей. Серед їх різноманіття виділяються головна мета (місія), цілі об'єкта і суб'єкта управління. Таким чином, в рамках даної кваліфікаційної роботи стратегічний менеджмент спрямований на проведення аналізу і розробку певного набору плану дій і процедур з використанням розглянутих методів, які будуть зберігати фірму досить прибутковою протягом певного часу в майбутньому, тобто фірма повинна почати ці дії для того, щоб гарантувати, що вона стане, і буде залишатися конкурентоспроможною.

Отже, сучасні виклики економічної дійсності і процеси розвитку ринкових відносин вимагають від бізнес-структур підвищення ефективності стратегічного управління, в зв'язку з чим важливо правильно вибрати методики, методи та способи формулювання і розробки стратегії з метою подальшої ефективної реалізації, що стає принциповою і критеріальною ознакою ефективного менеджменту організації. Стратегії розвитку фірми вибираються в міру необхідності на основі цілей і завдань ринкової поведінки,

досягнутої конкурентоспроможності, стадій життєвого циклу, ресурсного потенціалу розвитку, галузевих особливостей і управлінських ініціатив фахівців.

В другому розділ було проведено комплексний аналіз системи стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY».

Компанія ТОВ «GLOSS COMPANY» є відомим українським виробником гель-лаків та іншої продукції для сфери манікюру, яка з 2016 року працює на ринку і за цей час завоювала прихильність клієнтів всьому світі. Місія ТОВ «GLOSS COMPANY» полягає у забезпеченні професійних майстрів нігтьового сервісу необхідними матеріалами, засобами та інструментами найкращої якості. Компанія надає свої клієнтам гель-лаки, топи, бази, обладнання та одноразову продукцію для манікюру.

З результатів проведеного PEST-аналізу ТОВ «GLOSS COMPANY» видно, що найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємства мають економічні фактори з середньозваженою оцінкою 8,50, соціальні фактори 8,25 та технологічні фактори 8,05 відповідно, що мають бути врахованими при виборі конкурентної стратегії підприємства. Аналізуючи конкурентів ТОВ «GLOSS COMPANY», визначено, що перевагою досліджуваної компанії є гнучкість, яка проявляється як в цінах так і в термінах, чого немає в наявних конкурентів. Отож, в підсумку слід зазначити, що компанія отримує значний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, проте швидко під нього адаптується, що показують фінансові результати діяльності ТОВ «GLOSS COMPANY».

Стратегічні рішення на ТОВ «GLOSS COMPANY» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів. Досліджено, що показники прибутковості ТОВ «GLOSS COMPANY» зростають з кожним роком, що засвідчує ефективність діючої політики стратегічного управління. Проте для більш високого росту рекомендується впроваджувати цифрові технології в маркетинг для того щоб стимулювати збут продукції та розширювати ринки продажів.

При написанні третього розділу було наведено напрямки удосконалення стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY».

Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «GLOSS COMPANY» є стратегія посилення позицій на ринку через розвиток інтернет-комунікацій, які будуть направлені на пошук нових клієнтів. Основою стратегічного управління ТОВ «GLOSS COMPANY» маю стати технології штучного інтелекту, які рекомендується впроваджувати в маркетинг з метою стимулювання збуту та збільшення обсягів продаж гель-лаків. Отож, впровадження технологій ШІ не тільки покращить стратегічне управління маркетингу ТОВ «GLOSS COMPANY», але й збільшить продажі компанії через генерацію нових клієнтів та розширення ринків збуту, що позитивно вплине і на фінансові результати компанії.

Визначено, що для впровадження стратегії інноваційного управління маркетингом, ТОВ «GLOSS COMPANY» витратить 951,4 тис. грн в рік, що при її річному прибутку у розмірі 9,6 млн. грн не є великими витратами. Від провадження стратегії очікувано компанія отримає 7,7 млн. грн, які може використати на розвиток та подальше впровадження технологій в бізнес-процеси.

Отже, нами було досліджено, що впровадженням стратегії інноваційного управління маркетингом в бізнес-процеси ТОВ «GLOSS COMPANY» матиме позитивний вплив на ключові фінансові показники та сприятиме не тільки популяризації компанії в мережі Інтернет, але й збільшувати її прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення 07.10.2024)
2. Угрімова І. В. Визначення та сутність стратегії підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 58-62. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d41ada4f-b5fc-4377-a18e-d97d201dd231/content> (дата звернення 07.10.2024)
3. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Журнал «Економіка. Менеджмент. Бізнес»* №2. Київ, 2019. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060> (дата звернення 07.10.2024)
4. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Запоріжжя*, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf> (дата звернення 07.10.2024)
5. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Том 29(68), №6, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/15.pdf (дата звернення 07.10.2024)
6. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент» /Укладач: к.е.н., доцент Вороніна А. В. Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. 132 с.
7. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101.
8. Dan Kipley. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*. 2009. Vol. 1. № 1.

9. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon + Schuster Inc.; Edycja New ed, 2004. 576 p.
10. King William R., Cleland David I. *Strategic planning and policy*. New York : Van Nostrand Reinhold. 1978. 374 p.
11. Stern C. W. *Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group* / Stern C. W. MA.: John Wiley and Sons, 1998. 336 p.
12. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.*
13. Бондар В. П., Гаврилко Т.О. *Комунікації в сучасному маркетингу. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр. К. : НАУ, 2018. Вип. 27. С. 112–118.*
14. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. *Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.*
15. Мазаракі А.А. та ін. *Економіка торговельного підприємства [підручник для ВУЗів] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.*
16. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. *Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1. С. 144-156.*
17. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. *Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ. ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.*
18. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. *Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Запоріжжя, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf> (дата звернення 08.10.2024)*
19. Золевська М. І. *Розроблення інноваційної стратегії підприємства. Економіка та управління підприємствами. Том 29(68), №6, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/15.pdf (дата звернення 08.10.2024)*

20. Євмєшкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.

21. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. Запоріжжя, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf> (дата звернення 09.10.2024)

22. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Том 29(68), №6, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/15.pdf (дата звернення 09.10.2024)

23. Євмєшкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.

24. Бурик З.М. Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 10-13.

25. Журавель Ю. В. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 126-137.

26. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71.

27. Офіційний сайт ТОВ «GLOSS COMPANY»: <https://glosscompany.ua/uk/?> (дата звернення 23.10.2024)

28. Офіційна інформація про компанію https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43038870/ (дата звернення 23.10.2024)

29. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств (2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 31.10.2024)

30. Економічна статистика / Наука, технології та інновації (2024), URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 14.10.2024).
31. DeepTech and AI Ecosystem in Ukraine (2024), URL <https://analytics.dkv.global/Ukraine/teaser.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
32. How Much Does Artificial Intelligence Cost? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/> (дата звернення 20.06.2024)
33. Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 114, 106548. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548> (дата звернення 22.06.2024)
34. ЦІНИ НА SEO ПРОСУВАННЯ САЙТУ В ТОП 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <HTTPS://IFISH.COM.UA/UA/TSINY-NA-SEO/> (дата звернення 25.06.2024)
35. Андрієнко В.М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. / [В. М. Андрієнко та ін.]. Донецьк: ДонНУ, 2012. 155 с.
36. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2010. № 8. С. 98-104.
37. Довбня С.Б., Найдовська А.О. , Хитько М.М. Стратегія підприємства : навч. посібник. Д. : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
38. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №11. С.118.
39. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Х.: Консум, 2004. 208 с.
40. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с. 12. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. №9. С.16.

41. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. Збірник наукових праць ВНАУ: Серія Економічні науки. 2012. №2 (64). С. 43 - 46.
42. Леміш К.М. Підходи до антикризового планування на підприємстві. Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: Матеріали VIII Міжнар. Наук.-практ. Конф. Студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 06-07 лютого 2019 р). Бердянськ-Київ: ФОП Халіков Р.Х., 2019. 194 с. С. 167-168.
43. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
44. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
45. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126..
46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.
47. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
48. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
49. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
50. Шкрєбень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264

51. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605> (дата звернення 10.11.2024).

52. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.

53. Головка В.І., Невмержицька С.М. Особливості стратегічного управління підприємствами індустрії краси в умовах цифрової трансформації. *XIV Міжнародна науково-практична конференція «Current problems of mankind and ways to solve them»*, 02-04 грудня 2024 р., Мюнхен, Німеччина. С. 181-183. – URL: <https://eu-conf.com/en/events/current-problems-of-mankind-and-ways-to-solve-them/>

54. Черниш Т.О., Невмержицька С. М. Забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах війни. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 32-35.

55. Тимофеєнко В. В. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Тимофеєнко, С. М. Невмержицька // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Київ). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 257-260.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс та Звіт про фінансовий стан 2023

Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(103 391)	(13 150)
Сплату дивидендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(3 151)	(7 216)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Частий рух коштів від фінансової діяльності	3395	226 762	177 122
Частий рух грошових коштів за звітний період	3400	-12 708	15 381
Залишок коштів на початок року	3405	15 841	400
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	3415	3 133	15 841

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування її розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створення на її основі баз даних (компіляцій) даних та/або іншої інформації, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за боні наслідки відповідальності не несе.

Стаття	Код	За звітний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	446	0
дивидендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(3 791)	(19 545)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-3 345	-19 545

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За звітний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	333 304	197 488

Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	0
Надходження від боржників неустойки (штрафи, пеня)	3035	-	16 867
Надходження від операційної оренди	3040	-	417
Надходження від отримання розетт, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позан	3055	-	0
Інші надходження	3095	208	703
Витрачання на оплату:			
Товари (робіт, послуг)	3100	(1 335 505)	(905 546)
Прод	3105	(13 962)	(27 935)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(7 593)	(7 769)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(15 470)	(11 900)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(2 646)	(1 501)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(6 192)	(3 602)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(6 632)	(6 797)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(63)	(36)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позан	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(52)	(17 272)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-236 125	-142 196

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Амортизація	2515	3 680	3 630
Інші операційні витрати	2520	329 809	219 859
Разом	2550	714 038	601 766

Розрахунок показників прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (рбиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (рбиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік*

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Надходження від:			
Реалізації продукції (товари, роботи, послуги)	3000	1 131 424	806 334
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	301	93
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	0
Надходження від повернення авансів	3020	4 587	3 848

прибуток	2290	11 805	8 878
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3500	-2 143	-1 517
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0

Чистий фінансовий результат:

прибуток	2350	9 662	7 261
збиток	2355	-	-

Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Доцвітка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Доцвітка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	9 662	7 261

Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Матеріальні затрати	2500	342 365	336 493
Витрати на оплату праці	2505	31 620	34 657
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 564	7 127

інші операційні доходи	2120	112 679	49 491
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	3 893	4 113
Витрати на збут	2150	309 900	202 974
інші операційні витрати	2180	91 586	68 489
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	45 030	16 289
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
інші фінансові доходи	2220	446	0
інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	33 671	7 411
Витрати від участі в капіталі	2255	-	0
інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	623 966	883 364

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Частий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	966 856	734 900
Часті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	629 096	492 526
Часті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	337 760	242 374
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0

Інвестиційні контракти	1535	0	-
Приватний фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	0	-
Усього	1595	0	0

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	1600	110 374	77 146
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	191 515	204 384
розрахунками з бюджетом	1620	1 073	196
у тому числі з податку на прибуток	1621	503	0
розрахунками зі страхування	1625	310	42
розрахунками з оплати праці	1630	1 242	82
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	196	147
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	2 638	945
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	296 530	569 776
Усього	1695	602 878	852 718

Капітал у довідках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
вмісний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (неподегний збиток)	1420	20 638	30 196
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	21 068	30 646

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 841	3 133
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	15 841	3 133
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховки у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах наліжних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	84 298	206 719
Усього	1195	6 18 335	882 744
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	623 966	883 364

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	450	450
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені амортизовані витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	5 631	620

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	322 314	486 826
виробничі запаси	1101	141 286	332 655
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	92 250	46 012
товари	1104	88 778	108 159
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	176 531	174 779
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	19 351	11 287
з бюджетом	1135	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Фінансово-майновий стан за 2023 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Нематеріальні активи	1000	670	446
первісна вартість	1001	1 120	1 120
накопичена амортизація	1002	450	674
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	174
Соревні засоби	1010	4 961	0
первісна вартість	1011	16 917	-
знос	1012	11 956	-
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

Звіт про фінансовий стан 2022

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інш обороти акції	1190	28 056	84 298
Усього за розділом II	1195	346 569	618 335
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	355 807	623 966

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пабовий) капітал	1400	450	450
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичен курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 986	20 638
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інш резерви	1433	-	-
Усього за розділом I	1495	14 436	21 088
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інш довгострокові зобов'язання	1515	1 121	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благотворна 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	-	-
Привозний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 121	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	104 240	110 374
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	133 764	191 515
розрахунками з бюджетом	1620	1 012	1 073
у тому числі з податку на прибуток	1621	387	503
розрахунками зі страхування	1625	399	310
розрахунками з оплати праці	1630	1 473	1 242
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	43	196
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	2 770	2 638
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інш поточні зобов'язання	1690	96 549	295 530
Усього за розділом III	1695	340 250	602 878
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста власність активів федерального пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	355 807	623 966



Київська

Головний бухгалтер

1. Подпис територіально-обласного територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначення в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

*ЕП Крук Євген
Віталійович
ЕП Каширська
Анна
Володимирівна*

Крук Євген Віталійович

Каширська Анна Володимирівна

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	892	670
первісна вартість	1001	1 115	1 120
накопичена амортизація	1002	223	450
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	8 346	4 961
первісна вартість	1011	16 899	16 917
знос	1012	8 553	11 956
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
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	1033	-	-
Довгострокова дебиторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1043	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9 238	5 631
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	173 750	322 314
виробничі запаси	1101	40 738	141 286
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	128 896	92 250
товари	1104	4 116	88 778
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховувачів	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1123	139 396	176 531
Дебиторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 907	19 351
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками зі внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1163	460	15 841
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	460	15 841
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховки у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Звіт про фінансовий стан 2022

Форма №1 в од. в. ДКУД | 202201

А К Т И В	Код ридка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 078	892
первісна вартість	1001	1 081	1 115
накопичені амортизації	1002	3	223
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби	1010	11 069	8 346
первісна вартість	1011	16 070	16 899
знос	1012	5 001	8 553
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичені амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції як об'єктується за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені авансові витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 147	9 238
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	247 343	173 750
виробничі запаси	1101	62 662	40 738
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	170 262	128 896
товари	1104	14 419	4 116
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Вексел одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	158 718	139 396
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 281	4 907
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з відрядними докладами	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 500	460
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	1 500	460
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Часть перестрахованих у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зборів/заль	1181	-	-
резервах збитків або резервах залежних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти акцій	1190	25 249	28 056
Усього за розділом II	1195	438 091	346 569
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	450 238	355 807

Позначка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	450	450
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичен курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 221	13 986
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 671	14 436
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 620	1 121
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	-	-
Привілейні фонди	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 620	1 121
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	42 957	104 240
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	89 506	133 764
розрахунками з бюджетом	1620	679	1 012
у тому числі з податку на прибуток	1621	144	387
розрахунками з страхування	1625	340	399
розрахунками з оплати праці	1630	1 257	1 473
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10	43
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	3 033	2 770
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	304 165	96 549
Усього за розділом III	1695	441 947	340 250
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	450 238	355 807

Керівник:

Головний бухгалтер

1. Бюджетні установи територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Статистичне управління в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП Крушка Євген
Віталійович
ЕП Каширська
Анна
Володимирівна

Крушка Євген Віталійович

Каширська Анна Володимирівна



Фінансові результати 2021

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	734 900	599 998
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	(492 526)	(334 157)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	242 374	265 841
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	49 491	48 996
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 коїтів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 113)	(4 668)
Витрати на збут	2150	(202 974)	(250 755)
Інші операційні витрати	2180	(68 489)	(40 786)
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	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	16 289	18 628
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід 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	(7 411)	(7 914)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(1 127)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 878	9 587
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 617)	(1 772)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 261	7 815
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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 261	7 815

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	336 493	312 525
Витрати на оплату праці	2505	34 657	42 575
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 127	8 833
Амортизація	2515	3 630	3 773
Інші операційні витрати	2520	219 859	239 524
Разом	2550	601 766	607 230

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

*EET Кривка Євген
Віталійович
EET Каширська
Анна
Володимирівна*

Кривка Євген Віталійович

Каширська Анна Володимирівна

Фінансові результати 2021

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	599 998	521 055
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(334 157)	(283 200)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	265 841	237 855
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	48 996	27 457
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	(4 668)	(3 903)
Витрати на збут	2150	(250 755)	(226 087)
Інші операційні витрати	2180	(40 786)	(26 465)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	18 628	8 857
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1 059
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(7 914)	(6 790)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 127)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 587	3 126
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 772)	(973)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 815	2 153
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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 815	2 153

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	312 525	258 419
Витрати на оплату праці	2505	42 575	34 979
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 833	7 243
Амортизація	2515	3 773	4 700
Інші операційні витрати	2520	239 524	211 776
Разом	2550	607 230	517 117

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	-	-



ЕФТ Крушка Євген
Віталійович
ЕФТ Каширська
Анна
Володимирівна

Крушка Євген Віталійович

Каширська Анна Володимирівна