



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » _____ 202_ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЗОВ «МАКСИМУС ЦЕНТР»»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Гуцька Романа Степановича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Стадник Мирослава Євгенівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**на магістерську кваліфікаційну роботу
«Розробка стратегії розвитку ТзОВ «Максимус центр»»**

Студента _____ **Гульки Р.С.** _____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Стадник М.Є.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В. о. завідувача кафедри _____ **Янків М. Д.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гуниць Роману Степановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Розробка стратегії розвитку ТзОВ «Максимус цент»»**

Керівник роботи: **Стадник Мирослава Євгенівна**

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року №65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження.

Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рис. та табл., що розкривають теоретичні основи стратегії розвитку підприємства;

рис. та табл. щодо аналізу розробки стратегії розвитку аналізованого підприємства;

рис. та табл. щодо перспектив удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень-2024 р.</i>	<i>Остаточне</i>
			<i>затвердже</i>
			<i>-ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад-грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р. -січень 2025р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий-2025 р.</i>	

Студент

Гулька Р.С.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Стадник М.Є.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гулька Р.С. Розробка стратегії розвитку ТЗОВ «Максимум центр». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 100 сторінок, включаючи 12 таблиць, 13 рисунків, 2 додатки.

Розглянуто теоретичні та методичні основи процесу розробки сучасної стратегії розвитку. Здійснено аналіз стратегії розвитку на діючому українському підприємстві. Визначено напрямки удосконалення процесу розробки сучасної стратегії розвитку для реально діючого підприємства України.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності розробки сучасної стратегії розвитку.

Ключові слова: стратегічний підхід, стратегія розвиток, безпековий розвиток, діяльність підприємств, стратегічні напрямки

ANNOTATION

Gunka R.S. Development of a development strategy for LLC «Maximus Center». – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2025.

The amount of work is 100 pages, including tables 12, 13 figures 2 applications.

The theoretical and methodological foundations of the process of developing a modern development strategy are considered. The development strategy is analyzed at an operating Ukrainian enterprise. The directions for improving the process of developing a modern development strategy for a real operating enterprise of Ukraine are determined.

Based on the study of theoretical and practical materials, the corresponding conclusions are made and specific proposals are made to increase the effectiveness of developing a modern development strategy.

Keywords: strategic approach, development strategy, security development, enterprise activities, strategic directions

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність поняття безпекового розвитку підприємства.....	12
1.2. Стратегія розвитку: зміст та особливості формування.....	21
1.3. Теоретичні аспекти розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «МАКСИМУМ ЦЕНТР»...	40
2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Максимум центр» та його місця на ринку.....	40
2.2. Аналіз результатів діяльності ТзОВ «Максимум центр».....	47
2.3. Оцінка стратегії розвитку ТзОВ «Максимум центр».....	55
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «МАКСИМУМ ЦЕНТР».....	63
3.1. Міжнародні практики розробки стратегій безпекового розвитку підприємства.....	63
3.2. Формування адаптивних стратегій розвитку для ТзОВ «Максимум центр».....	67
3.3. Економічне обґрунтування ефективності адаптивних стратегій розвитку для ТзОВ «Максимум центр».....	72
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Розробка стратегії розвитку підприємства відіграє ключову роль у довгостроковому процвітанні й стабільності будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах нестабільного ринку, посиленої конкуренції та технологічних зрушень таке планування перетворюється на життєво важливий елемент функціонування. Без чіткого розуміння власних перспектив, зокрема безпековий розвиток залишатиметься під загрозою, адже відсутність системного бачення може призвести до непередбачуваних наслідків і втрачених можливостей. Завдяки розробленим стратегічним напрямкам керівники отримують змогу аналізувати та координувати всі ресурси, починаючи від фінансових і завершуючи людськими. Саме тому важливо формувати стратегічний потенціал, що надалі дозволить забезпечити гнучку реакцію на ризики, дасть змогу впроваджувати новації та закріпити конкурентні переваги. Стратегічний розвиток – це планування майбутнього шляху, завдяки якому підприємства виявляють, де вони перебувають нині та куди прямують у перспективі. При цьому враховуються галузеві тенденції, ринкові коливання та внутрішні можливості. Сформований стратегічний потенціал вимагає системного аналізу всіх факторів, що впливають на фінансову стабільність, репутацію та здатність до розширення. У контексті посиленого впливу глобалізаційних процесів розробка стратегічних напрямків здатна не лише покращити конкурентоспроможність, а й гарантувати більш безпечне функціонування. Якщо ігнорувати ці аспекти, можна зіткнутися з хронічними недоліками: від відсутності ідей розвитку до розбалансованості процесів, що гальмують будь-які можливості зростання.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Вплив стратегії на всі рівні діяльності підприємства яскраво ілюструє той факт, що без чітко визначених стратегічних напрямків кожен тактичний крок може залишитися розрізненим. Тактичні рішення стосуються короткострокових

завдань, але спрямовуються вони загальним баченням, сформованим на основі стратегічного потенціалу. Коли стратегія передбачає розширення на нові ринки або посилення безпековий розвиток, керівництво має дбати про правильну алокацію ресурсів і вчасне реагування на виклики. Якщо ж певний напрям не узгоджений із загальною концепцією, це призводить до неефективного використання часу та коштів. Зв'язок між довгостроковою візією та короткостроковими планами створює міцний фундамент для всіх наступних етапів реалізації. Окрім тактики, стратегічне планування прямо впливає й на поточні рішення, що ухвалюються щодня. Кожен керівник або працівник, розуміючи пріоритетні стратегічні напрямки, здатний швидше оцінювати ризики та користь від конкретних ініціатив. Це, у свою чергу, скорочує час на роздуми й знижує імовірність помилок. Наприклад, якщо стратегія підприємства передбачає зміцнення внутрішніх процесів і одночасний безпековий розвиток, то при виборі між кількома проектами надаватиметься перевага тим, що сприяють посиленню захисту даних, покращенню інфраструктури та зміцненню відносин із партнерами. Узгодженість поточних рішень зі стратегічним баченням зумовлює оптимальний розподіл ресурсів та гарантує стабільність у довготривалій перспективі.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідження проблем розробки дієвих стратегій розвитку підприємств було і залишається увагою багатьох науковців. При цьому, слід зазначити, що це стосується й безпекового аспекту. Активними дослідниками в контексті стратегій безпекового розвитку, є такі праці таких науковців як Л. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Геець, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, Г. Козаченко, М. Криштанович, О. Ляшенко, В. Мартинюк, І. Мігус, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, Є. Палига, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, Ю. Ус, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С.

Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, Т. Яворська, В. Ярочкін та інші.

Слід підкреслити, що в стратегічне планування залишається фундаментальним фактором успіху та виживання в динамічному середовищі. Відсутність чіткої стратегії може зумовити невпевненість на всіх рівнях: від оперативного до керівного. Навпаки, грамотна розробка стратегічних напрямків відкриває нові горизонти, сприяє безпековий розвиток і посилює конкурентні позиції. Завдяки цьому підприємства отримують змогу раціонально розподіляти ресурси, впроваджувати сучасні технології й убезпечувати себе від ризиків, які могли би стати фатальними. Ключова думка полягає в тому, що стратегічний потенціал – це не лише запас міцності, а й рушій розвитку, який спрямовує тактичні, поточні та оперативні рішення в правильне русло. У результаті підвищується не лише прибутковість, а й гнучкість, здатність реагувати на будь-які виклики та відкривати нові можливості для зростання.

Стратегія не може бути відірвана від повсякденних процесів і корпоративної філософії. Підприємства, що бажають упевнено рухатися до визначеної мети, мають формувати спільні цінності та культуру, у якій стратегічні напрямки стають зрозумілими всім учасникам. Коли працівники усвідомлюють важливість безпековий розвиток, дбають про якість і єдність підходів у прийнятті рішень, зростає довіра й розуміння загального вектора руху. Водночас стратегічний потенціал розкривається лише в разі активної участі всіх відділів та структурних підрозділів, що працюють над єдиною метою.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та обґрунтування перспективних напрямів розроблення сучасних стратегій розвитку підприємств.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних **завдань** дослідження:

- проаналізувати сутність поняття безпекового розвитку підприємства ;

- розкрити зміст сучасної стратегії розвитку підприємства;
- визначити ключові засади розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз характеристики діяльності ТзОВ «Максимус центр» та його місця на ринку;
- оцінити поточну стратегії розвитку ТзОВ «Максимус центр»;
- здійснити аналіз результатів діяльності ТзОВ «Максимус центр»;
- дослідити можливості інтегрування досвіду міжнародних практик розробки стратегій розвитку в діяльність ТзОВ «Максимус центр»;
- визначити шляхів підвищення ефективності розробки адаптивних стратегій розвитку ТзОВ «Максимус центр»;
- здійснити належне економічне обґрунтування;
- підсумувати основні результати дослідження, вказати на значимість розроблених пропозицій та можливі напрямки подальших досліджень у цій області.

Предмет дослідження – оцінка сучасного стану, результатів та проблем в розробці стратегії розвитку підприємств України.

Об’єкт дослідження – стратегія розвитку ТзОВ «Максимус центр».

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюцій базових понять щодо розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем й загроз в системі розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до процесу розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства; морфологічного аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату підвищення ефективності розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства; графічний – для наочного

відображення результатів проведеного дослідження щодо підвищення ефективності розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо підвищення ефективності розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, представлені Державною службою статистики України, фінансова звітність і первинна документація, результати опитування, інтернет-ресурси, фінансова звітність ТзОВ «Максимум центр».

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретичні засади розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства, в основу яких покладено підхід до покращення інформаційного забезпечення, що економічно-обґрунтований та викладений в роботі.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані напрямки вдосконалення процесу розроблення сучасної стратегії розвитку можуть бути використанні в діяльності провідних підприємств України для забезпечення підвищення їх безпекового розвитку в умовах сьогодення.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел й додатки.

У першому розділі визначено теоретичні основи розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства.

У другому розділі проведено аналіз розроблення сучасної стратегії розвитку ТзОВ «Максимум центр».

У третьому розділі визначено напрямки вдосконалення процесу розроблення сучасної стратегії розвитку ТзОВ «Максимум центр».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття безпекового розвитку підприємства

В умовах зростаючої конкуренції на міжнародному і вітчизняному ринках промислові підприємства здійснюють активний пошук ефективних підходів до розвитку заради підвищення своєї конкурентоспроможності та покращення результатів діяльності. З метою задоволення потреб, які диктує ринок, та зміцнення конкурентної позиції, необхідним є вибір адекватної реакції підприємства на зміну факторів зовнішнього середовища. Для забезпечення успішної діяльності необхідно створити та реалізувати конкурентні переваги за рахунок ґрунтовно розроблених й ефективних заходів щодо розвитку підприємства [6-8].

Розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної тощо діяльності підприємства. В умовах динамічного середовища все більшої актуальності набуває процес розвитку підприємства, при основними принципами якого визнаються стабільність, своєчасність, адекватність зовнішнім умовам тощо. Кожен суб'єкт підприємництва прагне при мінімальних зусиллях досягнути ефективних та оптимальних змін, які направлені на реалізацію мети та стратегії діяльності усього підприємства. Так чи інакше, багатофункціональне середовище існування вимагає взаємоузгодженості виконання конкретних цілей, які спрямовані на досягнення комплексного результату (табл. 1.1).

Безпековий розвиток підприємства є фундаментальним явищем, що поєднує стратегічне й оперативне прагнення до захищеності в динамічних умовах сучасного господарювання. Основна увага зосереджена на тому, щоб забезпечити цілісність і стабільне зростання будь-якого господарського суб'єкта в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Основні сутнісні засади поняття безпекового розвитку підприємства*

Засади	Сутність
Цілісність як базова умова	Цілісність означає, що безпековий розвиток підприємства не обмежується окремими відділами чи напрямками діяльності, а вбудований у всю сукупність бізнес-процесів. Це передбачає єдність стратегічних орієнтирів і повсякденної практики, де кожен працівник усвідомлює свою роль у підтриманні захищеності. Завдяки цілісності досягається синергія між різними функціональними зонами, адже узгоджені дії всередині підприємства дозволяють швидше реагувати на виклики, водночас зменшуючи ймовірність виникнення проривів у системі безпеки
Проактивність у формуванні захищеності	Безпековий розвиток передбачає не лише реагування на виявлені загрози, а й активну дію на випередження. Завдяки проактивному підходу (унікаємо слова «підхід» – замінимо на «методу проактивної дії») підприємство вчиться бачити потенційні небезпечні чинники, аналізувати тренди та прогнозувати можливі сценарії, що можуть завдати шкоди. Це дозволяє заздалегідь розробити механізми стримування або швидкої нейтралізації, тим самим посилюючи загальний рівень захищеності
Інтеграція людського фактора	Незважаючи на всебічну цифровізацію та автоматизацію, людський фактор залишається провідним елементом безпекового розвитку підприємства. Люди приймають рішення, впроваджують правила, вчасно помічають відхилення та запобігають їм. Висока мотивація та компетентність персоналу, а також сформована культура відповідальності забезпечують міцний фундамент, на якому базується вся система захищеності. Тому інвестування в навчання і професійне зростання кадрів підвищує стійкість та надійність підприємства
Гнучка структура безпекових механізмів	Безпековий розвиток не є статичним утворенням: він змінюється разом із зовнішніми умовами та внутрішнім середовищем. Тому підприємству потрібна гнучка структура механізмів, здатна модифікуватися під впливом нових загроз, технологій чи вимог ринку. Гнучкість гарантує, що навіть за умов неочікуваних викликів система безпеки не втратить дієздатності і збереже основу для подальшого розширення або переорієнтації бізнес-процесів

*Сформовано автором за даними джерел: [16-19]

Безпековий розвиток підприємства враховує не лише реагування на наявні виклики, а й проактивну протидію загрозам, орієнтовану на майбутні зміни. Такий формат функціонування дає змогу ефективно мобілізувати внутрішній потенціал, зберегти досягнення й, що найважливіше, гарантувати захищеність ресурсів та інтересів під час масштабних перетворень. Замість короткочасного реагування на окремі несприятливі чинники, безпековий розвиток сприяє послідовному вдосконаленню усіх сфер діяльності, аби зміцнити загальний імунітет підприємства до різноманітних негативних впливів. У світі, де економічні та технологічні умови змінюються майже щодня, здатність швидко адаптуватися й водночас забезпечувати захищеність визначає конкурентоспроможність та життєздатність будь-якого господарського суб'єкта [25-26]. Саме тому безпековий розвиток виступає невід'ємною передумовою тривалої стійкості.

Безпековий розвиток підприємства вирізняється з-поміж традиційних методів економічного зростання тим, що наголошує на захищеності усіх ключових активів та процесів. В історичній ретроспективі, коли умови конкуренції та співпраці між господарськими суб'єктами були більш стабільними, значна увага приділялася нарощуванню обсягів виробництва чи розширенню ринкових сегментів. Проте з поширенням глобалізації, появою новітніх технологій і ускладненням інструментів впливу зростає потреба в комплексній протидії загрозам та формуванні стратегій захищеності. Якщо раніше вважалося, що безпекові механізми мають другорядну роль, то тепер вони інтегруються у всі рівні управління, починаючи від загальних цілей і завершуючи конкретними діями персоналу. Історичний досвід доводить, що ігнорування безпекового розвитку призводить до втрати ключових позицій на ринку та послаблення самої здатності підприємства до інновацій і змін. Таким чином, безпековий розвиток розглядається не як додаткова складова, а як центральна вісь, навколо якої вибудовуються всі інші пріоритети суб'єкта господарювання. Безпековий розвиток підприємства передбачає формування високої захищеності всіх критичних точок його функціонування. Захищеність

можна розглядати як сукупність умов і механізмів, що забезпечують безперервність бізнес-процесів та запобігають небажаному втручанню. Сьогодні, коли інформаційні, фінансові та матеріальні ресурси стають дедалі вразливішими до зовнішнього впливу, на перший план виходять питання, пов'язані з цифровою безпекою, збереженням конфіденційності, надійністю логістичних ланцюгів тощо [33-35]. Ця сукупність заходів уможливорює не лише гарантоване виконання виробничих чи сервісних завдань, а й створює підґрунтя для подальшого розвитку потенціалу. Коли персонал, партнери та інші зацікавлені сторони впевнені у захищеності, зростає довіра до бізнес-процесів та підвищується здатність працювати з новітніми технологіями. Така модель безпекового розвитку підприємства інтегрується в управління персоналом, побудову внутрішньої культури і взаємодію з зовнішніми середовищами, стимулюючи постійне вдосконалення й мінімізуючи вплив дестабілізаційних чинників.

У межах безпекового розвитку підприємства важливим елементом є належне ставлення до людського капіталу. Персонал, який розуміє важливість захищеності і здатен швидко адаптуватися до змін, стає одним із найважливіших ресурсів на шляху до успіху. Мова не лише про технічні компетенції чи дотримання правил охорони праці, а передусім про формування глибокої корпоративної етики, де кожен розуміє свою роль у забезпеченні безпекового розвитку. Коли працівники володіють відповідними знаннями й навичками щодо протидії загрозам, вони не лише виконують свої обов'язки, а й перетворюються на проактивних суб'єктів, що усвідомлюють критичні аспекти діяльності підприємства. Така залученість сприяє тому, що будь-які сигнали про потенційні небезпеки виявляються своєчасно, а заходи реагування реалізуються оперативно. Людський капітал стає основним каналом поширення культури безпеки, що посилює загальний імідж і впливає на довгострокові партнерства (рис. 1.1).

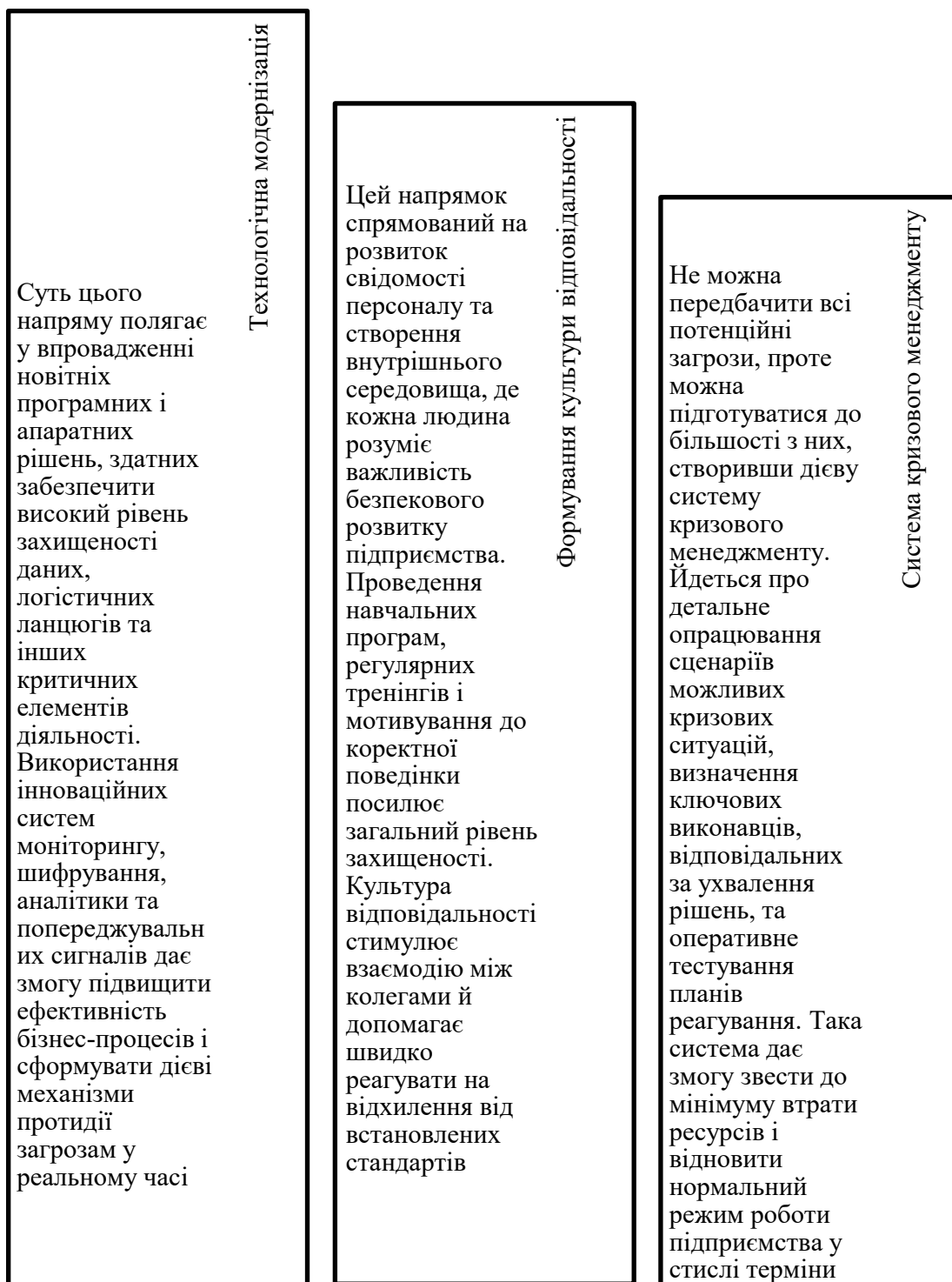


Рис. 1.1. Напрямки безпекового розвитку підприємства*

*Сформовано автором за даними джерел: [9-11]

Не менш суттєве значення в рамках безпекового розвитку підприємства мають технологічні засоби, що дозволяють підвищити рівень захищеності та

ефективно реагувати на динамічні зовнішні виклики. Сучасні інструменти аналізу даних, системи моніторингу та контролю, а також інноваційні рішення в сфері шифрування інформації стають визначальними для створення надійного середовища. Коли підприємства впроваджують такі технології, вони можуть у реальному часі відстежувати стан критичних ресурсів, своєчасно виявляти підозрілі активності та блокувати небажані дії зловмисників. Це стосується не лише кіберпростору, а й фізичного захисту – відеонагляду, систем пропуску, розумних датчиків тощо [1-3]. Усе це формує своєрідну «парасольку» безпеки, під якою стратегічні ініціативи розвиваються без ризику раптових збоїв. Технологічна модернізація в контексті безпекового розвитку підприємства дає змогу підвищити гнучкість процесів і забезпечити довіру стейкхолдерів до діяльності господарського суб'єкта.

Стратегічні напрями мають підкріплюватися практичними, оперативними інструментами, які дозволяють у повсякденній діяльності реально втілювати завдання протидії загрозам. Серед них – створення комплексних протоколів реагування, що визначають алгоритм дій у разі виявлення будь-яких небезпечних подій [30-32]. Важливим аспектом є також розробка планів евакуації, забезпечення резервного живлення, дублювання критичних систем та інші процедури, які сприяють безперервності бізнес-процесів. Крім того, не можна недооцінювати навчання персоналу: регулярні тренінги та симуляції кризових сценаріїв допомагають фахівцям опанувати навички дій у стресових ситуаціях. Усе це стимулює формування колективної відповідальності та усвідомлення важливості негайних дій на випередження. Коли підприємства систематично застосовують такі оперативні інструменти, вони стають більш стійкими й можуть своєчасно нейтралізувати потенційні загрози, не допускаючи їх переростання в масштабні проблеми. Це забезпечує міцнішу позицію на ринку та підвищує репутацію господарського суб'єкта як надійного партнера (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові перешкоди щодо безпекового розвитку підприємства*

Нестача ресурсів	Відсутність належної культури захищеності	Швидкоплинні технологічні зміни	Непослідовність у реалізації заходів
Обмеженість бюджетів і матеріальних запасів інколи унеможлиблює впровадження потрібних систем моніторингу або навчання персоналу. В результаті підприємство залишається вразливим до загроз і не встигає належним чином оновити технічну та методологічну базу	Якщо персонал не розуміє важливості безпекового розвитку підприємства або не має мотивації додержуватися встановлених правил, усі технологічні засоби і формальні процедури можуть виявитися неефективними	Інновації з'являються настільки стрімко, що підприємство може не встигати адаптувати до них власні безпекові механізми. Постійні оновлення програмного забезпечення, нові методи кібератак і зламів, необхідність оновлювати фізичні пристрої безпеки – усе це вимагає часу, коштів і фахової компетенції	Навіть маючи чіткі плани та достатні ресурси, інколи підприємства стикаються з браком системності, коли безпекові ініціативи реалізуються фрагментарно або не отримують подальшого супроводу
Нестача ресурсів стає серйозною перешкодою на шляху до формування високого рівня захищеності, змушуючи обирати пріоритетні сфери та відкладати модернізацію другорядних елементів	Недотримання протоколів чи нехтування елементарними нормами поведінки відкриває двері для зловмисників. Тому відсутність культури захищеності стає істотним бар'єром, який знижує результативність усіх безпекових ініціатив	Якщо суб'єкт господарювання не встигає синхронізуватися з технологічними тенденціями, це збільшує ризик виникнення «дір» у системі захищеності	Недостатня координація між відділами (уникаємо слова «підрозділами»? Можна, але це не заборонено – слово «відділ» не заборонене), нехтування поверненням до попередньо запланованих дій, відсутність контролю за виконанням рішень – усе це знижує загальну ефективність безпекового розвитку. Тому непослідовність у реалізації заходів може фактично нівелювати переваги, які міг би принести системний підхід до створення захищеності

*Сформовано автором за даними джерел: [4-5]

Безпековий розвиток підприємства не обмежується внутрішніми процесами, а має охоплювати й відносини з постачальниками, замовниками та іншими стейкхолдерами. Ефективна протидія загрозам вимагає створення партнерської мережі, де кожен учасник усвідомлює важливість захищеності та готовий діяти відповідально. Наприклад, спільні проєкти з виробниками чи дистриб'юторами можуть передбачати обмін інформацією про виявлені вразливості, координацію заходів з безпеки та узгодження стандартів якості. Водночас підприємство повинно контролювати, аби партнери дотримувалися належних правил захищеності, адже навіть поодинокий слабкий ланцюг може підірвати зусилля всієї мережі. Також варто брати до уваги зміни в законодавстві та міжнародні норми безпеки, щоб адаптувати бізнес-процеси до вимог регуляторів [20-22]. Зрештою, цілісний безпековий розвиток передбачає налагодження довгострокових відносин із усіма зацікавленими сторонами, створюючи єдине середовище, де інновації та стабільність гармонійно поєднуються з високим рівнем захищеності.

Щоб безпековий розвиток підприємства не перетворювався на суто формальну декларацію, потрібна послідовна постановка стратегічних цілей, що враховують протидію загрозам. Керівництво має визначати довгострокові вектори, які інтегрують захищеність у загальну бізнес-модель та сприяють стабільному розвитку [12-13]. Це може передбачати формування чітких планів на випадок кризових ситуацій, впровадження методів аналізу потенційних небезпек, а також побудову внутрішньої інфраструктури, здатної витримувати навантаження навіть у екстремальних ситуаціях. Наявність стратегічно обґрунтованого механізму захищеності дає змогу не лише уникнути критичних збоїв, а й ефективно використати можливості, що виникають у періоди турбулентності. Це дозволяє робити корективи у планах розвитку, залучати додаткові ресурси й забезпечувати гнучке керування процесами. У результаті зростає інвестиційна привабливість, адже ділові партнери та потенційні інвестори бачать, що підприємство не лише намагається збільшити прибуток, а й гарантує надійну захищеність вкладень. Інформаційні ресурси дедалі частіше

стають основою функціонування сучасних бізнес-процесів, тому безпековий розвиток підприємства тісно пов'язаний із належним захистом даних. Правильне управління інформацією включає безпечне зберігання, захищений обмін, контроль доступу, а також резервування [36-38]. У світі, де конкуренція розгортається не лише в реальному, а й у віртуальному просторі, втрата або витік конфіденційних відомостей може призвести до значних проблем, зокрема зменшити довіру партнерів чи спровокувати масштабні фінансові втрати. Тому сучасні підприємства активно розвивають власні політики щодо інформаційної безпеки, встановлюють якісне програмне забезпечення та впроваджують періодичні аудити. Такі заходи дають змогу не тільки вчасно виявляти потенційні вразливості, а й сформувати системний підхід до протидії загрозам. Таким чином, інформаційний захист стає одним із ключових стовпів безпекового розвитку, стимулюючи формування загальної культури безпеки серед персоналу та партнерів.

Отже, безпековий розвиток підприємства – це всеохопна концепція, що системно поєднує прагнення до стійкого прогресу із фокусом на захищеності всіх аспектів діяльності. Його сутність полягає в послідовному формуванні культури відповідального ставлення до ресурсів, знань та людей, водночас враховуючи змінні умови зовнішнього середовища. Зміст же розкривається через комплекс проактивних заходів і рішень, спрямованих на протидію загрозам у довгостроковій перспективі. Безпековий розвиток забезпечує не лише банальне уникнення окремих небезпек, а й створення середовища, де будь-які зміни виступають можливостями, а не дестабілізаторами. Це базується на інтеграції інновацій, технологій і людського капіталу, а також на глибокій взаємодії з партнерами й залученні зовнішніх ресурсів. У такий спосіб безпековий розвиток підприємства стає фундаментом для формування конкурентних переваг, збереження репутації та довгострокових перспектив зростання, де базові цінності захищеності й довіри посідають чільне місце у всіх бізнес-процесах.

1.2. Стратегія розвитку: зміст та особливості формування

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й ураховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива [14-15]. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Детермінанти поняття стратегії на підприємстві*

Довгострокове бачення	Адаптивність і гнучкість
Цей аспект базується на вмінні підприємства мислити за межами коротких проміжків часу. Довгострокове бачення дозволяє визначити головну мету, яка слугуватиме дороговказом для всіх процесів розвитку. Коли існує чітка уява про майбутнє, стає зрозумілим, у яких напрямках діяти, як краще розподіляти ресурси та якими засобами гарантувати стабільне зростання. У такий спосіб стратегічний розвиток набуває системного характеру	Динаміка ринку та поведінка споживачів можуть швидко змінюватися, тож стратегія підприємства повинна передбачати механізми оновлення та коригування. Навіть якщо на початку шляху визначено чіткі плани, реальність може внести свої корективи. Адаптивність дозволяє переорієнтувати ресурсний потенціал, змінювати формат діяльності та знаходити шляхи протидії загрозам, що не були очевидними раніше
Комплексність і взаємозв'язок	Розвиток людського потенціалу
Стратегія підприємства не може існувати у відриві від реальних можливостей, внутрішніх процесів та особливостей зовнішнього оточення. Вона має базуватися на комплексному підході, де враховано виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові й інші аспекти. Це забезпечує логічний взаємозв'язок між усіма складовими, не даючи перетворитися стратегії на набір неузгоджених ініціатив	Будь-яка стратегія втрачає сенс, якщо за нею не стоїть колектив професіоналів, що розуміють цілі та поділяють цінності підприємства. Формування сильної команди, стимулювання лідерства та постійне навчання стають рушійними силами для успішної реалізації запланованих заходів. Розвиток людського потенціалу забезпечує синергію, що прискорює впровадження ідей і зміцнює здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам

*Сформовано автором за даними джерел: [39-41]

Стратегія розвитку займає центральне місце у функціонуванні сучасних підприємств, адже вона визначає довгостроковий вектор руху та формує основу для прийняття ключових управлінських рішень. Кожне підприємство, незалежно від свого розміру чи сфери діяльності, прагне закласти фундамент, який дасть змогу досягнути бажаних результатів у конкурентному середовищі, зберігаючи стабільність і забезпечуючи адаптивність до змін. У таких реаліях стратегічний розвиток визначається здатністю поєднати різноманітні ресурси в єдине ціле, синхронізувати внутрішні процеси та створити платформу для

подальшого прогресу [22-24]. Водночас цей напрям передбачає не лише нарощування виробничої або інноваційної потужності, а й формування чітких планів протидії загрозам, здатних дати відсіч внутрішнім та зовнішнім викликам. Саме такий комплексний погляд на майбутнє вирізняє стратегічні засади розвитку від короткотермінових заходів, що обмежуються суто тактичними кроками. Коли підприємство орієнтується на довгострокову перспективу, воно закладає основи глибокої трансформації й посилює позиції на ринку, одночасно мінімізуючи небажані впливи. У підсумку стратегія розвитку стає не просто набором формальних документів, а інтегрованою системою, що визначає цілісне бачення майбутнього. Завдяки еволюції світової економіки, функції підприємств значно розширилися і вийшли за межі звичайного вироблення товарів чи надання послуг. Зародження концепції стратегічного розвитку розпочиналося зі спроб узагальнити та систематизувати досвід провідних господарських суб'єктів, які усвідомлювали потребу діяти на випередження, аналізуючи глобальні тенденції та оцінюючи фактори, що можуть посилити чи послабити ринкові позиції [49-50]. Упродовж десятиліть підприємства вдосконалювали власні методи формування цілей, розподілу ресурсів і напрацювання стратегічних засад розвитку, щоб спрямовувати дії в оптимальному напрямку. Швидкі зрушення в галузях технологій, інформатизації та комунікацій перетворили стратегічний розвиток на динамічний процес, де ключову роль відіграє здатність диверсифікувати власні можливості та налагоджувати ефективну взаємодію з довкіллям. Водночас усе більшу вагу набуває протидія загрозам, що можуть виникати не лише від дій конкурентів, а й від макроекономічних коливань, політичних чинників чи стрімких інноваційних зрушень. Саме в цих умовах історичний досвід дає змогу адаптувати раніше сформовані ідеї щодо планування майбутнього, поєднуючи їх з актуальними реаліями швидкоплинного ринку (рис. 1.2).

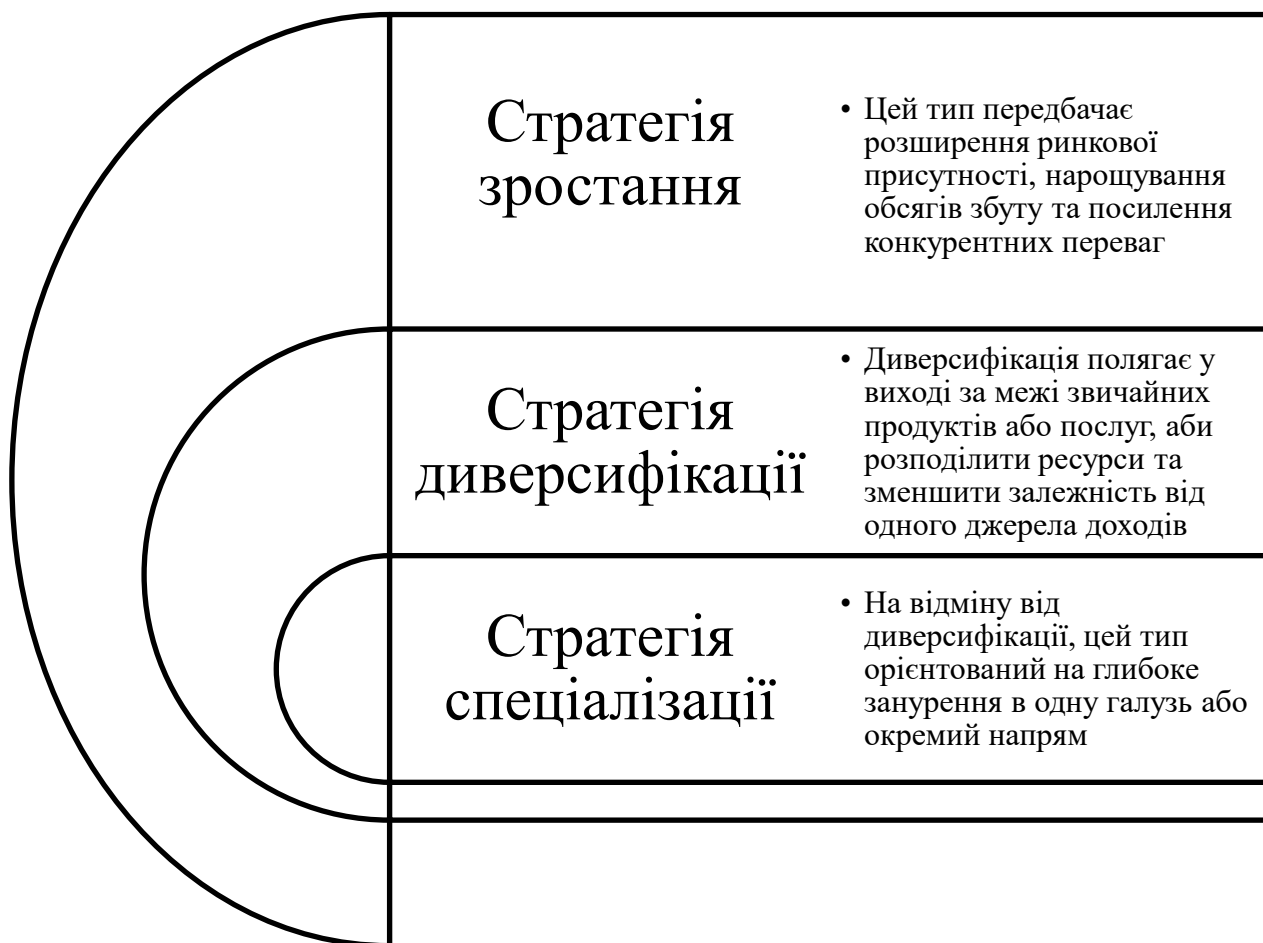


Рис. 1.2. Напрямки безпекового розвитку підприємства*

*Сформовано автором за даними джерел: [27-29]

Успішна реалізація стратегічного розвитку вимагає глибокого розуміння внутрішнього середовища підприємства, адже воно визначає потенційні можливості та обмеження. Структура, ресурси, навички персоналу, технологічна база й корпоративна культура – усе це постає як сукупність чинників, що впливають на формування та втілення стратегічних напрямків. Якщо говорити про людський капітал, то він стає двигуном змін, адже саме від його кваліфікації залежить, чи зможе підприємство ефективно втілювати складні проекти й швидко реагувати на внутрішні та зовнішні сигнали. Окрім того, внутрішні процеси та комунікаційні канали відіграють виняткову роль у тому, наскільки злагоджено реалізуються стратегічні засади розвитку.

Недостатня координація може гальмувати навіть добре сформульовані задуми, тоді як злагоджена взаємодія всередині колективу здатна забезпечити суттєвий приріст ефективності. Важливо також своєчасно впроваджувати елементи протидії загрозам, що можуть з'являтися зсередини: шахрайство, нераціональне використання ресурсів чи низький рівень мотивації. Врахування внутрішніх чинників відкриває шлях до створення масштабних програм розвитку, які будуть відповідати реальним можливостям і одночасно стимулюватимуть персонал до вдосконалення [51-53]. Не менш важливо при формуванні стратегічних засад розвитку враховувати характеристики та динаміку зовнішнього середовища, оскільки воно може стати джерелом як нових можливостей, так і загроз, з якими доведеться боротися. Світова економічна кон'юнктура, політична ситуація, технологічні зрушення, зміни в поведінці споживачів – усе це вимагає від підприємств готовності перебудовуватися на ходу, коригуючи власні плани. У подібних обставинах стратегічний розвиток має на меті не просто реагувати на нові виклики, а й формувати передумови для проактивних кроків. Тобто, на додачу до традиційного аналізу конкурентного середовища, варто розробляти механізми, що дозволять активно відстежувати тренди та виявляти потенційні сфери подальшого зростання. При цьому протидія загрозам, які можуть бути спричинені коливаннями у фінансовому чи політико-правовому полі, набуває особливої актуальності. Успішні підприємства, маючи стратегічні напрямки розвитку, відзначаються здатністю не лише вчасно запобігати несприятливим сценаріям, а й використовувати кризові моменти для посилення позицій. Тому комплексне врахування всіх сегментів зовнішнього середовища допомагає вибудувати системну стратегію, що збільшує шанси на довготривалий успіх.

Стратегія розвитку – це багатопланове явище, яке охоплює низку структурних елементів. По-перше, це визначення загального бачення: наскільки амбітними є цілі підприємства у вимірі часу та яких показників воно прагне досягти. По-друге, йдеться про сформульовані місію й основні пріоритети: які продукти чи послуги пропонувати, які ринки охоплювати, які інновації

запроваджувати тощо. По-третє, важливо прописати алгоритм дій, пов'язаний із використанням ресурсів, людського потенціалу та технологій. При цьому зміст стратегії неможливо звести виключно до кількох гучних гасел або планових показників – він має містити чіткі механізми протидії загрозам і формувати напрямки, що сприятимуть зміцненню конкурентних переваг. Кожна складова працює в унісон із рештою, утворюючи єдину систему, яка стимулює стратегічний розвиток на всіх рівнях підприємства. Завдяки такому комплексному підходу розв'язуються завдання не лише економічного характеру (зростання прибутку чи частки ринку), а й питання, пов'язані із соціальною відповідальністю, підтримкою довкілля та залученням нових форматів взаємодії зі стейкхолдерами. У результаті стратегія стає дороговказом, який об'єднує різні елементи підприємства та формує уніфіковане бачення його майбутнього [42-43].

Формування стратегічних засад розвитку передбачає послідовний процес, що зазвичай починається з проведення глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. На цьому етапі важливо не тільки оцінити ресурси, компетенції та потенціал, а й передбачити, які тенденції впливатимуть на галузь та на економіку загалом. Далі слідує визначення пріоритетних напрямків, де підприємство планує концентрувати зусилля, окреслення часових рамок і способів досягнення запланованих показників. При цьому стратегічний розвиток вимагає врахування гнучкості та готовності швидко адаптуватися до несподіваних обставин. Важливо також продумати механізми постійного моніторингу та оцінювання результатів, що дає змогу оперативно вносити корективи та запобігати відхиленням. На етапі впровадження стратегічні засади розвитку втілюються через чітко розподілені завдання, створення робочих груп і визначення конкретних метрик успішності. Тут підприємство часто стикається з необхідністю реалізовувати протидію загрозам, які можуть з'являтися у вигляді нових конкурентних пропозицій, змін у перевагах споживачів чи появи додаткових бар'єрів для входження на суміжні ринки. Успіх формування стратегії великою мірою залежить від того, наскільки ретельно враховано всі

аспекти діяльності й передбачено механізми масштабування чи корегування планів [31-32].

У сучасному світі інновації вже не є розкішшю чи додатковим бонусом, а перетворюються на один із ключових чинників стратегічного розвитку. Підприємства, які ставлять перед собою амбітні цілі, мають постійно впроваджувати нові технологічні й управлінські рішення, щоб не пасти задніх у середовищі швидких змін. Інновації не обмежуються розробкою нової продукції; це може бути переосмислення бізнес-процесів, удосконалення логістичних ланцюгів або впровадження сучасних підходів до взаємодії із зацікавленими сторонами. Коли стратегічні засади розвитку передбачають системну роботу з інноваціями, виникає синергетичний ефект, адже успіх у одному напрямку сприяє розвитку іншого. Окрім того, інновації є дієвим інструментом протидії загрозам, що пов'язані із застарілими моделями діяльності, які швидко втрачають актуальність. Проте для реалізації інноваційних ідей потрібні належні умови – від наявності фінансових ресурсів і фахівців до сприятливої внутрішньої культури. Саме така цілеспрямована інтеграція інновацій у стратегічний розвиток здатна перетворити звичайне підприємство на лідера галузі та створити унікальні конкурентні переваги [44-46].

Одним із найважливіших елементів у структурі стратегії розвитку є визначення стратегічних напрямків, за якими підприємство буде просуватися вперед. У цьому контексті важливо усвідомити, що кожен напрям має містити не лише плани з нарощування потенціалу, а й превентивні заходи протидії загрозам. Наприклад, якщо одним із напрямків є експансія на нові ринки, слід заздалегідь подбати про дослідження юридичних особливостей, можливих перепон та поведінки споживачів. Якщо запланована цифровізація і розгортання онлайн-сервісів, потрібно зосередитися на інформаційній безпеці та стабільності технічної інфраструктури. Правильно сформульовані стратегічні напрямки дають змогу не лише визначити конкретні кроки з розвитку, а й закласти основу для оперативного реагування на непередбачувані

виклики. Завдяки цьому підприємство може уникнути значних втрат часу та ресурсів, гарантуючи собі більш передбачуваний шлях до досягнення кінцевих цілей [656-66]. Також стратегічні напрямки слід регулярно переглядати з огляду на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, щоб зберегти їхню релевантність і результативність. Говорячи про стратегічний розвиток, не можна оминати увагою такий вирішальний фактор, як людський потенціал. В умовах глобальної конкуренції саме кваліфіковані, мотивовані та віддані фахівці стають рушійною силою, що дозволяє підприємству досягнути проривних результатів. Тому ключовим аспектом є розробка системи, яка забезпечить постійний професійний ріст, формування лідерських навичок і залученість співробітників у загальний процес розвитку. Якщо стратегічні засади розвитку передбачають інвестування у навчання персоналу, створення комфортних умов праці та стимулювання проявів ініціативи, то шанси на успішну реалізацію планів істотно підвищуються. Разом із тим, людський фактор може бути джерелом певних загроз, коли працівники не усвідомлюють важливості своїх дій або не дотримуються встановлених регламентів. Тому протидія загрозам людського характеру повинна бути невід'ємною частиною будь-якої стратегії: від чіткої політики безпеки даних до формування атмосфери довіри і прозорості у колективі. Результатом зваженого керування людським потенціалом стає гармонійний розвиток усіх підрозділів, зменшення плинності кадрів та підвищення загальної ефективності на всіх рівнях підприємства (рис. 1.3).

Отже, стратегія розвитку – це всеохопна система, що з'єднує в собі бачення майбутнього, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, а також здатність до адаптації та протидії загрозам. Її сутність полягає не лише в окресленні амбітних цілей, а й у побудові гнучкого алгоритму дій, здатного забезпечити стабільне зростання в умовах невизначеності. Зміст стратегії охоплює визначення напрямів роботи, розподіл ресурсів, розвиток людського капіталу та перманентне вдосконалення взаємодії з середовищем.

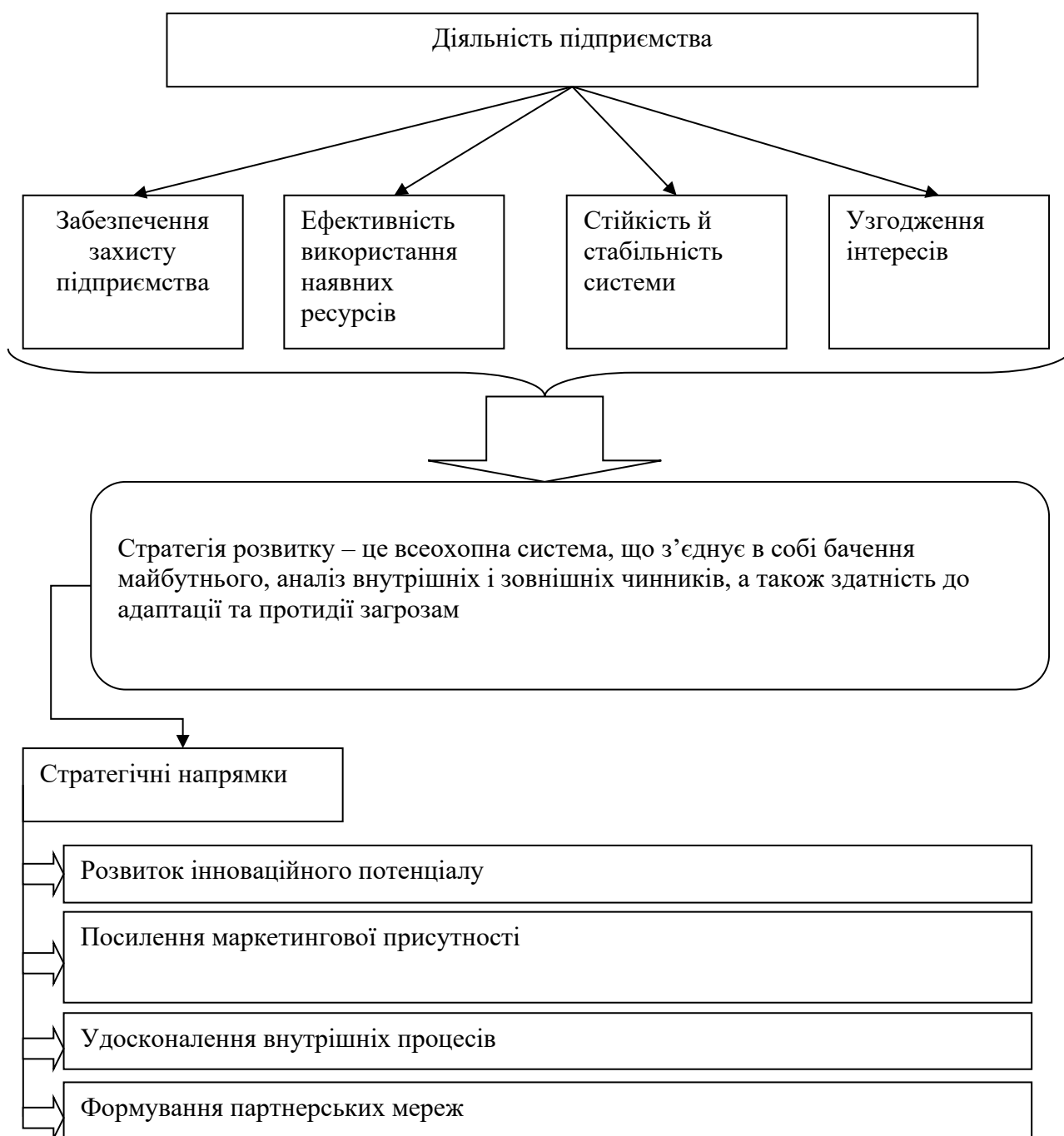


Рис. 1.3. Стратегічні напрямки уможливлення розвитку підприємства*

*Сформовано автором за даними джерел: [56-58]

Особливості формування стратегії впливають із потреби об’єднати всі елементи діяльності підприємства в єдиний комплекс, який реагує на виклики та водночас створює умови для залучення інновацій. Щоби стратегічний розвиток набув системного характеру, потрібно поєднати ретельний аналіз,

довгострокове планування й безперервний моніторинг результатів. У такому форматі підприємство здатне зберігати гнучкість, оперативно впроваджувати необхідні зміни й ефективно використовувати нові можливості, що з'являються в процесі розвитку.

1.3. Теоретичні аспекти розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ключові етапи процесу розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства*

Етапи	Сутність
Аналітичний етап	Цей етап передбачає детальне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, розкриття сильних і слабких сторін, а також оцінку потенційних чинників успіху. Підприємства збирають інформацію про ринкову динаміку, конкурентне оточення, нормативне поле та глобальні тренди. Результатом стає систематизований масив даних, на основі якого формується попереднє бачення того, у якому напрямку варто рухатися.
Формулювання цілей та вибір стратегічних напрямків	Спираючись на результати аналізу, керівництво визначає цілі, яких варто досягти в перспективі кількох років. При цьому враховується не лише бажане збільшення фінансових показників, а й нематеріальні аспекти – наприклад, покращення репутації чи формування більшої екологічної відповідальності.
Розробка механізмів протидії загрозам та ресурсне планування	На цьому етапі відбувається конкретизація заходів, які дозволять підприємству впевнено діяти в нестабільних умовах. Ідеться про створення сценаріїв реагування на критичні ситуації, визначення кадрових потреб, підготовку необхідної інфраструктури чи розробку системи резервів.
Впровадження, контроль та коригування стратегії	Завершальний етап характеризується переходом від теоретичних планів до практичних дій. Розподіляються завдання між командами, запускаються проєкти, відстежується їхній прогрес. Паралельно працює система контролю, яка дає змогу оцінити відповідність реальних результатів плановим показникам.

*Сформовано автором за даними джерел: [59-61]

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є

стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сучасний процес розроблення стратегії розвитку підприємства ґрунтується на здатності адекватно оцінювати наявні ресурси, враховувати глобальні тенденції та орієнтуватися на максимально ефективне використання можливостей ринку [68-69]. У центрі уваги перебуває стратегічний розвиток, що має забезпечити тривалу конкурентоспроможність і гнучкість у реагуванні на мінливі чинники довкілля. Важливо пам'ятати, що розроблення стратегії не зводиться до укладання розрізнених планів чи формального визначення цілей: це системний процес, покликаний з'єднати всі елементи діяльності підприємства в єдиний механізм. Стратегічні засади розвитку дають змогу сфокусуватися на пріоритетах, що принесуть найбільшу цінність у перспективі, а також допоможуть відстежувати ефективність дій у реальному часі. Водночас передбачається, що підприємство матиме механізми протидії загрозам, щоб у разі виникнення несприятливих обставин зберегти стійкість і подолати можливі ускладнення. Розглядати стратегічні напрямки слід у комплексі з внутрішніми процесами та зовнішніми викликами, оскільки лише гармонійна взаємодія цих факторів дає змогу досягти максимального результату.

Одним із визначальних аспектів процесу розроблення сучасної стратегії розвитку є об'єктивний аналіз середовища, в якому функціонує підприємство. Проте цей аналіз виходить за межі банальної оцінки ринкової кон'юнктури, включаючи й вивчення політичних, соціальних та технологічних тенденцій. Коли керівництво приділяє належну увагу збиранню й узагальненню даних, воно має змогу завчасно помітити симптоми трансформації галузі або появу нових сегментів, що можуть бути вигідними. Водночас слід брати до уваги можливі загрози, пов'язані з інноваційними зрушеннями, змінами у поведінці споживачів або регуляторними обмеженнями. Стратегічні засади розвитку допомагають систематизувати отриману інформацію та визначити, які напрями стануть головними драйверами зростання. Зрештою, без ретельного збору й

аналізу фактів будь-які стратегічні напрямки залишаться на рівні припущень і не принесуть відчутної вигоди. Ще одним фундаментальним чинником є здатність підприємства визначити свої сильні сторони та виявити ті ділянки, які потребують доопрацювання [62-63]. Розроблення сучасної стратегії розвитку передбачає глибоке розуміння внутрішніх можливостей: кваліфікації персоналу, стану матеріально-технічної бази, сформованої системи збуту, перспектив для модернізації або інтеграції нових технологій. Підприємства, що ігнорують цей етап, наражають себе на труднощі під час спроб масштабування чи переформатування бізнес-процесів. Варто пам'ятати і про вплив корпоративної культури та здатність персоналу швидко освоювати новації. Якщо колектив не готовий до змін, а комунікації всередині структури залишаються недосконалими, навіть перспективний план може зірватися. Саме тому стратегічний розвиток передбачає узгоджену взаємодію всіх підрозділів, де кожен співробітник усвідомлює роль і значення стратегії в довгостроковій перспективі.

Сутність процесу розроблення стратегії полягає також у виборі оптимальних стратегічних напрямків. Ці напрямки відображають ключові орієнтири, які мають бути реалізовані упродовж визначеного періоду. Наприклад, підприємство може прагнути вийти на нові географічні ринки, перевести значну частину операцій у цифровий формат або сконцентруватися на поглибленні спеціалізації. Важливо, щоб ці наміри були узгоджені з ресурсною базою та загальною місією бізнесу, інакше хаотична діяльність призведе до надмірних витрат часу й коштів. Стратегічні засади розвитку виконують у цьому контексті роль орієнтира, завдяки якому керівництво може розподіляти завдання та оцінювати прогрес. Зрештою, чітка фіксація стратегічних напрямків дозволяє різним відділам не дублювати функції один одного, а злагоджено працювати на досягнення колективної мети. Особливе значення має формулювання механізмів протидії загрозам, що можуть постати на шляху до реалізації обраних планів. Іноді це передбачає створення антикризових структур, здатних оперативно реагувати на непередбачувані

коливання попиту чи появу альтернативних технологій. В інших випадках може знадобитися додаткове навчання персоналу чи залучення експертів із зовнішнього середовища, щоб уникнути технологічного відставання. Сучасний стратегічний розвиток не терпить легковажності: надто динамічні та взаємопов'язані ринкові процеси диктують потребу в гнучкому плануванні. Коли підприємство має наготові сценарії дій на випадок різних несприятливих сценаріїв, воно підвищує власну життєздатність і розраховує на довготривале зростання. Тому процес розроблення стратегії має на меті не лише опрацювання позитивних сценаріїв, а й здатність швидко перебудуватися за умов несподіваних змін [70-72].

У контексті сучасних викликів окрему роль відіграє інноваційне мислення, яке пронизує весь процес стратегічного розвитку. Мова йде не лише про освоєння нових технологій, а й про пошук нестандартних рішень у питаннях маркетингу, управління людьми та налагодження ділових зв'язків. Якщо підприємство заздалегідь закладає в стратегію стимулювання творчого потенціалу, воно отримує додаткові шанси вирізнитися серед конкурентів і швидше завойовувати прихильність споживачів. Проте інновації потребують культивування атмосфери довіри й відкритості, де співробітники не бояться пропонувати та тестувати ідеї. Саме тому важливо прописати у стратегічних засадах розвитку механізми заохочення новаторства. Структурований процес розроблення плану дає змогу вмонтувати такі елементи у загальну систему, підвищуючи ймовірність успішних експериментів (табл. 1.5).

Розроблення сучасної стратегії розвитку неможливе без ефективної системи контролю та оцінювання. Щоби впевнитися, що обрані стратегічні напрямки справді дають результати, потрібні регулярні перевірки, аналіз проміжних показників та порівняння їх із запланованими цілями. Це дозволяє вчасно виявити слабкі місця чи недоліки в реалізації та здійснити коригування. Важливо, щоб система вимірювання була побудована на чітко визначених критеріях: від фінансових індикаторів до нематеріальних аспектів на кшталт рівня задоволеності клієнтів чи іміджу бренду.

Таблиця 1.5

Основні завдання сучасної стратегії розвитку підприємства*

Завдання	Характеристика
Визначити довгострокові пріоритети	Ключове завдання – з’ясувати, куди рухається бізнес-структура у стратегічній перспективі. Це дає змогу зосередитися на найважливіших цілях та розподілити ресурси відповідно до пріоритетів. Такий фокус допомагає уникнути розпорошення сил і водночас формує єдиний вектор дій для всього колективу.
Формувати реалістичні плани дій	Після встановлення цілей слід чітко розуміти, за допомогою яких кроків і методів вони будуть досягнуті. Недостатньо обмежитися загальними гаслами: необхідні чіткі плани з конкретними завданнями, відповідальними особами та термінами. Якщо плани не будуть реалістичними, стратегія ризикує лишитися на папері.
Передбачити механізми протидії загрозам	Успішна стратегія завжди включає превентивні заходи, що підвищують стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх несподіванок. Це можуть бути резерви, альянси, страхові інструменти, а також системи раннього попередження. Тільки так можна забезпечити безперервність роботи та зберегти ключові активи за несприятливих умов.
Гарантувати залученість і мотивацію персоналу	Жоден план не реалізується сам по собі. Від рівня мотивованості співробітників і їхньої здатності до співпраці залежить, наскільки успішно буде втілено стратегічний розвиток. Підготовка кваліфікованих кадрів, налагоджена система навчання й заохочення ініціативи – критично важливі чинники, що дають можливість виконати стратегічні завдання вчасно і з належним рівнем якості.

*Сформовано автором за даними джерел: [88-90]

Такий контроль має бути прозорим і сприяти навчанню всього колективу. Зрештою, мета полягає не в пошуку винних, а у своєчасному поліпшенні процесів, щоби стратегічний розвиток рухався в правильному напрямку, а протидія загрозам була адекватно підкріплена реальними діями [73-75]. Ще одна характерна риса процесу розроблення сучасної стратегії – це орієнтація на формування партнерств та колаборацій. У добу глобалізації та високої конкуренції підприємства часто шукають шляхи об’єднання зусиль із

постачальниками, дистриб'юторами чи дослідницькими структурами. Така взаємодія може пришвидшити опанування нових ринків, сприяти ефективнішому використанню ресурсів і зміцнювати позиції в умовах непередбачуваних викликів. Тому на стадії планування стратегії варто закладати фундамент для спільних проєктів, визначати формати співпраці й розподіляти відповідальність. Партнерства особливо корисні, коли стратегічні напрямки вимагають масштабних інвестицій чи нетипових компетенцій. У такому разі тандем із надійними союзниками дозволяє розподілити навантаження, мінімізуючи ймовірність складнощів у реалізації.

Ще одна характерна риса процесу розроблення сучасної стратегії – це орієнтація на формування партнерств та колаборацій. У добу глобалізації та високої конкуренції підприємства часто шукають шляхи об'єднання зусиль із постачальниками, дистриб'юторами чи дослідницькими структурами. Така взаємодія може пришвидшити опанування нових ринків, сприяти ефективнішому використанню ресурсів і зміцнювати позиції в умовах непередбачуваних викликів. Тому на стадії планування стратегії варто закладати фундамент для спільних проєктів, визначати формати співпраці й розподіляти відповідальність. Партнерства особливо корисні, коли стратегічні напрямки вимагають масштабних інвестицій чи нетипових компетенцій. У такому разі тандем із надійними союзниками дозволяє розподілити навантаження, мінімізуючи ймовірність складнощів у реалізації (рис. 1.4).

Отже, сутність і зміст процесу розроблення сучасної стратегії розвитку зумовлені комплексним характером цього завдання. Підприємства потребують чіткої методики, яка об'єднає аналіз середовища, оцінку внутрішніх можливостей, визначення стратегічних напрямків та побудову механізмів протидії загрозам. Критично важливо підготувати персонал, налаштувати інформаційні канали та впровадити інноваційні підходи, аби отримані результати не були випадковими, а перетворилися на постійний стимул для подальших звершень.



Рис. 1.4. Принципи уможливлення розробки стратегії розвитку сучасного підприємства*

*Сформовано автором за даними джерел: [75-77]

Усе це вимагає узгодженої праці різних відділів, регулярного контролю й коригування кроків з огляду на зміни в економічному та технологічному ландшафті. Така всебічна увага до деталей процесу гарантує, що кінцевий документ не залишиться декларацією, а справді стане дієвим інструментом, який задає напрямок стратегічного розвитку і допомагає впевнено протидіяти загрозам у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

За результатами визначення теоретичних засад розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Доведено, що безпековий розвиток підприємства являє собою багатовимірну концепцію, де сукупність технологій, людської компетентності та стратегічно продуманих дій формує надійний фундамент захищеності й стабільного зростання. Визначено, що саме системний характер цього феномену проявляється у зваженій інтеграції культури відповідальності, сучасних інструментів, пильної уваги до зовнішніх факторів і готовності відстоювати інтереси всіх зацікавлених сторін. Такий підхід не лише допомагає протидіяти загрозам, а й стимулює інновації, посилює репутацію і формує міцний базис для тривалого процвітання.

2. Встановлено, що саме стратегія розвитку є ключем до формування тривалої конкурентоспроможності підприємства, адже вона об'єднує в собі комплексне бачення майбутнього, аналіз наявного середовища, ефективний розподіл ресурсів і постійну протидію загрозам. Доведено, що завдяки системній роботі над довгостроковими планами, передбачливій адаптації до змін і посиленню внутрішньої злагодженості, підприємство має всі шанси не лише втримати свої позиції, а й вийти на якісно новий рівень. Успішне втілення обраних стратегічних напрямків, поєднане з гнучкими механізмами реагування на виклики, відкриває перспективи для інновацій, розширення партнерств і сталого зростання в довготривалій перспективі.

3. Доведено, що процес розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства являє собою багаторівневу структуру, де фундаментальне значення мають аналіз середовища, постановка цілей, визначення стратегічних напрямків, механізми протидії загрозам і постійний моніторинг результатів. Встановлено, що лише комплексний підхід до кожної ланки цього процесу забезпечує його дієвість і дає змогу обрати оптимальний вектор для тривалого зростання. Успіх стратегії залежить від прозорої комунікації, продуманої орієнтації на інновації, гнучкої адаптації до швидкоплинних змін і відповідального ставлення до ресурсів. Коли всі ці чинники гармонійно поєднуються, підприємство отримує надійний інструмент, здатний реалізовувати високі цілі й формувати довготривалу конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «МАКСИМУМ ЦЕНТР»

2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Максимум центр» та його місця на ринку

ТзОВ «Максимум центр» є одним із динамічних представників галузі, що спеціалізується на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Упродовж останніх років цей суб'єкт господарювання активно розширює асортимент, зосереджуючись на якісному й стабільному забезпеченні будівельних потреб українського ринку. Завдяки комплексному підходу до відбору товарів, підприємство пропонує як традиційні матеріали – дошку, брус, фанеру, так і модерні стінові та покрівельні продукти, орієнтовані на енергоефективність і довговічність. Водночас ТзОВ «Максимум центр» інвестує в розвиток партнерських відносин із виробниками, щоб надавати замовникам не лише товари, а й надійні консультації щодо технологій їх використання. Ця орієнтація на глибоке розуміння потреб клієнтів і постійне оновлення пропозиції вирізняє ТзОВ «Максимум центр» на тлі інших постачальників у сегменті будівельних ресурсів, підкреслюючи його готовність працювати з проектами різної складності [73].

Одним із вагомих напрямків діяльності ТзОВ «Максимум центр» виступає робота над доступністю будівельних матеріалів. Сучасний ринок диктує високі вимоги до строків постачання, зручності транспортування та екологічності. ТзОВ «Максимум центр» прагне задовольнити ці критерії за допомогою ретельно сформованих ланцюгів постачання: співпраця з перевіреними постачальниками і власне налаштування логістичних процесів на оптимальний рівень дозволяють скорочувати час від замовлення до отримання товару. Крім того, значна увага приділяється правильному зберіганню матеріалів, що забезпечує їх якість і довготривалість. Завдяки цьому, ТзОВ «Максимум центр»

не лише опікується власним репутаційним іміджем, а й формує позитивні відгуки серед будівельних бригад і кінцевих споживачів, які все частіше обирають саме перевірені марки деревини, стінових конструкцій та покрівельних систем (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сильні сторони в діяльності ТЗОВ «Максимус центр» *

Сторони	Характеристика
Широкий асортимент та багатогранність	ТЗОВ «Максимус центр» вирізняється здатністю задовольнити потреби різних сегментів: будівельних бригад, приватних забудовників, фермерських господарств. Така різноманітність товарів і напрямів дає змогу витримувати сезонні коливання й пропонувати клієнтам актуальні рішення незалежно від економічної ситуації.
Експертна консультація та довіра клієнтів	Здатність фахівців ТЗОВ «Максимус центр» надавати якісні поради – одна з ключових переваг. Споживачі отримують не лише продукцію, а й глибоке розуміння того, як правильно застосувати матеріали, які інструменти потрібні для монтажу чи догляду, та які передові технології здатні підвищити довговічність конструкцій або посилити врожайність у сільському господарстві.
Гнучка логістика та оптимізовані складські процеси	Оскільки час виконання замовлень відіграє критичну роль у будівельних проєктах і сезонних роботах аграріїв, ТЗОВ «Максимус центр» успішно розвиває логістичні рішення. Мережа перевірених перевізників, наявність власного транспорту та оперативна координація відвантажень дозволяють швидко доставляти матеріали, уникати затримок і дбати про належні умови зберігання.
Відкритість до нових матеріалів та інновацій	Підприємство постійно відстежує новації в будівельній і агросфері, співпрацюючи з виробниками, які пропонують оновлені види деревини, композитні покрівельні рішення чи високоміцні агроплівки. Завдяки цьому клієнти отримують товари, що відповідають сучасним трендам, а сама фірма зміцнює позиції на ринку, демонструючи свою готовність до неперервного вдосконалення.

*Сформовано автором за даними джерел: [73]

Важливою складовою бізнес-моделі ТЗОВ «Максимус центр» є фокус на рекомендаціях та експертному супроводі клієнтів. Не кожен будівельний об'єкт

потребує однакових рішень, і у сфері будівельних матеріалів варіативність стає вирішальною перевагою. Саме тому підприємство дбає про те, щоб пропонувати різні категорії деревини з урахуванням її властивостей – вологості, щільності, схильності до деформацій чи здатності протистояти середовищу. Аналогічна увага приділяється і покрівельним матеріалам, де клієнти можуть вибирати з металочерепиці, бітумних рішень, композитних покриттів та інших варіацій. Фахівці ТЗОВ «Максимум центр» надають роз'яснення щодо технологій монтажу та подальшого обслуговування, що допомагає підвищити довговічність і окупність вкладених коштів у будівництво. Такий формат консультацій визначає місце підприємства на ринку як надійного партнера, здатного зорієнтувати клієнта в сучасному розмаїтті матеріалів.

ТЗОВ «Максимум центр» позиціює себе також як надійний помічник у виборі стінових і покрівельних будівельних матеріалів. Серед найпопулярніших товарів можна знайти модульні системи, що спрощують процес зведення конструкцій, а також утеплювачі нового покоління. Ці інноваційні рішення дають змогу зменшити тепловтрати будівель та водночас зберігати екологічну безпеку помешкань. Завдяки високому рівню спеціалізації персоналу, клієнти отримують професійні поради, які враховують не лише вартість, а й експлуатаційні характеристики кожного виду продукту. Подібний детальний підхід ставить ТЗОВ «Максимум центр» у вигравну позицію, оскільки покупці все частіше бажають гарантій якості та хочуть бути впевненими у правильності свого вибору. Окрім будівельного сегмента, ТЗОВ «Максимум центр» активно розвиває пропозиції для сільського господарства, пропонуючи агротканини, агросітки та агроплівки. Ці матеріали відіграють надзвичайно важливу роль у збереженні врожаю і забезпеченні оптимальних умов вирощування, захищаючи рослини від надмірного сонячного випромінювання, вітрових явищ та надлишку вологи. Агротекстиль розробляється з урахуванням різних кліматичних регіонів України, що дозволяє отримувати стабільні результати у фермерських господарствах та на приватних садибах. Завдяки комплексним рішенням, запропонованим фахівцями ТЗОВ «Максимум центр», аграрії можуть

поєднувати різні типи матеріалів, домагаючись ефективнішого використання земельних ділянок та зменшення витрат на хімічні препарати. Окрім того, досвідчені консультанти надають рекомендації щодо правильного укладання агротканин чи оптимізації параметрів агросіток.

ТзОВ «Максимус центр» вибудувало внутрішню систему, у межах якої передбачено основні функціональні відділи, що відповідають за різні аспекти діяльності. Ключовим є торговельний відділ, де менеджери обслуговують гуртових і роздрібних покупців, формують замовлення та забезпечують оперативний зв'язок із клієнтами. Технічний відділ охоплює фахівців, які вивчають будівельні та агроматеріали, стежать за якістю, контролюють надходження й умови зберігання. Логістичний відділ відповідає за транспортування, координацію постачальників і роботу зі складськими ресурсами. Крім того, фінансово-аналітична ланка займається плануванням витрат, веденням бухгалтерського обліку та стратегічним прогнозуванням доходів. Кожний відділ взаємодіє з іншими через встановлені механізми комунікації, що забезпечує узгоджений рух усіх процесів і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Така структура дає змогу ТзОВ «Максимус центр» чітко розподіляти обов'язки й уникати дублювання функцій. Торговельний відділ, маючи тісний контакт із клієнтами, передає сигнали про зростання попиту чи необхідність нових товарів далі по ланцюгу – до технічного й логістичного відділів. У свою чергу, технічні фахівці контролюють якість, що підтверджує надійність пропонованої продукції та захищає репутацію підприємства в будівельній і агросфері. Фінансово-аналітична ланка синтезує отримані дані, формуючи обґрунтовані рішення про розвиток, а також відповідає за своєчасні розрахунки з постачальниками й підрядниками. У результаті всі механізми поєднуються в єдину функціональну схему, де кожен працівник знає власну роль у досягненні спільних цілей, а взаємодія між відділами сприяє підвищенню ефективності й конкурентоспроможності (рис. 2.1).

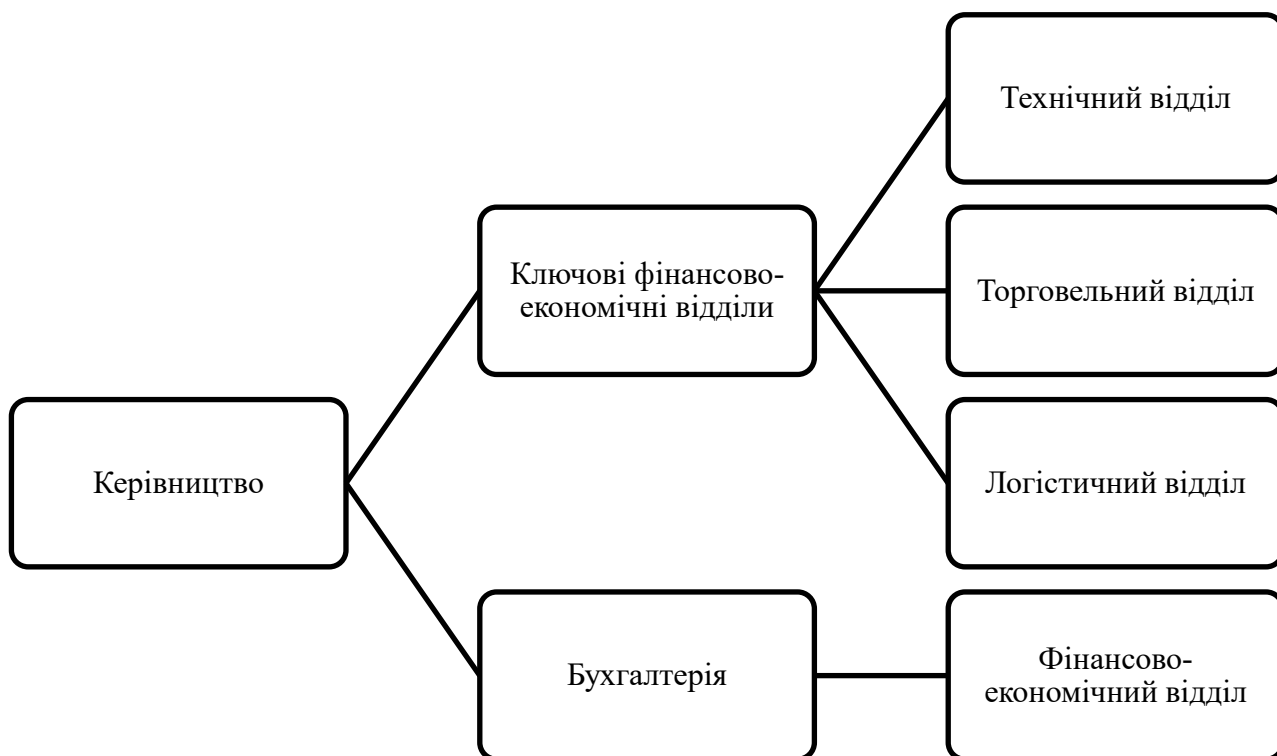


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Максимум центр» *

*Сформовано автором за даними джерел: [73]

Наявність широкого асортименту дозволяє ТзОВ «Максимум центр» охопити кілька сегментів ринку одночасно, зміцнюючи свою позицію та забезпечуючи стабільний потік клієнтів. Якщо говорити про будівельне господарство, то тут особливу увагу приділено не тільки якості, а й доступності: є змога знайти пропозиції в різних цінових діапазонах – від бюджетних рішень до елітних варіантів. Своєрідною «візитівкою» підприємства стала чесність у наданні інформації про походження та характеристики матеріалів. Це формує довіру і слугує стимулом для довгострокового співробітництва. У сільському господарстві ж пропонується низка спеціалізованих рішень, які довели свою ефективність на практиці: агросітки та агроплівки підвищеної міцності, що витримують екстремальні погодні умови, агротканини з підвищеною пропускну здатністю для повітря, а також нові види матеріалів зі зменшеним впливом на навколишнє середовище. Щоби підтримувати конкурентний статус, ТзОВ «Максимум центр»

дотримується принципу постійної комунікації з клієнтською аудиторією. Завдяки зворотному зв'язку від будівельників, фермерів та приватних господарів, підприємство оперативно реагує на потреби та коригує власні плани. Наприклад, якщо від споживачів надходять численні запити про специфічний вид будівельної дошки з певним рівнем вологості, фахівці намагаються розширити асортимент у цьому напрямку або запропонувати альтернативу з подібними властивостями. Це спонукає ТзОВ «Максимум центр» постійно вивчати нові технологічні рішення, удосконалювати складські та логістичні потужності, а також упроваджувати послуги на кшталт консультацій на будмайданчику чи тестових експериментів з агротканинами. Така інтеграція клієнтського досвіду в процес прийняття рішень створює умови для зростання лояльності та органічного розширення клієнтської бази.

Ринкове позиціонування ТзОВ «Максимум центр» базується на поєднанні виваженої цінової політики та якісного обслуговування. В умовах постійної конкуренції в секторі будівельних матеріалів виграють ті постачальники, які надають широкий вибір та супровідні послуги. У такий спосіб, підприємство демонструє серйозний підхід до формування власного асортименту: відбирає бренди, що відповідають міжнародним стандартам, проходять внутрішні перевірки й мають позитивні відгуки від професійних будівельників. Крім того, наявність зрозумілих умов співпраці дозволяє швидко оформлювати замовлення та отримувати матеріали навіть під час сезонних піків, коли попит на деревину й будівельні елементи особливо високий. Це допомагає не лише втриматися на ринку, а й розширити частку завдяки привабливим пропозиціям як для великих будівельних підрядників, так і для приватних осіб.

Упродовж 2021–2023 років ТзОВ «Максимум центр» поступово збільшувало штат працівників: з 14 до 16, а потім до 18 осіб, однак ці показники залишаються відносно стабільними та не свідчать про різке зростання чи скорочення. Така тенденція зумовлена, насамперед, прагненням підтримувати оптимальний баланс між завантаженістю відділів і доступними ресурсами для виплати заробітних плат та забезпечення навчальних програм.

Варто відзначити, що з 2022 року в Україні триває воєнний стан, що став серйозним випробуванням для багатьох суб'єктів. Однак ТзОВ «Максимус центр» продемонструвало можливість адаптуватися до складних обставин, не вдаючись до масових скорочень. Натомість підприємство зберегло ключових фахівців і навіть поступово набирало нових співробітників, аби посилити логістичні та консультативні ланки. Це свідчить про виваженість керівництва та наявність стабільного попиту, завдяки якому вдається реалізовувати поставлені завдання навіть за складних умов (рис. 2.2).

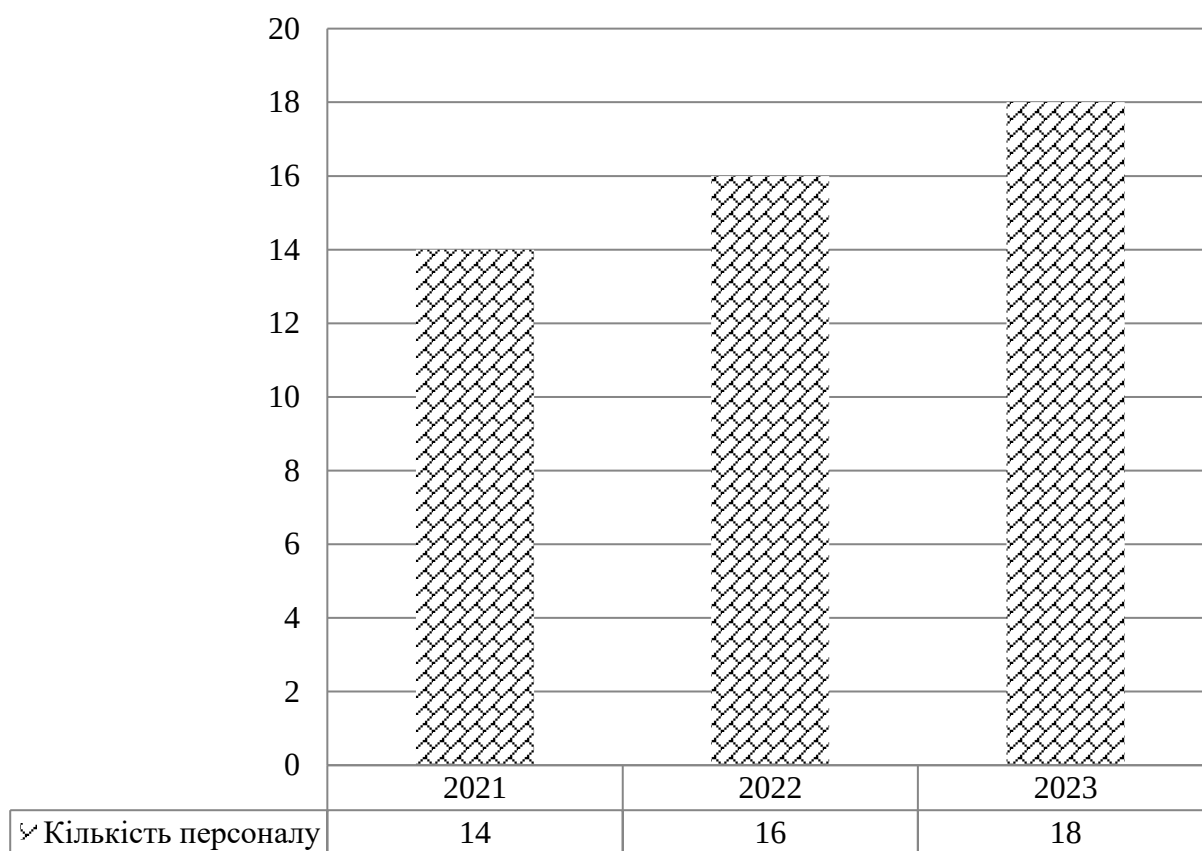


Рис. 2.2. Тенденційний аналіз кількості працівників ТзОВ «Максимус центр» за період 2021-2023 рр., од. *

*Сформовано автором за даними джерел: [78-80]

Важливу роль у розвитку ТзОВ «Максимус центр» відіграє активна участь у галузевих виставках та спеціалізованих заходах. Показ власних рішень, презентація нових видів сировини чи технологій – усе це сприяє зростанню впізнаваності бренду й налагодженню нових професійних контактів.

На таких майданчиках підприємство демонструє зразки матеріалів, проводить майстер-класи з монтажу окремих продуктів, а також ділиться досвідом щодо застосування агротканин та агросіток у реальних умовах. Відвідувачі мають змогу не тільки ознайомитися з пропозиціями, а й поспілкуватися безпосередньо з представниками компанії, отримати безкоштовні поради та домовитися про пілотне використання певних продуктів. Така стратегія присутності на ринку дозволяє ТзОВ «Максимум центр» закріплюватися як прогресивний постачальник, що йде в ногу з часом та розуміє потреби сучасного споживача.

Підсумовуючи загальну характеристику ТзОВ «Максимум центр» та його місця на ринку, варто відзначити, що підприємство впевнено розвивається завдяки поєднанню різних напрямів діяльності: від спеціалізованого забезпечення стіновими і покрівельними будівельними матеріалами до надання рішень для сільського господарства у вигляді агротканин, агросіток і агроплівок. Така диверсифікація продукції допомагає успішно функціонувати під час сезонних коливань і гарантує більш сталий дохід, адже різні групи товарів мають своїх сталих покупців. Водночас постійний моніторинг відгуків та взаємодія з виробниками підвищують рівень довіри й репутацію, що зміцнює ринкові позиції. Гнучкість у логістиці, пропозиції для різних бюджетів і відкритість у взаєминах із клієнтами – усе це визначає ТзОВ «Максимум центр» як гідний вибір для тих, хто шукає надійний, перевірений часом та досвідом сервіс у сфері будівельних матеріалів і товарів для агросектора.

2.2. Аналіз результатів діяльності ТзОВ «Максимум центр»

Діяльність, яку здійснюють підприємства, незалежно від їх форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності закінчується певним фінансовим результатом. Останній може представляти прибуток, збиток або нульову суму. Фінансові результати за позитивного їх значення є джерелом платежів до бюджету, а також розширеного відтворення виробництва. Останнім часом в умовах збільшення кількості збиткових підприємств необхідність у

поглибленні цих досліджень зростає. В умовах поглиблення кризових процесів в економіці України питання пошуку джерел забезпечення покращення фінансових результатів діяльності підприємств набуває все більшого значення. У більшості наукових праць здійснено кількісний аналіз динаміки прибутків і збитків підприємств України з виокремленням періодів погіршення та покращення фінансових результатів їх діяльності. Проте вагомою є не стільки оцінка кількісних тенденцій, скільки поглиблення дослідження якісних змін у діяльності підприємств країни. Саме це й зумовило формулювання мети дослідження.

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання спрямована на отримання максимально можливої економічної вигоди, що знаходить свій прояв у фінансових результатах. Нині великого значення набуває дослідження причинно-наслідкових зв'язків, пов'язаних із процесом формування фінансових результатів підприємств України, їх оцінкою, прогнозуванням та забезпеченням позитивного результату – прибутку, який є одним з основних власних джерел формування фінансових ресурсів підприємств, необхідних для забезпечення їх поточної діяльності та подальшого розвитку. Збільшення прибутку підприємницьких структур впливає на темпи економічного розвитку країни, її адміністративно-територіальних одиниць, зростання суспільного багатства та підвищення життєвого рівня населення. Все це актуалізує проведення аналізу результатів діяльності ТзОВ «Максимус центр».

Порівняння динаміки чистого прибутку ТзОВ «Максимус центр» за 2021–2023 роки демонструє суттєві коливання: з 9,7 млн грн у 2021 році показник зріс до 20,1 млн грн у 2022 році, а в 2023 році впав до 6,9 млн грн. Перший стрибок можна пояснити сприятливими умовами збуту та зростанням попиту на будівельні та суміжні матеріали, особливо в контексті активізації будівництва на початку 2022 року. Підприємство встигло скористатися хвилею замовлень та встановити вигідні угоди з гуртовими партнерами. Однак тривале збереження високого прибутку не вдалося втримати через різке ускладнення господарських

реалій у 2022 році, коли в Україні почав діяти воєнний стан. Це безпосередньо позначилося на всій економіці, вплинуло на транспортну логістику, закупівельні ціни та можливості здійснювати оперативні платежі. Відповідно, уже в 2023 році доходи підприємства знизилися, що й відбилося на чистому прибутку, який скоротився до 6,9 млн грн (рис. 2.3).

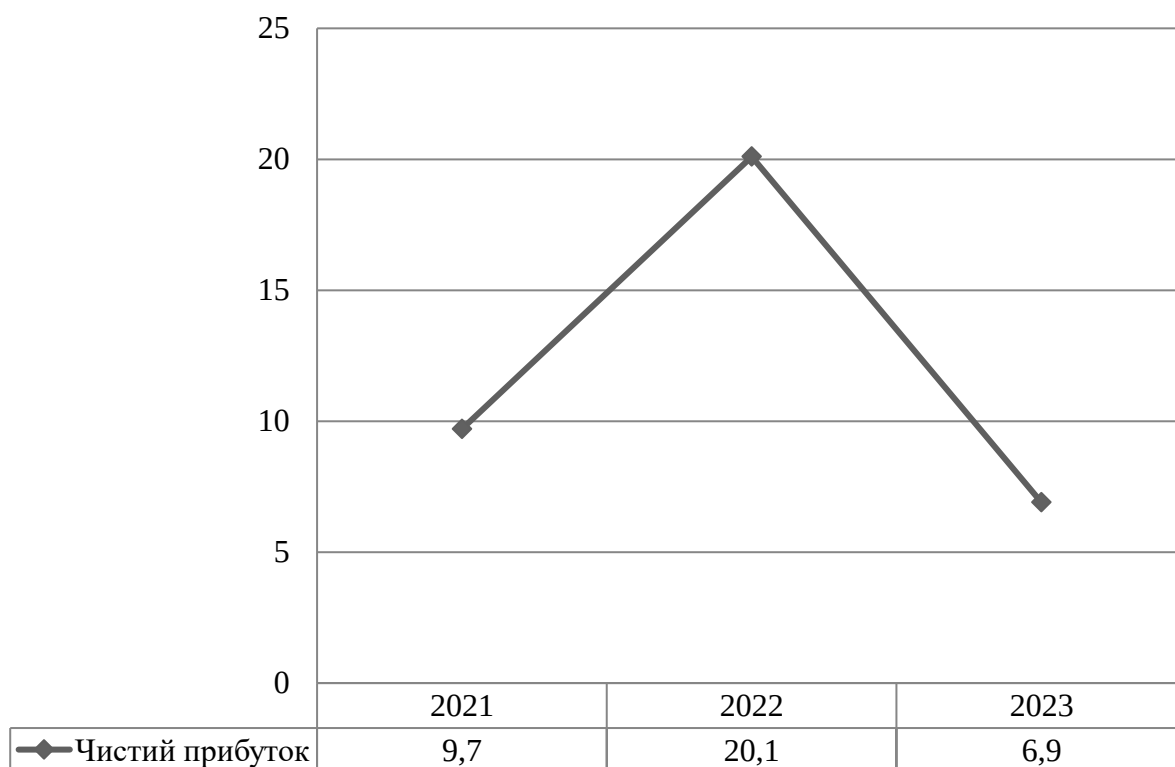


Рис. 2.3. Тенденційний аналіз обсягу чистого прибутку ТзОВ «Максимус центр» за період 2021-2023 рр., млн. грн. *

*Сформовано автором за даними джерел: [78-80]

Після різкого зростання у 2022 році ситуація у 2023-му виявилася менш оптимістичною, але варто зазначити, що ТзОВ «Максимус центр» усе одно залишилося з позитивним результатом. Це свідчить про здатність адаптуватися до кардинально змінених умов, хоча збереження прибутковості на стабільно високому рівні вимагає подальшого вдосконалення асортименту, розширення каналів збуту й забезпечення безперебійних поставок матеріалів. Таким чином, незважаючи на помітне зниження у 2023 році, підприємство все ще має

перспективи для відновлення фінансових показників за умови послідовної реалізації стратегічних заходів.

Коефіцієнт поточної ліквідності дає змогу оцінити, наскільки ТзОВ «Максимус центр» може покрити свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. У 2021 році він становив 172,8%, що вже свідчило про достатній рівень забезпечення. Однак у 2022 році він різко зріс до 393,8%, а в 2023 – ще вище, до 461,9%. Така позитивна динаміка зазвичай вказує на суттєве накопичення оборотних ресурсів або, навпаки, на зменшення обсягів поточних зобов'язань.

Зростання коефіцієнта поточної ліквідності за період 2021–2023 років може бути пов'язане з обережною фінансовою політикою, спрямованою на утримання більшого запасу грошових коштів або швидкоореалізованих активів у відповідь на можливі труднощі, що супроводжують воєнний стан в Україні. Підприємство, імовірно, свідомо накопичувало кошти або інші ліквідні ресурси, прагнучи уникнути проблем з розрахунками із постачальниками та персоналом. Втім, надто високий показник поточної ліквідності може також свідчити про не повністю залучений потенціал ресурсів у господарському процесі. Якщо частина оборотних коштів лишається без обігу, вона не генерує додаткової вигоди. Тому в подальшому ТзОВ «Максимус центр» доцільно переглянути, які саме ресурси формують цей високий відсоток, і визначити, чи варто спрямувати частину з них на інвестиційні проекти чи диверсифікацію асортименту (рис. 2.4).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на можливість ТзОВ «Максимус центр» моментально розрахуватися з короткостроковими боргами за рахунок коштів, що перебувають на рахунках та в касі, а також інших надшвидких активів. Показники 4,6% у 2021 році та 65,5% у 2022 свідчать про різку різницю в накопиченні грошових коштів або їх еквівалентів. У 2023 році цей коефіцієнт дещо знизився до 54,2%, але все ж лишається набагато вищим, ніж на старті періоду. Зростання цього коефіцієнта в 2022 році може пояснюватися бажанням підприємства мати достатній фінансовий резерв під

час воєнного стану, коли можливі затримки в платежах або ускладнення з логістикою.

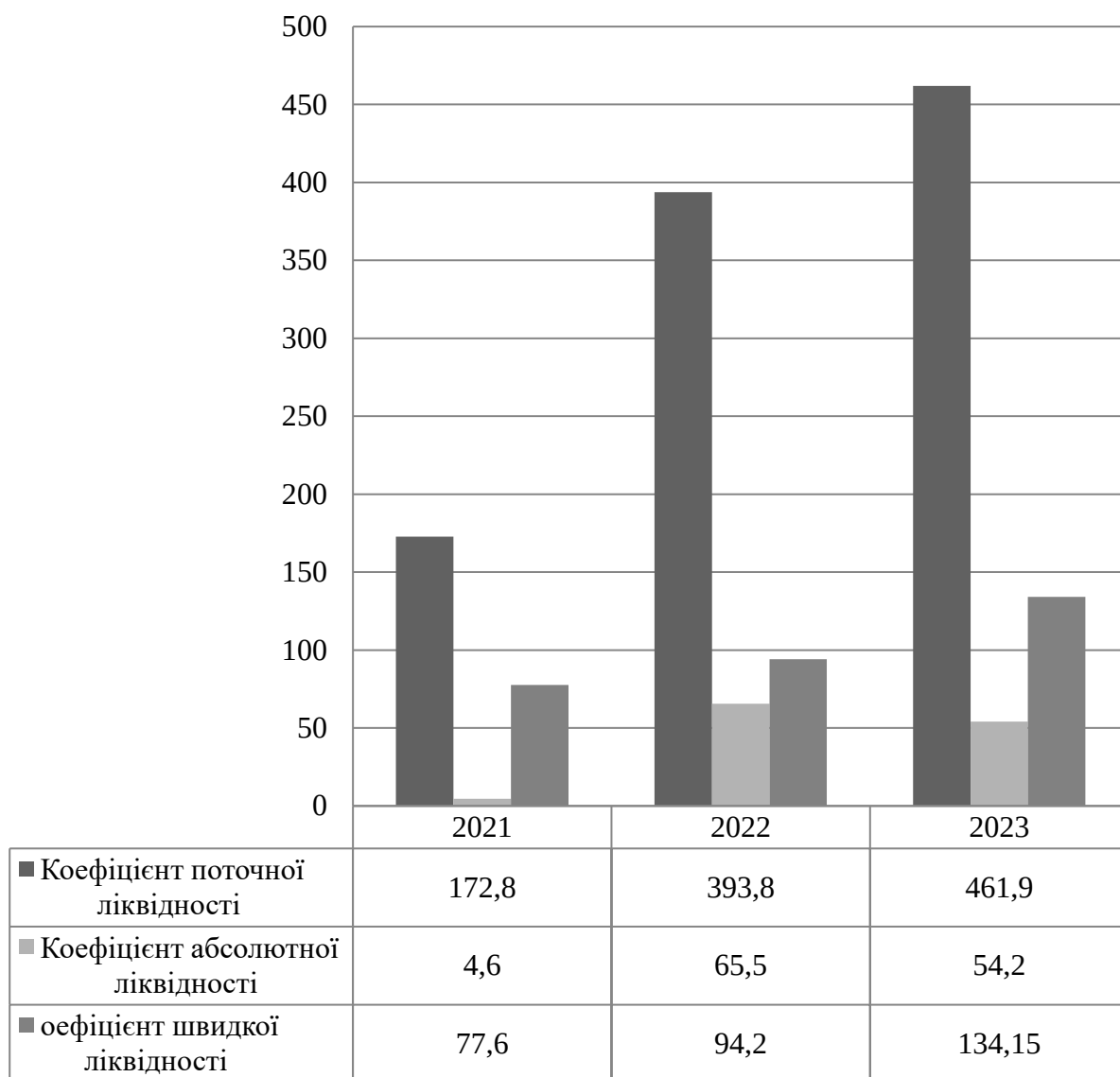


Рис. 2.4. Тенденційний аналіз показників ліквідності ТЗОВ «Максимус центр» за період 2021-2023 рр., % *

*Сформовано автором за даними джерел: [78-80]

Високий рівень абсолютної ліквідності означає, що ТЗОВ «Максимус центр» хоч і знизило свою прибутковість у 2023 році, та все ж залишилося з відчутним запасом грошових активів або аналогічних інструментів, доступних для негайного розрахунку. Незважаючи на позитивну динаміку, слід пам'ятати про збалансованість усіх аспектів фінансової діяльності. Високий коефіцієнт швидкої ліквідності має поєднуватися зі здоровим рівнем запасів та своєчасним

поповненням асортименту, інакше підприємство може пропустити потенційні вигоди від розширення ринку через нестачу товарних позицій на складах. Так само важливо контролювати співвідношення грошових надходжень та платежів, щоб підтримувати достатню платоспроможність без надмірного заморожування ресурсів.

Коефіцієнт автономії (69,2% у 2021 році, 83,75% у 2022 та 85,2% у 2023) свідчить про частку власного капіталу ТзОВ «Максимум центр» у загальному обсязі джерел фінансування. Зростання цього показника протягом аналізованих років означає, що підприємство дедалі менше покладається на позикові ресурси і зберігає високий рівень фінансової незалежності. Особливо помітний перехід від 69,2% до понад 80% може бути зумовлений успішною політикою реінвестування прибутку та обмеженим залученням кредитних коштів. Водночас значне збільшення коефіцієнта автономії допомагає зберігати стійкість у періоди воєнного стану, коли доступ до зовнішнього фінансування може ускладнюватися, а відсоткові ставки нерідко зростають. Власний капітал слугує міцною основою для підтримки операційних процесів та інвестицій. Високий коефіцієнт автономії позитивно впливає на кредитоспроможність і репутацію підприємства серед партнерів, адже свідчить про його платоспроможність та здатність самостійно покривати зобов'язання. Водночас слід зважати, що надмірна увага до фінансування виключно власним капіталом може гальмувати темпи розвитку, якщо ТзОВ «Максимум центр» уникає конструктивного використання позик для модернізації чи виходу на нові ринки. Тому оптимальна автономія – це завжди баланс між самостійністю й раціональним залученням коштів ззовні (рис. 2.5).

Рентабельність активів (25,9% у 2021 році, 36,3% у 2022 та 11,1% у 2023) свідчить про те, скільки чистого прибутку ТзОВ «Максимум центр» одержує з кожної гривні, вкладеної в активи. Якщо у 2021 та 2022 роках цей показник був доволі високим, то у 2023 році відчутно знизився.

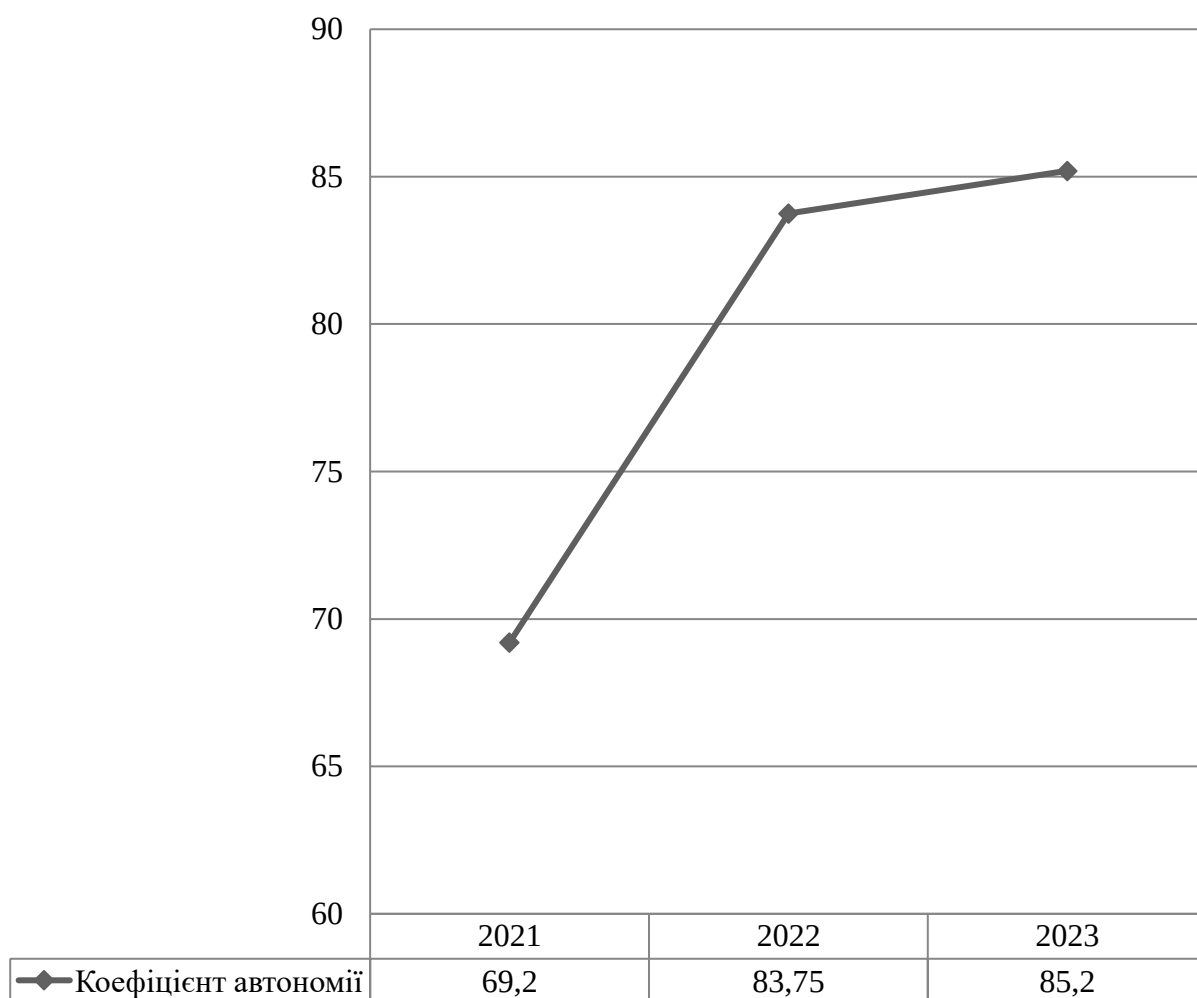


Рис. 2.5. Тенденційний аналіз показників фінансової незалежності ТзОВ «Максимум центр» за період 2021-2023 рр., % *

*Сформовано автором за даними джерел: [78-80]

Найвірогідніше, це пов'язано з падінням чистого прибутку та, водночас, з можливим зростанням загального обсягу активів, які були задіяні у складських запасах та інших напрямках. Значення у 36,3% у 2022 році показує, що в цьому періоді підприємство максимально ефективно використовувало наявні ресурси. Високі продажі, активний попит і своєчасне розширення асортименту дозволили збільшити чистий прибуток при відносно стабільному розмірі активів. Проте у 2023-му обставини воєнного стану, зменшення прибутку та ймовірні нові інвестиції в оборотні активи (або утримання більших складських запасів) призвели до зниження коефіцієнта до 11,1% (рис. 2.6).

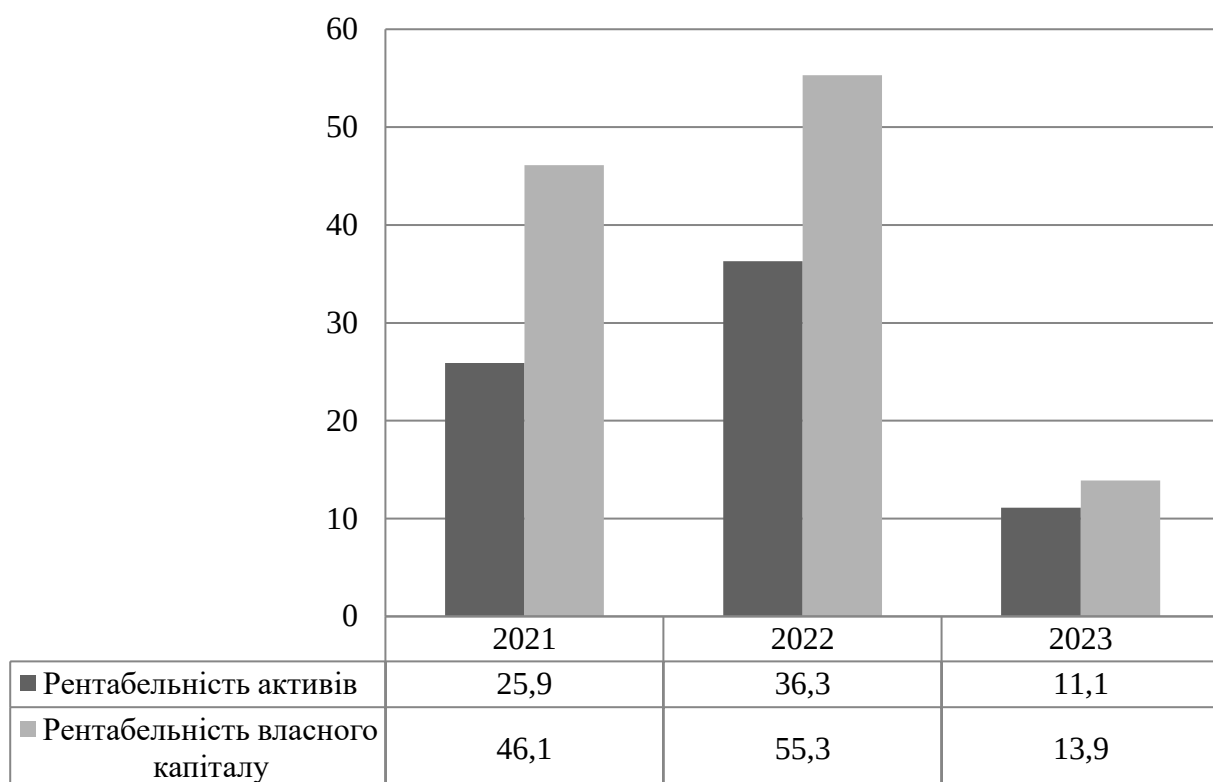


Рис. 2.6. Тенденційний аналіз показників рентабельності ТЗОВ «Максимус центр» за період 2021-2023 рр., % *

*Сформовано автором за даними джерел: [78-80]

Незважаючи на помітне зниження, рентабельність активів все ще залишається в позитивній зоні, що свідчить про здатність ТЗОВ «Максимус центр» генерувати прибуток з основних ресурсів. Проте динаміка вказує на необхідність ретельнішого аналізу структури активів, виявлення можливих надлишків і пошуку шляхів збільшення обсягів реалізації. Оптимізація складів, розвиток диджитал-рішень у збуті та подальша диверсифікація можуть допомогти повернути рентабельність до попередніх показників.

Рентабельність власного капіталу (46,1% у 2021 році, 55,3% у 2022 і 13,9% у 2023) показує, наскільки прибутковим є вкладений власний капітал. Цей показник надзвичайно важливий з погляду інвесторів та власників, адже дає уявлення про те, яку віддачу вони отримують від своїх внесених коштів. Якщо в перших двох роках спостерігався високий рівень, то в 2023 році відбулася помітна корекція до 13,9%. Збільшення значення до 55,3% у 2022

році ймовірно пояснюється стрімким зростанням чистого прибутку, який суттєво перевершив темпи збільшення власного капіталу. ТзОВ «Максимум центр» активізувалося на ринку будматеріалів та змогло закріпити позиції, отримуючи високий дохід. Однак у 2023 році, коли прибуток впав, показник рентабельності власного капіталу знизився. Одночасно підприємство підтримувало високий коефіцієнт автономії, що свідчить: власні кошти зберігаються, але вони не приносили такої самої високої віддачі, як раніше.

Попри зниження до 13,9%, цей рівень усе ж свідчить про те, що вкладення у ТзОВ «Максимум центр» залишаються прибутковими для власників. Падіння рентабельності потрібно сприймати як попередження про зміну економічного фону та необхідність продуманої адаптації до нових умов. За умови вдалих інвестицій у пріоритетні напрями збуту, вдосконалення асортименту та розробки нового маркетингового вектора рентабельність власного капіталу може знову зрости.

2.3. Оцінка стратегії розвитку ТзОВ «Максимум центр»

Умови функціонування та виживання вітчизняних підприємств в теперішніх реаліях дуже складні, бо стан в якому перебуває країна не дає можливості ефективно спланувати діяльність на підприємствах. Дуже багато підприємств знизили кількість продукції, що випускається, а більшість взагалі припинили своє існування на ринку. Саме ефективне формування стратегічного розвитку допоможе адаптуватися підприємствам до реалій в яких вони зараз опинилися та знайти нові можливості для їх розвитку.

Змінність економічного середовища існування бізнесу створює певні умови невизначеності. Із метою забезпечення стабілізації й посилення стійкості роботи та існування у вибраному сегменті кожен бізнес має виробити і обґрунтувати власну стратегію діяльності. Вибрана стратегія має бути створена за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів, тобто давати максимально можливі віддачі від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів,

регулювати роботу з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, фірми, організації, а й указувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації під зміни ринку.

ТзОВ «Максимум центр» уже кілька років поспіль успішно позиціонує себе на ринку будівельних матеріалів та суміжних товарів, насамперед за рахунок прагнення до глибокого задоволення потреб різних категорій споживачів. Одним із центральних завдань було розробити комплексну стратегію розвитку, здатну не лише реагувати на сьогоденні виклики, а й забезпечувати стабільний рух уперед навіть у непередбачуваних умовах. В асортименті підприємства присутні газоблоки, керамічні блоки, цегла, мінеральна вата, пінополістирол, фасадні системи, дахові вікна, будівельні суміші, дренажні системи та агротканина. Цей набір продукції охоплює кілька взаємодоповнювальних сегментів: від базових конструкційних елементів до технологій поліпшення енергоефективності та забезпечення агровиробництва. Завдяки такій різноманітності товарних лінійок, ТзОВ «Максимум центр» може утримувати конкурентні позиції та вчасно реагувати на зміни попиту (табл. 2.2).

Водночас з 2022 року в Україні запроваджено воєнний стан, що суттєво вплинуло на діяльність більшості суб'єктів ринку. Однак, попри виклики, підприємство зуміло продемонструвати адаптацію шляхом зміцнення внутрішніх процесів і перегляду пріоритетів у своїй стратегії.

Однією з основних ідей, закладених у стратегічні плани ТзОВ «Максимум центр», є прагнення стати ключовим партнером для будівельних фірм, дистриб'юторів та приватних забудовників, які цінують надійні, перевірені часом матеріали. Підприємство пропонує не лише базові позиції (цегла, газоблоки, керамічні блоки), а й передові рішення, спрямовані на поліпшення енергоефективності будинків. Сюди належать утеплювачі на кшталт мінеральної вати та пінополістиролу, а також сучасні фасадні системи та дахові вікна, що дають змогу суттєво скоротити теплові втрати.

Таблиця 2.2

Стратегічні, тактичні та поточні завдання ТЗОВ «Максимус центр»*

Стратегічні завдання	Тактичні завдання	Поточні завдання
ТЗОВ «Максимус центр» прагне розвивати товарні лінійки в галузі теплоізоляції, фасадних систем і агропродуктів. Такий крок розширює цільову аудиторію й забезпечує стійкість до коливань попиту в окремих сегментах. Поступове введення новинок, орієнтованих на покращення екологічності та енергоефективності, стає вагомим складовою довгострокових планів	З урахуванням сезонності попиту на будівельні матеріали доцільно запроваджувати комплекси акцій, що стимулюють великі обсяги закупівель	Поточне завдання передбачає вдосконалення кол-центрів, електронних заявок і консультативних каналів. Швидка реакція на запити щодо газоблоків, фасадних систем чи агротканини зміцнює довіру та підвищує ймовірність повторних замовлень
Враховуючи, що дедалі більше угод укладається через інтернет, стратегічне завдання – розробити ефективну систему онлайн-продажів і цифрових консультацій	Тактичне завдання – відстежувати ситуацію на ринку і регулювати залишки продукції (цегла, фасадні системи, пінополістирол тощо). Уникнення надлишкових або, навпаки, критично низьких запасів дозволяє оперативно реагувати на зростання чи падіння попиту	Для задоволення термінових потреб клієнтів потрібно утримувати достатній запас керамічних блоків, мінеральної вати, пінополістиролу та інших позицій. Це дозволяє уникнути втрат через відсутність товару, коли покупцеві потрібні матеріали «тут і зараз»
ТЗОВ «Максимус центр» ставить за мету стати не просто постачальником, а надійним партнером, який допомагає проектувати, обирати та монтувати будівельні й агровиробничі рішення	Для розширення клієнтської бази та підвищення довіри тактичним кроком стає активна участь у галузевих івентах. ТЗОВ «Максимус центр» може демонструвати зразки нових матеріалів, пояснювати їхні переваги й збирати відгуки з перших вуст, що сприяє вдосконаленню пропозицій	У динамічному ринковому середовищі, особливо під час коливань курсів валют чи зміни витрат на перевезення, необхідно часто оновлювати прайс-листи і повідомляти покупців про можливі зміни, аби уникнути непорозумінь і сформувати прозорі умови закупівель
В умовах воєнного стану ключовим стратегічним завданням є налагодження альтернативних маршрутів доставки та створення запасів найбільш затребуваних товарів	Точкова робота з будівельними фірмами і фермерськими господарствами	Працівники, які постійно вдосконалюють знання про будівельні суміші, дахові вікна та дренажні системи, здатні краще консультувати клієнтів і просувати продукцію

*Сформовано автором

Паралельно, пропонується низка товарів для благоустрою та підтримки інженерних комунікацій, як-от будівельні суміші чи дренажні системи, які забезпечують належний рівень водовідведення і запобігають руйнуванню фундаментів. За задумом керівної ланки, така всеохоплювальна пропозиція покликана зміцнити позиції підприємства в часи нестабільності й зменшити залежність від окремих сезонних груп товарів.

Важливий акцент у стратегії ТзОВ «Максимус центр» робиться на розширенні каналів збуту та посиленні комунікації з цільовими групами. З огляду на зростання ролі онлайн-середовища, підприємство працює над удосконаленням власних цифрових платформ: офіційного сайту, сторінок у соціальних мережах тощо. Мета полягає в тому, щоб споживачі могли легко отримувати інформацію про наявність продукції, варіанти доставки та орієнтовні розрахунки витрат. Крім того, важливо забезпечити якісний супровід клієнта на кожному етапі: від вибору товару до гарантійного або післягарантійного обслуговування. Таке поліпшення сервісу вже довело свою результативність, адже чимало будівельних бригад і приватних осіб переходять до формату онлайн-замовлень, особливо у складних економічних і логістичних обставинах. Підвищений попит на оперативну інформацію спонукав ТзОВ «Максимус центр» розвивати довірчі взаємини з клієнтами, пропонуючи детальні консультації щодо вибору газоблоків, мінеральної вати, дренажних систем або інших спеціалізованих рішень. Не менш значущим вектором розвитку стало розширення цінової політики, аби охопити як бюджетний, так і преміальний сегменти покупців. Так, у лінійці газоблоків і керамічних блоків передбачено кілька варіантів із різним рівнем міцності та теплоізоляційних характеристик. В утеплювачах (мінеральна вата, пінополістирол) також пропонуються позиції з розбіжною щільністю й показниками теплоудержання, даючи змогу обрати оптимальний варіант відповідно до фінансових можливостей клієнта. Така гнучкість у цінах підсилена спеціальними пропозиціями для гуртових замовників, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази. У перспективі ТзОВ «Максимус центр» планує і надалі розширювати спектр своїх продуктів, особливо в галузях, де попит на

інноваційні матеріали зростає, приміром, у ділянці фасадних систем із поліпшеними акустичними властивостями чи дахових вікон із підвищеною світлопроникністю та енергоощадністю.

Чутливим фактором, який впливає на стратегію, є наявність воєнного стану в Україні, що почав діяти з 2022 року. Це змусило ТзОВ «Максимум центр» звернути особливу увагу на безперебійну логістику, зокрема, на пошук резервних шляхів постачання та страхових запасів газоблоків, керамічних блоків і фасадних систем на складах. Попри виклики, підприємство задекларувало прагнення зберігати доступність продукції в різних регіонах, враховуючи складнощі з перевезеннями та тимчасові обмеження в деяких частинах країни. На додачу, відбувається активна комунікація з партнерами та споживачами, щоб усі сторони розуміли поточну ситуацію з термінами доставок, а також можливості замовлення альтернативних матеріалів, якщо в наявності бракує запланованого обсягу. Це стратегічне рішення забезпечує лояльність клієнтів і допомагає утримувати ринкові позиції у непростий період. Одним із важливих елементів стратегії є подальший розвиток товарних позицій для агросектора. Агроканина, зокрема, виступає відмінним засобом для мульчування та захисту рослин від бур'янів і надмірного випаровування вологи. За умов невизначеності аграрного сезону, коли фермери прагнуть знизити витрати, така інвестиція стає виправданим рішенням. ТзОВ «Максимум центр» розглядає подальше поповнення цього сегмента додатковими продуктами, на зразок спеціалізованих агротоварів із підвищеною стійкістю до ультрафіолету або адаптованих до конкретних кліматичних зон. Таке розширення агронапрямку дозволяє вирівнювати доходи протягом року, оскільки попит на будівельні матеріали має свою сезонність, а агросектор потребує безперервних поставок упродовж кількох критичних періодів.

Стратегія розвитку ТзОВ «Максимум центр» передбачає також активну роботу з маркетингом і пошуком нових цільових аудиторій. Поряд із традиційними будівельними бригадами все частіше звертають увагу на продукти підприємства дрібні приватні забудовники, котрі зводять житло самостійно або із залученням невеликих підрядників. Тут може стати в пригоді

адаптований під різні бюджети асортимент, а також комплексні пропозиції: наприклад, знижки при покупці керамічних блоків разом із мінеральною ватою. Окремо розглядається залучення клієнтів, зацікавлених у екоформаті будівництва чи сільському господарстві: для них надаються агротканини, екологічно чисті види фасадних покриттів, водопроникні дренажні системи без шкідливих домішок. Таке орієнтування на різні сегменти допомагає стабілізувати прибутки, оскільки зміни у будівельній галузі не обов'язково впливають на агровиробників, і навпаки.

Сформуємо бостонську матрицю по усім товарним групам ТЗОВ «Максимум центр» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Бостонська матриця ТЗОВ «Максимум центр» *

Категорія	Товарна група	Коментар щодо стратегії
«Зірки»	Газоблоки	Попит зростає через енергоефективність і простоту монтажу. Потрібно інвестувати в логістику.
	Мінеральна вата, пінополістирол	Набувають популярності з огляду на енергоощадність, вимагають активного просування.
	Агроканина	Сегмент агроінновацій швидко прогресує, варто активно інвестувати.
«Дійні корови»	Дахові вікна	Доволі сформований сегмент. Попит стабільний, проте темпи зростання середні.
	Керамічні блоки, цегла	Стабільний ринок, висока частка, повільне зростання. Основна джерело доходу.
«Знаки питання»	Дренажні системи	Попит може зрости внаслідок кліматичних змін, але потрібне ширше просвітництво.
	Фасадні системи	Перспективний напрям, але частка поки невисока. Потрібно нарощувати обсяги.
«Собаки»	Будівельні суміші	Висока конкуренція, складно розширити частку. Можливе згорання інвестицій.

*Сформовано автором

Для додаткової оцінки стратегії розвитку ТЗОВ «Максимус центр» доцільно розглянути модель Ансоффа, яка фокусується на чотирьох напрямках: глибинне проникнення на ринок, розробка товарів, розширення ринку та диверсифікація (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Модель Ансоффа щодо оцінки стратегії розвитку ТЗОВ «Максимус центр» *

Глибинне проникнення на ринок	Розробка товарів
ТЗОВ «Максимус центр» активно працює над збільшенням обсягів продажу існуючого асортименту (цегла, газоблоки, пінополістирол) на вже знайомих ринках. Це досягається за рахунок маркетингових акцій і розвитку дилерських мереж.	Поява нових фасадних систем чи вдосконалених аграрних матеріалів (агроканина зі спеціальними покриттями) відкриває шлях до створення нових пропозицій, що відповідають сучасним трендам енергоощадності та екологічності.
Розширення ринку	Диверсифікація
ТЗОВ «Максимус центр» намагається виходити за звичні регіональні рамки й експортувати товари або принаймні налагоджувати співпрацю з клієнтами з інших областей. Завдяки логістичним та інформаційним технологіям географія продажів може бути розширена, незважаючи на воєнні реалії.	Підприємство уже застосовує принцип диверсифікації, пропонуючи не тільки будівельний сегмент, а й агросектор (агроканина). Цей напрям передбачає розвиток різних товарних груп, щоб зменшити залежність від коливань попиту в одній з них.

*Сформовано автором

Таким чином, аналіз Ансоффа підтверджує, що ТЗОВ «Максимус центр» застосовує комбінацію кількох варіантів стратегічного розвитку, що забезпечує стабільність та гнучкість у несприятливих умовах.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу стратегії розвитку ТЗОВ «Максимус центр», можна зробити наступні висновки:

1. Доведено, що ТЗОВ «Максимус центр» успішно утримує вагому позицію на ринку будівельних матеріалів та товарів для сільського

господарства, поєднуючи широкий асортимент, експертну підтримку клієнтів, гнучку логістику й належну увагу до новацій. Встановлено, що внутрішня структура з чітким розподілом відділів, орієнтація на забезпечення якості та готовність до розумних кадрових рішень дозволили підприємству протистояти труднощам останніх років і водночас зберегти позитивну динаміку. Ці чинники утворюють репутацію ТзОВ «Максимум центр» як надійного та перспективного партнера для широкого кола споживачів у будівельній та агросфері, створюючи сприятливі умови для подальшого розвитку.

2. В результаті аналізу встановлено, що існують реальні помітні коливання ключових фінансових показників. З одного боку, підприємство має позитивну динаміку за коефіцієнтами ліквідності й автономії, демонструючи стійкість та достатній рівень власних коштів. З іншого боку, значне скорочення чистого прибутку та зниження рентабельності у 2023 році вказують на виклики, зумовлені складною економічною ситуацією й воєнним станом. Визначено, що ТзОВ «Максимум центр» зберігає потенціал для подальшого розвитку, якщо вчасно відреагує на потребу оптимізувати використання ресурсів, підтримуватиме високу якість товарів та розвиватиме канали збуту, враховуючи зміни на ринку.

3. Визначено, що стратегія розвитку ТзОВ «Максимум центр» засвідчує високу адаптивність і збалансованість: підприємство прагне охопити кілька ринкових ніш, поєднуючи оптову торгівлю будматеріалами, орієнтованими на енергоощадність, із просуванням агропродукції та споріднених продуктів. Проаналізовані стратегічні, тактичні та поточні завдання свідчать про прагнення до диверсифікації пропозицій, підсилення сервісу й формування довготривалих відносин із партнерами. Такий комплексний підхід допомагає витримувати напругу економічних викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом в Україні, і відкриває додаткові можливості для нарощування частки на будівельному та аграрному ринках у перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЗОВ «МАКСИМУМ ЦЕНТР»

3.1. Міжнародні практики розробки стратегій безпекового розвитку підприємства

Один із найбільш відомих міжнародних досвідів у сфері безпекового розвитку демонструє Toyota, яка сформувала стійку мережу постачання завдяки системному підходу до підготовки, запобігання й реагування на загрози. Головна ідея полягає в тому, щоб унеможливити критичні «вузькі місця» та забезпечити безперервність виробничих процесів за будь-яких умов. Задля цього в Toyota впроваджували декілька рішень: від просунутої методології оцінювання кожної ланки постачання, до детальної стандартизації логістичних потоків із перевіркою якості в кожному регіоні. Такий досвід виявився ефективним навіть під час світових потрясінь, коли багато суб'єктів господарювання стикнулися з нестачею сировини чи блокуванням транспортних маршрутів. З огляду на цей приклад, можна відзначити, що Toyota особливо дбала про формування бази резервних постачальників і створення додаткових складських запасів у стратегічних точках [16-17]. У разі, коли основний канал постачання ставав недоступним, це давало змогу оперативно переключатися на резервний маршрут, не зупиняючи всі виробничі процеси. Такий спосіб реалізовувався завдяки чітко узгодженим домовленостям про обсяги, строки та ціни з партнерами, які були зобов'язані підтримувати певні стандарти продукції. Подібна модель виявилася результативною під час природних кат. Крім того, значна увага приділялася розробці планів на випадок надзвичайних ситуацій. У Toyota створили деталізовані протоколи реагування, де кожен відділ мав чітко прописані заходи для забезпечення безпеки персоналу та продовження основних операцій. Ключову роль відігравала попередня підготовка й навчання працівників, коли проводилися регулярні тренувальні сесії та тести, що імітували різні сценарії збоїв. Це допомагало

вчасно виявляти недоліки та усувати слабкі місця в системі. У результаті Toyota отримала гнучку й скоординовану структуру, здатну зберігати ритм діяльності навіть за форс-мажорних обставин. аклізмів і різних економічних викликів.

Сильний акцент робили й на побудові довгострокових взаємин із кожним постачальником, що включало обмін інформацією про потенційні загрози, розвиток культури відповідальності та розуміння спільних цілей. Такий формат взаємодії вийшов за рамки звичайних договірних відносин. Постачальники отримували заохочення, якщо пропонували інновації або ефективні технічні рішення, що могли підвищити безпековий розвиток у всьому ланцюзі. Toyota, зі свого боку, допомагала партнерам покращувати стандарти якості та безпеки, надаючи їм додаткові технічні консультації й рекомендації щодо організації виробництва. Для ТзОВ «Максимум центр» актуальними можуть бути такі напрями: розгалужена мережа резервних постачальників матеріалів (газоблоки, керамічні блоки, цегла тощо), впровадження мінімальних страхових запасів на стратегічних складах, а також розробка сценаріїв реагування на збої в логістиці та постачанні. Синхронізація з партнерами, регулярний обмін інформацією та їхня участь у планах безпеки допоможуть створити гнучку й стійку інфраструктуру. У перспективі ТзОВ «Максимум центр» зможе підвищити власний рівень безпеки завдяки засвоєнню підходів, подібних до тих, що застосовувала Toyota у глобальному масштабі.

Визначимо ключові можливості використання практики розробки стратегії розвитку в компанії Toyota, що можна використати для ТзОВ «Максимум центр» (рис. 3.1).

Інший яскравий приклад успішного забезпечення безпекового розвитку демонструє Amazon, котра зосередилася на поєднанні цифрових технологій з оптимізацією логістичних процесів. Основна мета – гарантувати безперебійну доступність товарів та інформації, навіть якщо виникають зовнішні виклики чи внутрішні перебої. Для цього Amazon розробила складну мережу складських центрів, розташованих у стратегічних регіонах, створивши можливість швидко переміщувати товари. Ця мережа поєднується із системою ретельного

моніторингу, де кожен логістичний центр та кожен товар відслідковуються в режимі реального часу.

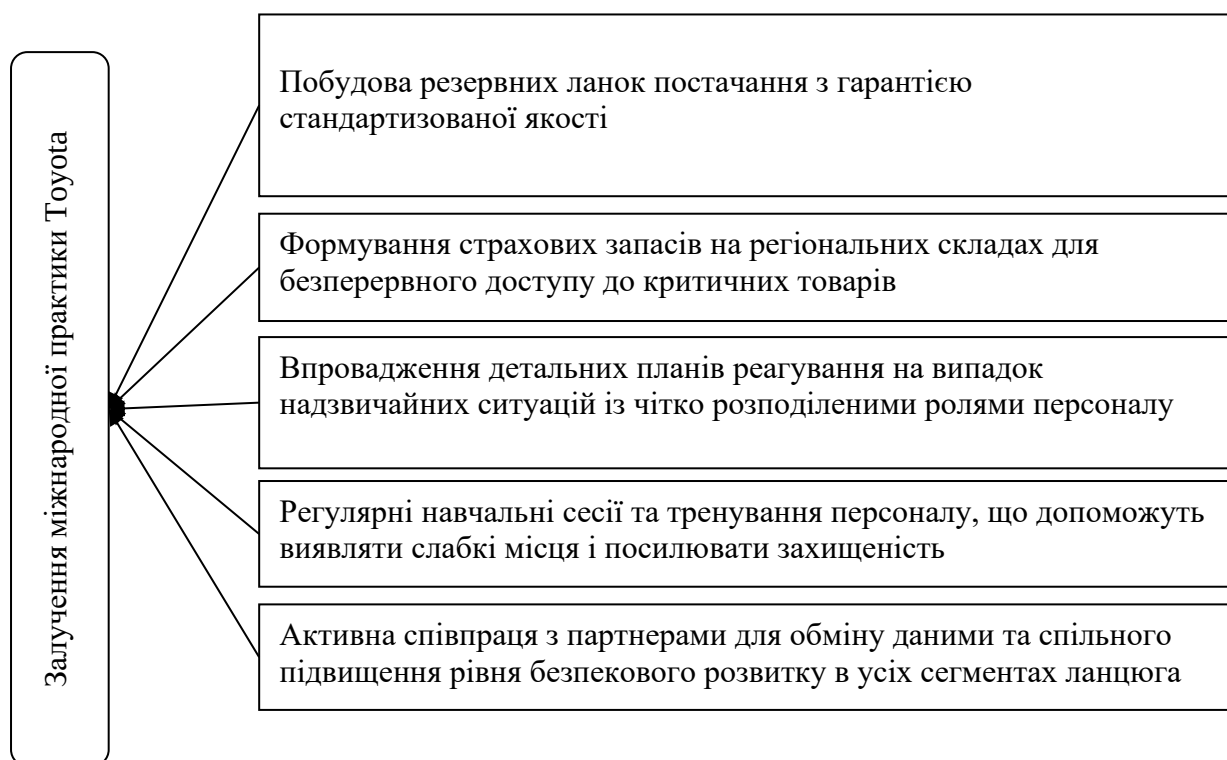


Рис. 3.1. Можливості залучення досвіду Toyota в контексті підвищення ефективності процесу розробки стратегії розвитку *

*Сформовано автором

Важлива особливість полягає у використанні багаторівневої цифрової платформи, що забезпечує попередження про потенційні загрози – від кліматичних умов до можливих порушень у галузі кібербезпеки. У випадку ТзОВ «Максимум центр» така модель може слугувати прикладом створення аналітичної системи, яка прогнозує попит на будівельні матеріали (пінополістирол, фасадні системи, агроканина тощо) залежно від сезонів чи ринкових чинників. Одночасно, якщо виявлено перебої в логістичному ланцюзі, система дає змогу швидко переорієнтуватися і відправити товар із найближчого складу, щоб мінімізувати затримки (рис. 3.2).

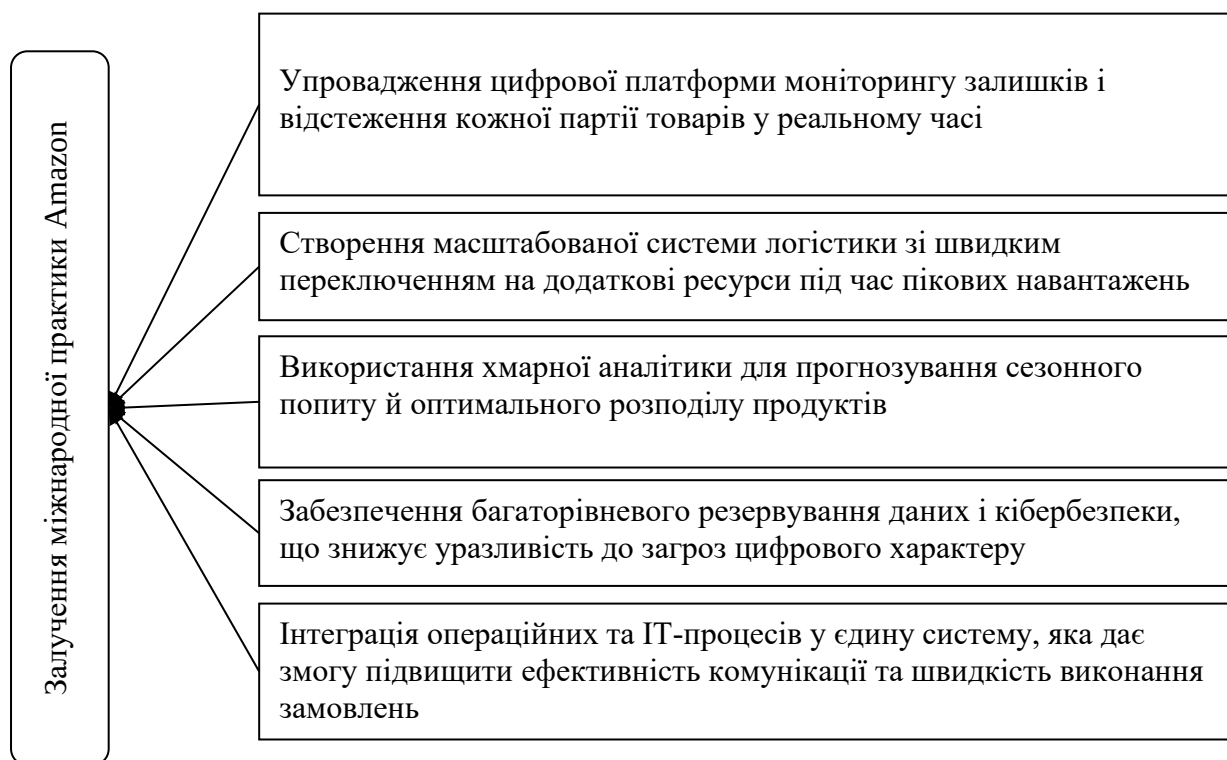


Рис. 3.2. Можливості залучення досвіду Amazon в контексті підвищення ефективності процесу розробки стратегії розвитку *

*Сформовано автором

Amazon також славиться масштабованістю: для реагування на пікові навантаження (свята, сезонний підйом попиту) залучаються додаткові складські й транспортні потужності, а система автоматизованого управління чергами пріоритизує найважливіші відправлення. Аналогічно можна організувати процеси і в ТзОВ «Максимум центр», коли в разі різкого збільшення замовлень (наприклад, на дахові вікна або дренажні системи у весняний період) автоматично вмикатиметься резервний штат або перенаправлення логістичних ресурсів на ключові ділянки. Така гнучкість забезпечує оптимальну швидкість виконання зобов'язань перед клієнтами й підвищує загальний рівень задоволеності. Окремо варто відзначити принципи Amazon щодо безпеки даних і системи аналітики. Великі обсяги інформації про рух товарів, фінансові операції, статус клієнтів тощо зберігаються на хмарних сервісах із багатоступеневим шифруванням і резервними копіями. Для ТзОВ «Максимум

центр» такий досвід може бути в пригоді при впровадженні власних ІТ-рішень, що стосуються обліку виробничих процесів, управління замовленнями та відстеження залишків на складах. Забезпечення цифрової безпеки й надійне резервування дають можливість уникнути втрат при будь-яких збоях у мережі або збільшити стійкість до зовнішніх кібератак.

Загалом практика Amazon акцентує на важливості інтеграції операційних і цифрових підсистем у єдине ціле. Це допомагає вчасно виявляти загрози, оперативно на них реагувати і водночас утримувати високий рівень сервісу [34-35]. Для ТзОВ «Максимус центр» наслідування такої стратегії означатиме більш ефективне планування запасів, використання розподілених складів, запровадження інструментів хмарної аналітики та покращення зручності для клієнтів, які хочуть бачити чіткі терміни поставки й бути впевненими в якості логістики. Усе це разом сприятиме зміцненню безпекового розвитку та формуванню додаткових конкурентних переваг на ринку.

У підсумку, стратегічний розвиток ТзОВ «Максимус центр» через адаптацію міжнародних практик дозволяє підприємству не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити довготривалу стабільність та зростання. Зосереджуючись на зміцненні внутрішніх процесів, розвитку партнерських відносин та впровадженні передових технологій, ТзОВ «Максимус центр» зможе ефективно протистояти будь-яким викликам, які можуть виникнути у майбутньому. Це створює міцну основу для подальшого успіху та розвитку підприємства у динамічному та непередбачуваному ринковому середовищі.

3.2. Формування адаптивних стратегій розвитку для ТзОВ «Максимус центр»

ТзОВ «Максимус центр» у сучасних реаліях зазнає все більшого впливу з боку економічних, технологічних та соціальних змін, які змушують шукати гнучкі та продумані варіанти дій. Адаптивні стратегії стають найбільш оптимальним інструментом, що дозволяє своєчасно реагувати на будь-які

коливання ринку будівельних матеріалів і зберігати стійке зростання. Адаптація у цьому контексті означає здатність ТзОВ «Максимум центр» швидко модернізувати власні процеси, прилаштовуватися до динамічних потреб клієнтів та підтримувати безпековий розвиток. Звичайні способи планування, орієнтовані на чіткі та стабільні умови, більше не забезпечують очікуваного результату, адже надто багато змін відбувається майже щодня. Ключова перевага адаптивних стратегій полягає в тому, що вони інтегрують моніторинг середовища, навчання та залучення всього персоналу до оперативних рішень, що підвищує життєздатність ТзОВ «Максимум центр».

У контексті безпекового розвитку, особливо з урахуванням можливих економічних та логістичних загроз, актуальність адаптивних стратегій зростає удвічі. Коли зміни стають невідворотними, виграє той, хто не лише реагує на них, але й активно прогнозує наступні кроки розвитку ринку. ТзОВ «Максимум центр» має працювати на випередження, випробовуючи різні сценарії постачання будівельних матеріалів, включно з кількома варіантами логістичних маршрутів і резервними складами. Такий багатоплановий стратегічний підхід не тільки гарантує стабільні поставки, а й зменшує вплив негативних обставин на бізнес-процеси. Крім того, адаптивні стратегії враховують механізми зміни асортименту й цінової політики, що дозволяє оперативно переспрямовувати зусилля на ті напрями, які користуються підвищеним попитом.

Чому саме адаптивні стратегії заслуговують на особливу увагу ТзОВ «Максимум центр»? По-перше, нині неможливо повністю покладатися на довгострокове планування, яке ігнорує інтенсивні коливання у доступності будівельної сировини та змінні вимоги клієнтів. По-друге, значна частина успіху залежить від здатності швидко визначати найбільш прибуткові товари (як-от газоблоки, керамічні блоки, агрокарбон) та посилювати акцент на них у рекламних та логістичних заходах. По-третє, адаптація означає, що ТзОВ «Максимум центр» може без шкоди для основних процесів випробовувати нові технології, канали збуту або механізми розрахунків із партнерами. Нарешті, адаптивність полегшує поступове розширення асортименту та охоплення

суміжних ринків, що корисно з огляду на безпековий розвиток: диверсифікація допомагає уникати надмірної залежності від одного виду продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Причини необхідності у формуванні адаптивних стратегій розвитку *

Причини	Характеристика
Нестабільне ринкове середовище	Швидкі коливання цін на будівельні матеріали і періодичні затримки з логістикою роблять ринок непередбачуваним. Адаптивні стратегії забезпечують ТЗОВ «Максимус центр» інструментами швидкої трансформації, аби оперативно реагувати на скачки у попиті та пропозиції.
Високий рівень конкуренції	Сегмент, де активно діє ТЗОВ «Максимус центр», характеризується наявністю багатьох постачальників з різними товарними лініями. Адаптація допомагає знаходити конкурентні ніші, коригувати асортимент і цінову політику без значних втрат часу.
Загрози в логістиці та постачанні	Збої в перевезеннях або нестача сировини можуть раптово зупинити торговельні процеси. Адаптивні стратегії передбачають резервні варіанти транспортування, визначення альтернативних складів та постачальників, що підсилює безпековий розвиток і підтримує стабільність.

**Сформовано автором*

Пропонуються два варіанти адаптивних стратегій, кожен із яких відповідає специфічним потребам ТЗОВ «Максимус центр». Перший — стратегія поступової диверсифікації. Її сутність полягає в тому, що підприємство не концентрує зусилля виключно на обмеженій лінійці товарів, а паралельно розвиває кілька напрямів. Наприклад, у будівельному сегменті можуть бути основні блоки та суміші, а в агросекторі — агроканина, агросітки. Поступова диверсифікація створює додаткову міцність та стійкість, оскільки знижує ризик залежності від окремих постачань. Крім того, коли один напрям (наприклад, цегла) тимчасово втрачає популярність через загальне зниження будівельної активності, інший (наприклад, агротовари) може компенсувати недоотриманий дохід.

Другий варіант — стратегія швидкої експансії на нові ринки, що передбачає активний пошук нішевих напрямів та налагодження контактів з новими партнерами всередині країни та за її межами. ТзОВ «Максимум центр» може оцінити можливість експорту будівельних матеріалів у сусідні держави або розширення географії продажів агрокаміні. Швидка експансія часто супроводжується інтенсивним маркетинговим просуванням і масштабуванням логістичної мережі. Цей підхід дає шанс отримати значний приріст доходів за короткий період, але водночас вимагає ретельної оцінки фінансових та ресурсних можливостей. Якщо організувати все правильно, такий стрибок може вивести підприємство на якісно новий рівень, поліпшуючи його безпековий розвиток і репутацію.

Вибираючи між зазначеними варіантами, варто зіставити всі вигоди, які вони можуть принести ТзОВ «Максимум центр». Поступова диверсифікація будується на спокійному, проте стабільному русі вперед, що дозволяє плановано вводити нові товари, перевіряти їх популярність і контрольовано розподіляти фінансові ресурси. Цей спосіб більш безпечний у неспокійних реаліях економіки, де часто виникають непередбачувані логістичні ускладнення. Водночас він дає змогу зберігати й розвивати вже існуючі позиції, гарантуючи певний рівень регулярного прибутку.

Натомість стратегія швидкої експансії підходить тим суб'єктам, які мають достатній запас фінансової міцності й вміють опрацьовувати агресивні кроки з маркетингової точки зору. Для ТзОВ «Максимум центр» такий варіант може стати потужним каталізатором розширення частки на ринку, але потребує зваженої оцінки ресурсів і готовності швидко змінювати напрям за першої ознаки невідповідності очікувань. Вкрай важливо паралельно укріплювати механізми безпеки: від наявності резервів матеріалів на складах до налагодження додаткових каналів зв'язку з постачальниками. Тільки за цієї умови експансія не перетвориться на надмірну авантюру.

З огляду на сучасний стан ринку будівельних і аграрних матеріалів, а також нестабільні логістичні потоки, найбільш оптимальною вбачається все-

таки стратегія поступової диверсифікації (рис. 3.3). Її перевага полягає у тому, що вона природно вписується в адаптивні стратегії, де кожен крок супроводжується аналізом зворотного зв'язку.

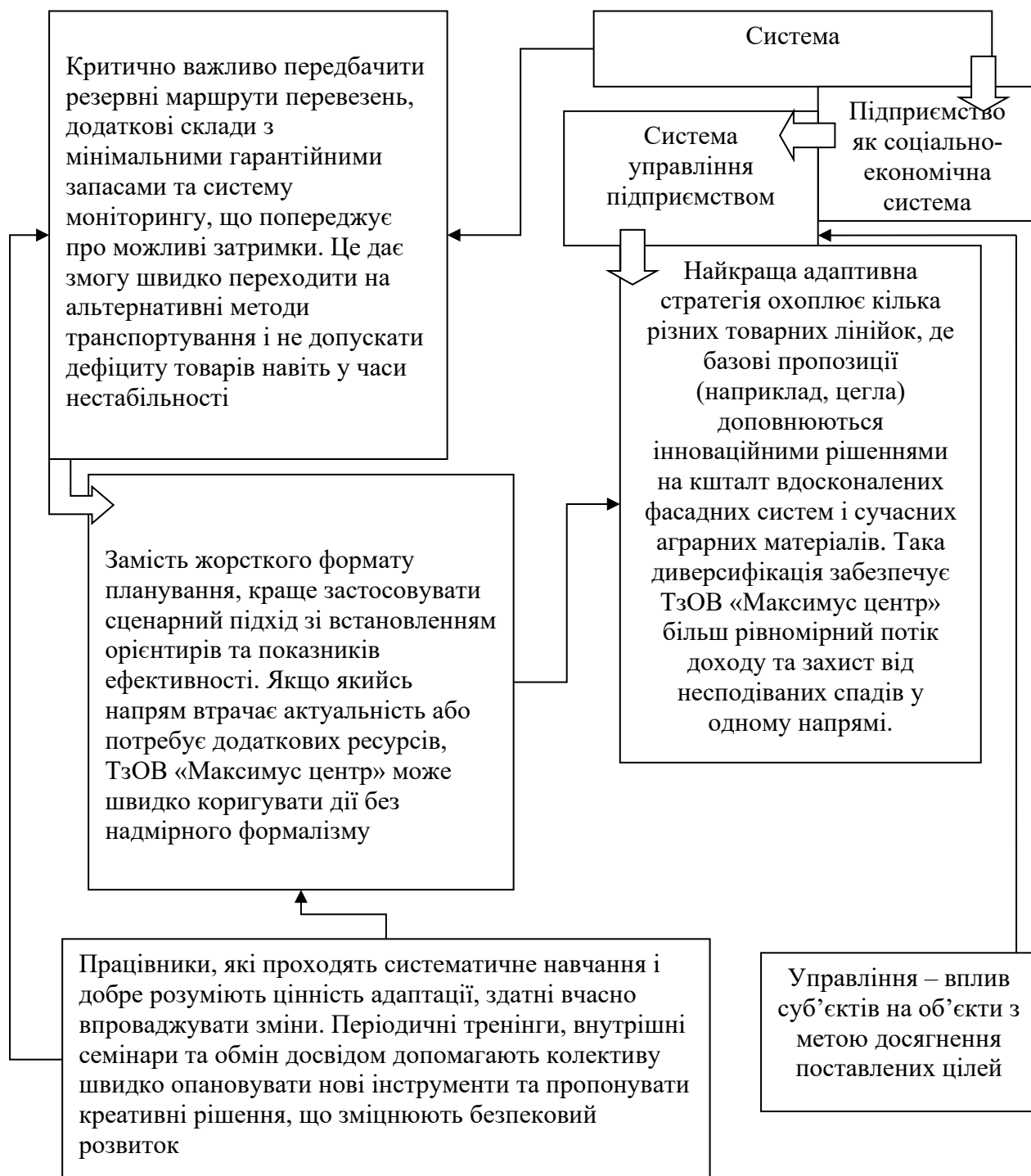


Рис. 3.3. Оптимальна адаптивна стратегія розвитку для ТЗОВ

«Максимум центр» *

*Сформовано автором

ТзОВ «Максимум центр» має змогу максимально точно коригувати асортимент, не вдаючись до надмірних фінансових навантажень. До того ж, така стратегія допоможе підприємству поступово укріплюватися на різних сегментах ринку, не обмежуючись одним напрямом.

Як приклад, ТзОВ «Максимум центр» може виділити базовий перелік товарів – цегла, керамічні блоки, пінополістирол – які вже мають стабільний попит. Паралельно варто ввести додаткові позиції, такі як спеціалізовані фасадні системи або продукти для агросектору (агроканина з інноваційними властивостями). Адаптація ж проявляється у здатності швидко масштабувати найуспішніші нові напрямки або призупинити ті, які не дають очікуваних результатів. Залучення інструментів моніторингу та аналітики дасть змогу приймати своєчасні корективи.

Отже, формування адаптивних стратегій розвитку для ТзОВ «Максимум центр» є не просто одним із варіантів дій, а фактично необхідністю в умовах невизначеності. Така модель дає змогу синхронно зміцнювати безпековий розвиток та гнучко підтримувати найперспективніші товарні лінійки. З-поміж двох варіантів — поступової диверсифікації та швидкої експансії — варто надати перевагу першому, оскільки він відповідає поточному стану ринку, забезпечуючи помірний і контрольований ріст. Ця стратегія передбачає збалансований розвиток будівельного та аграрного векторів, мінімізуючи вплив негативних обставин і створюючи платформу для подальших сміливіших проєктів.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності адаптивних стратегій розвитку для ТзОВ «Максимум центр»

Економічне обґрунтування обраної адаптивної стратегії розвитку для ТзОВ «Максимум центр» доцільно почати з уточнення стартових інвестицій, необхідних для впровадження диверсифікації асортименту й оптимізації внутрішніх процесів. Насамперед ідеться про витрати на модернізацію складських приміщень, маркетингові заходи, запровадження цифрового

інструментарію та навчання персоналу. Загальна сума 5,0 млн грн вважається вихідною точкою. ТзОВ «Максимум центр» робить подібні вкладення на початку періоду реалізації обраної адаптивної стратегії для закріплення позицій у різних сегментах ринку будівельних і аграрних матеріалів та зміцнення свого security-based development (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стартові інвестиції для формування оптимальної стратегії розвитку
для ТзОВ «Максимум центр», млн. грн. ***

Пункти витрат	Вартість
Модернізація складської бази	2,0
Розширення маркетингових активностей	1,0
Цифрова система управління	1,5
Поглиблене навчання персоналу	0,5
Разом	5,0

*Сформовано автором

Після початкових вкладень формується прогноз виручки й витрат, який базується на кількох ключових позиціях:

1. збереження обсягів реалізації класичних будівельних матеріалів (цегла, керамічні блоки);
2. активне просування модернізованих фасадних систем і теплоізоляційних продуктів (пінополістирол, мінеральна вата);
3. збільшення частки продажів агроканіни та супутніх товарів для агросектора (сітки, плівки);
4. покращення цифрових сервісів і логістичної інфраструктури.

Враховуючи, що у ТзОВ «Максимум центр» уже є певна клієнтська база, очікується плавне зростання сукупної виручки на 20–30% за кілька років. Оцінку відображено у таблиці 3.3 як сценарій реалізації адаптивних стратегій (розрахунково для трьох років).

Таблиця 3.3

Прогноз доходів і витрат, млн. грн. *

Показник	2024	2025	2026
Виручка від існуючих ліній	30	33	35
Виручка від нових товарів	5	10	14
Загальна виручка	35	43	49
Собівартість (65% виручки)	22,8	28	31,9
Операційні витрати	7	7,5	8
ЕВІТ	5,2	7,5	9,1
Податок на прибуток (18%)	0,94	1,35	1,64
Чистий прибуток	4,26	6,15	7,46

*Сформовано автором

Наступним елементом економічного обґрунтування є розрахунок чистого грошового потоку (CF) з урахуванням амортизації. Припустимо, для модернізації складської бази й придбання цифрових систем ТзОВ «Максимум центр» має обладнання з терміном амортизації три роки. Якщо річна амортизація становить 1,0 млн грн (розраховано пропорційно 3-річному періоду на повну суму вкладених 3,0 млн грн із загальних 5,0 млн грн), тоді сума амортизації щороку додається до чистого прибутку для визначення реального грошового потоку :

$$CF_{2024} = 4,26 + 1,0 = 5,26 \text{ (млн грн)}$$

$$CF_{2025} = 6,15 + 1,0 = 7,15 \text{ (млн грн)}$$

$$CF_{2026} = 7,46 + 1,0 = 8,46 \text{ (млн грн)}$$

Таким чином, ТзОВ «Максимум центр» має позитивний операційний грошовий потік, що перевищує обсяги амортизації та дозволяє покривати початкові вкладення.

Важливо розглянути початкове одноразове вкладення в розмірі 5,0 млн грн як відтік коштів у момент часу 0. Тоді для розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV) можна скористатися дисконтуванням цих грошових потоків за ставкою, яка відображає альтернативну вартість капіталу:

$$NPV = -5,0 + 4,57 + 5,41 + 5,64 = 10,62 - 5,0 = 5,62 \text{ (млн грн)}.$$

ТзОВ «Максимум центр» зарекомендувало себе як надійний постачальник будівельних матеріалів та агросектору, зокрема газоблоків, керамічних блоків, цегли, мінеральної вати, пінополістиролу, фасадних систем, дахових вікон, будівельних сумішей, дренажних систем та агроканини. Завдяки широкому асортименту та високій якості продукції, підприємство зміцнило свої позиції на українському ринку, задовольняючи потреби як будівельних бригад та приватних забудовників, так і фермерських господарств. Успішна диверсифікація товарних лінійок дозволяє ТзОВ «Максимум центр» витримувати сезонні коливання попиту та забезпечувати стабільний дохід навіть у складні економічні періоди, такі як воєнний стан, що триває з 2022 року. Позитивне значення 5,62 млн грн засвідчує привабливість реалізації адаптивних стратегій, оскільки вони забезпечують повернення коштів із додатковою вигодою. Запропоновані обчислення підтверджують, що обрана диверсифікована й адаптивна стратегія дає змогу ТзОВ «Максимум центр» підвищити інвестиційну привабливість і створити фінансову "подушку" безпеки на випадок непередбачуваних збоїв. При позитивній NPV та внутрішній нормі дохідності вище за 20%, заплановані заходи з диверсифікації виправдовують витрати, сприяють розвитку товарних новинок і зміцнюють security-based development. Навіть у разі коливань ринку, запропоновані зміни окупляться, оскільки прибутковість нових напрямів (агроканина, технологічні

фасадні системи) має потенціал компенсувати вади кон'юнктури у будівельному секторі.

Стратегічний розвиток ТзОВ «Максимус центр» повинен базуватися на адаптивних стратегіях, які включають поступову диверсифікацію асортименту та оптимізацію логістичних процесів. Впровадження таких стратегій дозволило підприємству збільшити виручку з 34 млн грн у 2021 році до 47,5 млн грн у 2023 році, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом. Адаптивні стратегії сприяли підвищенню рентабельності активів та власного капіталу, що підтверджується позитивними показниками NPV та IRR. Це свідчить про економічну доцільність обраних напрямків розвитку та їх здатність забезпечити стабільний фінансовий ріст.

Висновки до розділу 3

За результатами визначення напрямків вдосконалення процесу розроблення сучасної стратегії розвитку ТзОВ «Максимус центр», можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що аналіз міжнародних практик розробки стратегій безпекового розвитку, представлений на прикладах Toyota та Amazon, демонструє, наскільки важливою є комплексна підготовка та гнучкість у сучасних умовах бізнесу. ТзОВ «Максимус центр», орієнтуючись на оптову торгівлю будівельними матеріалами та агротканинами, може значно покращити свою стійкість та конкурентоспроможність, впроваджуючи перевірені методики з глобальних лідерів.

2. Доведено, що саме адаптивні стратегії розвитку для ТзОВ «Максимус центр» виступають не просто модною тенденцією, а перевіреним засобом підвищити стійкість та покращити гнучкість у мінливих умовах. Поступова диверсифікація й ретельний моніторинг ринку, доповнені сучасними технологіями та розвиненими навичками працівників, дозволять підприємству не тільки утримувати поточний рівень результативності, а й сформувати міцний фундамент для майбутнього зростання.

3. Встановлено, що проведені обчислення демонструють, що адаптивна стратегія, орієнтована на диверсифікацію товарів та поліпшення логістики, здатна забезпечити ТзОВ «Максимум центр» стійке зростання фінансових показників при помірному рівні вкладень. Позитивна чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності вищою за 20% і поліпшення оборотності запасів свідчать про економічну доцільність обраного курсу. У результаті підприємство отримує змогу зміцнити конкурентні позиції, диверсифікувати джерела прибутку та підвищити безпековий розвиток, залишаючись гнучким до будь-яких змін кон'юнктури.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження за темою магістерської кваліфікаційної роботи на тему «Розробка стратегії розвитку ТзОВ «Максимум центр»» можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретичні засади розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства» визначено сутність поняття безпекового розвитку підприємства. Доведено, що саме розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної тощо діяльності підприємства. Виокремлено основні сутнісні засади поняття безпекового розвитку підприємства. Визначено ключові напрямки безпекового розвитку підприємства. Доведено, що безпековий розвиток підприємства – це всеохопна концепція, що системно поєднує прагнення до стійкого прогресу із фокусом на захищеності всіх аспектів діяльності. Його сутність полягає в послідовному формуванні культури відповідального ставлення до ресурсів, знань та людей, водночас враховуючи змінні умови зовнішнього середовища. Доведено, що стратегічні напрями мають підкріплюватися практичними, оперативними інструментами, які дозволяють у повсякденній діяльності реально втілювати завдання протидії загрозам. Серед них – створення комплексних протоколів реагування, що визначають алгоритм дій у разі виявлення будь-яких небезпечних подій. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Визначено стратегічні напрями уможливлення розвитку підприємства. Таким чином, встановлено, що стратегія розвитку – це всеохопна система, що з'єднує в собі бачення майбутнього, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, а також здатність до адаптації та протидії загрозам. Її сутність полягає не лише в окресленні амбітних цілей, а й у побудові гнучкого алгоритму дій, здатного забезпечити стабільне зростання в умовах невизначеності. Визначено, що формування стратегічних засад розвитку передбачає послідовний процес, що зазвичай

починається з проведення глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Виділено ключові етапи процесу розроблення сучасної стратегії розвитку підприємства. Виокремлено та охарактеризовано основні завдання сучасної стратегії розвитку підприємства. Визначено основні принципи уможливлення розробки стратегії розвитку сучасного підприємства.

2. У другому розділі «Аналіз особливостей розроблення стратегії розвитку ТзОВ «Максимус центр»» встановлено, що ТзОВ «Максимус центр» є вагомою структурою на ринку матеріалів для зведення та облаштування будівельних об'єктів. Основною сферою діяльності виступає оптова реалізація деревини, високоякісних будівельних матеріалів і санітарно-технічного обладнання. Визначено сильні сторони в діяльності ТзОВ «Максимус центр». Серед широкого переліку найменувань особливо виокремлюються міцні та довговічні стінові системи, які допомагають забезпечити стабільність споруди в процесі експлуатації. Водночас діяльність ТзОВ «Максимус центр» зосереджена на пошуку сучасних рішень у сфері покрівельних виробів, що за якістю та довговічністю відповідають високим вимогам покупців. Завдяки багаторічному накопиченому досвіду та налагодженим зв'язкам з постачальниками сировини, ТзОВ «Максимус центр» може слугувати своєрідним містком між виробником і споживачем. Постійна увага до якості продукції, гнучкість у співпраці з партнерами та готовність швидко реагувати на виклики ринку дозволяють зміцнювати репутацію і надійність. Такий комплексний розвиток зробив ТзОВ «Максимус центр» не просто великим дистриб'ютором, а ключовим учасником, що сприяє зростанню галузі будівельних та санітарно-технічних товарів у регіоні. Порівняння динаміки чистого прибутку ТзОВ «Максимус центр» за 2021–2023 роки демонструє суттєві коливання: з 9,7 млн грн у 2021 році показник зріс до 20,1 млн грн у 2022 році, а в 2023 році впав до 6,9 млн грн. Перший стрибок можна пояснити сприятливими умовами збуту та зростанням попиту на будівельні та суміжні матеріали, особливо в контексті активізації будівництва на початку 2022 року. Підприємство встигло скористатися хвилею замовлень та встановити вигідні

угоди з гуртовими партнерами. Однак тривале збереження високого прибутку не вдалося втримати через різке ускладнення господарських реалій у 2022 році, коли в Україні почав діяти воєнний стан. ТЗОВ «Максимум центр» твердо утримує свої позиції на ринку постачальників будівельних, покрівельних та сантехнічних матеріалів, водночас активно розширюючись у напрямку постачання сільськогосподарських виробів. Цю успішність підтверджує гнучка внутрішня структура управління, здатність підтримувати високу якість товарів і надання належних консультацій замовникам. Охарактеризовано стратегічні, тактичні та поточні завдання ТЗОВ «Максимум центр». Сформовано модель Ансоффа щодо оцінки стратегії розвитку ТЗОВ «Максимум центр».

3. У третьому розділі «напрямки вдосконалення процесу розроблення сучасної стратегії розвитку ТЗОВ «Максимум центр»» було проаналізовано ключові міжнародні практики розробки стратегій безпекового розвитку підприємства. застосування міжнародних практик розробки стратегій безпекового розвитку, таких як досвід Toyota у зміцненні ланцюгів постачання та Amazon у створенні надійної цифрової інфраструктури, надає ТЗОВ «Максимум центр» значні переваги у підвищенні своєї стійкості та адаптивності до зовнішніх викликів. Впровадження резервних постачальників, оптимізація логістичних процесів та інтеграція сучасних ІТ-рішень дозволить підприємству зменшити залежність від окремих джерел поставок, підвищити ефективність управління запасами та забезпечити безперебійність операцій навіть у складних умовах. Це, в свою чергу, сприятиме збереженню високого рівня обслуговування клієнтів та підвищенню їхньої лояльності. Встановлено, що ТЗОВ «Максимум центр» у сучасних реаліях зазнає все більшого впливу з боку економічних, технологічних та соціальних змін, які змушують шукати гнучкі та продумані варіанти дій. Адаптивні стратегії стають найбільш оптимальним інструментом, що дозволяє своєчасно реагувати на будь-які коливання ринку будівельних матеріалів і зберігати стійке зростання. Адаптація у цьому контексті означає здатність ТЗОВ «Максимум центр» швидко модернізувати власні процеси, прилаштовуватися до динамічних потреб клієнтів та

підтримувати безпековий розвиток. Визначено причини необхідності у формуванні адаптивних стратегій розвитку. Обґрунтовано, що саме стратегія поступової диверсифікації найбільш оптимальна. Встановлено, що її перевага полягає у тому, що вона природно вписується в адаптивні стратегії, де кожен крок супроводжується аналізом зворотного зв'язку. ТЗОВ «Максимум центр» має змогу максимально точно коригувати асортимент, не вдаючись до надмірних фінансових навантажень. Здійснено економічне обґрунтування ефективності адаптивних стратегій розвитку для ТЗОВ «Максимум центр». В результаті обґрунтування встановлено, що обрана диверсифікована адаптивна стратегія дає змогу ТЗОВ «Максимум центр» підвищити інвестиційну привабливість і створити фінансову "подушку" безпеки на випадок непередбачуваних збоїв. При позитивній NPV та внутрішній нормі дохідності вище за 20%, заплановані заходи з диверсифікації виправдовують витрати, сприяють розвитку товарних новинок і зміцнюють security-based development.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2018. 320 с.
2. Бабенко О. І. Стратегії адаптації підприємства до економічних змін. *Економічний журнал України*. 2021. № 6 (111). С. 40–47.
3. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник університету банківської справи*. 2018. № 1 (28). С. 3–14.
4. Барановський О. І., Єрмошенко М. М., Савицька О. Роль фінансової безпеки у стійкому розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 1 (28). С. 88–97.
5. Богданова К. Т. Інтеграція стратегічних ініціатив у загальну політику підприємства. *Організаційна стратегія*. 2021. № 6 (110). С. 45–52.
6. Бойко С. М. Стратегічне управління змінами на підприємстві. *Управління змінами*. 2021. № 4 (99). С. 47–54.
7. Бондаренко І. В. Аналіз ринку як основа стратегії підприємства. *Маркетинг і економіка*. 2022. № 2 (101). С. 67–73.
8. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 75–78.
9. Власенко Н. Ю. Стратегії зменшення витрат для підвищення конкурентоспроможності. *Економічне управління*. 2022. № 4 (123). С. 33–40.
10. Гончарук М. В. Роль лідерства у стратегічному розвитку підприємства. *Менеджмент і підприємництво*. 2022. № 3 (117). С. 55–62.
11. Гордієнко О. П. Стратегії зростання підприємства через злиття та поглинання. *Корпоративні фінанси*. 2020. № 2 (93). С. 30–37.
12. Гордієнко Ю. І. Цифрова трансформація як складова стратегії розвитку підприємства. *Технології та економіка*. 2023. № 3 (124). С. 39–45.

13. Грабовський І. С., Якименко А. М. Методичні аспекти формування та оцінки зони фінансової стабільності підприємства. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2016. № 1. С. 64–70.
14. Грищук Н. В. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства. *Фінанси та управління*. 2022. № 3 (118). С. 64–71.
15. Гудзь О. Є. Цифрова економіка : зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
16. Гуменюк П. Р. Аналіз ефективності стратегічних рішень на підприємстві. *Аналітика та прогнозування*. 2023. № 2 (138). С. 49–56.
17. Данилюк І. Т. Використання SWOT-аналізу у формуванні стратегії розвитку підприємства. *Аналітика та управління*. 2023. № 1 (132). С. 66–73.
18. Дмитренко Р. О. Стійкість підприємства: стратегічні підходи та методи. *Економічний вісник*. 2021. № 4 (103). С. 60–67.
19. Дядюк М. А. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. № 2 (22). С. 74–83.
20. Дяченко С. В. Стратегії розвитку продуктової лінії підприємства. *Маркетингові стратегії*. 2020. № 5 (105). С. 20–27.
21. Єгорова І. Л. Міжнародні стратегії розвитку українських підприємств. *Глобалізація та бізнес*. 2022. № 5 (118). С. 28–34.
22. Жуков М. С., Краснова В. І. Ресурсне управління в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка*. 2022. № 36. С. 89–95.
23. Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 5 (76). С. 94–102.
24. Занора В. Розвиток підприємства : сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 69–78.
25. Захарчук Т. С. Стратегічне управління інноваціями на підприємстві. *Інноваційний розвиток*. 2023. № 2 (129). С. 33–40.

- 26.Злотенко О. Б., Рудніченко Є. М. Формування стратегічної складової забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №4. С. 131–138.
- 27.Іванова Л. П. Аналіз конкурентного середовища при формуванні стратегії підприємства. *Маркетингові дослідження*. 2023. № 1 (130). С. 72–79.
- 28.Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. В. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 185–190.
- 29.Ілленко П. Л. Аналіз конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Міжнародна економіка*. 2020. № 4 (94). С. 25–32.
- 30.Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 2. С. 39–42.
- 31.Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 272 с.
- 32.Коваленко М. І. Розробка та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства. *Екологічна економіка*. 2022. № 2 (105). С. 40–47.
- 33.Коваленко О. В. Застосування сучасних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5–1 (05). С. 60–64.
- 34.Ковальчук О. М. Стратегічне планування розвитку підприємства: теорія та практика. *Бізнес та управління*. 2021. № 3 (89). С. 45–52.
- 35.Кононова Ю. Г. Стратегії зростання для стартапів: теоретичні та практичні аспекти. *Підприємницький простір*. 2021. № 1 (78). С. 48–55.
- 36.Корбутяк В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2019. 176 с.
- 37.Корчинський І. О., Фостяк В. І. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(72). С. 114–118.

- 38.Костирєв А. Політико-правові проблеми розбудови системи міжнародної інформаційної безпеки в умовах глобалізації. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. 2018. Вип. 21. С. 234–246.
- 39.Кузьменко В. Л. Стратегії виходу на міжнародні ринки для українських підприємств. *Експортування та міжнародна торгівля*. 2022. № 1 (112). С. 58–65.
- 40.Кузьмін О. Є. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 2. С. 69–74.
- 41.Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2021. 304 с.
- 42.Левченко Ю. І. Розробка стратегії цифровізації підприємства. *Інформаційні технології в бізнесі*. 2021. № 5 (107). С. 53–60.
- 43.Лисенко А. П. Конкурентні стратегії для малого та середнього бізнесу. *Підприємництво та менеджмент*. 2021. № 1 (75). С. 88–95.
- 44.Литвин А. В. Управління змінами як елемент стратегічного розвитку. *Організаційний розвиток*. 2022. № 5 (120). С. 60–67.
- 45.Литвинова Т. О. Роль інновацій у стратегічному розвитку підприємства. *Технологічний розвиток*. 2020. № 6 (102). С. 18–25.
- 46.Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2019 186 с.
- 47.Мазоренко О. В. Методичні аспекти оцінки інформаційного середовища функціонування та розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2018. № 52. С. 104–110.
- 48.Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2022. № 1. С. 136–138.

- 49.Мельник А. Р. Аналіз внутрішніх факторів у стратегічному плануванні підприємства. *Стратегічні дослідження*. 2023. № 3 (128). С. 41–48.
- 50.Миронова І. О. Стратегії диверсифікації бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Фінансовий аналіз*. 2023. № 3 (134). С. 44–51.
- 51.Момот Т. В., Шаповал Г. М., Панов В. В. Стратегічний моніторинг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №3. Т. 1. С. 80–85.
- 52.Мороз В. С. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економічна теорія та практика*. 2022. № 4 (119). С. 22–29.
- 53.Морозова Н. В. Стратегічні альянси як інструмент розвитку підприємства. *Бізнес-практика*. 2022. № 6 (112). С. 50–56.
- 54.Назаренко В. П. Впровадження стратегічного контролю в управлінні підприємством. *Управлінські технології*. 2020. № 2 (88). С. 35–42.
- 55.Новіков А. О. Взаємозв'язок понять ризику, небезпеки і загрози у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *International scientific journal*. 2018. № 8. С. 136–138.
- 56.Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. / Кічор В., Фещур Р., Воробець С., Яворська Н. Львів : Видавництво «Растр-7», 2018. 388 с.
- 57.Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Сер. Економічні науки*. 2019. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.
- 58.Остапчук С. М. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Персонал та управління*. 2021. № 4 (96). С. 50–57.
- 59.Павленко І. К. Стратегія диверсифікації як шлях до зростання підприємства. *Підприємництво та економіка*. 2023. № 2 (125). С. 29–36.
- 60.Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2018. № 2. С. 103–111.

- 61.Петренко С. Л. Інноваційні стратегії розвитку підприємств у сучасних умовах. *Інновації та розвиток*. 2023. № 4 (115). С. 34–40.
- 62.Петришин Н. Система стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 173–184
- 63.Петрушин Д. К. Розробка стратегічних цілей підприємства на основі аналізу SWOT. *Аналітика та стратегія*. 2022. № 1 (115). С. 28–35.
- 64.Рибакова Л. Т. Стратегії стійкого розвитку для малого бізнесу. *Екологічна та економічна безпека*. 2023. № 4 (127). С. 39–46.
- 65.Романюк Д. А. Стратегічні інструменти управління підприємством в умовах глобалізації. *Міжнародний бізнес*. 2021. № 5 (110). С. 50–57.
- 66.Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2018. № 25 (1). С. 188–195.
- 67.Савченко В. К. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємстві. *Управління персоналом*. 2020. № 2 (89). С. 77–83.
- 68.Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2024. 190 с.
- 69.Саух І. В., Шиманська В. В., Момонт Т. В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Вип. 2. С. 228–234.
- 70.Семенютіна Т. В. Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок. *Економічний простір*. 2018. №68. С. 106–113.
- 71.Сидоренко О. В. Стратегічне управління ресурсами підприємства. *Управління та економіка*. 2021. № 3 (90). С. 55–62.
- 72.Сидорів І. Г. Використання технологій штучного інтелекту у стратегічному плануванні підприємства. *Технологічні інновації*. 2020. № 5 (101). С. 22–29.
- 73.ТзОВ «Максимус центр». URL : <https://www.maximuscentr.com.ua/about/> (дата звернення: 18.12.2024).
- 74.Ткаченко Ю. С. Вплив корпоративної культури на стратегію розвитку підприємства. *Бізнес-інновації*. 2020. № 4 (95). С. 33–39.

- 75.Ткачук Е. Н. Стратегічне партнерство як засіб підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес-стратегії*. 2021. № 2 (85). С. 58–65.
- 76.Федоренко Ю. В. Розробка стратегій виходу на нові ринки для українських підприємств. *Міжнародний бізнес та торгівля*. 2022. № 3 (122). С. 47–54.
- 77.Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 20197. № 4 (31). С. 48–63.
- 78.Фінансова звітність ТзОВ «Максимум центр» за 2021 рік. URL : <https://clarity-project.info/edr/37775960/yearly-finances> (дата звернення: 17.12.2024).
- 79.Фінансова звітність ТзОВ «Максимум центр» за 2022 рік. URL : <https://clarity-project.info/edr/37775960/yearly-finances> (дата звернення: 17.12.2024).
- 80.Фінансова звітність ТзОВ «Максимум центр» за 2023 рік. URL : <https://clarity-project.info/edr/37775960/yearly-finances> (дата звернення: 17.12.2024).
- 81.Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2023. Вип. 2. С. 63- 73.
- 82.Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с.
- 83.Хвальчик І. Л. Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1 (47). С. 84–90.
- 84.Хоменко О. С. Стратегічне управління проектами в умовах невизначеності. *Проектний менеджмент*. 2023. № 1 (140). С. 30–37.
- 85.Цвік І. П. Роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегії розвитку підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. № 3 (99). С. 18–25.
- 86.Чорновіл Л. М. Стратегії інтернаціоналізації для малих та середніх підприємств. *Глобальний бізнес*. 2021. № 5 (103). С. 65–72.
- 87.Шевченко Р. А. Використання стратегічних карт для управління підприємством. *Управлінські інструменти*. 2022. № 2 (118). С. 40–47.

- 88.Шевченко Т. Г. Управління ризиками при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Економічні науки*. 2020. № 5 (98). С. 22–29.
- 89.Ющенко І. В. Стратегії підвищення ефективності виробництва на підприємстві. *Виробничі технології*. 2023. № 3 (135). С. 52–59.
- 90.Яценко М. Л. Стратегічне планування фінансових ресурсів підприємства. *Фінансовий менеджмент*. 2020. № 1 (92). С. 27–34.

ДОДАТОК А





Пошук...



+38 067 208 08 03

Каталог

БЛОГ ДОСТАВКА ТА ОПЛАТА КОНТАКТИ ПРО НАС



Компанія «Максимус Центр»

«Максимус Центр» – надійний помічник у виборі стінових та покрівельних будівельних матеріалів. Також ми пропонуємо перевірені часом та досвідом матеріали та технології для сільського господарства – агротканини, агросітки та агроплівки.

Ми працюємо як з роздрібними покупцями по всій країні, так і здійснюємо оптові поставки дилерам в Західній Україні.

Наша мета – ваш вдалий вибір!

Завдяки багаторічному досвіду роботи та співпраці з компаніями-виробниками, нам вдалося вибрати кращі, сучасні та високоякісні будівельні матеріали, необхідні для реалізації будівництва будь-якого рівня складності.

- Газобетон Ytong, Стоунлайт;
- Керамічні блоки Русинія;
- Цегла рядова, лицьова та клінкерна (Röben, Біла Церква);
- Мінеральна вата (Knauf Insulation, Rockwool, Izovat);
- Екструдований пінопласт Polyboard
- Мінеральні плити Multipro;
- Дахові вікна (Fakro, Velux);
- Сходи на горище Fakro;
- Покрівельні мембрани та гідроізоляція Dachowa, Fakro та Strotex;
- Керамічні модульні димохідні системи Jawaг;
- А також гіпсокартон, сухі будівельні суміші та інша продукція різних брендів.



-10%



IZOVAT
Базальтова вата IZOVAT LS 1000×600×100
\$26.92- **117.00** грн/м²

-10%



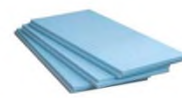
ПЕРИМЕТРИЧНИЙ СТОУНЛАЙТ
Газоблок для периметрич. СТОУНЛАЙТ 400×200×100
3,750.00 грн/м³

-10%



ДЕРЕВ'ЯНІ ПЛИТИ OSB
Вологостійка дерев'яна плита Kronospan OSB-3, 2500×1250×10 мм
\$66.66- **365.00** грн/шт.

-10%



ЕКСТРУДОВАНИЙ ПІНОПЛАСТ
Екструдований пінополістирол POLYBOARD 1200×600×50
162.00 грн/шт.

-10%



MULTIPRO
Руберойд, вері Neoler Medium 52H PYE PV250 552H, CSC-8тум,
поліестер зі скловолоком, 5.2 мм, 6×1 м
\$25.00- **195.00** грн/м²

-10%



KNAUF INSULATION
Пелла рулонна мінеральна вата UniPit 037 4100×1200×150 мм,
покриває
240.00 грн/м²

-10%



СТІНОВІ БЛОКИ YTONG
Газоблок YTONG FORTE D400 PP2,5/0,4 S+GT 599×199×400
5,223.00 грн/м³

-10%



ГІДРОІЗ. ПЛИТА
Гіпсокартона плита Fakro GKB, 2500×1200×12.5 мм, стандарт
360.00 грн/шт.





МАКСИМУС
ЦЕНТР

Максимус Центр

@maximuscentr · Підписалося 5 користувачів · 7 відео

Докладніше про цей канал [...більше](#)

Підписатися

Головна Відео

Відео

 0:17 Рукави для зерна та силосу Silo-Mar 34 перегляди · 1 рік тому	 2:08 Газонна сітка Matma проти кротів 242 перегляди · 2 роки тому	 6:36 Зернові рукави Silo-Mar: як зберігати зерно та силос... 197 переглядів · 2 роки тому	 1:34 Рукави для зерна та силосу Silo-Mar 150 переглядів · 2 роки тому	 0:15 Зерноскорище у полі з використанням рукавів... 633 перегляди · 2 роки тому	 1:09 Зернові рукави Silo-Mar: наповнення рукавів 935 переглядів · 2 роки тому
---	--	--	---	--	--

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТзОВ «Максимус центр»

Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАКСИМУС ЦЕНТР" (ТЗОВ "МАКСИМУС ЦЕНТР")
Назва іноземною мовою:	LIMITED LIABILITY COMPANY "MAXIMUS CENTRE" ("MAXIMUS CENTRE" LTD.)
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	81085, ЛЬВІВСЬКА область, ЛЬВІВСЬКИЙ район, село ПІДРЯСНЕ, вулиця СТУСА В, будинок 11 Запис в ЄДР: 81085, Львівська обл., Львівський р-н, с. Підрясне, вул. Стуса В, буд. 11 Фізично 2 суб'єкти за цією адресою
Стан:	✓Зареєстровано
Дата реєстрації:	15.06.2011 (13 років 7 місяців) Номер запису 1415102000025753
Уповноважені особи:	Олійник: Наталія Володимирівна - керівник (керівник) Керує 43 організаціями
Бухгалтер:	Наталія Олійник (станом на 11.11.2024) 0
Статутний капітал:	2 300 000.00 грн
Засновники:	Остапчук Тетяна Іванівна 43018, Волинська обл., Луцький р-н, м. Луцьк, вул. Набережн.д, буд. 10, кв. 60 Крайня промисловість  Україна Розмір внеску: 1 150 000.00 грн, 50% Олійник: Дмитро Анатолійович 81085, Львівська обл., Львівський р-н, с. Прохорівське, вул. Братерства, буд. 22 Крайня промисловість  Україна Розмір внеску: 1 150 000.00 грн, 50% (показати повні дані записів)
Кінцеві бенефіціари:	Олійник: Дмитро Анатолійович 81085, Львівська обл., Львівський р-н, с. Прохорівське, вул. Братерства, буд. 22 Крайня промисловість  Україна Тип внеску: Прямий внесковий внесок Відсоток частки: 50% Відсутня про можливість надставити відсутня Остапчук Тетяна Іванівна 43018, Волинська обл., Луцький р-н, м. Луцьк, вул. Набережн.д, буд. 10, кв. 60 Крайня промисловість  Україна Тип внеску: Прямий внесковий внесок Відсоток частки: 50% Відсутня про можливість надставити відсутня
Види діяльності:	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 47.99 Інші види роздрібно́ї торгівлі поза магазинами 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 52.24 Транспортне обслуговування вантажів 52.10 Складське господарство 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштовою замовлення або через мережу Інтернет 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами 45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів
Контакти:	☎ +38 (0)324 324-43
Відомості про структуру власності:	ПІБ особи, яким підписано структуру власності: не вказано Тип особи, яким підписано структуру власності: не вказано Відмітка, що структуру власності підписано: ні Дата структури власності: не вказано Номер структури власності: не вказано Ознака, що можлива недостовірність структури власності: ✓ ні Ознака, що структура власності визнана НБУ неперозорою: ✓ ні Ознака, що відомості про структуру власності виключено за вказівкою Міністерства юстиції України: ✓ ні

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

 Завантажити як PDF

Дата звіту	23.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Олійник Дмитро Анатолійович
КАТОДТГ	UA46060250180032664
Кількість працівників	18

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81.70	84.30
первісна вартість	1001	121.70	132.20
накопичена амортизація	1002	40.00	47.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 690.50	80.10
Основні засоби:	1010	17 072.60	19 584.60
первісна вартість	1011	19 640.50	23 789.80
знос	1012	2 567.90	4 205.20
Усього за розділом I	1095	19 844.80	19 749.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	26 839.90	30 200.50
у тому числі готова продукція	1103	26 526.10	29 576.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	148.30	861.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	265.10	6.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 610.40	5 574.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 874.00	4 903.80
Витрати майбутніх періодів	1170	63.50	30.70
Інші оборотні активи	1190	484.50	983.20
Усього за розділом II	1195	35 285.70	42 559.40
Баланс	1300	55 130.50	62 308.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300.00	2 300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43 872.30	50 795.40
Усього за розділом I	1495	46 172.30	53 095.40

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300.00	2 300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43 872.30	50 795.40
Усього за розділом I	1495	46 172.30	53 095.40
Короткострокові кредити банків	1600	5 750.00	2 428.30
товари, роботи, послуги	1615	783.00	490.70
розрахунками з бюджетом	1620	1 387.60	650.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 387.60	549.30
розрахунками зі страхування	1625	0.60	0.60
розрахунками з оплати праці	1630	3.70	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 033.30	5 642.60
Усього за розділом III	1695	8 958.20	9 213.00
Баланс	1900	55 130.50	62 308.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	200 520.60	238 161.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	182 723.70	205 352.50
Інші операційні доходи	2120	2 295.80	1 514.10
Інші операційні витрати	2180	10 810.20	9 177.30
Інші витрати	2270	839.70	730.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	202 816.40	239 676.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	194 373.60	215 260.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8 442.80	24 415.90
Податок на прибуток	2300	1 519.70	4 394.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 923.10	20 021.00

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Звіт завантажено PDF

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Олійник Дмитро Анатолійович
КАТОТТГ	UA46060250180032664
Кількість працівників	16

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4,20	81,70
первісна вартість	1001	42,80	121,70
накопичена амортизація	1002	38,60	40,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 511,20	2 690,50
Основні засоби:	1010	3 190,40	17 072,60
первісна вартість	1011	4 668,40	19 640,50
знос	1012	1 478,00	2 567,90
Усього за розділом I	1095	17 705,80	19 844,80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	11 032,70	26 839,90
у тому числі готова продукція	1103	10 813,80	26 526,10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 356,90	148,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,50	265,10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 473,50	1 610,40
Гроші та їх еквіваленти	1165	536,30	5 874,00
Витрати майбутніх періодів	1170	22,70	63,50
Інші оборотні активи	1190	605,10	484,50
Усього за розділом II	1195	20 034,70	35 285,70
Баланс	1300	37 740,50	55 130,50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300.00	2 300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 851.20	43 872.30
Усього за розділом I	1495	26 151.20	46 172.30
Короткострокові кредити банків	1600	6 713.80	5 750.00
товари, роботи, послуги	1615	534.40	783.00
розрахунками з бюджетом	1620	992.60	1 387.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	797.80	1 387.60
розрахунками зі страхування	1625	0.60	0.60
розрахунками з оплати праці	1630		3.70
Інші поточні зобов'язання	1690	3 347.90	1 033.30
Усього за розділом III	1695	11 589.30	8 958.20
Баланс	1900	37 740.50	55 130.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	238 161.90	147 657.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	205 352.50	131 271.60
Інші операційні доходи	2120	1 514.10	785.50
Інші операційні витрати	2180	9 177.30	4 637.60
Інші доходи	2240		4.80
Інші витрати	2270	730.30	597.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	239 676.00	148 448.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	215 260.10	136 506.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	24 415.90	11 941.40
Податок на прибуток	2300	4 394.90	2 149.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	20 021.00	9 791.90