

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Удосконалення стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-23М

_____ Сергій Анатолійович Пухир
«11» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна Анатоліївна Немченко

«11» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: _____

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Система стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності: ключові поняття	7
1.2. Особливості прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності	17
1.3. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	27
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»	33
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»	38
2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	54
3.1. Удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» на основі впровадження концепції управління змінами ТАМ (CAP-concept)	54
3.2. Формування кадрової стратегії з соціальною орієнтацією ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», як передумови впровадження змін	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Сучасні умови господарювання підприємств означені нарощенням рівня невизначеності, нестабільності економічного середовища, впливом глобалізаційних процесів та геополітичних викликів, що зумовлює пошук ними ефективних методів стратегічного управління для набуття довгострокових переваг та підтримання забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін бізнес-середовища зростає необхідність формування гнучких стратегій, які здатні адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Прийняття стратегічних рішень за умов обмеженості ресурсів і високих ризиків вимагає застосування сучасних підходів до управління.

Розгляд даної проблематики знайшов відображення і працях таких науковців, як: Гудзь О., Дороніна О., Алярова А., Киш Л., Перерва І., Єдинак В., Таран-Лала О., Сухорук К., Чигирин О., Бондаренко А. та ін.

Попри активний розгляд науковою спільнотою питань стратегічного управління підприємствами, зауважимо, що зважаючи на безпрецедентні умови, які сформувались внаслідок розгортання воєнної активності на теренах України, її господарський сектор стикнувся з реаліями невизначеності, спричинені економічною нестабільністю, а також впливом глобалізації та цифровізації, що вимагають посиленого розгляду даного кола проблем з урахуванням обмеженості їхніх ресурсів та залежності від зовнішніх факторів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», спрямованих на підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- проаналізувати теоретичні засади стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, визначити основні поняття, особливості та підходи до прийняття стратегічних рішень;
- дослідити методи формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу ризиків та невизначеності;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» і провести аналіз його фінансових показників;
- провести стратегічний аналіз підприємства, оцінити поточний стан його стратегічного управління та виявити проблеми, що впливають на ефективність управлінських рішень.
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» на основі впровадження концепції управління змінами та формування соціально орієнтованої кадрової стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, який охоплює прийняття управлінських рішень, формування стратегій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти вдосконалення стратегічного управління на підприємстві, зокрема в контексті підвищення його адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності.

Методологічним підґрунтям роботи виступають такі підходи до дослідження, такі як системний, комплексний та аналітичний, що дозволяють забезпечити цілісність і глибину аналізу обраної проблеми. Використано методи стратегічного аналізу, порівняльного аналізу, прогнозування та моделювання, які сприяють обґрунтуванню висновків і розробці рекомендацій.

Теоретичну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені стратегічному управлінню підприємствами, теорії ризику, адаптивного управління, а також питанням

формування кадрової стратегії та управління змінами. Крім того, у роботі враховано сучасні концепції і тенденції розвитку стратегічного менеджменту в умовах невизначеності, що дозволяє адаптувати напрацювання до реальних умов функціонування підприємства, проаналізовано фінансову звітність організації.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексного підходу до вдосконалення стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, на основі адаптації концепції управління змінами (CAP-concept) для підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів, а також інтеграції соціальних засад у кадрову стратегію, як засобу забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Практичне значення роботи полягає у підвищенні ефективності управління за рахунок впровадження нових підходів до формування стратегії розвитку, а також зміцненні кадрового потенціалу через реалізацію комплексу соціально орієнтованих заходів.

Основні тези кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7 листопада 2024 року.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Система стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності: ключові поняття

Характерними ознаками сьогодення є рецесійні прояви у більшості галузей економіки України, зростання інтенсивності конкурентної боротьби в різноманітних сегментах бізнес-середовища. Окремо виділяється стрімке падіння життєзабезпечення населення. В таких умовах як для виробництва, так і для сфери послуг, прийняття управлінських рішень, в тому числі і стратегічних, цілком виправдано розглядати з позиції існуючих ризиків та ступеню невизначеності. Тобто, в умовах ризику та невизначеності, обумовлених викликами теперішнього стану економіки, політики, воєнного стану постає актуальна проблема - необхідність вирішення питань щодо формування стратегії, яка б передбачала функціонування високорезультативної системи управління, враховувала б реальні та потенційні ризики, ухвалювалися б доцільні управлінські рішення в контексті стабілізації суб'єктів господарської діяльності в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій (майбутній) перспективі.

Додамо, вирішенню зазначеного питання передують не менш значимі завдання, а саме: аналіз основоположних аспектів щодо стратегічного управління (базисних його), виявлення його наявних (очевидних та неочевидних) особливостей та загальних ознак у бізнес-середовищі, усвідомлення його значення для розвитку бізнесу, з урахуванням викликів часу - загрози ризиків існування невизначеності. Окрім цього, вимогами часу є дослідження: шляхів адаптації стратегічного менеджменту до поточних та перспективних змін, ризиків, неочікуваних ситуацій, здатності до стратегічного мислення та ухвалення рішень в критичних умовах

менеджерами, пошук шляхів покращення компетентності керівників організацій в кризовій економічній ситуації [33].

На початку важливо звернути увагу на твердження, що стратегічне управління організації - це система, в структурі якої є елементи стратегії організації, організаційна структура, організаційна культура (див. рис. 1.1.) [10].

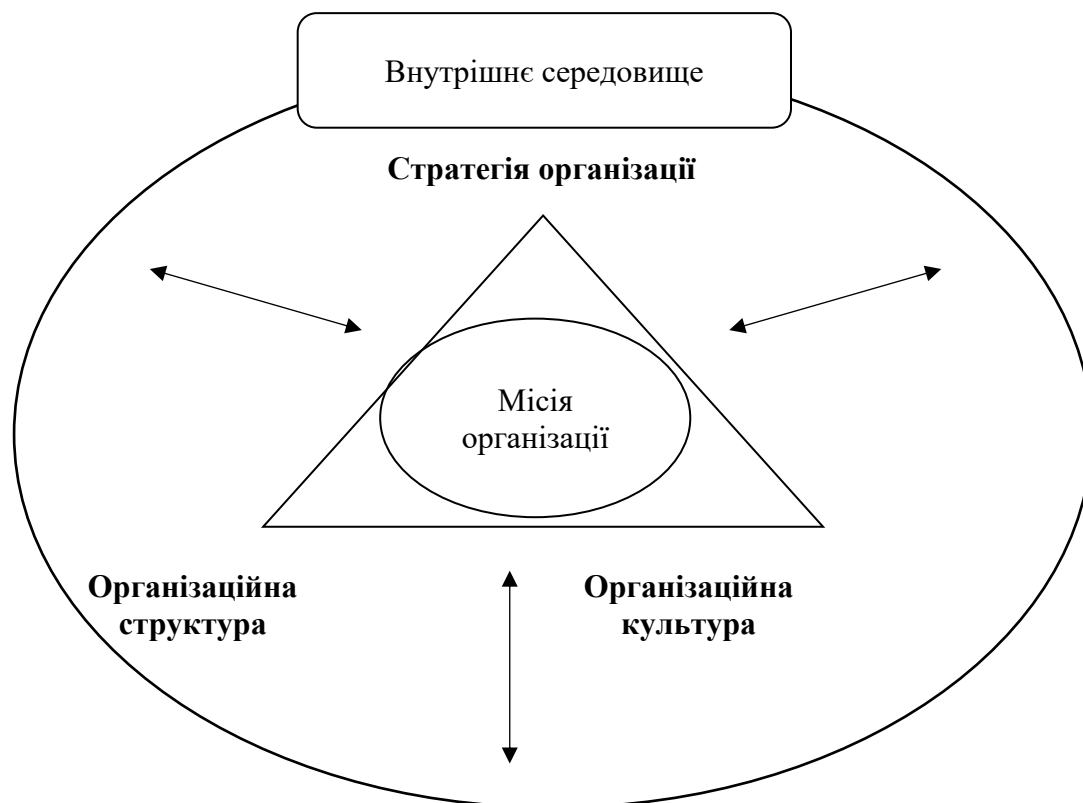


Рисунок 1.1 - Система стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: [10]

Стратегію, як ключову категорію, слід визначати як деталізований, комплексний план реалізації місії та цілей суб'єкта економічної діяльності. Уточнюємо, це безперечно певний спосіб встановлення контакту організації із оточуючим зовнішнім (мікро-, макро-) та внутрішнім середовищем. Стратегія передбачає концентрацію уваги на теперішніх та майбутніх середньострокових та довгострокових пріоритетах [9].

Джерела отриманої інформації дають змогу виділити декілька сформованих підходів до трактування сутності стратегії, як базового, висхідного в нашому випадку, поняття:

- стратегія як процес;
- стратегія як результат;
- стратегія як план дій [21].

Організаційна структура, як другий важливий елемент системи стратегічного управління, вказує на впорядкованість завдань, посад, повноважень і делегованої відповідальності [21].

Це складна, логічно побудована система зв'язків та відносин між існуючими та створюваними ланками, підрозділами, рівнями системи управління, відповідно до затвердженої в рамках чинного законодавства стратегії розвитку організації [11].

Щодо організаційної культури, зауважимо, і це вкрай важливо на сьогодні, вона сприяє розвитку організації, допомагає координації роботи співробітників, зближує їх за цілями мотивами перспективами. За сутністю - це сукупність сумісно напрацьованих ціннісних орієнтацій, правил, традицій, норм, які впливають на характер, зміст поведінки працюючого в одній організації персоналу [18].

Додамо, перелічені елементи системи стратегічного управління взаємозалежні. Але саме стратегія слугує основою для розробки планів, програм, здійснення організаційних перебудов. Тільки чітко організоване планування забезпечує розробку та реалізацію стратегії щодо досягнення перспективних цілей; тільки організаційна культура створює можливості для поєднання організаційної структури та стратегічного планування.

Функціонування системи стратегічного управління передбачає наявність певних умов забезпечення, зокрема, організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційного, аналітичного. Коротко про зміст основних компонентів системи забезпечення стратегічного менеджменту:

- фінансове забезпечення стратегічного управління містить сформовану сукупність методів господарювання, які вмонтовані в організаційно-економічний механізм підприємства щодо узгодження відносин власності;

- організаційне забезпечення ґрунтується на вибудованих в організації відносинах, як у середині, так і за межами організацій, охоплює лінійні, функціональні, субординаційні та координаційні зв'язки системи підпорядкування, звітності, контролю, аудиту, правових норм організаційного проектування;

- соціально-психологічне забезпечення необхідне для сприяння досягнення балансу між прийняттям стратегії та структури власне менеджменту, комплексу обов'язків та відповідальності при розподілі прав, способів розподілення ресурсів між виконавцями стратегій, системою винагороди та стимулювання;

- інформаційно-аналітичне забезпечення являє собою специфічну систему, що має можливість об'єднувати визначальні елементи функціонування підприємства воедино [32, 35].

Якість управління безпосередньо залежить від змістовності й надійності інформації. Основною метою інформаційно-аналітичного супроводу стратегічного управління є збирання, обробка, застосування, підтримка та збереження даних. Згодом ці дані використовуються при розробці та прийнятті стратегічних рішень. Інформаційна система стратегічного управління включає підсистеми прогнозування та стратегічного планування, а також оперативного й тактичного управління [1].

Трактування сутності стратегічного управління та основних компонентів системи забезпечення стратегічного менеджменту варто доповнити розумінням процесу стратегічного управління, структура якого зображена на рис. 1.2.

Визначення місії (призначена вища мета існування підприємства) та цілі (результати, яких необхідно отримати, щоб втілити місію), як перша стадія стратегічного управління - це процеси, які вимагають визначення

довгострокових та короткострокових цілей, що формулюють на підставі діагностики середовища організації [13].

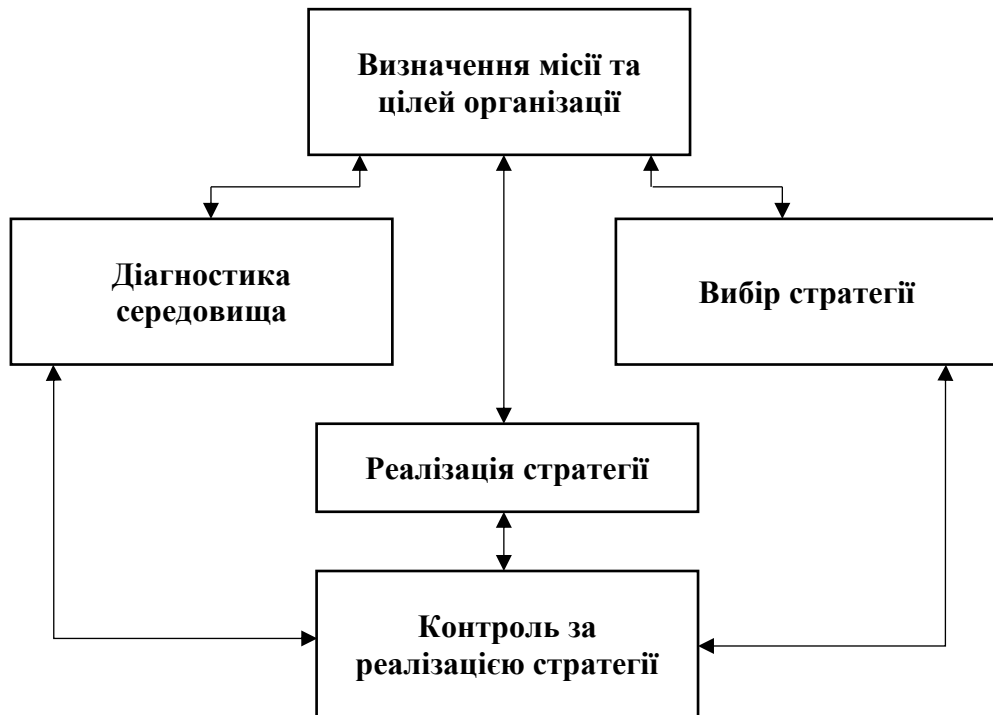


Рисунок 1.2 - Процес стратегічного менеджменту організації

Джерело: [13]

Метою вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища є розробка ефективної стратегії, яка будується із врахуванням стратегічної позиції організації, оцінки її стратегічного ресурсу. Діагностика середовища (друга стадія стратегічного управління) - це виявлення позитивних і негативних факторів, що дозволяють реалізувати стратегію в перспективі та досягти визначених цілей та місії організації, або навпаки, тих моментів, що стримують їх втілення на практиці. Вважається, що за методом стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розбудови підприємства, будь-якого за формою власності, розміру галузі і, що важливо для розуміння ситуації в умовах нестабільності та невизначеності, здійснюється науковообґрунтована та своєчасна підтримка ухвалення стратегічно важливого рішення. Основою стратегічного управління, як зазначалось раніше, є вибір стратегії [11].

Обрати стратегію вважається доцільним за допомогою тих методів, що дозволяють досягти цілі та реалізувати обрану місію підприємства. А для цього порівнюють фактори впливу мікро, макро, внутрішнього середовища; розроблюють та аналізують альтернативні варіанти дій, а вже потім вибирають із них необхідну стратегію, що забезпечить розвиток організації в умовах кризи, нестабільності, надмірної конкуренції в тих умовах, що спонукають розвиток невизначеності [25].

Етапи процесу вибору стратегії наступні: розробка стратегічних альтернатив та вибір перспективної оцінки обраної стратегії, в контексті її придатності для подолання кризових явищ, діяльності організації, виправданості ризику, відповідності середовищу, а також що має практичне значення - її ресурсним можливостям та потенціалу.

Реалізація стратегії - найважливіший етап стратегічного управління, оскільки саме на цьому відтинку діяльності відбуваються:

- формування необхідної для впровадження та виконання стратегії організаційної структури;
- розбудова організаційної культури та формується сприятливий клімат в стосунках між співробітниками організації;
- відбувається розподіл та перерозподіл наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших);
- визначаються механізми забезпечення реалізації стратегії організації, здійснюється контроль за процесами перерахованими вище [30].

Дослідження категорії невизначеність має глибоке коріння: праці Сократа, Платона, Аристотеля, Гейзенберга, Френка, Бредлі, Дреклера та інших. Сучасна когорта вітчизняних дослідників проблематики невизначеності досить широка. Зокрема, поміж праць, особливо можемо виділити наукове дослідження В. Савчука, в якій розкрито фундаментальні основи категорії невизначеності, сконцентрована увага на критично актуальних в умовах сьогодення проблемах, усвідомлення таких явищ як нестабільність, хаос, невизначеність та пошук важелів стабілізації розвитку

бізнес-організацій. Особлива увага відводиться аналізу відомих в наукових колах теорій, рішень, алгоритмам моделювання наслідків напередодні ухвалення рішень та обґрунтуванню своїх позицій, методам, процесам, механізмам ухвалення рішень, як цілісної системи. Особливості наукового дослідження полягає в тому, що автор вивчав результати дослідження, виклав ознаки кризових явищ, при цьому зазначив, що криза є сумісний контент для управління бізнесом [32].

Науковці вважають, що невизначеність - це природний стан оточення бізнес-організації або уявлення про розуміння цієї природи. При цьому пропонується розглядати три джерела невизначеності: алеаторне, епістемічне та семантичне. Глибину розуміння невизначеності науковці пропонують розглядати через категорії «ризик», «можливості» та «хаос». Зокрема, «хаос» визначають найвищим проявом невизначеності [20].

Отже, існує низка різних трактувань поняття невизначеності. Кожне з них базується на ознаках та принципах, обумовлених певними причинами, зв'язками, вихідними даними. Кризові стани, напруженість конкурентного середовища, ситуації невизначеності - основні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають бути подоланими бізнес-організацією з метою подальшого розвитку. На прикладі вітчизняних реалій функціонування підприємств можна зрозуміти глибину залежності їх ефективності господарської діяльності від здатності утримання стійкості, як соціально-економічної системи, шляхом адаптації до постійних змін та застосування ситуаційного управління в умовах браку висококваліфікованих кадрів [37].

Реалії сьогодення спонукають бізнес-організації долати стан невизначеності та очевидного бізнес-ризиків шляхом впровадження дієвих важелів стратегічного управління. За цих обставин є можливість сприяти динамічному розвитку господарюючих суб'єктів, доцільно та вчасно реагувати на зміни в середовищі (мікро-, макро-, внутрішньому) функціонування підприємств. Оскільки на часі не сформовано єдиного

підходу до трактування сутності поняття стратегія, тому раціонально брати до уваги базові ознаки стратегії. Вже зазначалось, що зовнішнє середовище натеper швидко та несподівано змінюється і саме це спонукає підприємства винаходити оптимальні рішення для виживання в ринкових реаліях, а разом з тим, брати до уваги максимум факторів для розроблення та ухвалення управлінських рішень [23].

Поняття «адаптивність підприємства» відображає здатність суб'єкта до пристосування до мінливого середовища задля отримання очікуваного результату його активності. Зазначене свідчить, що можна зробити висновок за умов активної мінливості бізнес-середовища можливості самого розвитку теж змінюється (уповільнюються, руйнуються або динамічно зростають). Суб'єкт господарювання - підприємство опиняється в ситуації необхідності самостійного вибору відповідно до ресурсів найкращого шляху розвитку [6].

Характерним в сучасних умовах активної мінливості середовища є прояв стратегічного управління у виявленні не тільки потенціальних та реальних можливостей до виробітку ефективних рішень щодо стратегії виживання, але й до стабілізації та зростання. До прикладу, досвід організації бізнесу в умовах обмежень та заборон під час пандемії covid-19, підтвердили постулат «виживає сильніший та підприємливий». Саме ті підприємці, які адаптувалися до ситуації відразу спромоглися усвідомити реальні стани господарювання, дослідити за допомогою спеціальних програм свої можливості та загрози (внутрішні та зовнішні фактори впливу на власні позиції на ринку), розробити креативні, радикальні рішення в реаліях місця та часу (в умовах загрози, кризових явищ, тотальні і невизначеності, високого ступеню ризику) щодо можливої стагнації господарювання та зниження попиту. Разом з ними активізувалися стейкхолдери, союз підприємців, галузеві фонди, громадські професійні об'єднання. Зокрема, синтез даних зусиль сприяв швидкому призупиненню падіння виробництва, стабілізації та розвитку в нових реаліях ринкової ситуації. В підсумку, на ринку залишилися ті підприємці, які змогли врахувати ризики, спонукали до

розробки низки нових нормативно-правових документів щодо подолання наслідків кризи та сприяння подальшому розвитку підприємств, працюючих в нових умовах бізнес-середовища. Це приклад закладання бази, основи для побудови адаптивної моделі управління в окремих сегментах ринку. Отже, глобалізаційні процеси у суспільстві та економіці, креативізація та гіперконкуренція сутності та змісту підприємництва стимулюють до створення сприятливих умов для роботи підприємств, шляхом розроблення та використання адекватної системи стратегічного управління. Саме професійно створена та масштабована стратегія з управління надає додаткових зусиль підприємцям у протидії різним впливам у довготермінованому періоді. Також, для стратегічного управління особливо в умовах посиленого ризику та довготермінованій невизначеності, велике значення набуває підготовка, підбір та розстановка кадрів, в тому числі і менеджерів управлінців вищої та середньої ланки, так як їх головне завдання полягає в чіткому плануванні, організації, контролю та вмінні аналізувати моніторингову інформацію та приймати адекватні рішення на кожному етапі бізнес-процесу [28].

Зазначимо, в сучасних умовах підприємництва великого значення набувають інформаційні ресурси та організація інформаційного супроводу. Достатній, якісний, професійний інформаційний ресурс сприяє поглибленню обізнаності управлінського персоналу підприємств про ризики в процесі прийняття управлінських рішень, оперативному та обґрунтованому розподілу повноважень, делегуванню функцій в ході розроблення концепції стратегії.

В періоди невизначеності та хаосу критично важливими вважаються і такі фактори як: нестача фінансових ресурсів не тільки у конкретного підприємця, а і у внутрішньому та зовнішньому середовищі; недостатня кількість кваліфікованих працівників, як на регіональному чи національному ринку праці, так і на міжнародному; різке зниження споживчого попиту завдяки реально та потенційно небезпечним умовам життя та праці; реструктуризації попиту фізичних та юридичних споживачів; зміна

споживацьких прив'язаностей та пріоритетів тощо. Як підтверджує практика, з метою покращення стратегічного управління підприємством необхідно чітко визначити критерії формування планів, піддавати критичному аналізу, наявних та необхідних ресурсів, застосовувати інструменти подолання криз і запобігати хаосу. Доцільно врахувати, що за будь-яких умов для подолання перешкод, базовими принципами є потреба в чітко визначеній співпраці колективу підприємства, управлінської та виконавчої ланки. Тоді, в першу чергу, виявляється потреба в чіткості та усвідомленні управлінських рішень керівництва, в переконанні необхідності виконання вказівок, розпоряджень, інструкцій, наказів, тощо, так як працівники однозначно сприймають управлінські розпорядження [26].

Отже, запропонована низка інструментів для стратегічного управління в конкурентному середовищі в умовах хаосу, невизначеності та підвищеного ризику, доводить необхідність використання комплексного підходу та багатоваріантності щодо знаходження та застосування ефективних методів стратегічного управління і побудови адаптивної моделі управління, як найбільш сприятливої в цих умовах.

Прийняття стратегічних рішень на підприємстві має певну складність, різноманітність трактування поняття «стратегія». Так з позиції раціональності, процес формування стратегії носить вказівний характер, а з позиції поведінки процесу має ознаки дескриптивного описового спрямування. Маючи на увазі наявність різноманітних стратегій, а це впливає на прийняття рішень стратегічного значення, слід враховувати, що об'єктивним, дієвим, як підтверджують фахівці, є ієрархічний підхід до формування стратегії прийняття стратегічних рішень. Саме названий підхід ієрархічний відображає існуючі рівні управління організації, характеризує напрацьовані взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. А це в свою чергу дозволяє вчасно реагувати на його зміни [27].

Отже, стає очевидним що в умовах невизначеності всі суб'єкти господарювання вимушені пристосуватися до нестабільності та мінливості

ринкової ситуації з метою виживання, стабілізації та подальшого розвитку. Складність формування та ухвалення рішень залежить від того, з яких позицій розглядається побудова самої стратегії, бо їх поділяють на аналітичні, формалізовані, трансформаційні, прогнозовані, передбачені колективні та реактивні [18].

Різновидом управлінських рішень є стратегічні рішення, які для організації мають важливе значення, оскільки стосуються її позицій по відношенню до споживачів, контрагентів, посередників, конкурентів, товарів ринків, тощо. Стратегічні рішення обумовлюють загальний напрям розвитку організації, стійкість в умовах реальних подій, які прогнозуються або стають очевидними, але не передбачуваними. Загальний вигляд стратегічного рішення є результат самостійного вибору суб'єктом управління варіанту дій, що сприяє вирішенню визначених стратегічних завдань організації в існуючій чи передбачуваний в перспективі ситуації [27].

Науковці безапеляційно стверджують, що прийняті стратегічні рішення завжди пов'язані із ризиком, його наслідком у вигляді недосягнення цілі, зменшення виробничого потенціалу, понесення фінансових витрат кризового стану.

1.2. Особливості прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності

Як уже згадувалося, сучасний стан економіки України відзначається ускладненням внутрішніх процесів, спричинених повномасштабною, тривалою та руйнівною війною, а також нестабільністю зовнішніх умов. Це відбивається на внутрішнє середовище підприємства, обумовлює виникнення великого числа ризиків для господарювання, спонукає їх до формування нових та коригування діючих стратегічних напрямів розвитку в нових умовах, умовах невизначеності. Зважаючи на нові обставини середовища, дієвим стає застосування стратегічного управління, зважаючи на обставини

невизначеності, необхідності прийняття стратегічних рішень на підприємстві в означеному контексті. Науковці тривалий час досліджують питання про зміст самої категорії «прийняття стратегічних рішень», що опирається на визнання факту, що це подія процес і цей процес має свої складники (див. рис. 1.3) [21].



Рисунок 1.3 - Основоположні складники процесу прийняття стратегічних рішень

Джерело: [21]

Джерела інформації містять висновки, що формування стратегічних рішень за умов невизначеності є багатостороннім, охоплює всі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві. Це значно ширше, ніж просто пропонування нової ідеї, оцінювання та вибір серед потенційно раціональних варіантів рішень. Особливості підходів до формування стратегічних рішень представлено у табл.1.1 [9, 28].

Таблиця 1.1 - Особливості підходів до формування стратегічних рішень.

Підхід	Особливості	Недоліки
Інтуїтивний підхід	Менеджер ґрунтується на власному відчутті того, що його вибір правильний.	Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, менеджер, орієнтуючись тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір низькі.
Підхід, заснований на судженні (адаптаційні рішення)	В основі рішень, заснованих на судженні, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому.	Слабкість полягає в тому, що судження неможливо співставити з ситуацією, яка раніше ніколи не відбувалася, тому досвіду її рішення просто немає.
Раціональний підхід	Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, засновуються на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу.	Не залежить від минулого досвіду.

Джерело: [9, 28]

Варто відзначити, що підприємство, яке впроваджує стратегічне управління, формує власне бачення підходів до ухвалення стратегічних рішень. А залежить це від знань, досвіду, стилю керівництва. Однак, при прийнятті стратегічних рішень в умовах нестабільності, хаосу, невизначеності середовища, що оточує та впливає на позицію та можливості господарювання підприємства, бажано використовувати тривимірну матрицю, що дозволяє спрямувати стратегічний розвиток організації у вибраному напрямі з огляду на особливості оточення (див. рис. 1.4). При побудові матриці беруться до уваги три координати: стратегічне середовище, стратегічні переваги, стратегічні компетенції [37].

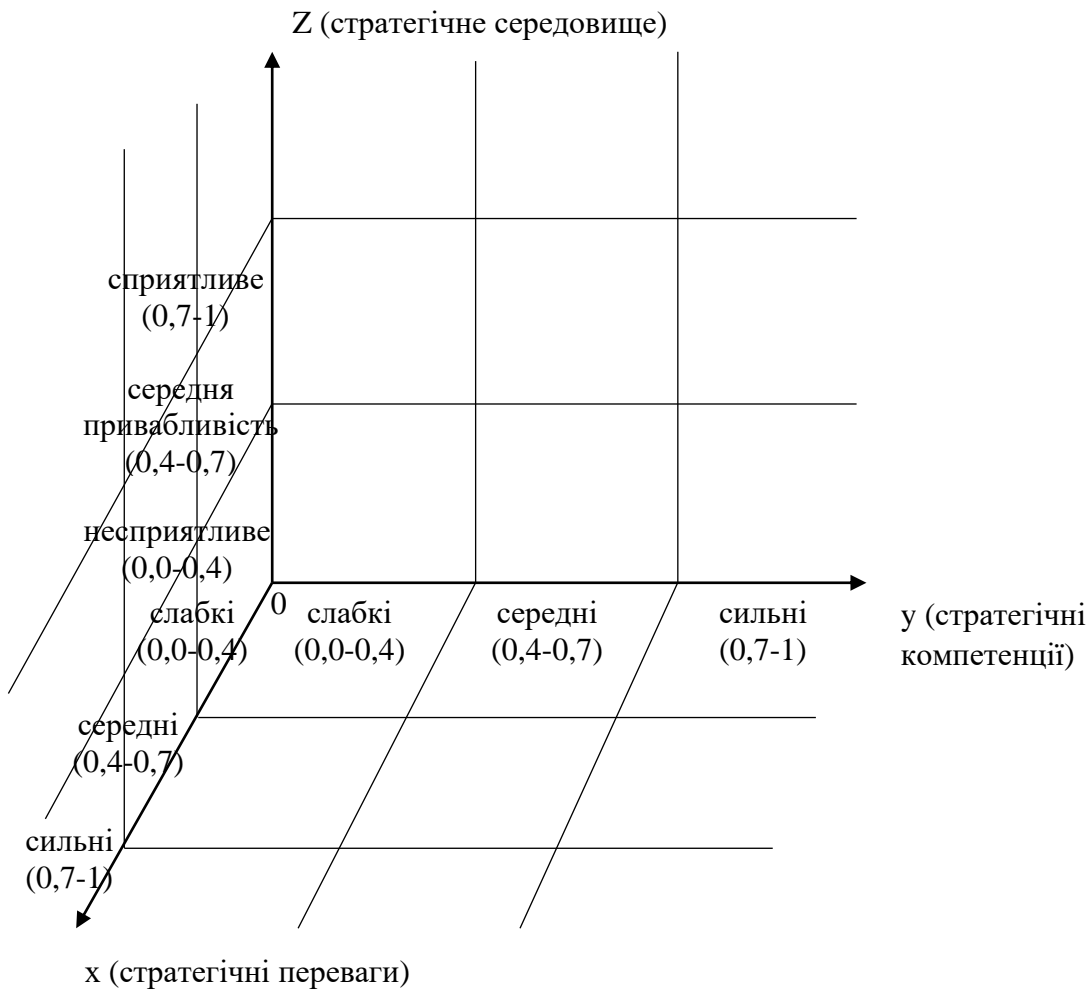


Рисунок 1.4 - Матриця прийняття стратегічних рішень

Джерело: [37]

На думку фахівців за допомогою цілей матриці керівництво матиме обґрунтовану можливість ухвалити необхідне рішення та досягти своєї цілі, подолати невизначеність, стабілізувати свій стан, продовжити бізнес-процеси з гарантованим зрушенням в бік успіху. Основні етапи прийняття стратегічних рішень представлені на рис. 1.5 [21].

Зазвичай формування стратегічних рішень, як вже зазначалося, чинить суттєвий тиск на результати діяльності підприємства та вагомого значення цей процес набуває в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Тому, методиці обґрунтування покрокового процесу прийняття управлінських рішень слід приділяти особливу увагу, бо це важливий процес для обрання

пріоритетних цілей підприємства та його можливостей. Саме він зумовлює ухвалення рішень, які приводять до зростання конкурентної сили підприємства та переваг на ринку збуту, дозволяє швидко реагувати на запити споживачів, а разом з тим, гарантовано набирати переваг перед конкурентами, забезпечувати собі сталий розвиток [21].

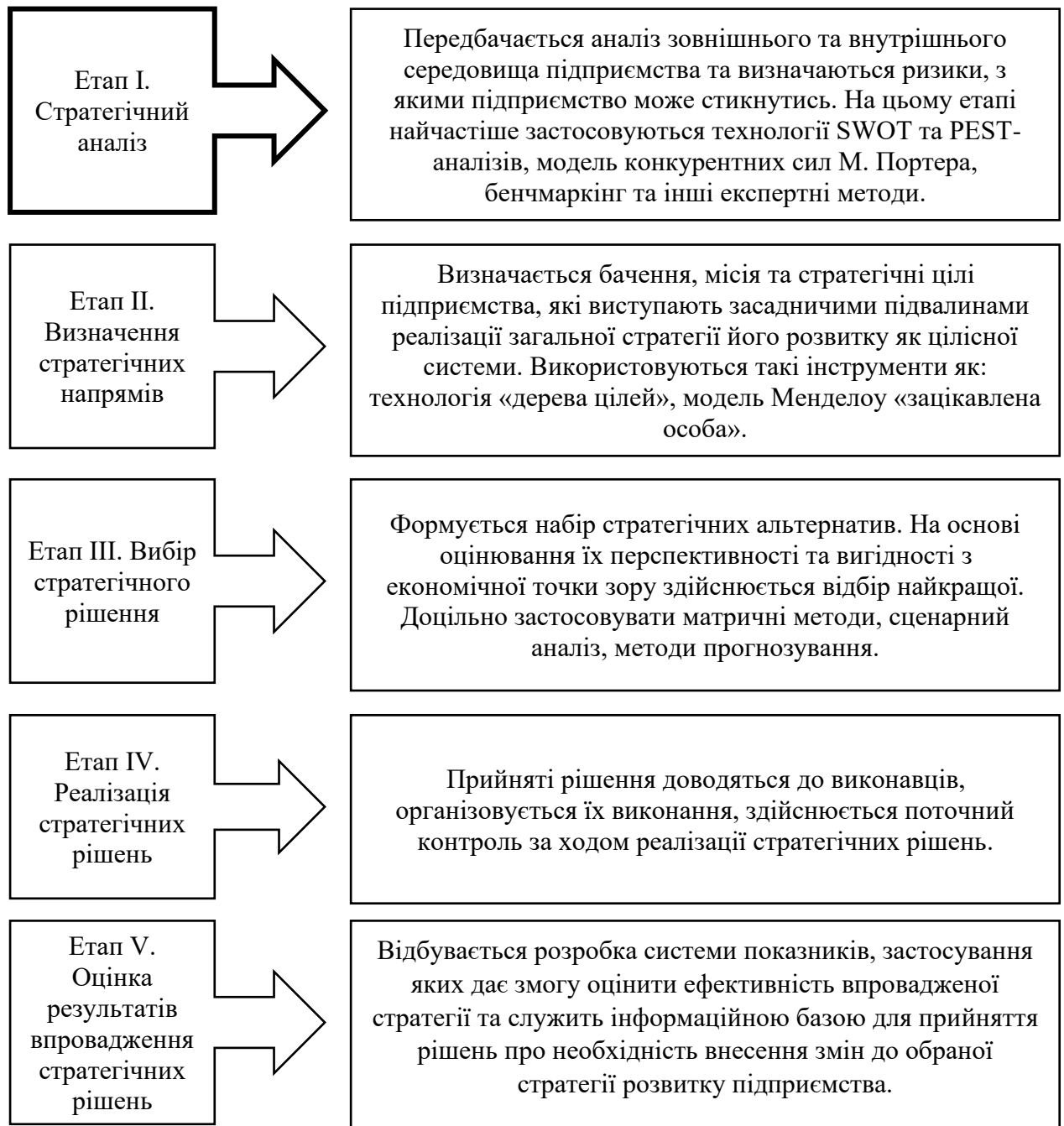


Рисунок 1.5 – Послідовність прийняття стратегічних рішень

Джерело: [21]

Досліджуючи наявну наукову та прикладну інформаційну базу, ми констатуємо, що в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві варто першочергово аналізувати економічні умови досягнення цілей та можливості далі оцінювати зовнішнє середовище і проводити конкурентний аналіз ринку, що дає змогу провести оцінку можливості та загрози підприємству, вчасно зреагувати на зміни в ринковому оточенні.

Зазначимо, що ухвалення управлінського рішення є процесом, в якому характерні етапність, послідовність та циклічність. До основних складових процесу прийняття стратегічних рішень відносять:

- мету та ціль ухвалення стратегічного рішення;
- ресурси, що слугують підґрунтям для досягнення поставлених цілей;
- технології, які використовуються для реалізації стратегічних цілей;
- персонал, залучений до виконання завдань з метою реалізації вибраної стратегії;
- строки та місце реалізації стратегічних завдань;
- результати, отримані в процесі реалізації стратегії та досягнення поставлених цілей [32].

Слід особливо зважати на чинники, які впливають на якість ухвалення управлінських рішень підприємствами в умовах кризи. Дослідники наголошують, що в умовах невизначеності серед ключових факторів, які значно ускладнюють процес прийняття стратегічних рішень, варто виділити такі: методи моделювання, автоматизація менеджменту, система стимулювання та мотивація, умови підвищення кваліфікації менеджерів, система моніторингу середовища підприємства, система організованого контролінгу за виконанням прийнятих рішень, стратегічного значення. Певну силу впливу в цьому процесі мають інтуїція, раціональність, судження (як соціально-психологічні чинники), тому їх варто враховувати теж [25].

Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності неможливе без врахування інноваційних змін середовища. Це пов'язано із необхідністю пошуку нових видів ресурсів, формування

оновлених або зовсім нових технологій, активними інформаційними змінами в економіці, цифровізацією процесів тощо. Можна виділити наступні заходи, що значно підвищують ефективність процесу ухвалення рішень в кризових ситуаціях. Серед таких є:

- проведення діагностики мікро-, макро- та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання;

- моніторингу цільових економічних систем та цільових ринків, які з великою вірогідністю визначатимуть майбутню стратегію розвитку підприємства;

- чітке визначення та обґрунтування цілей та мети ухвалення стратегічних рішень в організаціях в умовах невизначеності;

- розробка науково-обґрунтованих критеріїв для оцінки якості та ефективності впровадження стратегічних рішень в контексті нестійкого стану на ринку, посилення конкурентної напруги на вже освоєному цільовому ринку;

- розроблення адаптованої до інтересів підприємства, його цілей та мети, системи коригування рішень, в залежності від змін в середовищі, що його оточує (включаючи зміни економічного, технічного, фінансового, законодавчого, екологічного та демографічного характеру);

- формування системи прогнозування результатів, вибір альтернатив процесів, ухвалення управлінських рішень організації за умов невизначеності, ризику та хаосу [9, 25].

Зазначимо, запропоновані заходи є основними, їх можна доповнювати виходячи із реальної ситуації в якій опиняється конкретне підприємство і, таким чином, запобігати прийняттю невиправданих, хибних стратегічних рішень. Застосування ресурсів цифрової економіки надає набагато більше можливостей: економія часу, ширший набір альтернатив, прорахунок ефективності моделювання перспектив, вияв кризових прогалин, відчуття реального кадрового голоду, прогнозування перспектив розвитку попиту на товар, прогнозування появи нових конкурентів, виявлення слабких місць у

конкурентів, моніторинг стабільності та надійності підприємств-контрагентів, тощо.

Сформулюємо результати нашого дослідження. В умовах нестабільності підприємств не вдається спрогнозувати свою перспективу. Відповідно, важливо швидко реагувати на кон'юнктурні зміни середовища з метою утримання місця на цільовому ринку, збереження ресурсного потенціалу, розглянути питання відносно того, що саме необхідно робити в умовах невизначеності.

Рівні невизначеності умовно слід поділити на групи:

- прогнозоване майбутнє, де невизначеність рівна нулю. В цьому випадку організація чітко визначає своє майбутнє, має можливість без ризиків ухвалювати стратегічні рішення, формувати стратегічні плани, організовувати їх виконання, контролювати та вносити корективи в процесі їх реалізації;

- альтернатива майбутнього, тобто перспективи розвитку організації мають декілька сценаріїв, які передбачають можливість розвитку за одним із вибраних варіантів. Кожен із потенційних сценаріїв потребує прийняття певних стратегічних рішень. В такій ситуації підприємству необхідно здійснити оцінку ймовірності настання кожного із альтернативних сценаріїв, відстежити ситуацію на цільовому ринку, уявити напрями розвитку новітніх технологій, врахувати зміну на законодавчому рівні правил регулювання відносин в галузях. Проведення сценарного аналізу аргументоване доцільністю в такій ситуації;

- орієнтовне майбутнє - це той випадок, коли кінцева чисельність альтернатив майбутнього відсутня, чітко виокремлюється майбутній напрямок можливого розгортання подій. Важливо розуміти, що процес ухвалення рішень стратегічного змісту в даному варіанті значно залежить від впливу зовнішніх чинників, зокрема поведінки споживачів, довжини та ширини каналів збуту, принципів побудови логістичних маршрутів, тощо;

- повна невизначеність - найвищий рівень невизначеності. Це рівень спричиняється глобальними змінами у зовнішньому середовищі. В такій ситуації прийняття стратегічних рішень на підприємстві в обов'язковому порядку має ґрунтуватися на змодельованих прогнозах розвитку цільового ринку, розробці альтернатив динаміки цільового ринку та формуванні уявних сценаріїв [36].

Поетапно процес ухвалення стратегічного рішення на підприємстві в умовах невизначеності має наступний вигляд: на початку здійснюється оцінка рівня невизначеності, тобто охоплюється дослідженням стан макросередовища (даємо оцінку змінам, які відбулися в країні та світі), стан технологічного розвитку (беремо до уваги технології та інновації, стан розвитку цільового ринку, виявляємо особливості поведінки конкурентів, постачальників та посередників, оцінюємо споживчі інтереси та купівельну спроможність потенційних споживачів). Як правило, інструментами дослідження стають SWOT аналіз та PEST-аналіз [32].

Наступним етапом процесу ухвалення управлінських рішень є прорахунок варіантів розвитку ринкової ситуації з метою визначення конкурентопривабливих сценаріїв та оцінки ймовірності їх настання, усвідомлення загальної тенденції розвитку цільового ринку, оцінки ринкової позиції підприємства та перспективи її посилення, виходячи із наявних ресурсних можливостей [32].

Далі вирішується питання про визначення вибір стратегічних альтернатив та ініціатив. При цьому, в полі зору мета, забезпечення гнучкого реагування на виклики нестабільності, ризикованості, хаосу, зовнішнього середовища [32].

Наступним кроком, найважливішим з позиції наслідків прийняття стратегічних рішень відносно до висновків, здійснених на основі попереднього дослідження та ухвали прийнятного стратегічного рішення є проведення моніторингу цільового ринку з метою виявлення нових змін

середовища (зовнішнього та внутрішнього) до яких доцільно зробити відповідні коригування стратегічних рішень [32].

За наявності розуміння поетапного здійснення ухвали управлінського рішення, більшого успіху та дасть створення певних організаційних умов, доцільність яких диктуватиме рівень об'єктивно існуючої невизначеності. Серед рекомендованих організаційних рішень є регулярне застосування моніторингу зовнішнього середовища з використанням традиційних, але результативних SWOT аналізу та PEST аналізу. Результативність цих видів вивчення мікро- та макросередовища відома: виявлення сильних та слабких сторін діяльності організації, розуміння сутності можливостей і загроз в умовах підвищеного ризику та невизначеності, попередня підготовка заходів реагування на передбачувані зміни зовнішнього середовища, широке застосування тактики маленьких кроків, яка базується на відомій технології Lean Startup. Зазначена тактика уможливорює використання на практиці циклу «робити - вимірювати – вчитись», що створює додаткові можливості зменшення ризику втрати, знаходження вірної моделі поведінки в конкурентному середовищі за умов високого рівня невизначеності, діагностику поведінки конкурентів на цільовому ринку в умовах загрози кризи, ризику з метою оптимального, успішного вибору стратегічних рішень [23].

Щодо появи стану невизначеності, зазначимо, що цей стан викликається, у більшості випадків, стрімким розвитком технологій, інновації, економічними кризами, доповнюється екологічними, політичними викликами. За таких умов стійкість та ефективність функціонування організації безпосередньо залежить від вірного ухваленого стратегічного рішення, швидкого реагування на загрози та реальні вже зміни в конкурентному ринковому середовищі.

1.3 Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Високий динамізм, активізація структурних зрушень, загострення конкурентної боротьби, масштабні руйнації в економіці країни - все це тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні. Перераховані явища зумовлюють потребу пошуку сучасних механізмів та методів стратегічного управління. Серед них виділяється стратегія розвитку підприємства. Отже, для активізації розвитку підприємства першочергового значення набуває стратегія, яка має гармонізувати вплив факторів тиску із середовища. Формування стратегії розвитку може розглядатися з різних позицій і в цьому вся складність, оскільки це процес осмислення, аналітичний процес і процес передбачення, і ментальний процес, і колективний процес, і процес трансформації. Враховуючи зазначене, доцільно узагальнити позиції щодо формування стратегії підприємства за парадигмами стратегічного управління. На думку науковців, найбільш коректним є ієрархічний підхід для формування стратегії розвитку, оскільки саме він відображає, як різні рівні менеджменту підприємства, так і характер зв'язку із середовищем, що його оточує. За такого тлумачення сам процес розробки стратегії розвитку організацій - послідовна операціоналізація бізнес-стратегії та портфелю функціональних субстратегій. У такому випадку суттєвим аспектом виступає застосування теорії ситуаційних факторів. Аргументом на зазначене слугує теза: «в умовах динамічного стану цільового ринку підприємства, з метою виживання чи подальшого розвитку, повинні бути здатними пристосовуватися до середовища до мінливості його стану». Важливо адаптувати організаційну структуру управління та саму бізнес-діяльність організації до змін зовнішнього середовища [18].

Як підтверджує практика, максимальна адаптація можлива в межах стратегічного планування та управління, розуміючи, що це організаційна система підготовки та ухвалення важливих перспективних рішень із базових

напрямів господарювання та перспектив подальшого бізнес-розвитку підприємства. За своєю сутністю та призначенням стратегічне управління уможливорює збирання воедино всього комплексу менеджменту з метою забезпечення та отримання конкурентних позицій та особливо переваг за рахунок адекватної реакції на зміни середовища. Управлінські зміни - важливий механізм пристосування до середовища. Тож, робимо висновок, економічна стратегія за умов ринкової економіки і є тією ключовою умовою для ефективного функціонування господарюючого підприємства. Кожна організація є унікальною, отже і зміст стратегічного управління бізнесом на цьому підприємстві теж унікальні і залежать від багатьох об'єктивних обставин: стратегічного бачення перспектив підприємства, динаміки його змін, наявного ресурсного потенціалу, стану економіки країни, політичного середовища та інших факторів. В той же час існує ряд базових підходів до формування стратегії підприємства. Мова йде про загальні принципи розробки та впровадження стратегії підприємства [29].

Зазначимо, розробка та вибір стратегії підприємства - складний процес, який вимагає поетапного виконання наступних операцій:

- оцінки поточної стратегії задля уявлення стану, в якому знаходиться підприємство, які стратегії воно реалізує, чи вони ефективні;

- аналізу виробничої програми (портфелю замовлення), що дає змогу оцінити як окремі частини бізнесу взаємопов'язані між собою, як вони вписуються в реалізацію діючої поточної стратегії (тобто, йде доповнення та деталізація інформації, що отримана на попередньому етапі оцінки поточної стратегії);

- вибору стратегії: принцип вибору базується на основі таких складових, як ключові фактори успіху, що характерні стратегії, результати аудиту, портфеля асортименту продукції, альтернативні варіанти стратегії;

- оцінки відібраної стратегії: вона здійснюється шляхом діагностики, врахування вирішальних чинників за час її розробки. Такий прискіпливий

аналіз дасть змогу передбачити чи обрана для реалізації стратегії приведе до успіху, досягнення цілей та реалізації мети підприємства в перспективі;

- безпосереднє складання (розроблення) стратегічного плану: внутрішній зміст плану підприємство, як унікальний економічний суб'єкт діяльності, формує самостійно, тобто до вибору розділів, показників підходить, виходячи із власного розуміння потреб та можливостей (ресурсні обмеження, кваліфікація виконавців, розробки стратегії, можливостей керівників скористатися інформаційною формою подачі плану стратегії, вміння ухвалення рішення про коригування спроектованих цілей, тощо);

- розроблення системи необхідних бізнес-проектів та бізнес-планів, за допомогою яких буде обґрунтовано кожне ухвалене рішення, що потребує інвестиційних ресурсів для їх виконання [30].

Отже, якщо стратегія підприємства буде побудована, виходячи із прийнятних для організації принципів функціонування, то вона забезпечить максимальний ефект (результат - прибуток). Але це теж очевидно: досягнення високої ефективності стратегії розвитку необхідно прив'язувати до конкретних умов, в яких вона буде реалізовуватися. В умовах сучасності, невизначеності, нестійкості зовнішнього середовища, для складання стратегії розвитку підприємств доцільно звернути увагу на відому тривимірну матрицю, координатами якої служать стратегічне середовище, стратегічні переваги та стратегічні компетенції (методику побудови матриці викладені в попередньому розділі, а графічне відображення демонструє рис. 1.4) [21].

Висновок заключається в розумінні, що рішення про вибір необхідної для максимізації отримання прибутку стратегії, приймається на основі того, на яке поле матриці потрапляє дане підприємство, утворене за комбінацією дії чинників впливу. Рейтинг стратегічної позиції підприємства обчислюється як середня геометрична величина, отримана з добутку трьох стратегічних індексів. Далі, прорахувавши позицію підприємства на цільовому сегменту ринку, виявивши рівень підприємницького ризику, на основі прорахованих операцій ухвалюється рішення щодо включення чи ні стратегічних

альтернатив у портфель замовлень підприємства. Підставою вибору є максимізація добробуту власників-засновників бізнесу, для цього ж розробляються стратегічні інвестиційні цілі [28].

Зазначимо, що оскільки розробка системи стратегічних цілей не піддається формалізації, то можлива лише систематизація підходів до визначення цілей. І такий підхід характерний для більшості організацій.

Про інвестиційні цілі підприємства можна підкреслити, що вони відображають бажані показники (параметри) інвестиційної майбутньої позиції організації. Основними інвестиційними цілями більшість господарюючих суб'єктів рахують: показник рівня прибутковості інвестицій (як правило мінімальний), гранично допустимий показник рівня ризику, інтенсивність (темп) зростання загального обсягу інвестицій в майбутньому періоді, показник темпу приросту залученого капіталу, раціональна структура використаного капіталу організації, показник рівня самофінансування інвестицій (як правило мінімального), тощо. Перераховані цілі відображають, так звані, цільові обмеження як для інвесторів, так і для кредиторів. Традиційна сукупність цілей інвестиційного змісту може бути розширена за допомогою залучення підтримуючих інвестиційних цілей (ім характерні можливості врахування специфіки галузевого інвестування). Підтримуючими інвестиційними цілями виступають: ринкова позиція (величина захопленої частки цільового ринку); число обслуговуваних сегментів цільового ринку; надійність сервісу та інші [19].

Сама система інвестиційних цілей відображає розмір, організаційно-правову форму підприємства, його мету та місію. Формування цілей інвестиційного спрямування повинне бути конкретне, досяжне, гнучке, сумісне. Підвищена увага до дослідження інвестиційної діяльності організації обумовлена тим, що на основі розроблення інвестиційних цілей формується інвестиційна стратегія підприємства, яку можна представити як програму дій з метою досягнення визначених інвестиційних цілей та отримання очікуваного інвестиційного результату. Пріоритетні напрями

форми організації інвестиційної діяльності, характер ресурсоутворення інвестиційного спрямування, послідовність реалізації довгострокових інвестиційних завдань - все це вимагає розроблення інвестиційна стратегія [1].

Аналіз доцільних варіантів для ухвалення стратегічних рішень передую процесу розробки інвестиційної стратегії підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах сучасної економічної нестабільності та невизначеності для успішного розвитку підприємства вирішальне значення має його здатність до адаптації під впливом зовнішніх чинників, які формують його середовище та суттєво впливають на діяльність [26].

Як з'ясувалось, максимально можлива адаптація до мікро- та макросередовища можлива в межах застосування таких інструментів менеджменту як: стратегічне планування та управління з позиції підготовки та ухвалення стратегічних рішень стосовно ключових спрямувань функціонування підприємства, його перспективного розвитку [11].

Виявлення перспективної стратегії розвитку підприємства залежить від значного числа чинників, серед яких значимими вважаються стратегічна позиція підприємства, її динамічна зміна, наявний виробничий, технічний, інформаційний, фінансовий, кадровий потенціал, особливості цільового ринку та сили конкуренції на ньому, характеристика загального стану національної економіки, політичного середовища, екологічного стану та інших важливих складових впливу [25].

Існує світовий досвід щодо розроблення стратегії розвитку підприємства, методики її формування, використання, стратегічного планування як загальної методології. З цього досвіду важливим є розуміння того, що кожне окремо взяте підприємство, що визнає переваги стратегічного планування має самостійно напрацювати свої власні підходи до вибору стратегії розвитку, особливо в умовах нестійкості економічних стосунків, хаосу, невизначеності. Бізнес-план - серцевина планування, за його допомогою обґрунтовується кожен новий бізнес-проект, особливо якщо він

будується із розрахунку на залучення сторонніх інвестиційних ресурсів. В методичному аспекті розробка стратегій підприємства виглядає складно, вирішується поетапно [11].

Загальноприйнято вважати, що для досягнення максимальної результативності розробленої стратегії розвитку підприємства необхідно брати до уваги ті конкретні, реальні умови, в яких вона буде реалізовуватися (розроблюватися, впроваджуватись та виконуватися). Для полегшення розробки стратегії розвитку підприємства науковці рекомендують використовувати тривимірну матрицю, яка й допоможе висококваліфікованому менеджеру підприємства або команді залучених фахівців вірно визначити напрям та стратегію перспективного розвитку організації.

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, аналіз ризиків і гнучкість у прийнятті рішень. Відповідно, особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, використовуючи для цього сучасні інструменти аналітики, інноваційні рішення та прогнозування. Ключовим аспектом є побудова стратегій, які дозволяють ефективно балансувати між збереженням стійкості організації та пошуком нових можливостей для зростання. Це вимагає інтеграції довгострокових цілей із поточними тактичними діями, щоб забезпечити підприємству конкурентоспроможність і здатність виживати навіть у найбільш нестабільних умовах.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» офіційно зареєстрована 06.12.2011 року. Основним її видом діяльності є торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням, а також торгівля запчастинами та комплектуючими до сільгосптехніки, проведення гарантійного та сервісного ремонту та обслуговування техніки, яка була продана компанією.

Метою діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» на ринку виступає, перш за все, отримання прибутку, для чого компанією сформовано основні стратегічні цілі:

- виведення на новий рівень якісної реалізації сільгоспмашин й устаткування, а також надання послуг сервісного обслуговування як на внутрішньому, так і, зокрема на на зарубіжних ринках;
- нарощення частки діяльності на цільовому сегменті ринку;
- збільшення прибутковості ведення операційної діяльності;
- нарощення рівня рентабельності власного капіталу;
- зменшення частки залучених коштів в загальній структурі капіталу компанії та збільшення використання власних фінансових ресурсів;
- застосування новітніх технологій та імплементація прогресивних методів для виконання умов заключених контрактів щодо надання послуг та здійснення запланованих сервісних робіт;
- формування нових робочих місць;
- забезпечення працівників соціальними пакетами, тощо.

Асортимент продукції, з яким працює ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» досить різноманітний.

Так, серед брендів, з якими працює компанія можна виокремити наступні:

- компанія CLAAS, що є одним із світових лідерів у виробництві сільськогосподарської техніки, насамперед, зернозбиральних та кормозбиральних комбайнів, тракторів, а також сільськогосподарських прес-підбирачів, які вирізняються на ринку високою якістю, надійністю та використанням передових технологій, серед яких варто виділити системи точного землеробства;

- Maschio Gaspardo – компанія, спеціалізацією якої є виробництво сільгосптехніки, що призначена для обробки ґрунту, проведення посіву та подальшого догляду за сільгоспкультурами. До асортименту ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» входять культиватори, борони, сівалки, мульчери, обприскувачі, тощо. Дана техніка характеризується високою продуктивністю, а також економічністю;

- LEMKEN – виробник німецької техніки для обробки ґрунту, посіву та захисту рослин. Так, асортимент ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» включає плуги, культиватори, сівалки та обприскувачі даної фірми. Акцент роботи даного постачальника зосереджений на сталих технологіях і якості, яка витримує найсуворіші умови експлуатації;

- компанія RAUCH, провідною спеціалізацією якої є виробництво техніки для внесення добрив, зокрема мінеральних, розкидачів посівного матеріалу, тощо. При цьому, техніка даної компанії відома використанням технологій точного землеробства, не лише для рівномірного використання сировини, а й для мінімізації понесених витрат;

- HF Agro – досить молоде українське підприємство, що виробляє сільгоспобладнання та впроваджує рішення для точного землеробства у власну продукцію, серед якої варто виділити розкидачі добрив, обладнання для підготовки ґрунту та посіву;

- Elvorti – провідний виробник у сфері сільськогосподарського машинобудування. Серед асортименту групи можна виділити сівалки, культиватори, обприскувачі, дискові борони, а також посівні комплекси.

Аналіз структури управління ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» дав змогу зробити ключові висновки щодо формування системи менеджменту. Так, вищим органом управління ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» виступають Загальні Збори, до компетенції яких належить формування загального бачення управління підприємством, зокрема і в стратегічній перспективі. Зокрема, у їх відомстві знаходиться:

- по-перше, ключових напрямків діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»;
- по-друге, прийняття рішень щодо внесення змін до установчих документів, насамперед Статуту;
- по-третє, визначення та зміна розміру статутного капіталу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»;
- по-четверте, обрання та, у разі виникнення потреби, припинення повноважень, що відносяться до компетенції Наглядової ради чи її окремих членів, визначення розміру оплати їх праці;
- по-п'яте, прийняття рішення щодо діяльності виконавчого органу, його форму (одноосібна чи колегіальна), встановлення розміру оплати праці для виконавчого органу, визначення форми контролю за його діяльністю, тощо.

Наглядова рада ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» виконує дві ключові функції: захист прав та інтересів власників (учасників) товариства, а також контроль та регулювання діяльності виконавчого органу у межах власних повноважень. Наглядової ради покликана забезпечувати додатковий рівень контролю за діяльністю керівництва ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», сприяти нарощенню професійності та прозорості управлінню компанією, а також стимулювати зростання інвестиційної привабливості товариства.

На директора покладено керівництво поточною діяльністю ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», тобто він виконавчим органом (див. рис. 2.1.).

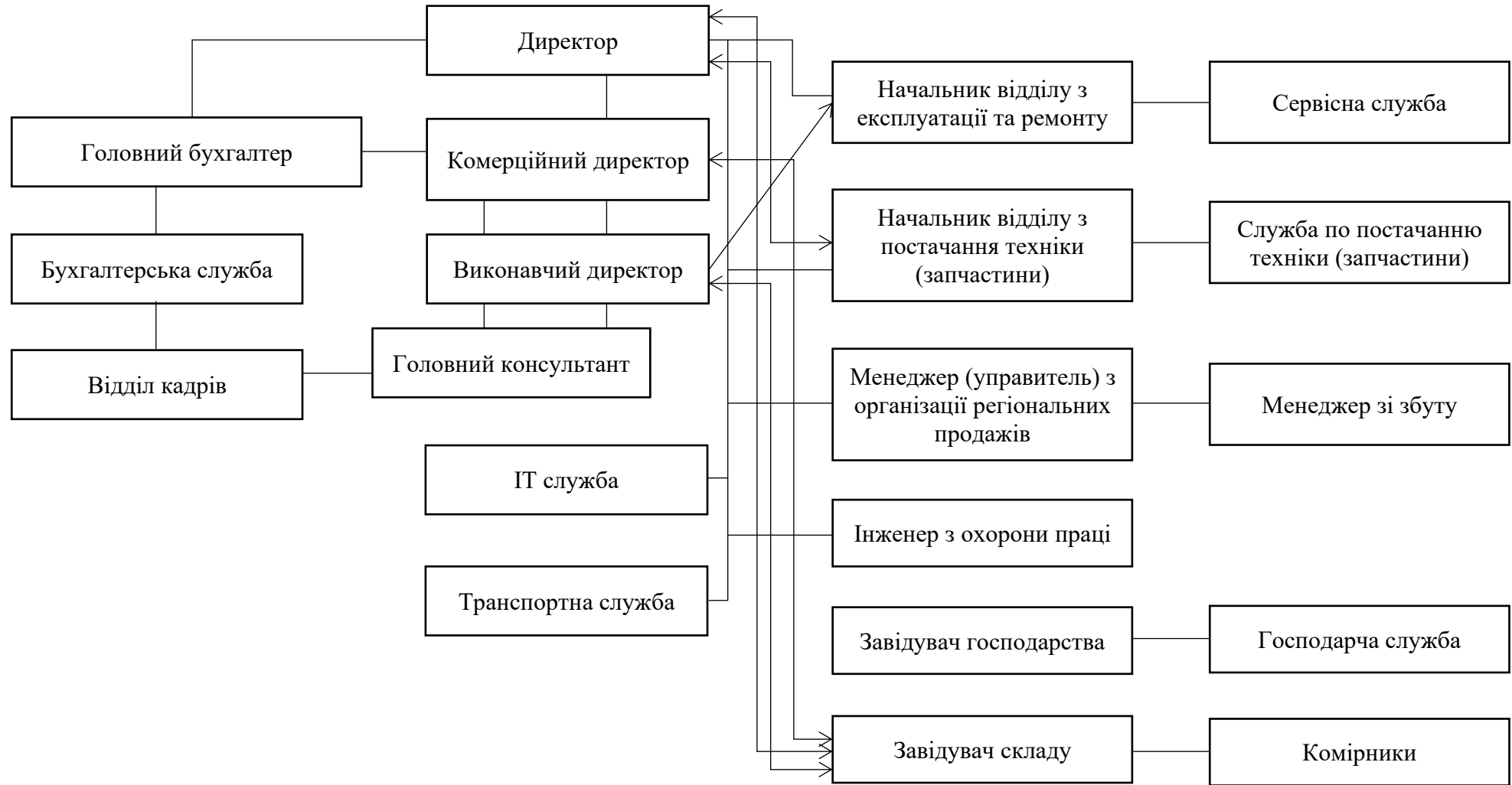


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Джерело: складено за даними підприємства

Як ми бачимо з рис. 2.1., організаційна структура ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування всіх підрозділів, що відповідають за просування сільськогосподарською технікою, запчастинами, комплектуючими, проведення гарантійного і сервісного обслуговування. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво компанією, координуючи роботу підпорядкованих структурних одиниць. Під його управлінням знаходяться комерційний директор, головний бухгалтер та виконавчий директор.

Головний бухгалтер відповідає за фінансовий облік та контроль фінансових операцій компанії. У його підпорядкуванні перебуває бухгалтерська служба, яка веде облік доходів і витрат підприємства, а також відділ кадрів, що займається управлінням персоналом, включаючи підбір кадрів, навчання працівників і кадрове діловодство.

Комерційний директор відповідає за розвиток комерційної діяльності компанії. Він координує роботу відділів, що займаються постачанням техніки і запчастин, а також регіональними продажами. У його зоні відповідальності знаходиться організація збуту продукції та взаємодія з клієнтами, зокрема через роботу менеджерів із регіональних продажів і менеджерів зі збуту.

Виконавчий директор забезпечує оперативне управління компанією та взаємодіє з ключовими службами, такими як ІТ-служба, транспортна служба і господарська служба. ІТ-служба відповідає за технічну підтримку та інфраструктуру підприємства, а транспортна служба займається логістикою: постачанням та відправленням товарів. Господарська служба забезпечує організацію роботи господарського забезпечення, зокрема через завідувача господарства.

Керівник відділу з експлуатації та ремонту очолює сервісну службу, що займається гарантійним і сервісним обслуговуванням техніки. Керівник відділу постачання техніки і запчастин забезпечує функціонування служби, яка відповідає за постачання необхідного обладнання. Інженер із охорони

праці контролює дотримання техніки безпеки, а завідувач складу разом із комірниками відповідає за зберігання та облік товарів на складах.

Структура підприємства орієнтована на забезпечення комплексного підходу до продажу та обслуговування сільськогосподарської техніки, що включає як організацію продажів і логістику, так і післяпродажний супровід, ремонт і обслуговування техніки. Кожен підрозділ має чітко визначені функції, які сприяють злагодженій роботі компанії та задоволенню потреб клієнтів.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Аграрні підприємства на сьогодні є певним стрижнем економіки, адже саме за рахунок експорту сільськогосподарської сировини відбувається наповнення державної казни валютними коштами. Відповідно, обслуговуючі аграрії компанії також є критично важливими та потребують у своїй повсякденній діяльності грамотно розробленої політики управління фінансами, зокрема, як частини загальної стратегії управління.

Для формування стратегії менеджменту ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» важливо розуміти фінансовий стан компанії на сьогодні для розробки політики заходів, спрямованих як на фінансову стабілізацію, так і на забезпечення інших стратегічно важливих напрямків діяльності у межах реалізації стратегічного плану розвитку.

Тож, проведемо комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ». Першим кроком у його реалізації варто оцінити загальні результати господарювання, зокрема показники зміни чистого доходу від реалізації продукції, а також собівартості реалізованої продукції (див. рис. 2.2. та 2.3.).

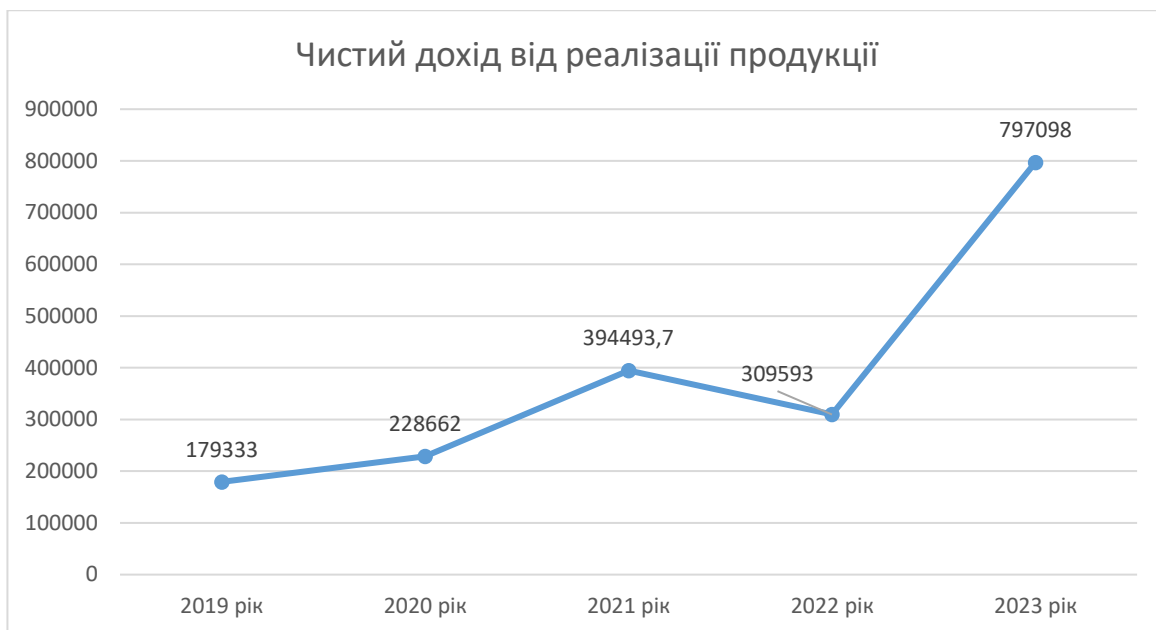


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

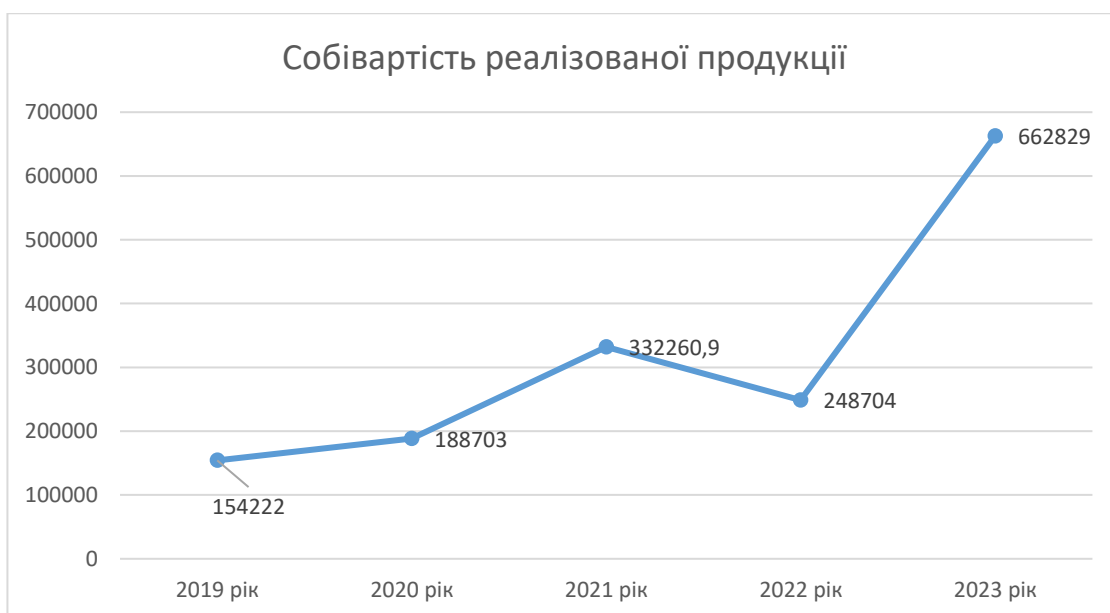


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Як ми можемо бачити, загальна динаміка означених показників є висхідною. Зокрема, можемо констатувати зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за період 2019-2023 рр. в

розмірі 344,5%, а собівартості – 329,8%, що свідчить про нарощення обсягів діяльності організації. Маємо зауважити, про певне просідання діяльності у 2022 році та стрибкоподібний ріст у 2023 р.

Наступним, узагальнюючим етапом вважаємо за необхідне розглянути динаміку чистого прибутку (див. рис. 2.4.).



Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Ми можемо бачити, що за період 2019-2023 рр., не зважаючи на кризові явища, що суттєво вплинули на загальну економічну ситуацію в країні, ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» не лише зберіг власну прибуткову діяльність, а й спромігся наростити ефект від господарської діяльності. Зокрема, приріст прибутку в кінці 2023 р., у порівнянні з 2019 р. збільшився майже у 15 разів.

Наступним вважаємо за доцільне провести аналіз активу та пасиву балансу підприємства для розуміння превалювання яких активів наразі застосовується в управлінні (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 - Аналіз активу та пасиву балансу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
АКТИВ												
1. Необоротні активи	27057	24,38	21393	26,11	16909,3	11,70	21396,3	13,98	22413	6,70	-4644	-20,72
1.1 Основні засоби	27057	24,38	21393	26,11	16909,3	11,70	15679,5	10,24	16696	4,99	-10361	-62,06
2. Оборотні активи	83908	75,62	60543	73,89	127594,8	88,30	131698,6	86,02	312202	93,30	228294	73,12
2.1 Запаси	63180	56,94	38491	46,98	61774,1	42,75	94544,7	61,76	242836	72,57	179656	73,98
2.2 Дебіторська заборгованість	15331	13,82	17915	21,86	27018,6	18,70	17414,3	11,37	35090	10,49	19759	56,31
2.3 Грошові кошти	1059	0,95	767	0,94	26452,4	18,31	7649,4	5,00	21032	6,29	19973	94,96
2.4 Інші оборотні активи	4337	3,91	3238	3,95	12142,7	8,40	12041,2	7,87	12808	3,83	8471	66,14
Баланс	110965	100	81936	100	144504,1	100	153094,9	100	334615	100	223650	66,84
ПАСИВ												
1. Власний капітал	5748	5,18	6170	7,53	17194	11,90	29481,6	19,26	77087	23,04	71339	92,54
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	20	0,02	20	0,02	20	0,01	20	0,01	20	0,01	0	0,00
1.2. Резервний капітал	231	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-231	-
1.3. Нерозподілений прибуток	5496	4,95	6150	7,51	17174	11,88	29461,6	19,24	77067	23,03	71571	92,87
2. Довгострокові зобов'язання	0	0,00	406	0,50	4614,9	3,19	1962,4	1,28	0	0,00	0	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	105217	94,82	75360	91,97	122695,2	84,91	121650,9	79,46	257528	76,96	152311	59,14
3.1 Короткострокові кредити банків		0,00		0,00	27538,8	19,06	0	0,00	94736	130,43	94736	100,00
3.2. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	81445	73,40	46303	56,51	27819,5	19,25	49281	32,19	89716	26,81	8271	9,22
3.3. Кредиторська заборгованість по розрахунках	228	5,03	224	1,19	605	0,42	2882,3	1,88	879	1,21	651	74,06
3.3. Інші поточні зобов'язання	4534	4,09	18856	23,01	66731,9	46,18	70788,3	46,24	72632	21,71	68098	93,76
Баланс	110965	100	81936	100	144504,1	100	153094,9	100	334615	100	223650	66,84

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Для початку проведемо вертикальний аналіз активу та пасиву балансу. Як ми бачимо із таблиці 2.2. в 2019 році в структурі активів переважали оборотні активи, які склали 75,62% (83908 тис. грн) від загальної структури активів ТОВ «Інтертехінвест», тоді як необоротні активи склали 24,38% (27057 тис. грн). Найбільшу питому вагу серед оборотних активів мали запаси – 56,94% (63180 тис. грн), а також дебіторська заборгованість – 13,82% (15331 тис. грн) від загальної структури балансу, що не є позитивним для компанії, оскільки провокує затримку коштів, які можна використати у подальший розвиток. Грошові ж кошти становили лише 0,95% (1059 тис. грн) від загальної вартості балансу. У структурі пасивів домінували поточні зобов'язання - 94,82% (105217 тис. грн), власний капітал склав лише 5,18% (5748 тис. грн). При цьому звертаємо на невелику питому вагу зареєстрованого капіталу (0,02%). Найбільшу питому вагу у зобов'язаннях складає кредиторська заборгованість за товари та послуги - 73,40% (81445 тис. грн), тоді як на кредиторську заборгованість по розрахунках припадає лише 5,03%, а на інші поточні зобов'язання – 4,09%.

У 2020 році спостерігається загальне зменшення балансу валюти до 81936 тис. грн. Структура активів залишилася подібною: оборотні активи склали 73,89% (60543 тис. грн) від загальної структури балансу, необоротні - 26,11% (21393 тис. грн). При цьому можемо констатувати зменшення частки запасів до 46,98% (38491 тис. грн) та зростання дебіторської заборгованості до 21,86% (17915 тис. грн). У пасивах з'явилися довгострокові зобов'язання - 0,50% (406 тис. грн), а частка власного капіталу зросла до 7,53% (6170 тис. грн). Поточні зобов'язання при цьому в 2020 році зменшилися до 91,97% (75360 тис. грн).

В наступному 2021 році фіксуємо значне зростання валюти балансу, а саме до 144504,1 тис. грн. Частка оборотних активів в даному році збільшилася до 88,30% (127594,8 тис. грн), тоді як вартість необоротних активів зменшилися до 11,70% (16909,3 тис. грн). Суттєво виросла питома вага грошових коштів - до 18,31% (26452,4 тис. грн). У пасивах збільшилася

частка власного капіталу до 11,90% (17194 тис. грн), а також виросла питома вага довгострокових зобов'язань до 3,19% (4614,9 тис. грн). В даному періоді підприємство брало короткострокові кредити банків, що за своє вартість становили 19,06% (27538,8 тис. грн) у загальній структурі пасиву балансу.

У 2022 році валюта балансу мала тенденцію до зростання до 153094,9 тис. грн. При цьому структура активів залишилася такою ж, як і в попередній період: оборотні активи склали - 86,02% (131698,6 тис. грн) в загальній структурі балансу, а необоротні - 13,98% (21396,3 тис. грн). Суттєво виросла частка запасів - до 61,76% (94544,7 тис. грн) в загальній структурі активів, а ось грошові кошти зменшилися у відсотковому вираженні до 5,00% (7649,4 тис. грн). У пасивах фіксуємо продовження зростання власного капіталу до 19,26% (29481,6 тис. грн), а ось питома вага довгострокових зобов'язань скоротилися до 1,28% (1962,4 тис. грн). Маємо зазначити, що короткострокові кредити банків 2022 році були погашені.

В 2023 році відбувається стрімке зростання діяльності організації. Так, вартість валюти балансу виросла до 334615 тис. грн. Частка оборотних активів у загальній структурі балансу досягла 93,30% (312202 тис. грн), а необоротні активи в той же час знизилися до 6,70% (22413 тис. грн). Запаси в даному році досягли максимального свого значення та частки в структурі балансу - 72,57% (242836 тис. грн). У пасивах власний капітал зріс до 23,04% (77087 тис. грн), довгострокові зобов'язання були відсутні. Маємо зауважити, що у 2023 році з'явилися короткострокові кредити банків у сумі 94736 тис. грн (130,43% від власного капіталу). Вартість кредиторської заборгованості за товари зменшила свою частку до 26,81% (89716 тис. грн).

Узагальнюючи аналіз таблиці 2.2., маємо зауважити, що в за п'ять років діяльності ТОВ «Інтертехінвест» можемо бачити відбулися суттєві зміни в структурі, а також вартості активів і пасивів. Зокрема, загальна вартість балансу виросла на 223650 тис. грн (з 110965 до 334615 тис. грн) або на 66,84%, що є позитивним, зважаючи на кризові явища в економіці та потрясіння, викликані збройною агресією росії. Аналізуючи зміни, що

відбулись в структурі балансу, зауважимо, що необоротні активи за аналізований період зменшилися на 4644 тис. грн (20,72%), їх частка в структурі активів знизилася з 24,38% до 6,70%. В той же час оборотні активи збільшилися на 228294 тис. грн (73,12%), а їх питома частка зросла з 75,62% до 93,30%. При цьому означені зміни відбулись за рахунок зростання вартості запасів на 179656 тис. грн (73,98%).

Маємо зауважити на зростання вартості власного капіталу на 71339 тис. грн (92,54%), в той же час його частка в загальній структурі пасивів зросла з 5,18% до 23,04%.

Поточні зобов'язання зросли на 152311 тис. грн (59,14%), однак, їхня питома вага в структурі пасивів зменшилась із 94,82% до 76,96%. Маємо зауважити і на те, що підприємство зважилось на залучення кредитних коштів. Наприклад, з'явилися короткострокові кредити банків (94736 тис. грн) у 2023 році. Кредиторська заборгованість за товари за 2019-2023 рр. зросла лише на 8271 тис. грн (9,22%), при цьому її частка зменшилася з 73,40% до 26,81%, що є досить значним показником.

Отож, маємо зробити висновок, що наведені зміни свідчать про розширення діяльності підприємства, удосконалення підходу щодо формування структури балансу за рахунок збільшення частки власного капіталу, зміни структури фінансування з переважанням кредитів банків на зміну кредиторської заборгованості за товарами.

Наступним кроком розрахуємо основні показники фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за 2019-2023 рр., а їх значення занесемо у таблицю 2.2.

Як ми можемо бачити, за аналізований період, показник рентабельності активів ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» має стійку динаміку до зростання з 2,81% у 2019 році до 14,89% у 2023 році. Загалом, найбільш стрімке зростання можна зафіксувати за період 2019-2020 рр. (на 4,67 %), а також за 2022-2023 рр. (на 6,5%). В цілому, зважаючи, що для показників рентабельності має бути характерно позитивне значення та тенденція до зростання, то можемо

зробити висновок, показник знаходиться в межах норми та свідчить про загальне підвищення ефективності використання активів ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», а також підвищення здатності підприємства генерувати прибуток.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансового стану ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за 2019-2023 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів, %	2,81	7,48	10,16	8,39	14,89
Рентабельність власного капіталу, %	54,21	99,29	85,40	43,56	64,64
Рентабельність сукупного капіталу, %	3,42	9,12	12,41	10,23	18,17
Рентабельність діяльності, %	1,74	2,68	3,72	4,15	6,25
Коефіцієнти зносу основних засобів	0,20	0,30	0,36	0,44	0,48
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,74	0,90	0,86	1,07	1,13
Коефіцієнти оборотності активів	1,62	2,79	2,73	2,02	2,38
Коефіцієнт покриття	0,80	0,80	1,04	1,08	1,21
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,80	0,80	1,04	1,08	1,21
Коефіцієнти абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,22	0,06	0,08
Коефіцієнти заборгованості	0,95	0,92	0,88	0,81	0,77
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0,08	0,12	0,19	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	19,31	13,28	8,40	5,19	4,34
Коефіцієнти маневреності власного капіталу	-3,71	-2,47	-0,02	0,28	0,71
Коефіцієнти забезпечення власними оборотними засобами	-0,25	-0,25	0,04	0,08	0,18
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,00	0,07	0,27	0,07	0,00

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Маємо зазначити, що значення показника рентабельності власного капіталу є досить значним та має стрибкоподібну динаміку: від 54,21% у 2019 році до 99,29% у 2020 році, після чого значення показника знизилося до 43,56% у 2022 році та зросло до 64,64% у 2023 році. Нормативне значення, що прийняте для даного коефіцієнту $>20\%$, отже значення показника для ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» значно перевищує норму, що свідчить про досить високу ефективність використання власного капіталу компанії та привабливості для інвесторів.

Рентабельність сукупного капіталу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» зросла з 3,42% у 2019 році до 18,17% у 2023 році. Найбільший приріст значення коефіцієнту спостерігався у 2019-2020 рр. (5,7 %) та в проміжку 2022-2023 рр. (зростання на 7,94%). Нормативне значення становить >0 , тож констатуємо, що за даним показником діяльність підприємства в нормі, що вказує на ефективне використання капіталу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ».

Загалом, загальна рентабельність діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за 2019-2023 рр. є висхідною, зокрема помічаємо зростання з 1,74% у 2019 році до 6,25% у 2023 році, приблизно у діапазоні 1-2% щорічного зростання на протязі всього вказано періоду. Загалом, значення показника відповідає нормі, що дає змогу зробити висновок про налагоджену операційну діяльність компанії та постійний контроль над витратами.

Аналіз коефіцієнту зносу основних засобів показав, що за період 2019-2023 рр. він збільшився з 0,20 у 2019 році до 0,48 у 2023 році. Нормативне значення даного коефіцієнту є $<0,5$, тож, робимо висновок щодо наближення його значення до критичної межі. Дана ситуація сигналізує про необхідність оновлення основних засобів у найближчому майбутньому для підтримки виробничих потужностей ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» на належному рівні, зважаючи на превалювання сервісного обслуговування в компанії на зміну купівлі.

Коефіцієнт оновлення основних засобів ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» зріс з 0,74 у 2019 році до 1,13 у 2023 році. Така позитивна динаміка свідчить про

активну інвестиційну політику підприємства щодо оновлення потужностей. В той же час, зважаючи на показник зносу обладнання зауважимо, що компанія рухається у вірному руслі, однак даний напрям потребує посиленої уваги.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» коливається в проміжку від 1,62 до 2,79, при цьому найвище його значення фіксуємо у 2020 році. Загалом, в цілому даний показник має бути вищим від нуля, тож робимо висновок щодо ефективності використання активів компанії.

Коефіцієнт покриття за період 2019-2023 рр. зріс з 0,80 у 2019 році до 1,21 у 2023 році. Аналізуючи його значення для ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», зауважимо, що оскільки нормою є отримання коефіцієнту >1 , зауважимо, що досягнути власне нормативного компанії вдалось лише в останні роки (2021-2023 рр.), що дозволило забезпечити платоспроможність підприємства та здатність погашати поточні зобов'язання в поточному періоді.

Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє таку ж динаміку як і коефіцієнт покриття, що є логічним, а досягнення нормативного значення в період 2021-2023 рр. свідчить про нарощення фінансової стабільності підприємства.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» коливається від 0,01 у 2019 р. до 0,08, у 2023 р. оскільки, нормою є значення його більше за 0,2, робимо висновок, що у ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» обрахований показник є у поточному періоді нижче норми, що вказує на недостатній рівень забезпечення компанії найбільш ліквідними активами для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт заборгованості ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» знизився з 0,95 у 2019 році до 0,77 у 2023 році, а його значення перевищує норму (0,5), що пояснюється високою залежністю підприємства від позикового капіталу, хоча в останні роки маємо відмітити тенденцію до зниження його залучення.

Значення коефіцієнту фінансової стійкості ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» має позитивну динаміку: фіксуємо зростання від 0,05 у 2019 році до 0,23 у

2023 році, хоча воно є нижчим від усталено прийнятої норми, що свідчить про необхідність врахування даної тенденції під час розробки фінансової стратегії компанії.

Динаміка коефіцієнта фінансової незалежності демонструє тенденцію до зниження: зокрема, з 19,31 у 2019 році до 4,34 у 2023 році. Загалом, в практиці вважається позитивним, якщо значення даного показника знаходиться в межах 2,0. Однак, маємо зауважити на тенденцію його наближення для ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» за п'ять років до оптимальної. Відповідно, стратегією фінансового розвитку для компанії в майбутньому є подальше зменшення залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» демонструє різкі зміни: від негативного значення -3,71 у 2019 році до позитивного 0,71 у 2023 році. Перехід у позитивну зону відбувся у 2022 році, що свідчить про суттєве підвищення здатності підприємства підтримувати належний рівень оборотності власного капіталу, а також можливість його поповнення за рахунок власних джерел фінансування.

Схожу тенденцію бачимо і при обрахуванні коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», що зріс від -0,25 у 2019 році до 0,18 у 2023 році. Загалом, нормативного значення 0,1 компанії для даного показника вдалося досягти лише у 2023 році, що в цілому дозволило підвищити показник фінансової стійкості та зменшити залежність компанії від короткострокових зобов'язань під час фінансування поточної діяльності.

В той же час, маємо зауважити на нестабільну динаміку коефіцієнту фінансового левериджу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», що у 2019 році мав нульове значення, поступово зростаючи до 0,27 у 2021 році. Після цього фіксуємо низхідну динаміку – до 0,07 у 2022 році та 0 – у 2023 році. Зважаючи на нормативне значення його у $<0,25$, зауважимо про помірне використання довгострокових позикових коштів компанією, що не дозволяє розкрити потенціал підприємства та концентрацію на короткострокових

позиках, або ж використанні власних фінансових ресурсів, що може негативно позначитись на конкурентоспроможності компанії у недалекому майбутньому.

Відповідно, підсумовуючи результати фінансового аналізу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», зауважимо про позитивну динаміку його основних фінансових показників, зокрема рентабельності та ліквідності. Однак, є виявлено і вузькі місця, зокрема, пов'язані з високим рівнем зносу основних засобів та значною залежністю від позикового капіталу на короткострокових умовах. Тож, зважаючи на кризову ситуацію в країні, в цілому, вважаємо, що на ринку превалює тенденція отримання послуг сервісу, зокрема ремонту наявної техніки, на відміну від купівлі нової, що характеризує потребу формування на базі компанії ремонтної бази, а отже потребує оновлення основних засобів та нарощення частки власного капіталу в структурі фінансування.

Загалом, для тримання позитивної тенденції росту на ринку та формування стійких позицій в конкурентній боротьбі, вважаємо необхідним розробити стратегію для підтримання оптимальних показників фінансової стійкості в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Для розуміння шляхів удосконалення стратегічного управління ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» варто провести SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз, що формуватимуть передумови для реалізації стратегічних рішень, спрямованих на нарощення ефективності організації в довгостроковому періоді.

В умовах повномасштабної війни в Україні на діяльність ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» відзначимо суттєвий вплив усіх факторів зовнішнього середовища. Зокрема, політична ситуація чинить наступний ефект: з одного боку, військові дії обмежують географію діяльності та створюють ризики для бізнесу, з іншого – європейська інтеграція відкриває нові можливості для

розвитку. Компанія активно адаптується до роботи в умовах воєнного стану, використовуючи державні програми підтримки та міжнародної допомоги розвитку агросектору.

Таблиця 2.3 - PESTLE-аналіз ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Група факторів	Можливості	Загрози
Політичні (Political)	<ul style="list-style-type: none"> • Поглиблення євроінтеграції та доступу до європейських ринків • Державні програми підтримки агросектора • Міжнародна допомога у відновленні агросектора • Спрощення процедури імпорту техніки 	<ul style="list-style-type: none"> • Продовження військових дій • Окупація території • Зміни у зовнішньополітичних відносинах
Економічні (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на техніку для відновлення • Доступ до пільгового кредитування • Податкові пільги для агробізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> • Валютні коливання • Висока інфляція • Зростання логістичних витрат • Обмежений доступ до фінансування
Соціальні (Social)	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення престижу аграрних професій • Розвиток професійної освіти • Зростання соціальної відповідальності • Підтримка внутрішньо переміщених осіб 	<ul style="list-style-type: none"> • Відтік кваліфікованих кадрів • Зниження купівельної спроможності • Мобілізація працівників • Психологічне навантаження на персонал
Технологічні (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток дистанційного моніторингу • Автоматизація процесів • Розвиток електронної комерції 	<ul style="list-style-type: none"> • Перебої з інтернет-зв'язком • Складність обслуговування нової техніки • Залежність від імпортних технологій
Правові (Legal)	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація до законодавства ЄС • Спрощення процедури сертифікації • Захист прав інвесторів 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в регулюванні імпорту • Посилення вимог до безпеки • Зміни в трудовому законодавстві • Нові вимоги воєнного стану
Екологічні (Environmental)	<ul style="list-style-type: none"> • Попит на екологічну техніку • Розвиток "зеленого" землеробства 	<ul style="list-style-type: none"> • Забруднення території через війну • Кліматичні зміни • Екологічні ризики через бойові дії

Джерело: складено за даними підприємства

Економічні фактори чинять відчутний вплив через високий валютний курс та інфляційні процеси, водночас зростання попиту на техніку для відновлення сільськогосподарських територій створює нові можливості для розвитку бізнесу. Відзначимо і трансформацію соціальних факторів: ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» стикається з викликами утримання кваліфікованого персоналу, посилилась і важливість забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, зокрема підтримки працівників, які служать у ЗСУ, їх родин. Технологічні фактори набувають особливого значення в контексті потреби впроваджувати цифрові рішення для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення безперервності операцій. Правове середовище ж характеризується постійними змінами, пов'язаними як з воєнним станом, так і з євроінтеграційними процесами. Вагомості набувають і екологічні фактори через потребу відновлення пошкоджених земель та зростання попиту на екологічно чисті технології.

Так, проведений SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» (див. табл. 2.4) свідчить, що незважаючи на складнощі воєнного періоду ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» демонструє адаптивність до складних умов, що підтверджують фінансові показники та операційна активність компанії.

ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» спромоглося посилити ринкові позиції за рахунок комплексного підходу до обслуговування клієнтів. Наявність власної сервісної бази та кваліфікованих спеціалістів дозволяє забезпечити повний цикл обслуговування техніки, що особливо важливо в умовах обмеженої мобільності під час війни. Налагоджені зв'язки з виробниками техніки та значний досвід роботи формують міцний фундамент для стабільної роботи, зростання фінансових результатів діяльності, нарощення власного капіталу майже в 13 разів свідчить про ефективність бізнес-моделі навіть у кризових умовах.

Накопичення товарних запасів, хоч і створює додаткові навантаження на оборотний капітал, але забезпечує стратегічну перевагу в умовах можливих перебоїв з постачанням. В той же час, висока залежність від

позикового капіталу створює додаткові фінансові ризики, особливо в умовах нестабільного валютного курсу та високих відсоткових ставок. Значна дебіторська заборгованість формує ризик втрати або замороження коштів.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільне зростання власного капіталу, збільшення грошових коштів на рахунках, зростання фінансового балансу та зростання прибутковості.	Висока залежність від позикового капіталу значна частка короткострокових кредитів, високий рівень дебіторської заборгованості
Наявність власної сервісної бази та кваліфікованих спеціалістів	Висока залежність від імпортової техніки та запчастин
Налагоджені зв'язки з провідними виробниками сільгосптехніки	• Втрата споживачів через окупацію українських територій
Досвід роботи на ринку та репутація надійного постачальника	• Недостатня диверсифікація постачальників
Комплексний підхід: продаж + сервіс + гарантійне обслуговування	• Високі операційні витрати на утримання сервісної інфраструктури
Наявність страхових запасів техніки та комплектуючих	• Значні витрати на зберігання великих товарних запасів
Можливості	Загрози
Зростання попиту на сільгосптехніку через потребу у відновленні агросектора	Продовження військових дій на території України, можливе пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій
Державні програми підтримки агропромислового комплексу	Нестабільність валютного курсу
Міжнародна технічна допомога для відновлення агросектора	Зменшення платоспроможності клієнтів через економічну кризу
Розвиток цифрових каналів продажів та обслуговування	Втрата кваліфікованих кадрів
Розширення спектру послуг з навчання операторів техніки	Посилення конкуренції на ринку сільгосптехніки
Створення центрів спільного використання техніки	Можливі перебої в постачанні через проблеми з логістикою

Джерело: складено за даними підприємства

Зауважимо, що до можливостей розвитку компанії можна віднести наявність державної підтримки агросектору та перспективу цифровізації продажів. Серед основних загроз можемо виділити продовження бойових дій, що створює ризики для інфраструктури та персоналу. Наприклад, вже зараз підприємство стикається із проблемою відтоку кадрів. До цього додамо

нестабільність валютного курсу та зростання ціни на комплектуючі, матеріали та власне саму техніку, що суттєво впливає на операційні витрати.

Для мінімізації ризиків та використання наявних можливостей варто сконцентруватись на: розвитку цифрових каналів продажів та обслуговування, продовжити диверсифікувати портфель постачальників, запроваджувати енергоефективні технології, застосовувати гнучкі форми фінансування для клієнтів та, що нам видається головним, інвестувати в розвиток персоналу та програми утримання ключових спеціалістів.

Для ефективної адаптації до поточних умов компанія потребує зосередження на розвитку наступних напрямків: диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів, впровадження гнучкої форми роботи з персоналом, розвиток цифрових каналів продажу та обслуговування, посилення програм навчання та підтримки персоналу, розширення спектру послуг з відновлення сільськогосподарських територій, впровадження, енергоефективних технологій для оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» на основі впровадження концепції управління змінами ТАМ (CAP-concept)

Зважаючи на перспективи розвитку компанії, відзначені нами в підрозділі 2.3., зауважимо, що ключовим орієнтиром ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» маю стати розвиток, що супроводжується змінами, оскільки власне однією з основних передумов розвитку підприємства є ефективна реалізація новацій. Важливо уточнити які причини спонукають керівництво підприємства проводити стратегічні зміни. Наприклад, з огляду на діяльність досліджуваної компанії, управління стратегічними змінами як явище є динамічним що і результатом впливу зовнішніх та внутрішніх змін середовища. Разом з тим, акцентуємо увагу на необхідність страхування ризиків, до прикладу зміни в демографічному складі працюючих організації, зміни контрагентів, зміни в глибині чи ширині асортименту продукції, можливості поставок товару від закордонних партнерів, можливості проведення заходів, що дозволяють стимулювати збут, зокрема ярмарків, виставок тощо.

Взагалі управління змінами в ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» варто організовувати поетапно. Спочатку керівництву необхідно усвідомити саму необхідність проведення стратегічно важливих змін із врахуванням об'єктивного стану конкурентного середовища, споживачів та контрагентів. Надалі, за логікою подій, іде обґрунтування на зрілих стратегічних змін з уточненням їх змісту. Наступним кроком має стати розробка процесу втілення стратегічних змін, а це передбачає складання програми послідовних дій щодо реалізації стратегічних змін, формування команди для втілення в

життя запрограмованих цільових змін. Наступним етапом варто вважати впровадження програми щодо зниження опору стратегічним змінам. Загалом, практики цей етап називають етапом управління зацікавленими сторонами. На завершення наступає етап впровадження стратегічних змін, які супроводжуються моніторингом процесу та його своєчасним коригуванням. Враховуючи досвід практики та методологічного змісту рекомендацій, акцентуємо додатково, що впровадження стратегічних змін ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» має бути спрямоване на зміни в організаційній культурі, зокрема, а разом з тим на функціонування підприємства в цілому.

Загалом, для формування ефективної системи управління змінами ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» варто визначити той підхід, який буде актуальним в конкретному моменті, виходячи з потреб та умов діяльності організації. Такий підхід є виправданим, оскільки отримані результати переважно залежать від обраного заздалегідь комплексу підходів та методів. На рис. 3.1. зображено узагальнено методи управління змінами на підприємстві, проте зауважимо що для аналізованого підприємства ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» вважаємо за доцільне застосовувати власне методи проєктного характеру [8].

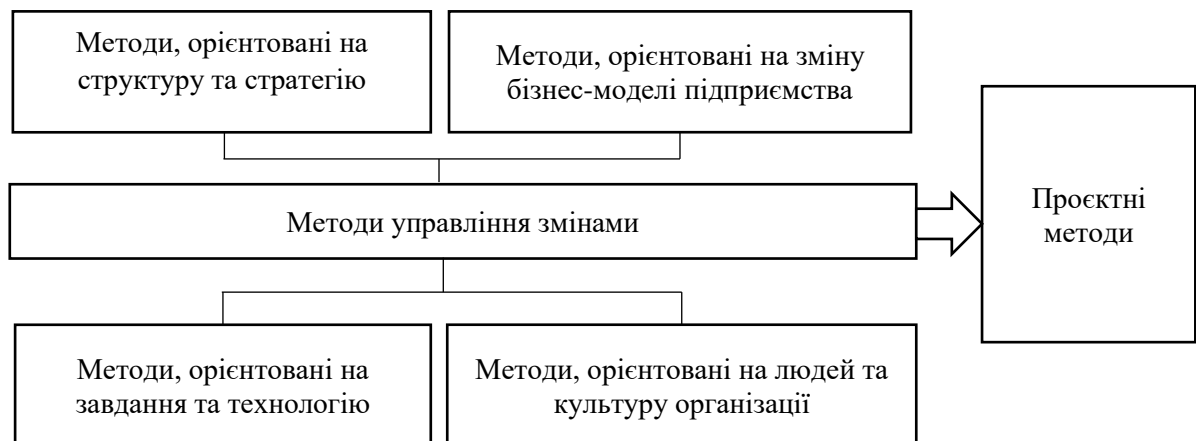


Рисунок 3.1 - Загальна класифікація методологічного підґрунтя управління змінами організацій

Джерело: складено із використанням [8]

Саме для втілення основного етапу, а саме реалізації стратегічних змін, особливо важливим є етап аналізу готовності організації до їх впровадження, що здійснюється за проведеною попередньо діагностикою. Маємо зауважити, що для діагностики використовують різні методи, однак перш за все попитом користуються експертні.

Для ефективного процесу управління змінами до уваги експертів-аналітиків варто донести інформацію щодо організаційних, фінансових, технологічних, кадрових та інші ресурсів. В цьому процесі аналізу варто особливий наголос робити на з'ясуванні рівня можливого опору працюючих стратегічним новаціям. Виявлений показник є зворотнім щодо їхньої готовності підтримати зміни. Зокрема, на рис. 3.2 відображено структурно-логічну схему проведення експертизи оцінювання рівня готовності персоналу до внесення змін в стратегію підприємства [31].

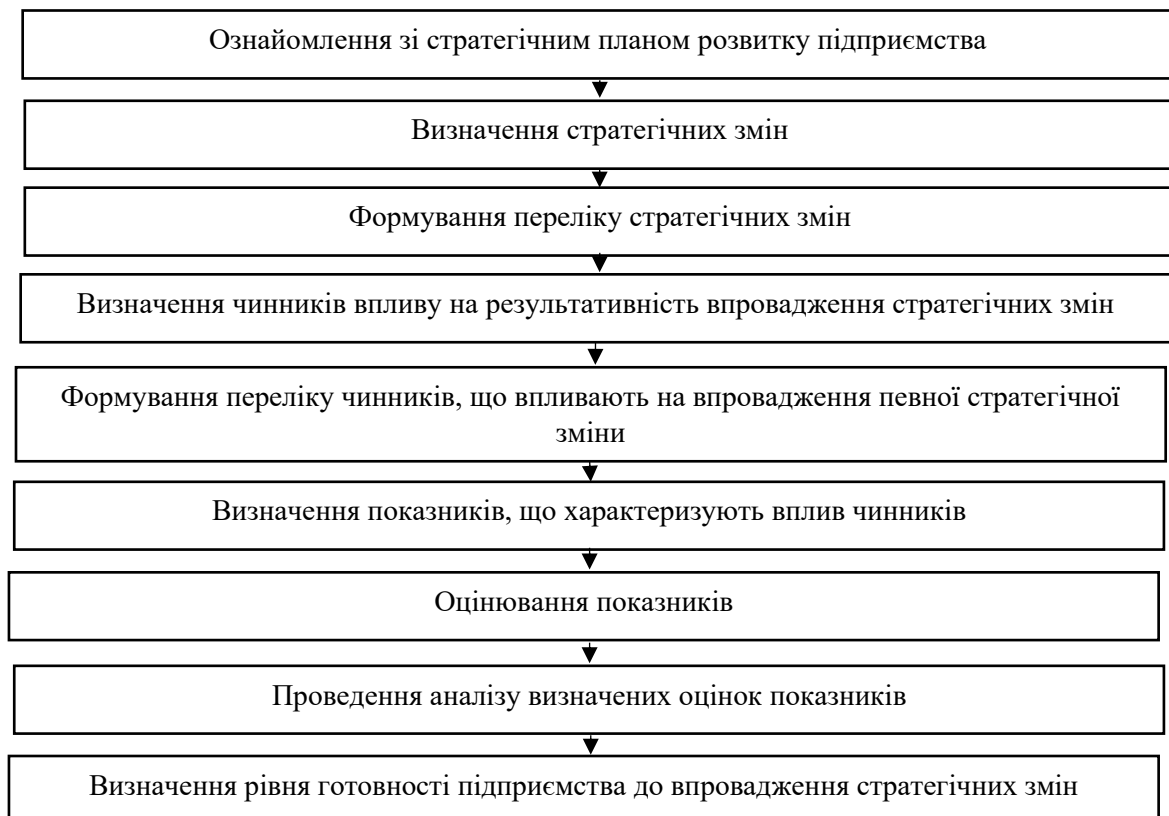


Рисунок 3.2 - Схематичне зображення послідовності проведення оцінювання готовності організації щодо запровадження стратегічних змін

Джерело: [31]

Загалом, аналізуючи діяльність ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», зазначимо, що для вірогідної оцінки факторів, які будуть впливати на ефективність запровадження запланованих стратегічних змін варто застосувати методи оцінки ризиків, що дасть змогу оцінити власне рівень неготовності організації до здійснення стратегічних змін.

Зазначимо, що серед чинників впливу на результат внесення змін в стратегічний розвиток підприємства є реакція працюючого персоналу на потенційні зміни. Очікувана реакція персоналу може бути у формі шоку, заперечення, депресії та прийняття змін. З метою покращення розуміння перспектив впровадження стратегічних змін адміністрації ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» варто здійснити ряд заходів, а саме: здійснити обговорення питання з працівниками, запрошувати їх до відкритих дискусій. Це виступає одним із способів подолання опору, нарощення почуття довіри працівників до керівництва. Основними причинами, що народжують опір є несприйняття всього нового, різне уявлення персоналу та керівництва про необхідність змін, побоювання втратити роботу та доходи в процесі змін, небажання втілювати нововведення, щось змінювати та інше. На рис. 3.3 нами відображено основні причини виникнення опору інноваціям на ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» внаслідок проведеного опитування.

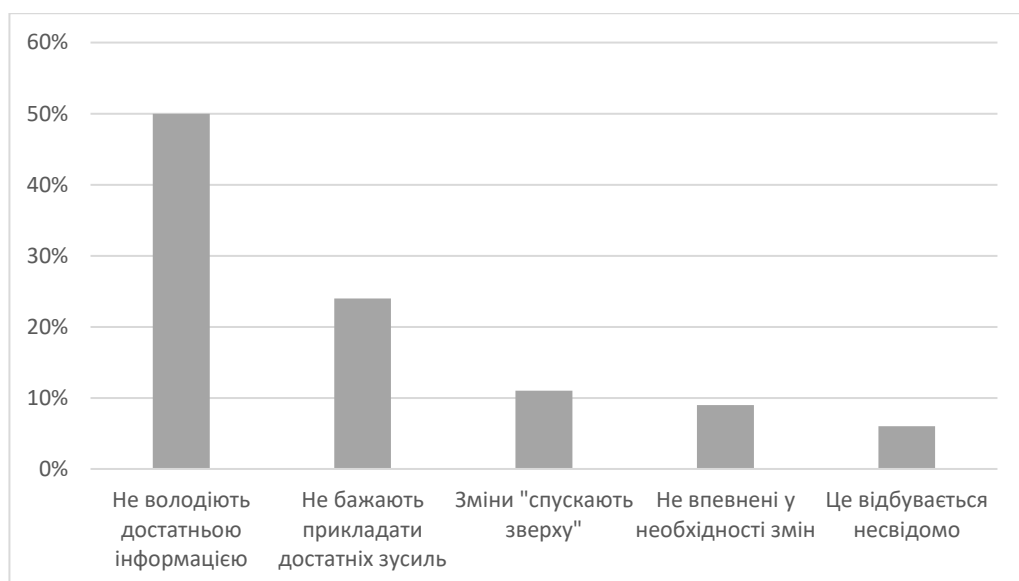


Рисунок 3.3 - Причини опору змінам ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Джерело: складено за даними підприємства

На нашу думку, доречним для застосування у діяльність досліджуваної нами організації задля формування ефективних передумов стратегічного управління розвитку є концепція потрійного впливу – ТАМ-концепція. Її особливість полягає в поєднанні трьох складових: творчість, аналітика та мета. Кожен з названих елементів є важливим щодо реалізації ТАМ. Аналітика слугує вирішенню завдань стратегічного керування економічним напрямом розвитку підприємства, так як спроможна підтвердити аргументами вірність обраного шляху господарювання, сформувані базу показників для прогнозованого стану суб'єкта в перспективі. Творчі підходи забезпечують створення нових продуктів, формують новітні підходи до господарювання. Творчість у поєднанні з аналітикою забезпечують вищий рівень досягнення результатів господарської діяльності підприємства.

Відповідно концепція впровадження ТАМ-методики управління змінами в діяльність ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» відображено нами в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Механізм впровадження ТАМ-методики управління змінами в діяльність ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Компонент	Сутність	Методика впровадження	Ефект
Творчість (Creativity)	Генерація нових ідей, нестандартних рішень та підходів для адаптації до змін.	- Заохочення інновацій через брейншторми та воркшопи. - Створення мультидисциплінарних команд. - Формування культури відкритості.	- Підвищення адаптивності. - Генерація конкурентних ідей. - Мотивація персоналу.
Аналітика (Analytics)	Використання даних для обґрунтованого прийняття рішень та оцінки ефективності змін.	- Збір і аналіз даних (KPI, ринок, клієнти). - Використання аналітичних моделей для прогнозів. - Постійний моніторинг результатів.	- Зниження ризиків. - Прийняття точних рішень. - Вимірювання ефективності.
Мета (Purpose)	Чітке формулювання мети змін, яка відповідає стратегічним цілям та цінностям організації.	- Визначення мети та стратегічного напрямку. - Постійна комунікація з працівниками. - Залучення персоналу до реалізації змін.	- Підвищення залученості. - Узгодженість дій усіх учасників. - Надихаюче лідерство.

Джерело: складено за даними підприємства

Серед головних заходів, щодо впровадження ТАМ-концепції управління змінами в варто зауважити запропоновані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Механізм впровадження ТАМ-методики управління змінами в діяльність ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»

Етап	Заходи щодо впровадження
1. Розвиток лідерів	Навчання керівників творчим підходам, роботі з даними, трансляції мети.
2. Інтеграція в стратегію	Інтеграція компонентів у всі аспекти діяльності (планування, розробка рішень).
3. Навчання персоналу	Проведення тренінгів із розвитку креативності, аналітичного мислення та розуміння стратегії.
4. Використання технологій	Впровадження інструментів для аналізу даних і платформи для співпраці.
5. Комунікація змін	Постійне інформування команди про хід змін і досягнення мети.

Джерело: складено за даними підприємства

Зауважимо, що впровадження означених заходів сприятиме формуванню успішної політики управління змінами в організації з огляду на процеси невизначеності оточуючого середовища.

Відтак, проблематика управління розвитком та змінами підприємства У стратегічному спрямуванні набуває для ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» актуальності в період активної динаміки зовнішнього середовища. Регулярний моніторинг конкурентного середовища є обов'язковою умовою для адаптації підприємства до змін та забезпечення майбутньої ефективної господарської діяльності. Перспективними інструментами забезпечення ефективності системи стратегічного управління розвитком та змінами ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» виступає, на нашу думку, концепція ТАМ.

Підкреслимо, що в основні управління змінами в організації, перш за все, виступає робота з людськими ресурсами. Тож, а цьому ключі актуально розробити таку стратегію управління кадрами, яка б дозволяла забезпечити впровадження змін із найменшим опором.

3.2. Формування кадрової стратегії з соціальною орієнтацією ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», як передумови впровадження змін

В умовах сучасного нестабільного ринку кожне підприємство має максимально підлаштуватися до зовнішнього середовища з тим, щоб забезпечити успіх в напрямі подальшого розвитку із основних видів функціонування, які здійснюються на основі впровадження змін в діяльність організації. Разом з тим стратегія конкретного підприємства як свідчить досвід досліджуваного характеризується певними особливостями, що визначаються обраною сферою діяльності, ресурсним потенціалом, баченням перспективи, специфічністю реакції на стан ринку та конкуренцією на ньому. У зв'язку з цим формування кадрової стратегії з соціальною орієнтацією на ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» є: конкретний підхід до вирішення завдань сформульованих у стратегії розвитку підприємства, адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища в умовах нестабільності, невизначеності та підвищеного ризику.

Зазначимо в контексті реалій підприємства ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», що сучасний роботодавець, формуючи систему управління персоналом має виконувати нормативні вимоги чинного законодавства в обов'язковому порядку, але враховуючи дійсну ситуацію ринку праці в умовах військового стану країни має в добровільному порядку приймати на себе додаткові соціальні зобов'язання. Така позиція є реакцією на брак висококваліфікованих працівників у зв'язку із мобілізацією, плинністю кадрів, зумовленою міграцією за кордон, тимчасовими витратами пов'язаними із руйнаціями напрацьованих господарських зв'язків. На перший план в таких умовах висувається потреба формування соціально-орієнтованого менеджменту персоналу задля збереження працівників відповідного рівня кваліфікації, формування соціально-орієнтованої стратегії щодо персоналу. Той варіант за якого соціальна спрямованість кадрової стратегії організації поступово підвищується під впливом зміни погляду на

проблему її власниками і керівниками стає виправданим ефектом, якого досягає підприємство. Переоцінка цінності підкріплюється не гаслами чи закликами до самосвідомості, а виключно економічними розрахунками що підтверджують тезу: вкладення коштів у розвиток людського ресурсу є цілком рентабельним, а розробка кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією - це здобуття ще однієї конкурентної переваги організації на цільовому ринку в умовах невизначеності [17].

Для формування ефективної кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією важливо визначитися щодо її сутності, мети, принципів, побудови очікуваних наслідків.

Кадрова стратегія підприємства з соціальною орієнтацією за нашим розумінням - це сукупність пріоритетів та цілей кадрової діяльності організацій, яка забезпечує гармонійний паритет економічних та соціальних інтересів, як роботодавців, так і найманих працівників. Ступінь соціальної орієнтації стратегії регулюється в залежності від вимог ситуації на ринку праці, тобто об'єктивними обставинами, а також вимогами роботодавців до якості залученого людського ресурсу, тобто суб'єктивними факторами.

Кадрова стратегія з соціальною орієнтацією вибудовується поетапно. На першому етапі відбувається забезпечення мінімально необхідними соціальними гарантіями, закріпленими в індивідуальних трудових договорах ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ»: а саме включення соціальних гарантій, відповідно до чинного трудового законодавства, відшкодування у вигляді щорічної антиінфляційної індексації заробітної плати, виплати за листками непрацездатності, відпускних компенсацій при скороченні, переукладання трудового договору у разі включення нових посадових обов'язків з обов'язковим коригуванням оплати праці, передбачення додаткової оплати понаднормових робіт із коригуванням тарифу, ліквідація обмежень щодо кар'єрного росту, тощо. На перший погляд така стратегія нічим не відрізняється від нормативного підходу згідно чинного законодавства до

оформлення типового трудового договору, оскільки роботодавець не бере на себе додаткових соціальних зобов'язань перед працівниками.

З позиції теорії соціального партнерства подібні підходи до формування трудових відносин не вважаються соціально орієнтованими. Вони забезпечують певного рівня соціально захищеність персоналу, що дозволяє констатувати наявність мінімально необхідного ступеню кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», яка в майбутньому буде подальше розбудовуватись.

За умови реалізації завдань першого етапу, на наступному другому етапі формування кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією, менеджерам вищого рівня керівництва слід забезпечити реалізацію наступних заходів:

- впровадити випереджальну антиінфляційну індексацію оплати праці;
- сформувати та реалізувати додатковий пакет соціальних пільг (до прикладу матеріальна допомога за форс-мажорних обставин, пов'язаних із введенням захисту територій країни і з руйнаціями після обстрілу ворожих ракет, забезпечення безоплатних послуг з ремонту будинків тощо);
- профінансувати необхідні для організації форми додаткового навчання чи підвищення кваліфікації;
- профінансувати працівників які опановують та застосовують ефективні технології управління власною кар'єрою;
- залучити до обслуговування працівників підприємства кваліфікованих психологів, юристів та інших фахівців з метою покращення соціально-психологічного клімату в стосунках між керівництвом та залученим до роботи персоналом;
- передбачити та застосувати додаткові соціальні гарантії на випадок кризових ситуацій насамперед непередбачуваних пов'язаних із невизначеністю та нестабільністю.

За умов реалізації завдань двох перших етапів формування та впровадження кадрової стратегії ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» можна вважати як соціально-орієнтовану.

Вищий ступінь кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією досягається на наступному третьому етапі, за рахунок включення до неї ще ширшої номенклатури додаткових зобов'язань керівництва підприємства, чи то зобов'язання роботодавців. Підсилить соціальну компоненту кадрової стратегії наступне:

- розроблення та використання соціального пакету, що включатиме в себе пільги для особливо значимих категорій працівників членів їх сімей (до прикладу оплата навчання дітей, сімейний відпочинок для відновлення працездатності, зняття фізіологічного перенапруження, психологічного переозавантаження);

- оплата за рахунок підприємства всіх форм навчання персоналу, включаючи оплату наступних рівнів освіти;

- передбачити розробку та механізм застосування участі працівників розподілі отриманого прибутку, диференційованого за категоріями посад та інші.

Поетапне впровадження кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією в бізнес-діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» має супроводжуватися постійним моніторингом впливу, що чинить ця стратегія на конкурентні позиції підприємства на удосконалення діючої системи господарювання та стратегічного управління.

Слід врахувати, що якість людського капіталу залежить від ефективності технологій HR, які в свою чергу забезпечують виконання наступних завдань. Це: залучення за допомогою рекрутингу в організацію нових співробітників, чий фах, кваліфікація, комунікація, особистісні характеристики відповідають запитам роботодавців в плані заміщення чи створення робочих місць; задоволення потреб всіх категорій робітників організації в актуалізації своїх професійних компетенцій за рахунок

проходження доступних, нових за формою та змістом програм підвищення кваліфікації, або отримання чергового рівня базової фахової освіти; планування професійної кар'єри співробітникам підприємства, що дозволить реалізувати наявний у них професійний капітал, збереження в штаті підприємства найбільш значимих для нього працівників [16].

Успіх формування кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» залежить від ряду обставин. По-перше можливість досліджуваної організації по залученню фахівців з високими професійними компетенціями безпосередньо залежить від ступеню привабливості її іміджу на ринку праці, як роботодавця. Отже, відповідність складеної кадрової стратегії сформованим потребам працівників забезпечує очевидні конкурентні переваги (організації) роботодавцю оперативно заповнювати наявні вакансії співробітниками, чії професійні та особистісні якості відповідають вакантному робочому місцю.

По-друге, враховуючи існуючу природню тенденцію людського потенціалу до зниження якості, у зв'язку із старінням професійних компетенцій, необхідно своєчасно створювати умови для підвищення кваліфікації власного персоналу, таким чином усуваючи загрозу. За використання HR-технологій в управлінні кар'єрою співробітників якість людського потенціалу тільки зростає.

По-третє, серед інструментів впливу на співробітників організацій з високим ступенем соціальної орієнтації кадрової стратегії широко використовується як стимул - страх втрати роботи. Зрозуміло, що при наявності соціальних привілеїв можливостей кар'єрного зростання - побоювання її втратити кардинально змінює відношення працівників до своїх зобов'язань. Збереження свого робочого місця - найпотужніший із існуючих в умовах ринкової економіки стимул.

По-четверте, з метою запобігання переманювання найважливіших співробітників підприємства, адміністрації необхідно мати додаткові

соціальні пакети, адаптовані до пріоритетних потреб у спеціалістах дефіцитного фаху [17].

Існують технології для профілактики загрози переманювання спеціалістів, які можуть бути реалізовані в межах системи соціальної підтримки працюючих і передбачають застосування унікальних пільг. Їх надають у виключному порядку персоналу із категорії «важливі» та «ультраважливі», бо вони є унікальні за кваліфікацією або спеціалізацією. Одною із таких технологій виступає пенсійне страхування за рахунок роботодавця. Сутність такого профілактичного заходу полягає в тому, що укладення договору між роботодавцем та співробітником дозволяє останньому накопичувати кошти на пенсійному рахунку, а потім використати його за власним розсудом. Для молодих працівників, які є дуже перспективними більш привабливим є спрямування зібраних на накопичувальних рахунках коштів на вирішення житлової проблеми.

Якщо розглядати запропоновану технологію щодо профілактики загрози переманювання кваліфікованих спеціалістів у віці 30-35 років для ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ», то зазначимо про її доцільність використання. В сучасних умовах руйнації традиційних форм господарювання, необхідності перебудови відношення до кваліфікованих кадрів, пошуку ефективних методів прив'язування кадрів до робочих місць та роботодавця, надання молодим фахівцям пільги у вигляді додаткового перерахування коштів на вирішення житлових проблем є виправданим та ефективним.

Тож, впровадження комплексу заходів щодо забезпечення формування кадрової стратегії підприємства з соціальною орієнтацією дасть змогу вибудувати міцне підґрунтя життєздатності фірми, сформованої на комплектації її кадрами такого типу, що дадуть змогу впроваджувати зміни з мінімальним опором та з максимальною ефективністю.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи ми прийшли до наступних висновків. Динамічні зміни, непередбачуваність ринкових ситуацій та глобальні виклики ставлять перед компаніями завдання формування стратегій, які дозволяють не лише реагувати на зовнішні загрози, але й створювати довгострокові конкурентні переваги. Основу ефективного стратегічного управління становить здатність підприємства інтегрувати адаптивність, інноваційність і стратегічне мислення в усі аспекти своєї діяльності. Стратегія виступає центральним елементом управління, оскільки визначає напрямок розвитку компанії, її довгострокові та короткострокові цілі. Організаційна структура формує логічну систему взаємозв'язків і відповідальності всередині підприємства, а культура забезпечує єдність персоналу та створює сприятливі умови для реалізації стратегічних завдань. Нами виокремлено основні джерела невизначеності: економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори. Підприємства, які здатні ефективно адаптуватися до змін цих умов, мають більше шансів на стійкість і успіх.

Процес формування та реалізації стратегії включає декілька етапів: визначення місії та цілей, діагностика середовища, вибір стратегії, її реалізація та контроль результатів. Кожен з цих етапів є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Серед сучасних інструментів, які сприяють прийняттю ефективних рішень, варто виділити SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель конкурентних сил М. Портера, сценарний аналіз та бенчмаркінг. Їх використання дозволяє оцінити поточний стан підприємства, визначити ключові фактори впливу та сформувати адекватну реакцію на виклики.

Стратегічне управління ускладнюється зростанням інтенсивності конкуренції та впливом глобальних кризових явищ. Як показує практика, стійкість підприємств у таких умовах залежить від здатності до гнучкого

мислення, впровадження інновацій та адаптації до змін. Водночас досягнення цих характеристик вимагає високого рівня компетентності керівництва та чіткого розподілу повноважень усередині організації.

ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» зарекомендував себе як надійний постачальник сільськогосподарської техніки та комплектуючих від провідних зарубіжних та українських виробників. Вагомим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку є надання сервісних послуг, зокрема ремонту, для техніки, яка було продана підприємством.

ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» має достатній потенціал для розвитку, зокрема завдяки своїй позиції на ринку та досвіду у відповідній сфері діяльності. Зокрема, фінансовий аналіз показав, що показники ефективності діяльності компанії демонструють тенденцію до стабільності. Однак в умовах ризикового зовнішнього середовища існує необхідність перегляду ключових управлінських рішень, які впливають на прибутковість та ресурсну базу підприємства.

Проведений стратегічний аналіз дав змогу оцінити позицію компанії у конкурентному середовищі, зокрема, виявлено, що ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» стикається з інтенсивною конкуренцією на ринку, а також з зовнішніми викликами, зокрема пов'язаними зі змінами в економічному та регуляторному середовищі. Серед основних проблем варто виокремити обмежену гнучкість у прийнятті рішень, низьку інтеграцію інновацій та недостатню стратегічну орієнтація на довгострокову перспективу. Варто зауважити про підвищений ризик впливу факторів, пов'язаних із нестабільністю оточуючого середовища, пов'язаних насамперед із воєнним станом, що в тому числі передбачає виникнення форс-мажорних ситуацій та потреби реагувати на них.

Одним із ключових аспектів удосконалення діяльності ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» є впровадження концепції управління змінами (CAP-concept). Цей підхід дозволить підприємству адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість та інтеграцію змін на всіх

рівнях управління. Концепція базується на системному підході до оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на ефективність роботи підприємства, а також на формуванні чіткого плану змін. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, скороченню часу на впровадження нових управлінських рішень і покращенню взаємодії між структурними підрозділами.

Другим важливим напрямом є формування соціально орієнтованої кадрової стратегії. У сучасних умовах стабільність і ефективність роботи підприємства багато в чому залежать від рівня кваліфікації персоналу, його мотивації та залученості до процесів змін. Формування кадрової стратегії має базуватися на посиленні соціальної підтримки співробітників, розробці програм підвищення кваліфікації, створенні сприятливого робочого середовища та впровадженні системи нематеріальної мотивації. Соціально орієнтована кадрова політика сприятиме покращенню продуктивності праці, сприятиме зниженню відтоку кадрів з тих причин, що знаходяться в компетенції підприємства, формуванню позитивного іміджу ТОВ «ІНТЕРТЕХІНВЕСТ» на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
2. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60-73.
3. Востряков О.В. Методологія стратегічного процесу на підприємстві / Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. К.:КНЕУ, 2017. с. 98-107.
4. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9(42). С.49-57
5. Гудзь О. Є., Стрельнікова, С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Монографія. Львів: СПОЛОМ. 2021. 188 с.
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
7. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>
8. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
9. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.
10. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
11. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238с.

12. Коптєва Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник НТУ «ХП». Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 73–77.
13. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч.посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
14. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 289–296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>
15. Насад Н. В., Близнюк І. М. Стратегічне управління в умовах змін. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2024. №2(45), С. 68-72.
16. Немченко Т. А. Організаційно-економічні передумови соціального розвитку трудового потенціалу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. Кропивницький: ЦНТУ*, 2020. Вип. 4 (37). С. 155-168.
17. Немченко Т., Коваленко Є. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>
18. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93.
19. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
20. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
21. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144.

22. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568–572.
23. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
24. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132.
25. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. URL:DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92
26. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2018. 496 с.
27. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.
28. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. Посіб. У структур.логіч. Схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. Х. : ХДУХТ, 2017. 118 с.
29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. Нац. Ун-т внутр. Справ, Кременч. Льот. Коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
30. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
31. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>

32. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 240 с..
33. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
34. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. 2024. *Економіка та суспільство*. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
35. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с
36. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 39. С. 82-86.
37. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245.

ДОДАТКИ