

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

«___» _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№___ від «___» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Удосконалення стратегії розвитку підприємства із залученням елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Підприємництво та торгівля у SMART-середовищі» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
група ПТ-24М

_____ Ваненков Вадим Володимирович

«_____» _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук, доцент
_____ Андрощук Ілона Олександрівна

«_____» _____ грудня _____ 2025 р.

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОГО ТОВАРНОГО РИНКУ	7
1.1. Сутність і зміст стратегії розвитку підприємства в умовах інтеграції до міжнародного товарного ринку	7
1.2. Методичні підходи та інструментарій формування й удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням інфраструктурних чинників міжнародного ринку	19
1.3. Вплив елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку на функціонування та конкурентоспроможність підприємства	38
Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
2.1. Інституційно-правова характеристика ТОВ «Кіндрил Україна»	48
2.2. Діагностика зовнішнього середовища та інфраструктурних детермінант міжнародного товарного ринку, що впливають на стратегічний розвиток ТОВ «Кіндрил Україна»	56
2.3. Оцінювання економічної результативності й фінансової стійкості ТОВ «Кіндрил Україна»	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОГО ТОВАРНОГО РИНКУ	73
3.1. Організаційно-методичні механізми формування стратегії розвитку підприємства в контексті інтеграції до міжнародних товарних потоків	73
3.2. Обґрунтування стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку ТОВ «Кіндрил Україна» на основі використання інструментів інфраструктури міжнародного товарного ринку	82
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, лібералізації міжнародної торгівлі та зростання ролі інфраструктурних елементів світових товарних ринків стратегічний розвиток підприємств дедалі більше залежить від їх здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Для вітчизняних підприємств, які функціонують у складних умовах воєнної та посткризової економіки, актуалізується потреба у формуванні та удосконаленні стратегій розвитку, зорієнтованих не лише на внутрішні ресурси, а й на активне використання можливостей інфраструктури міжнародного товарного ринку.

Особливої значущості набувають питання інтеграції підприємств у міжнародні товарні потоки, розвитку логістичних, фінансових, інформаційних, інституційних та комунікаційних інфраструктур, що безпосередньо впливають на рівень їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокової результативності. Водночас у практиці управління вітчизняними підприємствами спостерігається недостатній рівень системного врахування інфраструктурних чинників міжнародного товарного ринку при формуванні стратегічних рішень, що зумовлює фрагментарність стратегій розвитку та обмежує потенціал їх реалізації.

У зв'язку з цим актуальним є наукове обґрунтування підходів до удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку, а також розроблення практичних рекомендацій щодо їх використання з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Метою написання кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства шляхом залучення та ефективного використання елементів інфраструктури міжнародного

товарного ринку на прикладі ТОВ «Кіндрил Україна». Відповідно до мети дослідження поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність і зміст стратегії розвитку підприємства в умовах інтеграції до міжнародного товарного ринку;
- узагальнити методичні підходи та інструментарій формування й удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням інфраструктурних чинників міжнародного ринку;
- дослідити вплив елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку на функціонування та конкурентоспроможність підприємства;
- надати інституційно-правову та організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Кіндрил Україна»;
- здійснити діагностику зовнішнього середовища та інфраструктурних детермінант міжнародного товарного ринку, що впливають на стратегічний розвиток підприємства;
- оцінити економічну результативність і фінансову стійкість ТОВ «Кіндрил Україна»;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети та напрями розвитку підприємства із використанням інструментів інфраструктури міжнародного товарного ринку;
- розробити організаційно-методичні механізми удосконалення стратегії розвитку підприємства в контексті інтеграції до міжнародних товарних потоків.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах функціонування на міжнародному товарному ринку. Предметом кваліфікаційної роботи - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення стратегії розвитку підприємства із залученням елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення основних завдань застосовуються методи дослідження загальнонаукові та спеціальні

методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція для узагальнення наукових підходів; системний та структурно-функціональний аналіз для дослідження взаємозв'язку стратегії розвитку з інфраструктурними чинниками; економіко-статистичні методи для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз для визначення конкурентних позицій; PEST(EL)-аналіз для діагностики зовнішнього середовища; графічні та табличні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Теоретичною та інформаційною основою дослідження виступають праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем стратегічного управління, розвитку підприємств, міжнародної торгівлі та ринкової інфраструктури, нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Кіндрил Україна», аналітичні матеріали відкритих інформаційних ресурсів, а також результати власних розрахунків і узагальнень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень щодо ролі інфраструктури міжнародного товарного ринку у формуванні стратегії розвитку підприємства та обґрунтуванні комплексного підходу до удосконалення стратегічних рішень з урахуванням інфраструктурних детермінант, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій і методичних підходів у практичній діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» та інших підприємств сфери торгівлі й послуг для удосконалення стратегій розвитку, адаптації до умов міжнародного товарного ринку та підвищення ефективності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОГО ТОВАРНОГО РИНКУ

1.1. Сутність і зміст стратегії розвитку підприємства в умовах інтеграції до міжнародного товарного ринку

Поняття стратегії посідає центральне місце у теорії стратегічного управління, оскільки саме стратегія виступає інтегративним механізмом, що поєднує цілі підприємства, його ресурсно-компетентнісний потенціал і параметри зовнішнього середовища, у межах якого здійснюється господарська діяльність. Орієнтуючись на місію та довгострокові пріоритети розвитку, стратегія визначає сукупність засобів і управлінських підходів, за допомогою яких підприємство здатне трансформувати стратегічні наміри у стійкі ринкові переваги. Вона не лише задає напрям руху організації, а й формує логіку взаємодії із зовнішніми чинниками впливу - конкуренцією, технологічними змінами, регуляторними обмеженнями, макроекономічною кон'юнктурою та поведінкою споживачів. Без стратегічно зорієнтованого управління ефективна адаптація підприємства до змін, що відбуваються в умовах невизначеності та високої динаміки середовища, є ускладненою або взагалі неможливою.

Особливої актуальності стратегічний підхід набуває в ситуаціях, коли на підприємстві спостерігається внутрішня неузгодженість процесів, фрагментарність управлінських рішень, дисбаланс між ресурсами та цілями, а також невідповідність організаційної структури ринковим вимогам. Такі проблеми призводять до зниження керованості, уповільнення реакції на зміни попиту й конкуренції, підвищення операційних витрат і втрати можливостей розвитку. У цьому контексті стратегія виконує роль «узгоджувальної рамки», що дає змогу синхронізувати функціонування

підрозділів, забезпечити пріоритетність стратегічних завдань над ситуативними діями та сформувати механізми контролю за досягненням довгострокових результатів.

У прикладному вимірі стратегія допомагає підприємству обґрунтовано обрати раціональну траєкторію розвитку та сформувати ключові переваги функціонування. Зокрема:

- підготовлює підприємство до змін у зовнішньому середовищі та знижує ефект «несподіваності» зовнішніх кризових явищ;
- узгоджує ресурсну базу із зовнішніми можливостями та загрозами, забезпечуючи оптимізацію розподілу ресурсів;
- ідентифікує проблемні зони та визначає пріоритети їх усунення;
- координує діяльність структурних підрозділів через спільні цілі та показники ефективності;
- підвищує якість контролю і відповідальності за результати на основі визначених стратегічних критеріїв [15].

Водночас важливо підкреслити, що ефективність стратегії визначається не лише якістю її формулювання, а й спроможністю підприємства забезпечити її реалізацію через відповідні управлінські процедури, мотиваційні механізми та інформаційно-аналітичну підтримку.

Стратегія підприємства формується в межах механізму стратегічного управління, який еволюціонував паралельно зі змінами умов господарювання та зростанням нестабільності ринкового середовища. У міру ускладнення економічних систем і підвищення рівня конкуренції змінювалися як інструменти управління, так і зміст самого поняття стратегії. Від відносно статичних довгострокових планів до гнучких моделей поведінки, зорієнтованих на швидке реагування та випереджальну адаптацію. Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту пов'язаний із низкою чинників: уповільненням темпів економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високою волатильністю цін, технологічними зрушеннями під впливом інформаційних технологій, зростанням непередбачуваності ринку,

поглибленням глобалізаційних процесів і загостренням конкуренції [28]. Сукупність цих факторів обумовлює необхідність переходу від «жорстких» стратегічних планів до адаптивних стратегічних моделей, здатних забезпечувати стійкість і розвиток у мінливих умовах.

У сучасних підходах стратегія дедалі частіше розглядається як модель адаптивної поведінки, спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення довгострокових орієнтирів розвитку. Низка дослідників підкреслює, що стратегічне управління в останні роки набуває додаткових якісних характеристик, що дозволяє говорити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва - тобто управління, зорієнтованого не лише на стабільність, а й на пошук нових можливостей, інноваційні рішення та формування нових ринків [33]. У межах економічної теорії стратегія визначається як модель дій, набір правил і управлінських прийомів, за допомогою яких забезпечується досягнення довгострокових цілей організації. Водночас наукові підходи до трактування поняття «стратегія» є різновекторними, що зумовлено багатовимірністю самого явища та різними акцентами дослідників (табл. 1.1).

Показовою є концепція Г. Мінцберга, який трактує стратегію як узагальнений принцип поведінки або дотримання певної моделі дій упродовж тривалого часу. Науковець запропонував відомий підхід «п'яти Р», за яким стратегія може розглядатися одночасно як: план (орієнтир, напрям руху з поточного стану в майбутній), принцип/патерн поведінки (стійка модель дій), позиція (визначення місця підприємства у зовнішньому середовищі щодо конкурентів), перспектива (узагальнене бачення, або «теорія бізнесу» організації у термінах П. Друкера), а також як прийом (плей) - маневр, спрямований на отримання переваги над конкурентом [34]. Така багатокomпонентність демонструє, що стратегія може бути не лише формалізованим документом, а й реальною логікою поведінки підприємства, яка проявляється у практичних рішеннях та діях.

У працях М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі стратегія розглядається як детальний комплексний план, призначений для реалізації місії організації та досягнення її цілей [41]. Цей підхід акцентує увагу на цілеспрямованості та системності стратегічних рішень, що забезпечують узгодженість управлінських дій у часі.

Водночас І. Ансофф, аналізуючи природу стратегічного планування, підкреслює низку характерних ознак стратегії, які відображають її динамічний та ймовірнісний характер. Зокрема, процес розробки стратегії не завершується негайною дією, а створює основу для подальшого формування стратегічних проєктів і програм; стратегія може втрачати актуальність у разі, якщо реальний розвиток подій наблизився до бажаного стану; під час розроблення стратегічних рішень неможливо передбачити всі альтернативи та можливості, які виникнуть при конкретизації цілей; і, нарешті, надходження більш повної інформації здатне поставити під сумнів обґрунтованість раніше ухвалених стратегічних орієнтирів, вимагаючи їх перегляду та коригування. Отже, стратегія у трактуванні Ансоффа постає як інструмент, що має бути гнучким, чутливим до нових даних та здатним до адаптації в умовах змін.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що стратегія підприємства є багатовимірною категорією, яка одночасно відображає і довгостроковий план розвитку, і спосіб позиціонування в конкурентному середовищі, і систему правил прийняття рішень, і практичний патерн поведінки організації. Її значення полягає у формуванні цілісної управлінської логіки, що забезпечує перетворення ресурсного потенціалу на конкурентні переваги, узгодження внутрішніх процесів із зовнішніми змінами та досягнення стратегічних цілей у перспективі.

Аналізуючи зміст і логічну структуру наведених у науковій літературі визначень, можна дійти висновку, що дослідники пропонують декілька концептуально відмінних підходів до трактування категорії «стратегія». Зокрема, у межах різних наукових шкіл стратегія інтерпретується як:

- сукупність правил, що регламентують ухвалення управлінських рішень; модель або програма дій, яка задає послідовність кроків і механізми досягнення результату;

- деталізований комплексний план, спрямований на реалізацію місії підприємства; довгостроковий якісно визначений курс або вектор розвитку організації; набір ключових напрямів діяльності, що визначає пріоритети розподілу ресурсів; а також як система довгострокових цілей, узгоджених із ресурсними можливостями та умовами функціонування.

Така варіативність інтерпретацій відображає багатовимірність стратегії як управлінської категорії: вона поєднує елементи планування, поведінкової моделі, позиціонування та цільового орієнтира, а також виступає інструментом координації діяльності підприємства в умовах конкуренції та невизначеності.

Уточнення взаємозв'язку стратегії з розвитком потребує звернення до наукового тлумачення поняття «розвиток». Так, Л. Г. Мельник визначає розвиток як незворотну, спрямовану та закономірну зміну системи, що ґрунтується на реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації.

У цьому визначенні акцент зроблено на тому, що розвиток має об'єктивні ознаки: він є незворотним (не зводиться до простого повернення системи у попередній стан), спрямованим (має чітко визначений вектор змін), закономірним (відбувається відповідно до певних причинно-наслідкових залежностей), а також характеризується впорядкованістю й активною роллю внутрішніх механізмів, які забезпечують здатність системи до саморегуляції та самовідтворення.

Отже, розвиток доцільно розглядати не як випадкові зміни або ситуативні коливання показників діяльності, а як процес якісної трансформації, що відображає переходи системи на новий рівень організаційної та економічної зрілості.

Таблиця 1.1 – Ключові підходи до трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення
Г. Мінцберг	Стратегія – це комбінацію п'яти «П»: 1) план, шлях із сьогодення у майбутнє; 2) - принцип поведінки; 3) позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів; 4) перспектива, «теорія бізнесу організації»; 5) прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.
Васильченко В.А., Ткаченко Т.І.	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
Бланк І.О.	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення
Васильченко В.А., Ткаченко Т.І.	Якісно визначена узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.
Віханський О.С.	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей
Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитко М.М.	Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.
Гудзинський О.Д.	Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей.
Ігнат'єва І.А.	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Клівець П.Г.	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів
Наливайко А.П., Гребешкова О.М.	Встановлений набір напрямів діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення прибутковості.
Саєнко М.Г.	Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища
Фатхутдінов Р.А.	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей
Шершньова З.Е., Оборська С.В.	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики.

Джерело: складено автором на основі [34;35]

Порівняльний аналіз категорій «стратегія» та «розвиток» дозволяє простежити їх тісний функціональний зв'язок. З одного боку, у межах теорії стратегічного управління розвиток часто трактується як результат реалізації стратегії, оскільки саме стратегічні рішення визначають напрями, темпи і масштаби перетворень у підприємстві. З іншого боку, представники теорії організаційного розвитку розглядають стратегію як інструмент забезпечення розвитку, що формує бачення майбутнього стану системи та задає механізми досягнення бажаних змін. У такому контексті стратегія виконує функцію «проектування майбутнього»: вона не лише описує бажану модель розвитку, а й пропонує управлінські інструменти, через які підприємство може реалізувати визначені орієнтири, узгодивши внутрішні процеси із зовнішніми викликами.

На практиці підприємства, в яких стратегія відсутня або сформульована нечітко, зазвичай розвиваються переважно еволюційно: зміни відбуваються поступово, реактивно, здебільшого як відповідь на поточні ринкові коливання. Натомість організації, що функціонують на основі системного стратегічного плану, здатні забезпечувати прискорене (умовно “революційне”) зростання, оскільки їхній розвиток є цілеспрямованим, керованим і ресурсно підтриманим. Водночас наявність стратегії як формального документа сама по собі не гарантує прогресу: для цього стратегічні рішення мають відповідати низці принципів, що визначають їхню практичну реалізованість і ефективність. До ключових принципів, яким має відповідати стратегія, належать: обґрунтованість, що передбачає науково-аналітичне підтвердження стратегічних положень і їх реалістичність; прозорість, тобто чіткість викладу, зрозумілість логіки та механізмів доведення стратегічних цілей до виконавців; легітимність, яка означає прийняття стратегії внутрішніми та зовнішніми інституціями і підтримку стейкхолдерами; адекватність, що забезпечує врахування національних і регіональних особливостей економічної ситуації; підконтрольність, яка передбачає наявність критеріїв оцінювання результатів

та інструментів моніторингу; логічність, що ґрунтується на глибокому аналізі та обґрунтованих висновках; структурно-динамічна раціональність, яка забезпечує внутрішню узгодженість, баланс і синергію елементів стратегії; альтернативність, тобто наявність сценаріїв розвитку і варіантів дій; конкурентоспроможність, спрямовану на зміцнення і створення конкурентних переваг; адаптивність, що визначає здатність швидко реагувати на зміни середовища; гармонійність, пов'язану з врахуванням інтересів учасників ринку та принципів сталого розвитку; а також ефективність, яка означає досягнення вимірюваного результату від реалізації стратегічних рішень (рис. 1.1).

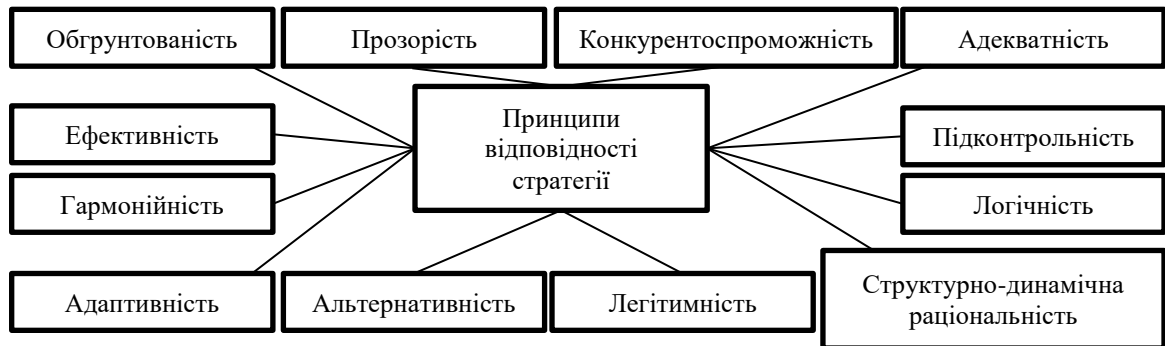


Рисунок 1.1 – Принципи відповідності стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [35]

Дотримання зазначених принципів формує необхідні передумови для реалізації головної функції стратегії - забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі через системне формування й використання конкурентних переваг у всіх напрямках діяльності. Різноманітність стратегічних альтернатив і практик підприємницької діяльності обумовлює існування багатьох класифікацій стратегій. У теорії управління стратегії диференціюють за масштабом розроблення, рівнями ухвалення рішень, термінами реалізації, темпами розвитку, стадіями життєвого циклу, способами досягнення конкурентних переваг, позицією підприємства у галузі чи сегменті, а також за функціональною спрямованістю (табл. 1.2). Вітчизняні дослідники умовно групують стратегії на стратегії функціонування (лідерство за витратами,

диференціація, фокусування) і стратегії розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення, комбінування) [35].

Таблиця 1.2 – Основні види стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	1. Корпоративна 2. Операційна 3. Ділова 4. Функціональна
За функціональним критерієм	1. Маркетингова 2. Виробнича 3. Фінансова 4. Організаційна 5. Соціальна
За стадіями життєвого циклу	1. Зростання 2. Утримання 3. Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	1. Лідера 2. Претендента 3. Послідовника 4. Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	1. Мінімальних витрат 2. Диференціації 3. Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	1. Вузької спеціалізації 2. Диверсифікації
За напрямками розвитку	1. Інтенсивного росту 2. Інтеграційного росту 3. Диверсифікованого росту

Джерело: складено автором

Зазначена класифікація є методично зручною, оскільки дозволяє розмежувати стратегії за їх доміантною ціллю: утримання позицій і забезпечення стабільності або ж забезпечення якісних змін і розширення можливостей підприємства.

У межах стратегій розвитку особливе місце посідає стратегія зростання, характерна для підприємств, які прагнуть швидко зміцнити ринкові позиції. Її реалізація може відбуватися через прискорене (концентроване) зростання, інтегроване зростання або диверсифікований розвиток, що традиційно розглядаються як базисні (еталонні) моделі. Водночас стратегія обмеженого зростання передбачає формування цілей на рівні попередніх досягнень із коригуванням на інфляційні процеси, що є

типовим для стабільних ринків або підприємств, які не орієнтуються на масштабні трансформації.

Дискусійним у науковому середовищі залишається питання віднесення до стратегій розвитку таких альтернатив, як «скорочення», «збір врожаю» або ліквідація.

Значна частина науковців обґрунтовує, що стратегії, орієнтовані на згортання діяльності чи припинення функціонування, не можуть трактуватися як розвиток, оскільки їх наслідком є регресивні процеси. Разом із тим окремі елементи скорочення витрат або оптимізації структури можуть застосовуватися як короткострокові допоміжні інструменти в межах загальної стратегії розвитку, якщо вони спрямовані на відновлення ефективності й підготовку до подальшого зростання.

У сучасних підходах значного поширення набула ієрархічна модель стратегій А. Томпсона і А. Стріклєнда, згідно з якою розрізняють чотири рівні стратегічних рішень: корпоративний, конкурентний (діловий), функціональний та операційний [26]. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства (зростання, стабілізація або виживання), формує рамкові параметри для стратегічних одиниць бізнесу. Конкурентна стратегія деталізує способи завоювання довгострокових конкурентних позицій у конкретному сегменті ринку і за своєю суттю є стратегією конкурентоспроможності. У цьому контексті найбільш відомими є універсальні конкурентні стратегії М. Портера: лідерство за витратами, диференціація та фокусування, які формують базові механізми досягнення конкурентних переваг (табл. 1.3).

Функціональні стратегії конкретизують корпоративні й конкурентні орієнтири для окремих сфер діяльності (маркетинг, фінанси, персонал, інновації тощо), а операційні стратегії забезпечують їх реалізацію на рівні підрозділів і процесів, перетворюючи стратегічні рішення на конкретні управлінські дії (рис. 1.2). Водночас важливо підкреслити, що стратегія підприємства може мати або не мати ознак стратегії розвитку.

Таблиця 1.3 – Характеристика конкурентних стратегій

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія лідерства за низькими витратами	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють від виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.	1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю Модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

Джерело: складено автором

Тому доцільним є поділ стратегій за ступенем їхнього відношення до розвитку (табл. 1.5), що дає можливість диференціювати стратегічні альтернативи залежно від їх здатності забезпечувати якісні трансформації, стійке підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий прогрес організації.

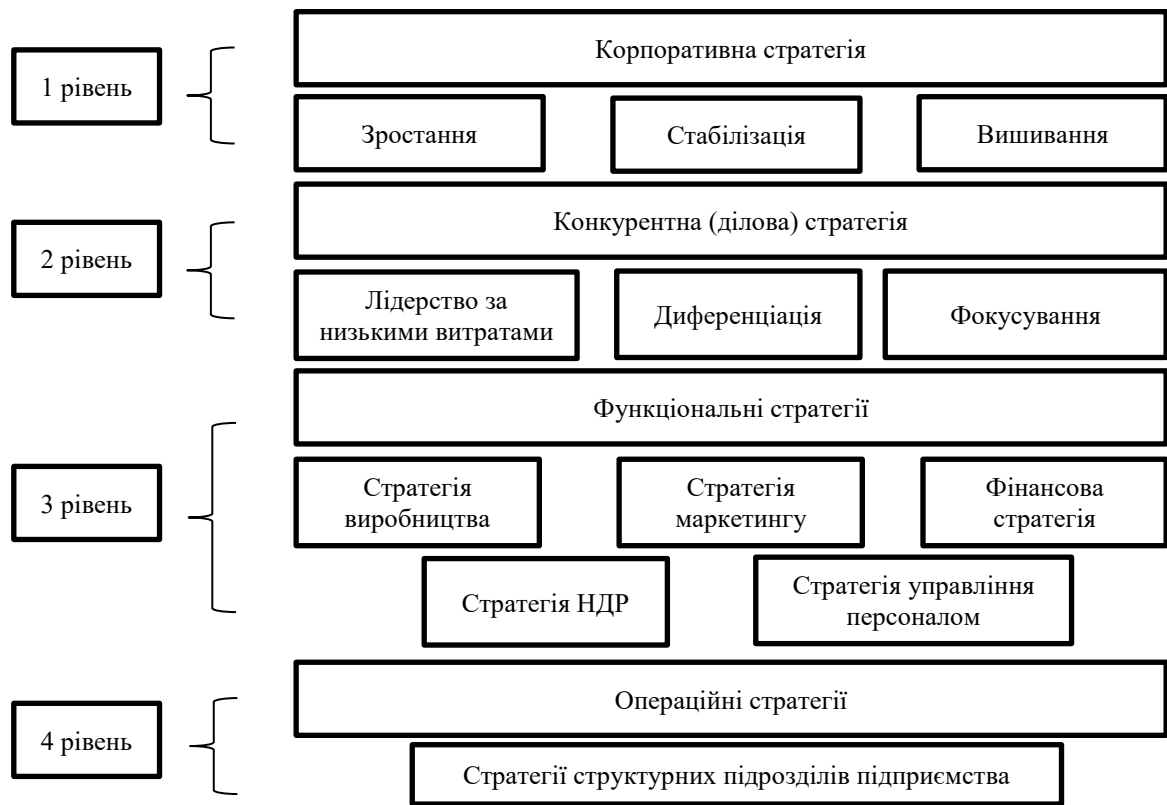


Рисунок 1.2 – Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: складено автором

Нечіткість місця стратегії розвитку у деяких класифікаціях свідчить про те, що «стратегія розвитку» не завжди є окремим видом стратегії, а часто визначається наявністю певних змістових ознак: інноваційності, орієнтації на розширення можливостей, адаптивності, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.5 – Стратегії за ступенем відношення до розвитку

Ступінь відношення до розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії за ступенем відношення до розвитку
I ступінь	Наявність усіх специфічних ознак стратегії розвитку	Стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін)
II ступінь	Є стратегією розвитку лише на конкретному її етапі	Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегія послідовника, стратегія нішера, експериментна стратегія, віолентна стратегія (окрім етапу «неповороткого бегемота»), пацієнтна стратегія
III ступінь	Передбачають лише якісно нові форми	Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо)

Джерело: складено автором

Саме тому подальші етапи дослідження закономірно пов'язані з аналізом методичного інструментарію формування стратегії підприємства та визначенням факторів, через які ринкове середовище впливає на стратегічні рішення і результати розвитку.

1.2. Методичні підходи та інструментарій формування й удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням інфраструктурних чинників міжнародного ринку

Більшість дослідників сходяться на тому, що формування стратегій є одним із ключових елементів стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі визначаються логіка побудови окремих стратегічних альтернатив, їх узгодження між собою та створення цілісного стратегічного набору підприємства [26; 34; 36]. Від якості цього процесу залежить не лише формальне окреслення довгострокових цілей, а й здатність організації забезпечити системну реалізацію обраного курсу. При цьому ефективність стратегічного набору визначається не стільки декларативним формулюванням стратегій, скільки рівнем інтегрованості стратегічних рішень у поточну управлінську практику, організаційну структуру та механізми координації. Відповідно, успішна реалізація стратегічних орієнтирів потребує функціонування підприємства у межах чітко окресленої концепції управління, що забезпечує узгодженість рішень на всіх рівнях - від стратегічного до операційного.

Модель управління організацією формується на основі певної управлінської концепції, проте її практична реалізація можлива лише за умови, що ця концепція є стратегічно орієнтованою, тобто забезпечує домінування довгострокових пріоритетів над ситуативними управлінськими рішеннями.

У цьому контексті слушною є позиція, викладена у працях О. Л. Гура та В. А. Бобівського, згідно з якою стратегія охоплює всі напрями діяльності

підприємства і залучає персонал усіх рівнів до досягнення спільних цілей, спрямовуючи організацію на прогресивний розвиток і високі результати. Отже, стратегія виступає не лише інструментом планування, а й механізмом інтеграції ресурсів, компетентностей і поведінкових установок персоналу в єдину систему, орієнтовану на формування конкурентних переваг.

За твердженням зазначених авторів, стартовою точкою розроблення стратегії є усвідомлення необхідності цілеспрямованих дій, спрямованих на перевищення конкурентів за ключовими параметрами (якість, ціна, сервіс, інноваційність, швидкість реагування тощо). Відтак стратегія не може бути статичним документом: її проєктування та реалізація мають здійснюватися з постійним урахуванням трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовища, здатних впливати на ресурсні можливості підприємства, ринкові умови, структуру попиту й поведінку конкурентів. Саме тому стратегічне управління передбачає безперервний моніторинг змін, оцінювання ризиків і адаптацію стратегічних рішень на основі актуальних даних та прогнозів.

Разом із тим, у практиці значної кількості підприємств спостерігаються суттєві обмеження, які ускладнюють формування стратегії розвитку. Однією з найбільш поширених проблем є дефіцит стратегічних компетентностей, тобто недостатній рівень знань, умінь і навичок у сфері стратегічного аналізу, сценарного планування, оцінювання ринкових трендів, управління змінами та ризиками. За таких умов підприємство часто не має можливості сформулювати чіткі орієнтири розвитку, а управлінські рішення набувають переважно реактивного характеру - як відповідь на поточні труднощі, а не як інструмент випереджального формування конкурентних позицій.

Окрім управлінсько-компетентнісного аспекту, науковці також акцентують увагу на проблемах ресурсного забезпечення стратегічного розвитку. Йдеться про складнощі формування та мобілізації фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, що обмежує можливості підприємств розробляти й реалізовувати стратегії навіть за відносно сприятливих умов господарювання. Відсутність достатнього

фінансового резерву, зношеність основних засобів, обмежений доступ до інвестицій, недостатній рівень цифровізації та дефіцит кваліфікованих кадрів знижують гнучкість підприємства та його здатність здійснювати стратегічні перетворення.

З огляду на зазначене, під час вибору напряму стратегічного розвитку підприємству доцільно враховувати комплекс вихідних економічних умов функціонування. До таких умов належать: наявний потенціал підприємства (ресурсний, кадровий, інноваційний, організаційний), система його цілей та пріоритетів, застосовувані технології виробництва або надання послуг і специфіка продукції, стан ринку та його кон'юнктура, позиція підприємства у конкурентному середовищі, характер і зміст стратегій конкурентів, структура та динаміка потреб споживачів, а також загальна економічна і політична ситуація в країні. Додатково важливими чинниками виступають рівень розвитку науково-технічного прогресу, доступність інноваційних рішень, регуляторні вимоги, інституційне середовище та, за певних видів діяльності, природно-кліматичні умови, які можуть визначати сезонність, ризиковість і прогнозованість функціонування.

Отже, формування стратегій слід розглядати як багатокомпонентний управлінський процес, що потребує поєднання аналітичної бази, стратегічних компетентностей і достатнього ресурсного забезпечення. Лише за умови комплексного врахування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів впливу стратегія здатна виконувати свою ключову функцію - забезпечувати стійкий розвиток організації та створення довгострокових конкурентних переваг (рис. 1.3).

З огляду на те, що стратегія у сучасному менеджменті трактується як раціонально обраний спосіб досягнення бажаного результату, який фіксується у формі стратегічної мети та системи очікуваних ефектів, процес її формування доцільно розглядати як послідовну управлінську процедуру, спрямовану на узгодження довгострокових орієнтирів підприємства із реальними можливостями та обмеженнями зовнішнього середовища. У

цьому контексті стратегування не зводиться до одноразового ухвалення рішення, а виступає циклічним і багаторівневим процесом, що передбачає накопичення й інтерпретацію інформації, вибір пріоритетів та подальший контроль результатів.



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на стратегію розвитку

Джерело: складено автором на основі [23]

Відповідно, розроблення стратегії логічно охоплює взаємопов'язані етапи: по-перше, визначення місії як інтегрованого бачення призначення підприємства, його цінностей і базової ролі на ринку; по-друге, формування системи стратегічних цілей, які деталізують місію у вимірювані орієнтири розвитку, задають часові горизонти та критерії ефективності; по-третє, ідентифікацію ключових елементів стратегічного управління, що включає вибір інструментів планування, організаційних механізмів реалізації, ресурсного забезпечення та процедур моніторингу й коригування. Саме така триєдина логіка забезпечує внутрішню узгодженість управлінських рішень і дозволяє уникнути фрагментарності в постановці завдань та виборі інструментів їх виконання.

У цьому зв'язку доцільно підтримати підхід, запропонований О.В. Федірець та О.Д. Руденко (рис. 1.4), відповідно до якого дослідження

стратегічного забезпечення має здійснюватися за чіткою етапністю. Зазначена послідовність, науково обґрунтована авторами, створює методичну основу для того, щоб підприємство могло ідентифікувати необхідні види забезпечення (інформаційне, організаційне, кадрове, фінансове, інноваційне тощо) з метою підвищення якості стратегічних рішень. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє вибудувати систему прогнозування на основі релевантних даних та аналітичних процедур, а також забезпечує перехід від описового бачення майбутнього до формалізованих сценаріїв розвитку.

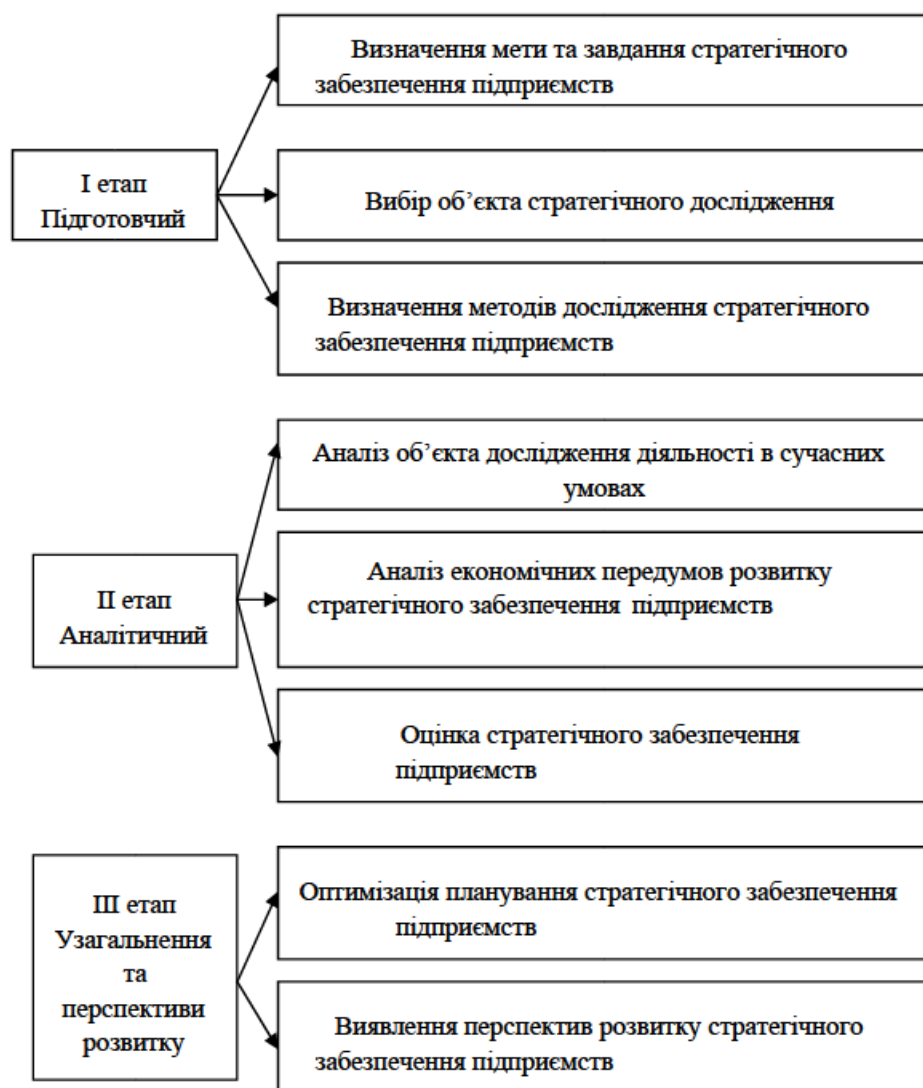


Рисунок 1.4 – Етапи дослідження стратегічного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [23]

Після формулювання місії та постановки стратегічних цілей фахівці підприємства мають здійснити стратегічний аналіз як центральний етап

підготовки управлінського рішення. Його зміст полягає у комплексному дослідженні внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, компетенції, організаційні можливості, фінансові резерви) та зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкурентна ситуація, поведінка споживачів, інституційні та макроекономічні чинники). Саме результати стратегічного аналізу створюють підґрунтя для обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив, оцінювання ризиків і визначення пріоритетних напрямів розвитку, що відповідають реальним умовам функціонування підприємства.

Отже, стратегія не може бути ефективною без дотримання логіки : цілі - аналіз - вибір - реалізація - контроль. На основі проведеного аналізу стратегія спочатку концептуалізується (формується як система цілей, пріоритетів і ключових рішень), а надалі інституціалізується через управлінські процедури, розподіл відповідальності, бюджетування та систему показників оцінювання результатів. Відтак запропонована етапність стратегічного забезпечення дозволяє підприємству не лише сформулювати стратегію розвитку, але й забезпечити її реалізованість, керованість і здатність до своєчасного коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі.

З позицій стратегічного менеджменту саме аналітико-діагностичний етап доцільно розглядати як ключову фазу формування стратегії розвитку підприємства, оскільки він створює інформаційно-методичне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих довгострокових управлінських рішень. Без комплексного аналізу вихідного стану підприємства стратегічні орієнтири набувають декларативного характеру та не забезпечують практичної реалізованості. Тому на даному етапі необхідно здійснити системну оцінку сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають можливості та обмеження розвитку підприємства.

Передусім важливим є аналіз досягнутого рівня ефективності управління, який дає змогу оцінити результативність прийнятих раніше управлінських рішень, ступінь узгодженості функцій планування, організації,

мотивації та контролю, а також виявити наявні управлінські дисфункції. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки поточна система управління відповідає стратегічним завданням підприємства та чи здатна вона забезпечити реалізацію майбутніх змін. Паралельно з цим доцільним є дослідження фінансово-економічного стану, що передбачає оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Фінансово-економічна діагностика є критично важливою, оскільки саме вона визначає реальні ресурсні межі стратегічного розвитку та інвестиційні можливості підприємства.

Не менш значущим компонентом аналітичного етапу є вивчення ринкової позиції підприємства, яке охоплює аналіз його конкурентного статусу, частки ринку, іміджу, рівня впізнаваності бренду, а також порівняльну оцінку ключових параметрів діяльності відносно основних конкурентів. Таке дослідження дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентному середовищі, а також визначити потенційні напрями посилення ринкових переваг. У взаємозв'язку з цим здійснюється оцінка потенційних можливостей і ризиків, яка передбачає ідентифікацію внутрішніх резервів розвитку, інноваційного потенціалу, кадрових і організаційних можливостей, а також зовнішніх загроз, пов'язаних із змінами ринкової кон'юнктури, регуляторного середовища, поведінки споживачів і конкурентів.

Важливою складовою процесу формування стратегії є також прогнозування ринкової кон'юнктури, що включає аналіз тенденцій попиту і пропозиції, цінової динаміки, технологічних змін, а також сценарне моделювання розвитку ринку. Прогнозні оцінки дають змогу знизити рівень невизначеності та підвищити адаптивність стратегічних рішень, забезпечуючи підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати обрані напрями розвитку.

Водночас, як зазначають вищезгадані дослідники [59], формування та реалізація стратегії розвитку не може бути зведена лише до загальних

управлінських рішень, оскільки вона має матеріалізуватися через конкретні функціональні сфери діяльності підприємства. До таких сфер передусім належать маркетингова політика, управління виробництвом і управління персоналом, у межах яких повинні розроблятися та впроваджуватися взаємопов'язані стратегічні комплекси заходів. Саме через ці функціональні напрями стратегія набуває практичного змісту, трансформуючись у конкретні програми дій, цільові показники та інструменти реалізації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Основні стратегічні зони підприємства

Джерело: складено автором на основі [24]

Таким чином, аналітико-діагностичний етап формування стратегії розвитку виступає базовою умовою забезпечення її наукової обґрунтованості та ефективності. Комплексний аналіз управлінських, фінансово-економічних і ринкових параметрів, доповнений оцінкою потенціалу та прогнозуванням

кон'юнктури, створює передумови для формування збалансованої стратегії, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Відповідно до концептуального підходу, запропонованого низкою авторів, стратегічні орієнтири в межах маркетингової політики доцільно розглядати як взаємопов'язаний комплекс управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на підвищення результативності ринкової діяльності підприємства. Зокрема, до такого комплексу належать: упровадження гнучкої системи ціноутворення, що забезпечує адаптацію цін до кон'юнктури та еластичності попиту; розбудова системи управління якістю, яка гарантує стабільність параметрів продукту/послуги та підсилює довіру споживачів; нарощування обсягів реалізації через активізацію каналів збуту та інструментів стимулювання продажів; підвищення конкурентоспроможності шляхом диференціації пропозиції, посилення сервісної складової та формування унікальних переваг; поглиблене дослідження ринку збуту (структури попиту, поведінки клієнтів, регіональних сегментів); а також пошук і залучення нових покупців, що розширює ринкове охоплення і знижує залежність від обмеженого кола контрагентів. У сукупності зазначені напрями формують основу маркетингової стратегії як інструменту довгострокового зміцнення позицій підприємства на цільових ринках.

Разом із тим обґрунтування стратегічних напрямів потребує проведення комплексного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. У науковій і прикладній практиці як найбільш релевантні методи такого аналізу рекомендують застосовувати: PEST-аналіз (для ідентифікації політичних, економічних, соціальних і технологічних детермінант розвитку); SWOT-аналіз (для синтезу сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами середовища); аналіз конкурентних сил за М. Портером (для оцінювання інтенсивності конкуренції, ринкової влади постачальників і покупців, загрози товарів-

замінників та ризику входу нових гравців); бенчмаркінг (для порівняння з кращими практиками й визначення «розривів» у продуктивності, сервісі або витратах), а також інші інструменти стратегічної діагностики залежно від специфіки галузі та масштабу діяльності підприємства. Використання цих методів дозволяє перейти від інтуїтивних управлінських рішень до доказового стратегування, базованого на систематизованих даних і причинно-наслідкових зв'язках.

На основі отриманої аналітичної інформації керівництво підприємства повинно здійснити структуроване оцінювання стратегічно значущих сфер та визначити пріоритети стратегічного розвитку. До таких сфер, зокрема, належать:

- стратегічні зони господарювання (СЗГ), які відображають сегменти діяльності з відмінними умовами конкуренції, клієнтськими потребами та потенціалом зростання;
- маркетингова політика, де ключовими орієнтирами виступають поліпшення збуту, посилення конкурентоспроможності, застосування гнучких цінових механізмів та інструментів комунікації;
- управління персоналом, що передбачає удосконалення кадрової політики, введення посад і компетенцій, необхідних для нових функцій (аналітика, цифрові продажі, сервісний супровід тощо), а також запровадження принципів менеджменту якості у практики управління людьми й процесами;
- операційний менеджмент, орієнтований на оптимізацію виробничих/операційних процесів, підвищення продуктивності, зниження втрат і впровадження інноваційних технологічних рішень;
- розроблення корпоративної стратегії, яка інтегрує рішення щодо зростання, диверсифікації, партнерств, інвестицій і організаційної архітектури підприємства.

Особливий акцент у стратегічному процесі має бути зроблений на оцінці внутрішнього потенціалу підприємства. Саме адекватність і

реалістичність такої оцінки визначає, чи буде обрана стратегія релевантною умовам функціонування і чи забезпечить вона ефективне досягнення поставлених цілей. Недооцінка обмежень або переоцінка можливостей часто спричиняє стратегічні помилки: розпорошення ресурсів, надмірні інвестиційні ризики або нездатність реалізувати заплановані перетворення.

Наступним логічним кроком стратегування виступає конкретизація стратегії, тобто перехід від загального напрямку розвитку до набору цілей, програм і проектів із визначеними ресурсами, строками та відповідальними виконавцями. В управлінській практиці підприємство має можливість обирати стратегію з широкої палітри типів. Водночас визначальним є не формальна класифікація, а вибір пріоритетів розвитку, які матеріалізуються у конкретних проектах і управлінських заходах. Оскільки розвиток можна планувати у різних напрямках, підприємство стикається з проблемою обмеженості ресурсів. Саме цей фактор об'єктивно зумовлює необхідність концентрації на найбільш доступних і перспективних траєкторіях, здатних забезпечити максимальний ефект за прийняттого рівня ризику.

У цьому контексті суттєвого значення набуває аналіз і відбір проектів, що здійснюється з використанням сукупності методик і прийомів, які дозволяють оцінити витрати та результати на всіх етапах «життєвого циклу» стратегії з урахуванням фінансово-економічних факторів (вартість капіталу, інфляційні очікування, ризики ліквідності, чутливість до зміни обсягів збуту, логістичні та регуляторні обмеження тощо). Таким чином, стратегія набуває прикладного виміру через програмно-проектну логіку: «ціль → портфель проектів → ресурси → показники результату».

З огляду на це обґрунтованим є алгоритмічний підхід до формування стратегічного плану дій, представлений у працях В. Савчука та Л. Рябенко [24]. Дослідники підкреслюють, що стратегічний план виконує роль фундаменту управлінської визначеності та забезпечує унікальність і постійну готовність підприємства до функціонування в мінливому зовнішньому середовищі. Його значущість проявляється через: визначення перспектив

діяльності, що задає довгостроковий вектор розвитку; відкриття нових можливостей шляхом пошуку ринкових ніш і стратегічних партнерств; захист від раптових загроз, зокрема через ризик-орієнтоване планування та сценарний підхід; обґрунтування напряму руху, що забезпечує узгодженість дій підрозділів і керованість змін.

Відтак підприємствам доцільно формувати стратегічний план як гнучкий та еластичний документ, який передбачає можливість змін і модифікацій залежно від трансформацій зовнішнього середовища та внутрішніх умов. Методологічно така розробка повинна включати: по-перше, чітке визначення стратегічної мети та критеріїв її досягнення; по-друге, встановлення тактичних цілей, похідних від стратегічної мети, з конкретизацією орієнтирів і індикаторів виконання (KPI), що дозволяє здійснювати моніторинг та своєчасне коригування управлінських рішень.

Важливо, щоб система показників не обмежувалася фінансовими індикаторами, а охоплювала також параметри якості, сервісу, клієнтської лояльності, інноваційної активності та організаційної ефективності.

Запропонований алгоритм (рис. 1.6) привертає увагу тим, що він розглядає стратегічний план підприємства як комплексний і внутрішньо узгоджений. Такий підхід інтегрує вплив підсистем зовнішнього та внутрішнього середовища, враховує необхідність не лише лінійної послідовності дій, а й зворотних зв'язків — процедур контролю, оцінювання, адаптації й уточнення стратегічних рішень. У результаті забезпечується реалізація одного з базових принципів стратегічного управління - системності та цілісності, коли стратегія формується не як набір окремих заходів, а як логічно структурована програма розвитку, здатна забезпечити як ефективне формування, так і успішну практичну реалізацію обраного стратегічного курсу.

Стратегічне управління за своєю природою здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, оскільки довгострокові цілі підприємства

реалізуються під впливом мінливих ринкових, технологічних, інституційних та соціально-економічних чинників.

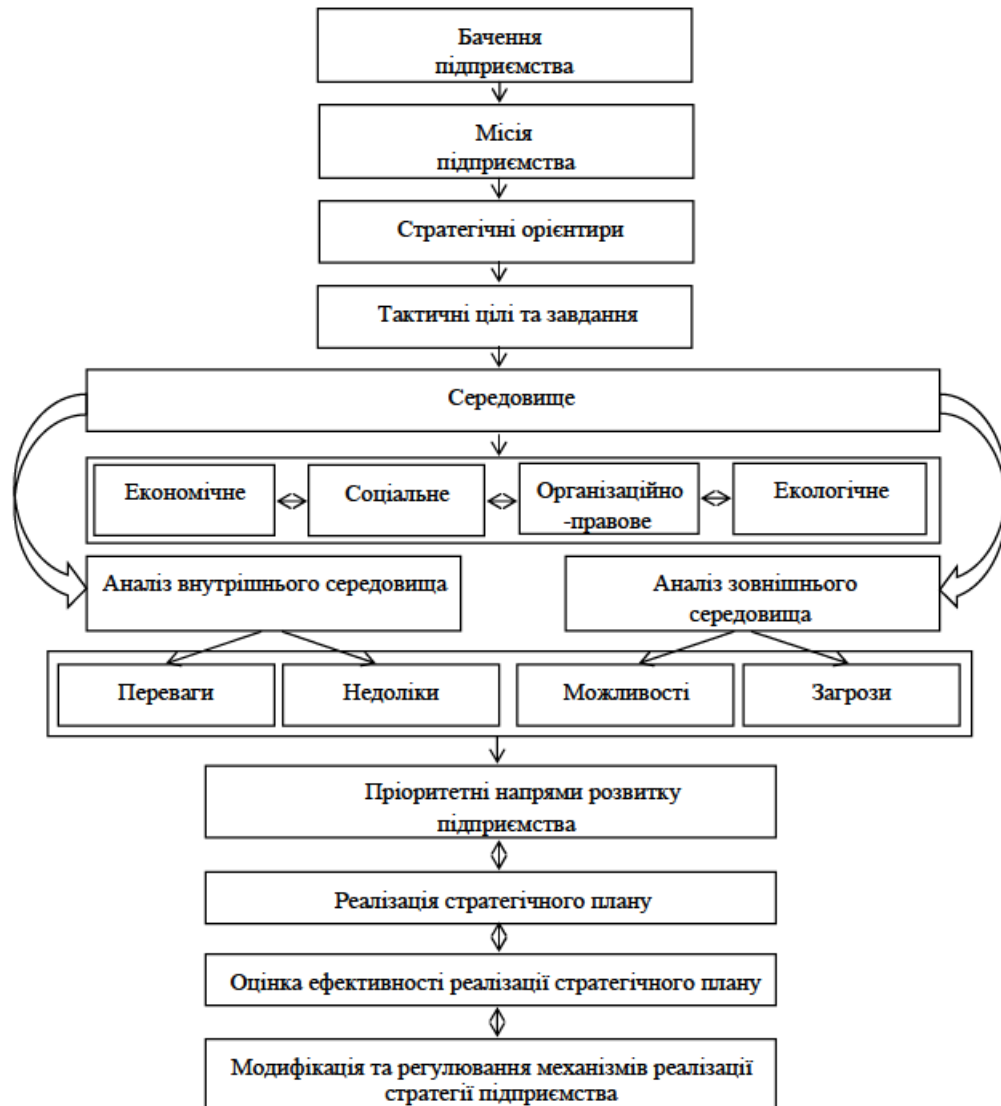


Рисунок 1.6 – Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку підприємств

Джерело: складено автором

Унаслідок цього стратегія завжди супроводжується імовірністю відхилення фактичних результатів від запланованих, що зумовлює необхідність системного аналізу та обґрунтованої оцінки ризиків. У межах науково-практичного підходу доцільним є поєднання якісних (ідентифікація, класифікація, експертне оцінювання, причинно-наслідковий аналіз) і кількісних методів (розрахунок імовірності настання ризикових подій, оцінка масштабу можливих втрат, аналіз чутливості, сценарне моделювання та ін.),

що дозволяє підвищити достовірність управлінських висновків і зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень.

Якісний підхід забезпечує формування карти ризиків підприємства та розкриття їх змісту: джерел виникнення, механізмів прояву, взаємозв'язків між ризиками, а також потенційних наслідків для ключових бізнес-процесів. Водночас кількісний підхід створює можливість визначити вимірювані параметри ризику, встановити допустимі рівні ризику, оцінити фінансовий ефект від реалізації ризикових сценаріїв та обґрунтувати вибір оптимальних превентивних або компенсаторних заходів. Саме інтеграція цих двох підходів дозволяє трансформувати ризик-менеджмент із декларативної функції у прикладний інструмент підвищення ефективності стратегічного планування.

З огляду на це підприємству доцільно здійснити ідентифікацію ризиків, що супроводжують його діяльність, як початкову і водночас визначальну стадію ризик-орієнтованого стратегування. Така ідентифікація передбачає виявлення ризиків за основними напрямками функціонування (фінансові, операційні, ринкові, логістичні, кадрові, правові, технологічні, репутаційні тощо), визначення факторів їх актуалізації, а також встановлення, які саме управлінські рішення або зовнішні події можуть спричинити небажані відхилення. Практично це реалізується через формування систематизованого переліку ризиків та їх первинну характеристику у вигляді табличної структури, що дозволяє забезпечити повноту охоплення та порівнюваність даних.

Таким чином, для забезпечення адекватності стратегічних рішень підприємство має попередньо виокремити та описати найбільш суттєві ризики, пов'язані з реалізацією його цілей і бізнес-процесів, що відображається у відповідному переліку (табл. 1.6). Застосування такого підходу створює методичні передумови для подальших етапів - ранжування ризиків за рівнем критичності, визначення пріоритетів управління, підбору

інструментів мінімізації, а також організації моніторингу ризикових факторів у динаміці.

Таблиця 1.6 – Потенційні ризики щодо реалізації стратегії підприємства

Група ризиків	Характеристика
Ризик пов'язаний з недостатнім рівнем кадрового забезпечення	При реалізації нових ідей та застосуванні новітніх розробок необхідно використовувати вміння і знання висококваліфікованих і перспективних кадрів
Ризик недобросовісної поведінки конкурентів	Може виникнути в умовах неправомірної або протиправної дії конкурентів
Ризик виникнення непередбачуваних витрат і зниження доходів	Може виникнути за умов появи непередбачуваних ситуацій, стихійних лих, пожеж тощо
Ризик відтоку конфіденційної інформації	Може виникнути внаслідок нечесної діяльності конкурентів
Ризик посилення конкуренції	Може виникнути в тому випадку, коли конкуренти не бажатимуть віддавати ринок і почнуть проводити заходи щодо підвищення власної конкурентоспроможності
Ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів	Ці ризики пов'язані зі зміною цін на ресурси як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках
Ризики, пов'язані з невиконанням контрагентами своїх обов'язків	Можуть виникнути в тому випадку, коли відбувається зрив поставок, затримка їх у часі, відмова постачальника від надання необхідних ресурсів та ін.
Страхові ризики, пов'язані з можливим або неможливим страхуванням ризиків	Один із способів уникнення ризику – це страхування. Саме тому важливим є розподіл ризиків за цією ознакою
Ризик, пов'язаний з забезпеченням прав власності на нові розробки	Може виникнути за умов незабезпеченості патентами технічних, дизайнерських і маркетингових рішень, можливості опротестування патентів
Маркетингові ризики	Обумовлені специфічними технічними рисами продукту і виникають за умови: <ul style="list-style-type: none"> - помилкового вибору стратегії продажу; - помилкового вибору цільового сегменту ринку; - неефективної стратегії в сфері реклами.
Ризик недостатнього забезпечення фінансуванням	Можлива відмова інвесторів від фінансування діяльності (проекту) через її ризиковість
Ризик помилкового вибору напряму розвитку	Може виникнути у випадку неточної або помилкової оцінки потенціалу підприємства

Джерело: складено автором

На основі обраної стратегії розвитку підприємство повинно перейти від концептуального рівня до інструментального впровадження, що передбачає

формування цільової програми реалізації стратегії у вигляді проєкту, сукупності взаємопов'язаних проєктів або портфеля проєктів. Така програма має бути структурована за ключовими напрямками діяльності, рівнями управління та часовими горизонтами, що забезпечує логіку поетапного досягнення стратегічних цілей. Відповідно, стратегія не може залишатися лише узагальненим орієнтиром: вона потребує деталізації у конкретні заходи, показники результативності, ресурсні плани та механізми управлінського супроводу.

Зміст програми реалізації стратегії повинен включати комплекс організаційно-управлінських заходів, що створюють необхідні умови для досягнення визначених орієнтирів. Передусім йдеться про чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками та виконавцями на різних рівнях управління, визначення ролей, зон відповідальності та процедур ухвалення рішень. Не менш важливою умовою є координація діяльності структурних підрозділів і функціональних служб, оскільки реалізація стратегічних рішень зазвичай охоплює декілька бізнес-процесів одночасно (маркетинг, фінанси, постачання, збут, управління персоналом тощо) і потребує синхронізації їхніх дій. Завершальним елементом управлінського забезпечення виступає контроль, який забезпечує систематичний моніторинг виконання планів, виявлення відхилень і своєчасне коригування управлінських впливів.

Реалізація обраної стратегії, як правило, супроводжується потребою у модернізації системи управління та приведенні її параметрів у відповідність до стратегічних завдань. Це може включати перегляд організаційної структури підприємства, удосконалення регламентів і процедур, підвищення якості управлінських комунікацій, оптимізацію розподілу ресурсів і впровадження інструментів стратегічного контролінгу. Важливою умовою ефективної реалізації стратегії є також забезпечення підприємства необхідними ресурсами (фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними та кадровими), а також підготовка персоналу шляхом

навчання, розвитку компетентностей і формування мотиваційних механізмів, спрямованих на підтримку стратегічних змін.

Завершальний етап процесу формування та реалізації стратегії - це оцінювання результатів і контроль, що підкреслюється у працях низки фахівців [42; 66]. Контроль у стратегічному управлінні не зводиться до фіксації виконаних дій: його основне призначення полягає у забезпеченні дотримання запланованого курсу розвитку, своєчасному виявленні відхилень від цільових параметрів та забезпеченні досягнення стратегічних орієнтирів у встановлені терміни. У цьому контексті контроль реалізує функцію зворотного зв'язку, завдяки якій підприємство здатне підтримувати керованість стратегічного процесу та підвищувати адаптивність у разі змін зовнішнього середовища.

Обираючи найбільш доцільну та ефективну стратегію, підприємство повинно враховувати низку прогностичних факторів, що визначають її життєздатність і результативність. До найбільш вагомих належать:

1. Використання ефекту синергії від функціонування підприємства як цілісної системи;
2. Узгодженість стратегії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища;
3. Відповідність стратегічним цілям і сумісність із місією підприємства;
4. Забезпечення балансу інтересів і завдань між структурними підрозділами;
5. Здатність сформувати конкурентні переваги шляхом опори на власні сильні сторони та використання слабкостей конкурентів;
6. Наявність достатнього ресурсного забезпечення для практичної реалізації стратегічних рішень.

Окремо слід наголосити на важливості реалістичності стратегічних цілей: навіть інноваційна стратегія не забезпечить результату за відсутності фінансових і організаційних можливостей для її впровадження.

З огляду на посилення конкурентного тиску, високу мінливість зовнішнього середовища та потребу підприємств у швидкій адаптації, стратегія має бути спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг у різних сферах діяльності. Йдеться не лише про маркетингові або цінові інструменти, а й про переваги в логістиці, сервісі, якості управління, інноваційності, цифровізації та управлінні ризиками. Саме комплексний характер конкурентних переваг забезпечує стійкість позицій підприємства на ринку та підтримує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Крім того, сучасні підходи передбачають, що стратегія підприємства повинна враховувати інтереси ключових стейкхолдерів (споживачів, персоналу, партнерів, громади, держави) та базуватися на принципах сталого розвитку, забезпечуючи досягнення не лише економічних результатів, а й соціальних та екологічних ефектів. Така орієнтація підвищує легітимність стратегічних рішень, зміцнює довіру до підприємства та покращує його репутаційний капітал, що, своєю чергою, може трансформуватися у додаткові конкурентні переваги.

Враховуючи зазначені складові - програмно-проектну реалізацію, організаційно-управлінське забезпечення, ресурсну підтримку, контроль результатів, конкурентну спрямованість і принципи сталого розвитку - доцільним є побудова узагальненої моделі стратегії розвитку підприємства, яка відображає логіку взаємозв'язків між її елементами та механізмами реалізації (рис. 1.7).

Отже, стратегія розвитку є об'єктивно необхідним елементом управління для будь-якого підприємства, яке орієнтується на довгостроковий успіх і прагне забезпечити стійкі результати в умовах динамічного та конкурентного ринку. Наявність стратегічних орієнтирів дозволяє не лише окреслити бажану траєкторію зростання, а й визначити пріоритети розвитку, межі допустимих ризиків, логіку використання ресурсів і послідовність управлінських дій. Відтак стратегія виступає інструментом, що забезпечує

цілісність управлінських рішень, узгоджує поточні операційні кроки з довгостроковими цілями та формує «рамку» для оцінювання ефективності управління на різних горизонтах планування.

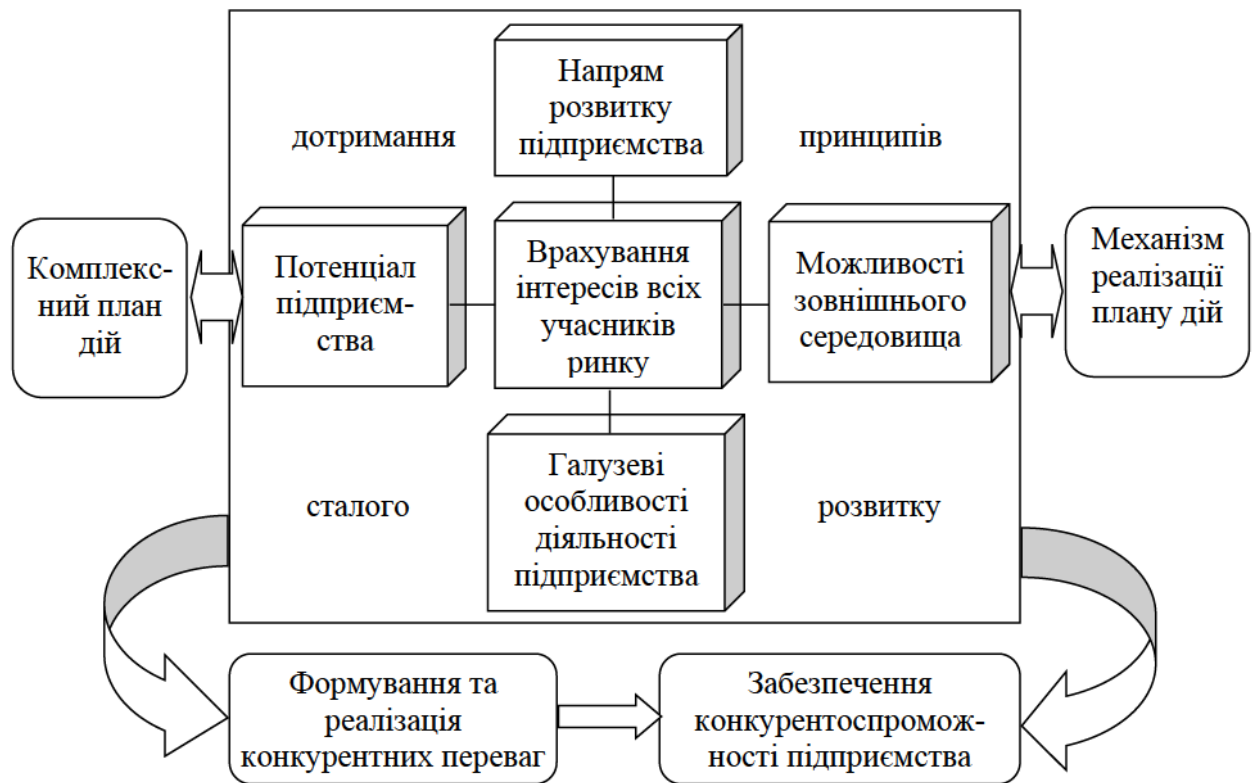


Рисунок 1.7 – Модель стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Водночас якісно сформована стратегія, особливо та, що ґрунтується на прогнозуванні та системному аналізі середовища, є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. По-перше, вона сприяє створенню та закріпленню стійких конкурентних переваг через обґрунтований вибір ринкових сегментів, налаштування товарної та сервісної пропозиції, оптимізацію ресурсної структури і модернізацію бізнес-процесів. По-друге, стратегія забезпечує формування сильної конкурентної позиції, оскільки дозволяє підприємству діяти проактивно: не лише реагувати на зміни попиту й поведінки конкурентів, а й формувати ринкову пропозицію та управлінську модель відповідно до очікуваних тенденцій. По-третє, стратегічне планування створює набір практичних інструментів адаптації до ринкових умов - від сценарного планування і ризик-менеджменту до

диверсифікації постачання, розвитку каналів збуту, цінової гнучкості та впровадження цифрових управлінських рішень.

У такому розумінні стратегія є не лише документом або декларацією намірів, а динамічним механізмом управління розвитком, який базується на прогнозуванні, оцінюванні альтернатив, узгодженні інтересів стейкхолдерів та забезпеченні ресурсної реалізованості прийнятих рішень. Вона також виконує функцію «інституційної пам'яті» управління, допомагаючи зберігати послідовність дій у ситуаціях невизначеності та підтримувати стабільність управлінських підходів незалежно від короткострокових коливань кон'юнктури.

З огляду на зазначене, наступним логічним етапом виконання моєї кваліфікаційної роботи є поглиблене дослідження тих чинників, що формують інфраструктуру ринкового середовища та визначають параметри функціонування підприємства. Йдеться про ідентифікацію та систематизацію ключових зовнішніх і внутрішніх детермінант розвитку: макроекономічних умов, галузевої специфіки, конкурентної структури ринку, стану ланцюгів постачання та логістики, регуляторного поля, фінансово-кредитних умов, технологічних змін, а також споживчих поведінкових трендів. Аналіз зазначених факторів є необхідним для того, щоб обґрунтувати релевантність подальших стратегічних рішень, визначити межі можливого розвитку, оцінити ризики та можливості, а також сформулювати практично реалізовані напрями удосконалення управління діяльністю підприємства в сучасних ринкових умовах.

1.3. Вплив елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку на функціонування та конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, зростання складності господарського середовища, посилення конкурентного тиску та динамічних змін нормативно-правового регулювання досягнення сталого

підприємницького успіху та забезпечення оптимальної траєкторії розвитку стає можливим лише для тих суб'єктів господарювання, які функціонують на основі чітко визначеної місії, підтримують розвинену організаційну культуру, застосовують креативні та проактивні управлінські підходи до розв'язання проблем і завчасно формують реакції на потенційні загрози та зміни у зовнішньому середовищі.

Вирішальним чинником у цьому контексті виступає спроможність підприємства системно використовувати сукупність інструментів підвищення конкурентоспроможності - від управління витратами й якістю до розвитку сервісу, комунікацій, партнерських зв'язків і цифрових рішень.

За таких умов зростає роль керівників, які повинні демонструвати стратегічне мислення, здатність бачити довгострокові наслідки управлінських кроків, обирати пріоритети розвитку та ухвалювати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення. Інформаційно-аналітичним підґрунтям для такого вибору виступає саме стратегічний аналіз як ключова складова сучасного стратегічного менеджменту.

Стратегічний аналіз доцільно трактувати як методологічний інструмент, що забезпечує дослідження, систематизацію та інтерпретацію інформації, отриманої в результаті вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, з подальшим перетворенням цієї інформаційної бази на стратегічні рішення, програми та план розвитку. Іншими словами, стратегічний аналіз виступає механізмом «перекладу» масиву даних і спостережень у логіку стратегії, що визначає довгострокові орієнтири, пріоритети та способи їх реалізації. У структурі стратегічного управління цей аналіз закономірно виконує роль наступного етапу після визначення місії та цілей, адже саме він дозволяє перейти від декларативного формулювання бажаного майбутнього до конкретного розуміння потенціалу та обмежень підприємства. При цьому стратегічний аналіз дає відповіді на принципові управлінські питання: якими є реальні стратегічні можливості підприємства; що становить його сильні та слабкі сторони; які зовнішні фактори створюють

можливості або загрози; якими мають бути пріоритети та альтернативи розвитку.

Еволюція наукових підходів свідчить, що на початкових етапах становлення стратегічного менеджменту стратегічний аналіз трактувався у широкому змістовому полі. Так, у працях І. Ансоффа аналіз і формування стратегії розглядалися як взаємопов'язані компоненти єдиного процесу, де аналітична діяльність безпосередньо інтегрована у процедуру стратегічного вибору.

Натомість А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд акцентували на тому, що стратегічний аналіз є підвалиною коректного стратегічного вибору, оскільки забезпечує обґрунтування альтернатив і критеріїв, за якими відбувається відбір найбільш доцільного напрямку розвитку. У подальших дослідженнях стратегічний аналіз найчастіше інтерпретується як: спосіб трансформації інформації про середовище у стратегію (стратегічний план); управлінська функція, зорієнтована на перспективу; системний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов з метою визначення траєкторії розвитку; інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування і контролінгу.

Узагальнюючи різні трактування, стратегічний аналіз можна визначити як безперервний комплексний процес дослідження впливу чинників зовнішнього оточення та факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства з метою виявлення умов, обмежень і можливостей його подальшого успішного функціонування у ринковій економіці. Такий процес передбачає не одноразове проведення оцінки, а постійне оновлення аналітичних висновків у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, технологій, регуляторних норм, поведінки споживачів і конкурентів. Попри різноманіття підходів до деталізації етапів стратегічного аналізу, спільною позицією більшості науковців є визнання визначальної ролі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища як базових блоків аналітичної роботи.

Логіка побудови етапів стратегічного аналізу має узгоджуватися з тими об'єктами, які підлягають дослідженню та безпосередньо впливають на обґрунтування стратегічних управлінських рішень (рис. 1.8).

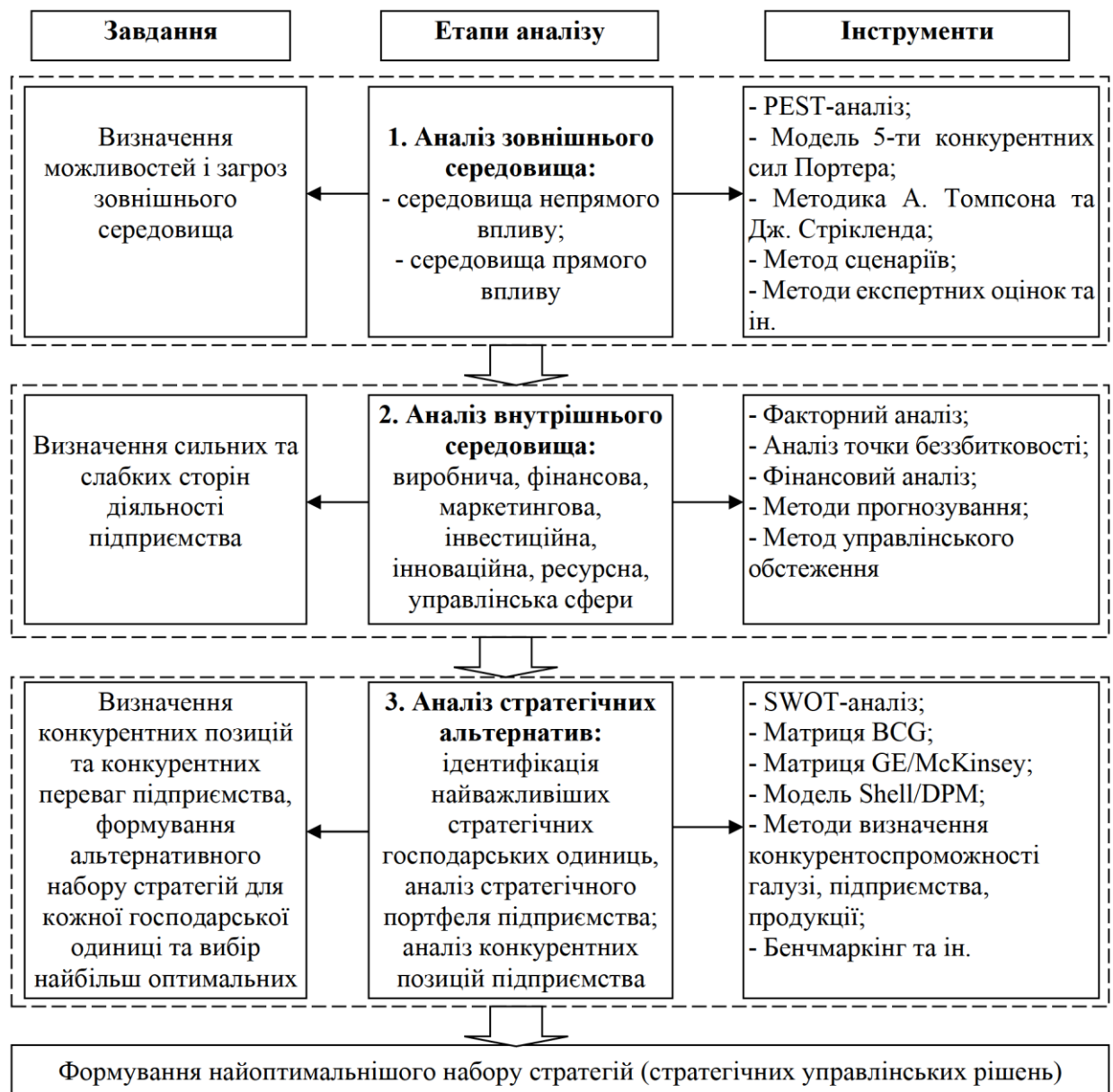


Рисунок 1.8 – Етапи проведення стратегічного аналізу

Джерело: складено автором на основі [24]

До основних об'єктів стратегічного аналізу доцільно віднести:

- внутрішнє середовище підприємства (ресурси, компетенції, процеси, система управління, культура, результативність);
- зовнішнє середовище непрямого впливу (макроекономічні, політико-правові, соціокультурні, технологічні та інші фактори);

– зовнішнє середовище прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-замінники, потенційні нові учасники ринку);

– стратегічні альтернативи як сукупність можливих варіантів розвитку, що оцінюються з позицій реалізованості, ефективності та ризиків

Відповідно до зазначених об'єктів доцільно здійснювати стратегічний аналіз у такій послідовності:

1. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі досліджуються фактори як непрямого, так і прямого впливу, що дозволяє ідентифікувати можливості та загрози для підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу широко використовується PEST-аналіз, який фокусує увагу на політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних детермінантах. Разом із тим у сучасних дослідженнях коло факторів може розширюватися і включати міжнародні, географічні, демографічні, природно-екологічні та ринкові компоненти. Принципово важливо здійснювати аналіз не ізольовано за кожною групою факторів, а системно, відстежуючи взаємозв'язки між компонентами та їх комбінований вплив на умови діяльності підприємства. Аналіз середовища прямого впливу найчастіше реалізується через модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску та структуру галузевої конкуренції.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Другий етап спрямований на оцінювання потенціалу підприємства та виявлення його сильних і слабких сторін. Оскільки єдиного універсального переліку факторів внутрішнього середовища не існує, доцільним є комплексний підхід до аналізу, що включає: ресурсний блок (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні ресурси та основні засоби); функціональні напрями діяльності (виробнича, фінансова, маркетингова, інвестиційна, інноваційна, логістична, зовнішньоекономічна); управлінський компонент (реалізація функцій планування, організації, мотивації, регулювання і контролю); оцінювання

ефективності та продуктивності; а також аналіз організаційної культури як чинника, що визначає здатність до змін і підтримки стратегічних перетворень.

3. Аналіз стратегічних альтернатив. На цьому етапі здійснюється виокремлення стратегічно значущих бізнес-напрямів (стратегічних господарських одиниць), аналіз стратегічного портфеля, оцінка конкурентних позицій та визначення конкурентних переваг. Результатом має стати формування альтернативного набору стратегій і вибір найбільш оптимальних варіантів для кожного напрямку діяльності. Для цього доцільно застосовувати портфельні методи, інструменти оцінювання конкурентоспроможності продукції та підприємства, бенчмаркінг, а також інші методики стратегічної діагностики. Вибір конкретних інструментів на кожному етапі зумовлюється стратегічними цілями власників і менеджменту, рівнем доступності та якості інформації, обсягом ресурсного забезпечення, часовими обмеженнями та особливостями галузі.

Таким чином, дотримання логічно вибудованої послідовності стратегічного аналізу забезпечує можливість: встановити ключові проблеми та завдання розвитку; визначити можливості й загрози зовнішнього середовища; виявити сильні та слабкі сторони підприємства; оцінити динаміку конкурентної позиції та її залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів; сформулювати пакет стратегічних альтернатив для різних напрямів діяльності; і, на цій основі, обґрунтувати стратегічні управлінські рішення щодо вибору та реалізації стратегії розвитку.

Окремим напрямом стратегічного менеджменту є оцінювання ефективності стратегії розвитку, яке доцільно розуміти як сукупність підходів до визначення результативності довгострокових дій підприємства. Методологічна складність такої оцінки зумовлена тим, що стратегія є певною мірою теоретичною конструкцією, яка не піддається прямому спостереженню: спочатку необхідно сформулювати систему показників (явних змінних), що відображають досягнення стратегічних цілей, і лише потім на їх

основі робити висновки щодо якості стратегії. Додаткову проблему формує неможливість повноцінного порівняльного аналізу кінцевих результатів, оскільки неможливо однозначно встановити, яким був би результат за реалізації альтернативної стратегії. На практиці ефективність стратегії оцінюють, зіставляючи фактичні результати із запланованими показниками та ступенем досягнення поставлених цілей.

У науковій літературі одна з ранніх комплексних моделей оцінювання стратегії належить К. Ендрюсу, який запропонував такі критерії: послідовність (відсутність внутрішніх суперечностей у цілях і програмах), узгодженість (наявність адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища), перевага (формування умов для підтримки або створення конкурентних переваг), здійснюваність (відповідність стратегії ресурсним можливостям, недопущення надмірного виснаження ресурсів). Узагальненим критерієм, що відображає ефективність стратегії, розглядають приріст ринкової вартості підприємства.

Разом з тим сучасні підходи підкреслюють, що стратегію неможливо адекватно оцінити за одним узагальненим показником, оскільки вона охоплює різні функціональні сфери діяльності. Саме тому обґрунтованим є використання системи взаємопов'язаних фінансових і нефінансових індикаторів. У цьому контексті методологічно продуктивною є концепція Д. Нортон і Р. Каплана - «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard), яка розглядається як управлінський інструмент стратегічного контролю та моніторингу. Її сутність полягає у встановленні зв'язку між стратегічними цілями та показниками, що дозволяє оцінювати не лише доказові фінансові результати, а й чинники, які їх формують: позицію на ринку, якість взаємодії з клієнтами, ефективність внутрішніх процесів, потенціал персоналу та організаційного розвитку.

За класичною моделлю ЗСП стратегічні цілі, індикатори, завдання та заходи розподіляються за чотирма перспективами: фінанси, клієнти і ринок,

внутрішні процеси (виробництво/постачання), персонал (навчання та розвиток).

Для кожної перспективи визначаються ключові цілі, формулювання яких має бути коротким і зрозумілим для працівників, а також встановлюються показники, що забезпечують вимірювання досягнення цілей. При цьому важливо поєднувати кількісні та якісні, фінансові та нефінансові індикатори, заздалегідь визначивши методику їх розрахунку або оцінювання.

Таблиця 1.7 – Збалансована система показників, які характеризують досягнення цілей стратегії розвитку підприємств

Цілі	Показники
Фінанси	
1. Зростання валового прибутку	Обсяг продажу, чистий дохід, собівартість продукції,
2. Оперативне управління витратами	Зменшення витрат на одиницю продукції, питома вага витрат, матеріаломісткість
3. Ефективне використання активів	Втрати, виявлені в результаті інвентаризації, оптимальна оборотність активів, віддача власного капіталу, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість
Клієнти і ринок	
1. Аналіз частки ринку	Ринкова частка підприємства, %
2. Аналіз здібностей завоювання і утримання споживачів	Кількість нових споживачів, середні витрати на залучення нових споживачів, збільшення кількості замовлень
3. Аналіз характеристик продукту (послуги)	Функціональність, якість, ціна, своєчасність, післяпродажне обслуговування
4. Аналіз іміджу підприємства	Частка ринку, частка споживачів в цільовому сегменті ринку
Виробництво і постачання	
1. Виробництво продукції	Кількість бракованих виробів, тривалість виробничого циклу, рівень зносу основних фондів
2. Постачання	Ціна постачання, обсяг постачання комплектуючих, терміни постачання, оптимальний обсяг замовлення (постачання)
Персонал	
1. Аналіз кадрів	Рівень та відповідність кваліфікації, рівень якості праці, стан трудової дисципліни
2. Розробка політики мотивації та орієнтації співробітників на розвиток діяльності	Фонд винагород, наявність нематеріального стимулювання

Джерело: складено автором

У межах ЗСП розрізняють запізнілі показники (результати, що фіксують досягнення цілей за минулий період) і випереджаючі показники (драйвери процесів, які формують майбутні результати). Використання такої логіки дозволяє підвищити керованість реалізації стратегії, забезпечити стратегічний зворотний зв'язок і своєчасно коригувати операційні плани, ініціативи та навіть стратегічні цілі відповідно до змінних умов функціонування підприємства (табл. 1.7).

Саме тому формування системи показників оцінки стратегії має бути контекстним, враховувати галузеву специфіку, тип стратегії, фазу життєвого циклу підприємства, ринкову ситуацію та пріоритети розвитку, а також забезпечувати комплексний опис станів і результатів діяльності підприємства.

З метою підвищення зрозумілості та доступності стратегічних орієнтирів для персоналу зміст стратегічних перспектив доцільно репрезентувати у формі запитань, які конкретизують позицію організації та її цільові установки щодо відповідного напрямку розвитку.

Збалансована система показників (ЗСП) функціонує як адаптивний інструментарій стратегічного менеджменту, що гнучко налаштовується відповідно до параметрів зовнішнього середовища, специфіки діяльності та управлінських потреб конкретного підприємства.

У зв'язку з цим організація, за наявності відповідної доцільності, може розширювати базовий набір перспектив, визначаючи додаткові стратегічні напрями під час упровадження ЗСП.

Таким чином, ЗСП виступає ефективним механізмом стратегічного управління, який демонструє результативність у різних секторах і типах організацій - комерційних і некомерційних, громадських, приватних і державних.

Практична цінність ЗСП полягає у її спроможності забезпечувати реалізацію трансформаційних змін, уточнювати стратегічну концепцію підприємства та інтегрувати її в загальну стратегію розвитку.

Використання цього підходу дозволяє лаконічно й однозначно формалізувати стратегічні пріоритети та трансформувати їх у систему конкретних завдань і показників виконання. Крім того, ЗСП сприяє підвищенню адаптивності управління через можливість оперативного реагування на зміни, підтримує ефективність реалізації стратегії та посилює мотивацію персоналу шляхом залучення працівників до процесів стратегічного планування й виконання визначених цілей.

Важливою перевагою є також забезпечення безперервності стратегічного управління, коли контроль, оцінювання та коригування рішень здійснюються на системній основі.

Відповідно, наступним етапом виконання магістерської кваліфікаційної роботи є проведення організаційно-економічної характеристики об'єкта дослідження.

Результати зазначеного аналізу в поєднанні з теоретико-методичними положеннями цього розділу створюють підґрунтя для обґрунтування та розроблення напрямів формування стратегічного розвитку підприємства з урахуванням впливу ключових елементів ринкової інфраструктури.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Інституційно-правова характеристика ТОВ «Кіндрил Україна»

ТОВ «Кіндрил Україна» є юридичною особою приватного права, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що функціонує в межах українського правового поля та діє на підставі установчих документів і норм корпоративного, господарського та податкового законодавства. Компанія ідентифікується за кодом ЄДРПОУ 44097345 та була зареєстрована 09.03.2021, що дає підстави віднести її до відносно “молодих” суб’єктів ІТ-ринку, сформованих у період активної інституціоналізації цифрових сервісів і зростання попиту на комплексний супровід інформаційних систем.

Згідно з відкритими реєстровими відомостями, місцезнаходження підприємства визначено в м. Києві: 01012, майдан Незалежності, будинок 2.

Важливо підкреслити, що реєстрація у столиці є типовою для компаній, які працюють у сегменті B2B-послуг, зокрема ІТ-аутсорсинг, інфраструктурні сервіси, консалтинг та технічна підтримка, оскільки саме тут концентруються найбільші корпоративні замовники, фінансові установи й ключові центри ухвалення управлінських рішень.

Статутний капітал ТОВ «Кіндрил Україна» становить 61 949 200,00 грн, що для ТОВ є суттєвим показником капіталізації та може інтерпретуватися як індикатор наявності фінансової бази для розгортання операційної діяльності, формування команди, укладання значних за вартістю контрактів, а також забезпечення вимог контрагентів щодо платоспроможності та відповідальності виконавця.

Профіль діяльності компанії формалізовано через основний КВЕД 62.09 - “Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних

систем”. Така класифікація охоплює широкий спектр ІТ-послуг, які не обмежуються винятково розробленням програмного забезпечення, а можуть включати інтеграцію, супровід і адміністрування ІТ-інфраструктури, підтримку бізнес-процесів замовника, експлуатаційні сервіси, консалтинг щодо впровадження та модернізації систем, а також організацію сервіс-деску й функцій технічної підтримки.

Поряд із базовим видом діяльності, у реєстрах також фіксуються додаткові напрями, що розширюють операційну “рамку” компанії: зокрема 68.20 (оренда/експлуатація нерухомості), 95.11 (ремонт комп’ютерів і периферії), 80.20 (обслуговування систем безпеки), 78.30 (інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами) тощо.

У сукупності це відображає потенційну здатність підприємства не лише надавати ІТ-послуги, а й підтримувати суміжні функції, пов’язані з експлуатацією технічних засобів, сервісним обслуговуванням, управлінням ресурсами та (за потреби) залученням персоналу під проекти.

Ключовою ознакою корпоративного профілю ТОВ «Кіндріл Україна» є структура власності: засновником виступає Kyndryl 1 B.V. (Нідерланди) із внеском 100% статутного капіталу.

Наявність єдиного іноземного учасника зазвичай означає централізовану модель корпоративного контролю, застосування внутрішньогрупових стандартів управління (політики комплаєнсу, інформаційної безпеки, управління ризиками, якості сервісів) та підпорядкованість локальної компанії загальній бізнес-архітектурі міжнародної групи.

Водночас конкретні внутрішні політики й регламенти є предметом внутрішньої документації компанії; тому у науково-аналітичному описі коректно говорити про ймовірну (типову для міжнародних груп) наявність таких стандартів, але без категоричних тверджень, якщо вони не підтверджені офіційними публічними документами.

Відомості про управлінський контур фіксують, що керівництво поточною діяльністю здійснює директор - Коваленко Сергій Володимирович, а також визначено підписанта - Зdzeбу Святослава Ігоровича, уповноваженого вчиняти дії від імені юридичної особи, зокрема підписувати договори та подавати документи для державної реєстрації в межах наданих повноважень (відповідно до рішення єдиного учасника).

Сам факт виділення ролі підписанта є управлінсько значущим: він відображає практику делегування частини юридично значущих функцій і підвищує операційну гнучкість компанії (прискорення контрахтування, зменшення транзакційних затримок, розподіл навантаження між посадовими особами), що особливо актуально для сервісних бізнесів із високою інтенсивністю договірної роботи.

У площині організаційної структури ТОВ як правової форми базова модель управління передбачає наявність вищого органу (загальні збори учасників; у випадку одного власника - рішення єдиного учасника) та виконавчого органу (одноосібний директор або дирекція). Для ТОВ «Кіндрил Україна», з огляду на 100% частку одного іноземного засновника, характерною є унітарна корпоративна вертикаль: стратегічні рішення концентруються на рівні єдиного учасника (затвердження ключових політик, визначення повноважень, кадрові рішення щодо виконавчого органу), тоді як директор відповідає за оперативне управління, виконання бюджету, реалізацію контрактів і координацію функціональних напрямів.

Специфіка організаційної побудови ІТ-сервісної компанії (у межах КВЕД 62.09) зазвичай зумовлена проєктним характером робіт і необхідністю одночасно підтримувати клієнтську та виробничо-сервісну логіку. Тому типовою (і методологічно обґрунтованою) є комбінована структура: поєднання функціонального управління (фінанси, HR, юридичний супровід, інформаційна безпека, закупівлі, адміністрування) з проєктно-сервісними лініями (delivery/надання послуг, технічна підтримка, інженерні команди, сервіс-менеджмент). У такій системі директор виступає центром інтеграції

управлінських контурів, а керівники напрямів (якщо вони сформовані штатно) забезпечують якість і безперервність сервісів, дотримання SLA/OLA, управління змінами та інцидентами. Водночас, у науковому описі доцільно підкреслити: конкретний склад департаментів і посадових ролей є внутрішньою характеристикою компанії та може суттєво відрізнятись залежно від масштабу операцій, портфеля клієнтів і моделі взаємодії з материнською групою.

Окремою рисою організаційної структури ТОВ «Кіндрил Україна» є поєднання локальної юридичної автономії (як української компанії з власним статутним капіталом і керівником) із груповою інтегрованістю (єдиний іноземний власник).

У практичному вимірі це часто означає використання централізованих підходів до планування, звітності та контролю (управлінська звітність, політики ризик-менеджменту, стандарти інформаційної безпеки), а також можливу модель “shared services”, коли частина підтримувальних функцій може бути стандартизована або методологічно керована на рівні групи. Для зовнішнього аналізу така конфігурація є важливою, оскільки впливає на швидкість ухвалення рішень, розподіл відповідальності, комплаєнс-вимоги та управління контрактними ризиками.

У підсумку, ТОВ «Кіндрил Україна» можна охарактеризувати як капіталізовану ІТ-сервісну компанію, зареєстровану в м. Києві, що здійснює діяльність за КВЕД 62.09 та має організаційно-управлінську модель, типову для ТОВ із єдиним іноземним учасником: стратегічний контроль зосереджений у власника, операційне управління - у директора, а юридично значущі дії частково делеговані підписанту в межах визначених повноважень.

Основним видом економічної діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання визначено КВЕД 62.09 «Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем», що обумовлює сервісно-проектний характер його бізнес-моделі та домінування нематеріальних

активів у створенні доданої вартості. Відповідно до реєстраційних відомостей, підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, зареєстроване 09.03.2021, має статутний капітал 61 949 200 грн, юридичну адресу у м. Києві та входить до структури власності іноземного засновника (Kyndryl 1 B.V., Нідерланди, 100%). Така конфігурація власності й позиціонування вказує на інтегрованість компанії у міжнародні ланцюги створення ІТ-послуг та стандарти корпоративного управління, характерні для глобальних провайдерів інфраструктурних рішень.

ТОВ «Кіндріл Україна» є частиною глобальної компанії Kyndryl, яка сформувалася як незалежний провайдер послуг з управління ІТ-інфраструктурою та супутніх сервісів і після відокремлення від IBM позиціонується як великий гравець ринку інфраструктурних послуг.

У практичному вимірі це означає, що діяльність українського підрозділу може включати (залежно від портфеля контрактів) комплекс робіт із підтримки та адміністрування інфраструктури, хмарного та гібридного середовища, супроводу критичних сервісів, консалтингу з питань інформатизації, а також виконання проєктів із модернізації та інтеграції технологічних рішень.

Додатково на це вказує і перелік суміжних видів діяльності, відображений у реєстраційній інформації підприємства (зокрема комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням тощо)

З урахуванням галузевої специфіки підприємству притаманна проєктна (проєктно-орієнтована) організаційна структура управління, схематичне відображення якої доцільно подати у вигляді рисунку 2.1.

Застосування саме такої структури є об'єктивно зумовленим природою ІТ-сектору, де ключові продукти й послуги створюються у форматі проєктів (розроблення та супровід програмних рішень, впровадження технологічних платформ, інфраструктурні трансформації, консалтинг, технічна підтримка

тощо), а результативність визначається здатністю швидко формувати команди під конкретні запити замовника, керувати обмеженими ресурсами та забезпечувати відповідність SLA/вимогам якості.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Кіндрил Україна»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Кадрові параметри підприємства відображають масштаб і водночас динамічність операційної моделі: чисельність персоналу у 2022 році становила 74 особи, у 2023 році - 75 осіб, тоді як на кінець 2024 року - 66 осіб. Наведена динаміка, з одного боку, може пояснюватися перерозподілом ресурсів між портфелями проєктів або оптимізацією витрат у відповідь на зовнішню невизначеність, а з іншого підкреслює підвищену роль системи управління людським капіталом у забезпеченні безперервності сервісів, збереженні експертизи та стабільності якості.

Проєктна організаційна структура в ІТ-компанії має низку принципових характеристик, які у випадку ТОВ «Кіндрил Україна» доцільно розглядати як управлінські передумови ефективності.

Проєкт як базова одиниця організації діяльності. Структура вибудовується навколо проєктів/контрактів, а не навколо жорстко фіксованих функціональних підрозділів. Для кожного проєкту формуються цілі, склад команди, календарно-ресурсні обмеження, бюджет, показники якості та відповідальні особи.

Висока адаптивність до вимог клієнта та змін технологічного середовища. У сфері ІТ вимоги до результату часто уточнюються в процесі реалізації робіт; отже, управлінська система має забезпечувати швидкі цикли узгоджень, контроль змін (change control) і коригування планів без втрати керованості та якості.

Ключова роль керівника проєкту (delivery/project manager). Керівник виступає центром координації - інтегрує планування ресурсів, управління строками й ризиками, комунікації із замовником, контроль бюджету та розв'язання конфліктів у команді. Фактично саме на цьому рівні відбувається трансформація корпоративних стандартів у прикладні управлінські рішення.

Крос-функціональність команд. Проєкти потребують залучення фахівців різних профілів (розробники, QA, бізнес-аналітики, архітектори, DevOps/SRE, фахівці з кібербезпеки, інженери з інфраструктури тощо). Така взаємодія забезпечує створення комплексних рішень і зменшує ризик «сліпих зон» між функціями.

Тимчасовий характер командної конфігурації. Команди функціонують протягом життєвого циклу проєкту, після чого експерти повертаються у спільний пул ресурсів або інтегруються у нові проєкти. Це потребує зрілої системи knowledge management, щоб мінімізувати втрати знань при ротаціях.

Переорієнтація управлінського контролю на результат і цінність для клієнта. Критеріями успіху стають виконання зобов'язань у межах строків і бюджету, досягнення погоджених показників якості/надійності, задоволеність клієнта та керованість ризиків. У цьому контексті широко застосовуються гнучкі методології (Agile-практики, Scrum/Kanban) та процесні підходи сервіс-менеджменту.

Підвищена автономія та відповідальність виконавців. Проєктні команди часто мають більший простір для оперативних рішень, що стимулює ініціативність і пришвидшує виконання задач. Разом із тим автономія потребує чітких рамок відповідальності, прозорих ролей і метрик продуктивності.

Ускладнення координації за наявності паралельних проєктів. Конкуренція за ресурси, пріоритизація задач між контрактами, ризики перевантаження ключових фахівців і конфлікти календарів є типовими для проєктного середовища. Відтак критичним стає портфельне управління та централізоване планування ресурсів.

Переважно «плоска» ієрархія з елементами матричного управління. Для прискорення комунікацій зменшується кількість управлінських рівнів, однак у практиці зберігаються матриці відповідальності (поєднання функціонального наставництва та проєктної підпорядкованості), що потребує зрілих механізмів узгодження рішень.

Висока залежність від цифрових інструментів управління. Ефективність проєктної структури підтримується застосуванням систем планування та контролю, що забезпечують прозорість прогресу, управління змінами та акумуляцію знань.

Інноваційність і безперервне навчання як «вбудована» характеристика. Проєктна модель стимулює технологічне оновлення: кожен проєкт створює запит на нові компетенції, формує потребу в сертифікаціях і підвищенні кваліфікації, що є суттєвим фактором конкурентоспроможності у сфері ІТ-послуг.

Узагальнюючи, проєктно-орієнтована структура управління ТОВ «Кіндрил Україна» може бути оцінена як така, що відповідає логіці функціонування ІТ-провайдера інфраструктурних і консалтингових рішень: вона забезпечує гнучкість, швидкість реагування на зміни, концентрацію на результаті та можливість формування крос-функціональних команд під потреби клієнта.

Водночас стійкість такої моделі прямо залежить від якості портфельного управління, збалансування ресурсів, зрілих процесів комунікації та підтримки людського капіталу, що є особливо актуальним за наявної динаміки чисельності персоналу та інтегрованості підприємства у міжнародну корпоративну структуру.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища та інфраструктурних детермінант міжнародного товарного ринку, що впливають на стратегічний розвиток ТОВ «Кіндрил Україна»

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації безпосередньо залежать від характеру зовнішнього середовища та рівня залученості суб'єкта господарювання до інфраструктури міжнародного товарного ринку.

Для ТОВ «Кіндрил Україна», яке здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій та сервісного управління IT-інфраструктурою, аналіз зовнішніх детермінант має особливе значення, оскільки підприємство функціонує на перетині національного економічного простору та глобальних ринків цифрових послуг. Саме тому діагностика зовнішнього середовища повинна враховувати не лише класичні макро- та мікроекономічні чинники, а й специфічні інфраструктурні елементи міжнародного товарного ринку, які формують умови стратегічного розвитку компанії.

Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлено поєднанням геополітичних, економічних і технологічних трансформацій. З одного боку, воєнний стан в Україні та пов'язані з ним макроекономічні ризики впливають на інвестиційний клімат, платоспроможний попит і стабільність ділових зв'язків. З іншого боку, прискорення цифровізації світової економіки, зростання попиту на хмарні рішення, кібербезпеку та аутсорсинг IT-функцій створюють для підприємства додаткові можливості інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості. У цьому контексті зовнішнє середовище виступає не лише джерелом загроз, а й каталізатором стратегічних змін.

Важливою складовою зовнішнього середовища є інфраструктура міжнародного товарного ринку, яка для IT-підприємства має нематеріальний, мережевий характер. До ключових її елементів належать міжнародні цифрові

платформи, глобальні канали комерціалізації послуг, транснаціональні корпорації як замовники, фінансово-розрахункова інфраструктура, а також нормативно-правові та стандартизаційні механізми. Для ТОВ «Кіндрил Україна» визначальним чинником є інтегрованість у корпоративну інфраструктуру групи Kyndryl, що забезпечує доступ до міжнародних контрактів, технологічних стандартів, методологій управління сервісами та глобальних клієнтських мереж. Така інтеграція суттєво знижує бар'єри виходу на міжнародний ринок і водночас підвищує вимоги до якості, безпеки та стабільності надаваних послуг.

Окрему роль у формуванні стратегічних орієнтирів відіграють інституційно-регуляторні детермінанти міжнародного товарного ринку. Для діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» критичними є вимоги щодо захисту персональних даних, інформаційної безпеки, дотримання стандартів корпоративного комплаєнсу та правил трансфертного ціноутворення у взаємовідносинах з іноземними контрагентами.

Гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу та впровадження міжнародних стандартів у сфері цифрових послуг одночасно ускладнюють регуляторне поле і підвищують конкурентоспроможність підприємств, здатних працювати за цими правилами. У стратегічному вимірі це означає, що відповідність міжнародним нормам стає не витратним обмеженням, а елементом інфраструктурної переваги.

Не менш значущими є економічні та ринкові детермінанти міжнародного товарного ринку.

Світова тенденція до оптимізації витрат бізнесу стимулює попит на аутсорсингові ІТ-послуги, керовані сервіси та комплексні рішення з управління інфраструктурою. Для ТОВ «Кіндрил Україна» це відкриває можливості стратегічного розвитку через розширення портфеля сервісів, поглиблення спеціалізації та підвищення доданої вартості послуг. Водночас посилення глобальної конкуренції з боку інших міжнародних ІТ-провайдерів

зумовлює необхідність постійного вдосконалення процесів, підвищення продуктивності персоналу та інноваційної активності.

Технологічні детермінанти міжнародного товарного ринку формують ще один критичний вимір зовнішнього середовища. Швидкий розвиток хмарних обчислень, штучного інтелекту, автоматизації та технологій кіберзахисту змінює структуру попиту і підвищує вимоги до компетентнісного профілю підприємства. Для ТОВ «Кіндрил Україна» це означає необхідність системних інвестицій у людський капітал, розвиток технологічних компетенцій і впровадження сучасних моделей управління ІТ-сервісами. Технологічна інфраструктура міжнародного ринку в цьому випадку виступає не лише середовищем обміну, а й фактором стратегічної диференціації.

Нижче подано узагальнювальну візуальну таблицю діагностики зовнішнього середовища та інфраструктурних детермінант міжнародного товарного ринку, що впливають на стратегічний розвиток ТОВ «Кіндрил Україна» (табл. 2.1).

Як видно з таблиці 2.1, стратегічний розвиток ТОВ «Кіндрил Україна» формується під впливом багатовимірної інфраструктури міжнародного товарного ринку, у межах якої поєднуються регуляторні, економічні, технологічні та соціально-кадрові чинники. Взаємодія з цими детермінантами потребує від підприємства гнучкої, адаптивної та інфраструктурно-орієнтованої стратегії розвитку.

Таким чином, діагностика зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» свідчить, що стратегічний розвиток підприємства визначається складною сукупністю макроекономічних, інституційних, ринкових і технологічних чинників, інтегрованих у інфраструктуру міжнародного товарного ринку.

Таблиця 2.1 – Інфраструктурні детермінанти міжнародного товарного ринку та їх вплив на стратегічний розвиток ТОВ «Кіндрил Україна»

Група детермінант	Ключові елементи міжнародної ринкової інфраструктури	Характер впливу на діяльність підприємства	Стратегічні цілі
Інституційно-правові	Міжнародні норми захисту даних (GDPR), вимоги кібербезпеки, правила трансфертного ціноутворення, корпоративний комплаєнс	Посилення регуляторних вимог, зростання витрат на відповідність стандартам	Формування комплаєнс-орієнтованої стратегії; підвищення довіри міжнародних клієнтів; інституційна інтеграція в глобальні ринки
Економічні	Глобальна кон'юнктура ІТ-ринку, валютні коливання, тенденції до аутсорсингу	Вплив на попит на ІТ-послуги та фінансові результати	Орієнтація на кероване зростання, диверсифікація портфеля сервісів, підвищення маржинальності
Ринкові	Транснаціональні корпорації як замовники, глобальна конкуренція ІТ-провайдерів	Посилення конкурентного тиску та вимог до якості сервісів	Фокус на диференціації послуг, розвиток клієнтської цінності, підвищення SLA
Технологічні	Хмарні платформи, кібербезпека, автоматизація, штучний інтелект	Швидке моральне старіння технологій, необхідність постійного оновлення компетенцій	Інвестиції в людський капітал, розвиток технологічної експертизи, впровадження Lean ІТ
Фінансово-інфраструктурні	Міжнародні платіжні системи, корпоративні фінансові канали, інвестиційні механізми	Забезпечення стабільності розрахунків і доступу до фінансових ресурсів	Підвищення фінансової стійкості, оптимізація структури доходів і витрат
Соціально-кадрові	Глобальний ринок ІТ-талантів, віддалена зайнятість, міжнародні стандарти HR	Дефіцит кваліфікованих фахівців, зростання конкуренції за кадри	Розвиток системи навчання, утримання персоналу, формування привабливого HR-бренду
Інформаційно-мережеві	Цифрові платформи, корпоративні мережі, обмін даними	Підвищення швидкості доступу до ринків і клієнтів	Інтеграція у глобальні цифрові екосистеми, масштабування бізнесу

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Взаємодія з цією інфраструктурою створює для підприємства як додаткові ризики, пов'язані з високою конкуренцією та регуляторними обмеженнями, так і значні можливості для масштабування діяльності, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових стратегічних переваг.

Саме врахування зазначених детермінант має стати методологічною основою для подальшого удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Кіндрил Україна» в контексті глобального ринкового середовища.

2.3. Оцінювання економічної результативності й фінансової стійкості ТОВ «Кіндрил Україна»

З метою комплексного оцінювання техніко-економічних параметрів діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» доцільним є використання даних його фінансової звітності, поданої у Додатку А, за період 2021–2024 років. Зазначені інформаційні матеріали забезпечують аналітичну основу для виявлення ключових тенденцій розвитку підприємства, оцінки ефективності використання ресурсів та фінансової стійкості в динаміці.

Першочерговим етапом аналізу є дослідження структури та динаміки активів і пасивів, відображених у балансі ТОВ «Кіндрил Україна», що дозволяє сформулювати уявлення про зміну майнового стану підприємства, джерела формування капіталу та рівень його фінансової незалежності.

Дані таблиці 2.2 відображають структурно-динамічний аналіз активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» за 2021–2024 роки та дозволяють оцінити напрями трансформації майнового потенціалу підприємства в умовах зміни бізнес-моделі й операційної структури.

Упродовж досліджуваного періоду загальна вартість активів підприємства зросла з 85 945,7 тис. грн у 2021 році до 89 174,7 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту на 3 229,0 тис. грн або зростанню в 1,04 раза. Така динаміка свідчить про відносну стабільність активної частини балансу за умов внутрішньої реструктуризації його складових.

Аналіз необоротних активів засвідчує суттєве їх скорочення: з 23 896,6 тис. грн у 2021 році до 5 597,2 тис. грн у 2024 році, тобто на 18 299,4 тис. грн або до 23 % від рівня базового року.

Основною причиною такого зменшення стало різке скорочення вартості основних засобів, які за період зменшилися з 22 716,5 тис. грн до 4 567,3 тис. грн (у 0,2 раза), що може бути наслідком вибуття або переоцінки матеріальних активів, а також переходу підприємства до більш сервісно-

орієнтованої та «легкої» з точки зору капіталомісткості моделі діяльності, характерної для ІТ-сектору.

Таблиця 2.2 – Дослідження активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2024 роках, тис. грн

Стаття активів	Період, роки				Абсолютне відхилення (2024/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2024/2021), разів
	2021	2022	2023	2024		
I. Необоротні активи	-	982,6	4083,9	1422,6	1422,6	Збільш. в 1,4 тис. рази
Незавершені капітальні інвестиції	585,3	2967,2	5830,2	5989,9	5404,6	10.23
Основні засоби	22716,5	14552,6	7563,8	4567,3	-18149,2	0.20
первісна вартість	26325,8	27459,8	22007,8	22131,5	-4194,3	0.84
знос	3609,3	12907,2	14444	1764,2	-1845,1	0.49
Інші необоротні активи	594,8	1625,8	0	602	7,2	1.01
Усього за розділом I «Необоротні активи»	23896,6	20128,2	11852,4	5597,2	-18299,4	0.23
II. Оборотні активи						
Запаси	3138,2	1398	234,2	116	-3022,2	0.04
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	595,5	5013,2	5880,5	3475,4	2879,9	5.84
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	222,8	24,8	858,1	23,2	-199,6	0.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	3160,8	3160,8	36825,9	33665,2	30504,4	10.65
Гроші та їх еквіваленти	45303,1	45303,1	35041	42902,9	-2400,2	0.95
Витрати майбутніх періодів	8905,7	8905,7	951,7	3205,6	-5700,1	0.36
Інші оборотні активи	723	723	1200,5	189,1	-533,9	0.26
Усього за розділом II «Оборотні активи»	62049,1	62049,1	80455,1	83577,5	21528,4	1.35
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	85945,7	100583,3	84611,1	89174,7	3229	1.04

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Водночас позитивною тенденцією є зростання обсягу незавершених капітальних інвестицій, які збільшилися з 585,3 тис. грн у 2021 році до 5989,9 тис. грн у 2024 році (у 10,23 раза), що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, спрямованої на оновлення

інфраструктури, розвиток технологічних рішень або нематеріальних компонентів операційної діяльності. Незначні зміни також спостерігаються за статтею «інші необоротні активи», обсяг яких у 2024 році практично відповідає рівню 2021 року.

Домінуючу частку в структурі активів підприємства протягом усього періоду займають оборотні активи, обсяг яких зріс з 62 049,1 тис. грн у 2021 році до 83 577,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 21 528,4 тис. грн або зростання в 1,35 рази. Така динаміка вказує на посилення ролі мобільних та ліквідних ресурсів у забезпеченні операційної діяльності підприємства.

У структурі оборотних активів спостерігається суттєве скорочення запасів: з 3 138,2 тис. грн до 116,0 тис. грн (у 0,04 рази), що є характерним для компаній ІТ-сфери та свідчить про мінімізацію матеріально-речових компонентів бізнесу. Водночас значно зросла дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги, яка у 2024 році становила 3 475,4 тис. грн, що у 5,84 рази перевищує рівень 2021 року, що може бути пов'язано з розширенням обсягів контрактної діяльності та застосуванням відстрочених форм розрахунків із клієнтами.

Найбільш істотні зміни зафіксовано за статтею іншої поточної дебіторської заборгованості, обсяг якої зріс з 3 160,8 тис. грн у 2021 році до 33 665,2 тис. грн у 2024 році (у 10,65 рази). Така концентрація ресурсів у цій статті потребує додаткового управлінського контролю, оскільки може впливати на ліквідність і фінансову гнучкість підприємства.

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році залишився на високому рівні, зокрема 42 902,9 тис. грн, що лише незначно менше показника 2021 року (на 2 400,2 тис. грн), це, у свою чергу, свідчить про збереження достатнього рівня поточної платоспроможності та фінансової стійкості. Водночас зменшення витрат майбутніх періодів та інших оборотних активів вказує на оптимізацію витратної структури.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що

структура активів ТОВ «Кіндрил Україна» зазнала суттєвого переформатування у напрямі зниження частки матеріальних необоротних активів і посилення ролі оборотних, передусім грошових коштів і дебіторської заборгованості. Така трансформація є характерною для ІТ-компаній і відповідає сервісно-проектній моделі бізнесу, орієнтованій на гнучкість, мобільність ресурсів і швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз динаміки зміни пасиву балансу ТОВ «Кіндрил Україна», яка наочно представлена в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 відображають динаміку та структурні зрушення у пасивах балансу ТОВ «Кіндрил Україна» протягом 2021–2024 років і дають змогу оцінити джерела формування активів підприємства, рівень фінансової автономії та характер боргового навантаження.

Упродовж аналізованого періоду валюта балансу зросла з 85 945,7 тис. грн у 2021 році до 89 174,7 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту на 3 229,0 тис. грн або зростанню в 1,04 раза. Зазначене свідчить про відносну стабільність обсягів фінансування діяльності підприємства за наявності внутрішніх структурних змін у складі пасивів.

Ключову роль у структурі пасивів протягом усього періоду відіграє власний капітал, обсяг якого зріс з 63 659,4 тис. грн у 2021 році до 73 864,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 10 204,7 тис. грн або в 1,16 раза, що, в свою чергу, свідчить про посилення фінансової автономії підприємства та зростання частки внутрішніх джерел фінансування.

Зареєстрований (пайовий) капітал упродовж 2021-2024 років залишався незмінним і становив 61 949,2 тис. грн, що характеризує стабільність статутної бази підприємства та відсутність додаткових емісій або зменшення внесків учасників.

Значні коливання спостерігаються за статтею нерозподіленого прибутку (непокритого збитку). Якщо у 2021 році цей показник становив 1

421,5 тис. грн, то у 2022 році підприємство зафіксувало збиток у розмірі –12 261,6 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Дослідження пасивів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2024 роках, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки				Абсолютне відхилення (2024/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2024/2021), разів
	2021	2022	2023	2024		
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	61949,2	61949,2	61949,2	61949,2	0	1
Резервний капітал	-	-	288,7	288,7	288,7	Збільш. в 288 разів
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1421,5	-12261,6	3897	11626,2	10204,7	8.18
Неоплачений капітал						
Усього за розділом I	63659,4	49976,3	66134,9	73864,1	10204,7	1.16
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	939,2	0	56	0	-939,2	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за товари роботи, послуги	4299,1	27777	10099,9	6196,1	1897	1.44
у тому числі з податку на прибуток	1645,1	1654,6	0	1232,9	-412,2	0.75
Інші поточні зобов'язання	9813,7	17097,2	6206,8	5102,4	-4711,3	0.52
Усього за розділом III	21347,1	50607	18420,2	15310,6	-6036,5	0.72
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	85945,7	100583,3	84611,1	89174,7	3229	1.038

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Водночас у 2023-2024 роках відбулося істотне відновлення фінансових результатів: нерозподілений прибуток зріс до 11 626,2 тис. грн у 2024 році, що на 10 204,7 тис. грн більше порівняно з 2021 роком та у 8,18 раза перевищує базовий рівень. Така динаміка свідчить про відновлення прибутковості та ефективність операційної діяльності у післякризовий період.

Наявність резервного капіталу у 2023-2024 роках (288,7 тис. грн) є додатковим позитивним фактором, оскільки підвищує рівень фінансової безпеки та здатність підприємства компенсувати можливі ризики в майбутніх періодах.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2021 році становили 939,2 тис. грн, проте вже у 2022-2024 роках практично були відсутні. Скорочення цього розділу на 939,2 тис. грн (до нульового рівня) свідчить про погашення довгострокових боргових зобов'язань і зменшення фінансових ризиків, пов'язаних із тривалим залученням позикового капіталу.

Обсяг поточних зобов'язань і забезпечень за досліджуваний період зменшився з 21 347,1 тис. грн у 2021 році до 15 310,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 6 036,5 тис. грн або до 71,7 % рівня базового року, що, в свою чергу, вказує на зниження короткострокового боргового навантаження та підвищення платоспроможності підприємства.

У структурі поточних зобов'язань найбільшою статтею залишається кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка у 2024 році становила 6 196,1 тис. грн. Порівняно з 2021 роком вона зросла на 1 897,0 тис. грн (у 1,44 раза), що може бути пов'язано з розширенням обсягів операційної діяльності та активнішим використанням відстрочених розрахунків із контрагентами. Водночас заборгованість з податку на прибуток скоротилася з 1 645,1 тис. грн у 2021 році до 1 232,9 тис. грн у 2024 році (на 412,2 тис. грн або до 74,9 %), що свідчить про більш рівномірне податкове навантаження та своєчасне виконання податкових зобов'язань.

Суттєве скорочення зафіксовано за статтею інших поточних зобов'язань, які зменшилися з 9 813,7 тис. грн до 5 102,4 тис. грн (на 4 711,3 тис. грн або до 52,0 % рівня 2021 року), що може свідчити про оптимізацію розрахунків із контрагентами, скорочення внутрішніх нарахувань або перегляд умов короткострокового фінансування.

Узагальнюючи результати аналізу пасивів балансу, можна констатувати, що ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2024 роках посилило власну фінансову стійкість, що проявляється у зростанні власного капіталу, відсутності довгострокових зобов'язань і скороченні поточного боргового навантаження.

Структура джерел фінансування є характерною для підприємства ІТ-сфери та відповідає сервісно-проектній моделі бізнесу, де ключову роль відіграє власний капітал і гнучке управління короткостроковими зобов'язаннями..

Далі, вважаємо за доречне, здійснити аналіз ключових показників фінансового результату досліджуваного підприємства, зведення яких подаємо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 відображає динаміку ключових показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» за 2021-2024 роки та дає змогу оцінити зміну масштабів діяльності, структуру доходів і витрат, а також фінансову результативність підприємства в умовах трансформації операційної моделі та зовнішньої нестабільності.

Упродовж аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 52 524,0 тис. грн у 2021 році до 148 774,0 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютний приріст на 96 250,0 тис. грн або зростання у 2,83 раза. Така динаміка свідчить про суттєве розширення обсягів операційної діяльності підприємства, збільшення портфеля контрактів та посилення позицій компанії на ринку ІТ-послуг.

Значні зміни спостерігаються за статтею інших операційних доходів, обсяг яких у 2024 році становив 9 430,5 тис. грн проти 1 480,3 тис. грн у 2021

році, що відповідає зростанню у 6,37 раза. Водночас у 2022 році зафіксовано пікове значення цього показника (32 472,7 тис. грн), що може бути пов'язано з разовими операціями або внутрішньокорпоративними трансферами в межах групи. Надалі обсяг інших операційних доходів стабілізувався, зберігаючи вагому роль у формуванні сукупних доходів.

Таблиця 2.3 – Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2024 роках, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки				Абсолютне відхилення (2024/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2024/2021), разів
		2021	2022	2023	2024		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52524	137183	154400	148774	96250	2.83
2	Інші операційні доходи	1480,3	32472,7	6955,8	9430,5	7950.2	6.37
3	Інші доходи	287,3	103,2	2,1	0,1	-287.2	0.00
4	<i>Разом доходи</i>	54291,6	169759	161358	158205	103913.4	2.91
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	37478,1	134079	05731	112375	74896.9	3.00
6	Інші операційні витрати	13115,2	43078,8	34991,8	33955,2	20840	2.59
7	Інші витрати	0	27,3	22,4	0	0	
8	<i>Разом витрати</i>	50593,3	177185	140745	146331	95737.7	2.89
9	Фінансовий результат до оподаткування	3698,3	-7426,5	20613	11874,2	8175.9	3.21
10	Податок на прибуток	1050,3	1021,5	4454,4	2300,2	1249.9	2.19
11	Чистий прибуток (збиток)	2648	-6405	1618,6	9574	6926	3.62

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Натомість інші доходи у 2024 році практично відсутні (0,1 тис. грн), тоді як у 2021 році вони становили 287,3 тис. грн. Зменшення цієї статті до мінімальних значень свідчить про концентрацію підприємства на профільній операційній діяльності та скорочення непрофільних джерел надходжень.

У результаті сукупні доходи підприємства зросли з 54 291,6 тис. грн у 2021 році до 158 205,0 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 103 913,4 тис. грн або збільшення у 2,91 раза, що свідчить про наявність тенденції до масштабування бізнесу та нарощування ринкової присутності.

Паралельно зі зростанням доходів відбулося і збільшення витратної частини. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла з 37 478,1 тис. грн у 2021 році до 112 375,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 74 896,9 тис. грн або майже у 3,0 раза. Така динаміка є закономірною для ІТ-компанії з проектною моделлю діяльності, де основну частку витрат становлять витрати на оплату праці та залучення висококваліфікованих фахівців.

Інші операційні витрати також демонструють зростання: з 13 115,2 тис. грн до 33 955,2 тис. грн у 2024 році (у 2,59 раза). Разом із тим у 2023-2024 роках простежується певна стабілізація цього показника порівняно з піковим значенням 2022 року (43 078,8 тис. грн), що може свідчити про оптимізацію управлінських та адміністративних витрат.

Загальна сума витрат підприємства у 2024 році становила 146 331,0 тис. грн, що на 95 737,7 тис. грн більше порівняно з 2021 роком або у 2,89 раза. Темпи зростання витрат загалом узгоджуються з темпами зростання доходів, що дозволило підприємству зберегти позитивний фінансовий результат у більшості аналізованих років.

Аналіз фінансового результату до оподаткування свідчить про нестабільність прибутковості у динаміці. У 2021 році підприємство отримало прибуток у розмірі 3 698,3 тис. грн, у 2022 році зафіксовано збиток у сумі 7 426,5 тис. грн, тоді як у 2023-2024 роках діяльність знову стала прибутковою, відповідно 20 613,0 тис. грн та 11 874,2 тис. грн. У цілому показник 2024 року перевищує рівень 2021 року у 3,21 раза, що вказує на відновлення та зміцнення фінансових позицій підприємства після кризового періоду.

Витрати з податку на прибуток у 2024 році становили 2 300,2 тис. грн, що на 1 249,9 тис. грн більше, ніж у 2021 році (у 2,19 раза), і корелює зі зростанням оподаткованого прибутку.

У підсумку чистий фінансовий результат ТОВ «Кіндрил Україна» характеризується хвилеподібною динамікою: від чистого прибутку 2 648,0 тис. грн у 2021 році до збитку 6 405,0 тис. грн у 2022 році та подальшого

зростання чистого прибутку до 9 574,0 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст чистого прибутку за період становив 6 926,0 тис. грн, що у 3,62 раза перевищує базовий рівень 2021 року.

Таким чином, результати аналізу фінансових показників свідчать, що ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2024 роках суттєво наростило масштаби діяльності та відновило прибутковість після збиткового 2022 року. Водночас випереджальне зростання доходів порівняно з витратами у 2023-2024 роках створює передумови для підвищення ефективності операційної діяльності та фінансової стійкості підприємства в середньостроковій перспективі.

У подальшому доцільно перейти до дослідження основних складових фінансового стану підприємства, зокрема таких показників, як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стабільності, а також показники рентабельності: рентабельність власного капіталу, рентабельність господарської діяльності та рентабельність продукції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) упродовж періоду характеризується високими значеннями: 2,12 у 2021 р., зниженням до 0,90 у 2022 р. та подальшим зростанням до 1,90 у 2023 р. і 2,80 у 2024 р. Це свідчить, що підприємство здатне негайно погашати значну частину поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Особливо високий рівень Кал у 2024 році вказує на надлишкову короткострокову ліквідність, що є характерним для ІТ-компаній із значними залишками грошових коштів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) зріс з 2,91 у 2021 році до 5,46 у 2024 році, попри суттєве просідання у 2022 році (1,23). Значення коефіцієнта стабільно перевищують нормативний рівень (1,5-2,0), що свідчить про високу платоспроможність підприємства та наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт покриття за суттю відповідає показнику поточної ліквідності, тому його динаміка узгоджується з наведеними значеннями Кпл.

Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) знизився з 2,98 у 2021 році до 0,99 у 2022 році, що відображає кризовий період у діяльності підприємства. Водночас у 2023-2024 роках показник істотно зріс (3,59 та 4,82 відповідно), що свідчить про посилення довгострокової фінансової стійкості та переважання власних джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії (Кфа) у 2021 році становив 0,74, у 2022 році знизився до 0,50, проте у 2023-2024 роках зріс до 0,78-0,83. Значення вище 0,5 вказують на високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів та домінування власного капіталу у структурі пасивів.

Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) має обернену динаміку: максимальне значення у 2022 році (2,01) відображає підвищену залежність від позикового капіталу, тоді як у 2024 році він знизився до 1,21, що свідчить про зменшення боргового навантаження.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (Ккзк) зріс у 2022 році до 0,50, але у 2024 році зменшився до 0,17, що підтверджує тенденцію до скорочення частки залучених коштів у фінансуванні діяльності. Натомість коефіцієнт концентрації власного капіталу (Кквк) у 2023-2024 роках досяг високих значень (1,89 та 1,72), що свідчить про домінування власного капіталу та підвищення фінансової надійності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (Ксзвк) у 2022 році перевищив одиницю (1,01), що вказувало на критичне зростання боргового фінансування. У 2024 році показник знизився до 0,21, що характеризує оптимальну структуру капіталу та низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт стійкості фінансування (Ксф) повторює динаміку коефіцієнта автономії: зниження до 0,50 у 2022 році та зростання до 0,83 у 2024 році, що свідчить про переважання стабільних джерел фінансування у структурі капіталу.

Коефіцієнт поточних зобов'язань (Кпз) коливається біля одиниці впродовж усього періоду, що вказує на збалансованість структури короткострокових зобов'язань та відсутність критичних перекосів у фінансуванні поточної діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів (Коа) зріс з 0,61 у 2021 році до 1,67 у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання всіх активів підприємства для генерування доходів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа) демонструє подібну тенденцію: різке зростання у 2022 році (2,21) і подальшу стабілізацію на рівні 1,78 у 2024 році. Це означає прискорення обороту мобільних ресурсів та підвищення гнучкості операційної діяльності.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз) зріс з 1,76 у 2021 році до 7,34 у 2024 році, що свідчить про прискорення розрахунків із постачальниками та зниження ризику накопичення прострочених зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) має хвилеподібну динаміку: зниження з надзвичайно високого рівня у 2021 році (62,94) до 17,98 у 2023 році та зростання до 32,33 у 2024 році. Це вказує на загальне покращення дисципліни розрахунків із клієнтами, хоча потребує постійного контролю через специфіку контрактних відносин в ІТ-сфері.

Фондовіддача (Ф) демонструє вибухове зростання з 2,31 у 2021 році до 32,57 у 2024 році, що обумовлено скороченням вартості основних засобів і переходом до менш капіталомісткої, сервісної моделі бізнесу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) досяг пікового значення у 2022 році (2,75), а у 2024 році становив 2,01, що свідчить про високу ефективність використання власного капіталу для формування доходів.

Коефіцієнт оборотності запасів (Коз) зріс з 11,94 до 968,75, що є типовим для ІТ-компанії та відображає мінімізацію матеріальних запасів і практично повну відсутність складських процесів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк) має нестійку динаміку: позитивне значення у 2021 році (4,16 %), збитковість у 2022 році (-12,82 %), відновлення у 2023 році та значне зростання у 2024 році (12,96 %). Це свідчить про відновлення прибутковості та підвищення ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд) та коефіцієнт рентабельності продукції (Крп) демонструють аналогічну динаміку: спад у 2022 році та впевнене зростання у 2024 році (6,44 % і 8,52 % відповідно), що підтверджує покращення операційної ефективності та маржинальності послуг.

Таким чином, комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить, що ТОВ «Кіндрил Україна» пройшло фазу фінансової нестабільності у 2022 році та у 2023-2024 роках вийшло на траєкторію стійкого розвитку. Підприємство характеризується високою ліквідністю, значним рівнем фінансової автономії, прискоренням оборотності активів і зростанням рентабельності.

Сукупність отриманих показників підтверджує ефективність сервісно-проектної моделі бізнесу та створює передумови для подальшого сталого зростання за умови контролю дебіторської заборгованості й збереження оптимальної структури капіталу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОГО ТОВАРНОГО РИНКУ

3.1. Організаційно-методичні механізми формування стратегії розвитку підприємства в контексті інтеграції до міжнародних товарних потоків

У цьому підрозділі, спираючись на узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління та наявні аналітико-реєстраційні відомості про ТОВ «Кіндрил Україна», обґрунтовуємо логіку формування стратегій розвитку підприємства з урахуванням його галузевої специфіки як постачальника ІТ-послуг та рішень у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

Ключова управлінська проблема, що знижує якість стратегічних рішень у високодинамічному ІТ-секторі, полягає у фрагментарності стратегічного процесу: відсутності єдиного підходу до постановки стратегічних цілей, нерегламентованості етапів стратегічного аналізу та недостатньої «прив'язки» аналітики до конкретних об'єктів управління. За таких умов стратегічний аналіз доцільно структурувати навколо трьох взаємопов'язаних контурів:

- внутрішнього середовища (ресурсів, компетенцій, портфеля послуг, зрілості процесів, кадрового потенціалу та фінансової стійкості);
- зовнішнього середовища непрямого впливу (макроекономічні коливання, регуляторні вимоги, техно-тренди, кіберризика, умови відновлення економіки та інтеграції України до ЄС);
- зовнішнього середовища прямого впливу (клієнти та їхні потреби, конкуренти, партнери-вендори, ринок праці ІТ-фахівців, ланцюги постачання технологій і ліцензій).

З огляду на масштаби діяльності товариства (виторг за 2024 році - 158 205 000 грн; чистий прибуток - 9 574 000 грн; активи станом на кінець 2024 році - 89 174 700 грн; статутний капітал - 61 949 200 грн) та його організаційно-правові параметри, стратегічне планування має забезпечувати не лише зростання, а й керованість ризиків і процесну узгодженість у межах портфеля IT-послуг.

Перспективним методичним рішенням для ТОВ «Кіндрил Україна» є впровадження стратегічного бізнес-моделювання на засадах Lean (у трактуванні «ощадливого управління» для сервісної організації, тобто Lean IT): фокус на цінності для клієнта, скорочення втрат часу й ресурсів у ланцюгах створення послуг, стандартизація повторюваних операцій та прозора метрика результативності.

Для IT-компанії концепція Lean має прикладний вимір через оптимізацію життєвого циклу послуг (від пресеюлу й проектування рішення до впровадження, експлуатації та підтримки), зниження частки «непродуктивної» роботи, а також посилення інтеграції Lean-підходів із практиками Agile/DevOps та управління IT-послугами.

Водночас результативність Lean-трансформації в сервісному бізнесі прямо залежить від керованості процесів і даних. Тому обґрунтованим є паралельне впровадження комплексу організаційно-інструментальних заходів: систематичної оцінки стратегічних рішень, стандартизації та документування бізнес-процесів, а також використання спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання та моніторингу стратегії.

У контексті клієнтоорієнтованої моделі IT-постачальника застосування CRM доцільно розглядати як інструмент підтримки управлінських рішень, що забезпечує повний цикл взаємодії з клієнтами (лідогенерація - контракування - супровід - повторні продажі), підвищує якість прогнозування попиту та зменшує невизначеність при формуванні комерційної стратегії.

Окремим напрямом стратегічного розвитку, що узгоджується з Lean-логікою, є керована диверсифікація портфеля послуг.

Для ТОВ «Кіндрил Україна» диверсифікацію доцільно інтерпретувати не як відхід у несуміжні види бізнесу, а як розширення лінійки високододаної вартості в межах ІТ-екосистеми: керовані сервіси, консалтинг з інформатизації, кібербезпека та обслуговування систем безпеки, управління комп'ютерним устаткуванням, розроблення/впровадження ПЗ, оренда/лізинг обладнання та ІТ-активів, R&D-компонента тощо. Така логіка створює додаткові джерела доходів, підвищує стійкість до ринкових коливань і зменшує залежність від вузького сегмента попиту.

Для інституціоналізації стратегії доцільно застосувати підхід стратегічної карти (за логікою збалансованої системи показників), адаптований до сервісної ІТ-компанії: фінансова перспектива (маржинальність проєктів/послуг, продуктивність, cash-flow), клієнтська перспектива (виконання SLA, утримання ключових клієнтів), перспектива внутрішніх процесів (тривалість delivery-циклу, якість релізів, рівень інцидентності, зрілість процесів), перспектива навчання і розвитку (сертифікації, розвиток компетенцій, плинність кадрів, культура безпеки) (рис. 3.1).

Наявність такої карти забезпечує вимірність цілей і дозволяє керівництву здійснювати поточний контроль результативності, своєчасно коригуючи стратегічні ініціативи на основі даних.

Для прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток товариства доцільно застосувати PEST(EL)-аналіз із розширенням екологічно-енергетичної складової у трактуванні «Green IT» (енергоефективність інфраструктури, вимоги до сталості ланцюгів постачання, комплаєнс-очікування міжнародних клієнтів).

В умовах високої турбулентності економічного середовища, цифрової трансформації та зростання геополітичних ризиків стратегічний розвиток підприємств ІТ-сектору дедалі більше залежить від здатності своєчасно

ідентифікувати, оцінювати та прогнозувати вплив чинників зовнішнього середовища.



Рисунок 3.1 – Стратегічна карта бізнес-моделювання
ТОВ «Кіндріл Україна»

Джерело: сформовано автором

Для ТОВ «Кіндріл Україна», яке здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій, управління ІТ-інфраструктурою та консалтингових послуг, така аналітика набуває особливої значущості, оскільки компанія функціонує на перетині національного регуляторного поля та глобального технологічного ринку. Саме тому для обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку доцільно застосувати інструментарій

PEST(EL)-аналізу, який дає змогу комплексно дослідити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники зовнішнього середовища.

Застосування PEST(EL)-аналізу дозволяє систематизувати зовнішні детермінанти діяльності підприємства, визначити характер і силу їх впливу на стратегічні рішення, а також сформуванню підґрунтя для розробки адаптивної стратегії розвитку. Для ТОВ «Кіндрил Україна» такий підхід є методологічно виправданим, оскільки діяльність компанії значною мірою залежить від державної політики у сфері цифровізації, макроекономічної стабільності, динаміки технологічних інновацій, вимог інформаційної безпеки та стандартів сталого розвитку, що формуються як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити безпосередньо PEST(EL)-аналіз ТОВ «Кіндрил Україна», результати якого подаємо у вигляді табл. 3.1.

Політичне середовище функціонування ТОВ «Кіндрил Україна» характеризується підвищеним рівнем нестабільності, зумовленим тривалим воєнним станом та загостренням геополітичних ризиків. Ці обставини істотно впливають на умови ведення бізнесу, кадрову мобільність, безперервність операцій та вимоги до резервування ІТ-інфраструктури. Водночас посилюється роль держави у регулюванні цифрового простору, зокрема у сфері кібербезпеки та захисту критичної інформаційної інфраструктури, що формує додаткові регуляторні вимоги до постачальників ІТ-послуг.

Важливим політичним фактором виступає євроінтеграційний курс України, який передбачає поступову гармонізацію національного законодавства з нормами Європейського Союзу у сфері цифрової економіки, захисту даних та інформаційної безпеки. Для ТОВ «Кіндрил Україна» це створює як додаткові виклики, пов'язані з необхідністю дотримання жорсткіших стандартів, так і стратегічні можливості, зокрема участь у міжнародних проєктах цифрової відбудови та трансформації економіки

Таблиця 3.1 – Результати PEST(EL)-аналізу ТОВ «Кіндрил Україна»

Р	Е	С	Т	Е	Л
Політико-правові чинники	Економічні чинники	Соціальні чинники	Технологічні чинники	Екологічні чинники	Правові чинники
<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження та тривале функціонування воєнного стану в Україні, що впливає на стабільність бізнес-середовища, логістику та кадрову мобільність. – Посилення ролі держави у сфері кібербезпеки та захисту критичної інформаційної інфраструктур. – Євроінтеграційний курс України та гармонізація нормативно-правової бази з правом ЄС (цифрове врядування, безпека даних, ІТ-регулювання). – Участь України в міжнародних програмах відновлення та цифрової трансформації, що формує додатковий попит на ІТ-послуги. – Геополітична нестабільність як фактор зростання попиту на стійкі та резервні ІТ-рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Макроекономіч на нестабільність, інфляція та валютні коливання, що впливають на вартість проєктів і контрактів. – Зростання попиту на оптимізацію витрат клієнтів, що стимулює розвиток аутсорсингу ІТ-інфраструктури та managed services. – Обмежені внутрішні інвестиційні ресурси, але доступ до міжнародних фінансових потоків через глобальну групу Kyndryl. – Висока конкуренція на ринку ІТ-послуг, зокрема з боку міжнародних провайдерів. – Тенденція до переходу клієнтів на хмарні та гібридні моделі ІТ-інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та загострення конкуренції за людський капітал. – Масове поширення віддалених і гібридних форматів роботи. – Зростання очікувань клієнтів щодо надійності, безперервності та безпеки ІТ-сервісів. – Підвищення значущості корпоративної соціальної відповідальності, ESG-практик та репутаційної стійкості. – Психоемоційні навантаження на персонал в умовах війни, що зумовлює потребу в програмах wellbeing і підтримки персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Інтенсивний розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту, автоматизації, Big Data та DevOps-практик. – Зростання складності ІТ-інфраструктур і потреби в комплексному управлінні сервісами (ITSM, ITIL 4). – Постійне посилення кіберзагроз і зростання попиту на рішення Zero Trust та кіберрезильєнтність – Необхідність безперервного оновлення технологічних компетенцій персоналу. – Інтеграція Lean IT та цифрових інструментів управління процесами. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищена увага клієнтів і партнерів до екологічної сталості ІТ-інфраструктур (Green IT). – Вимоги до енергоефективності дата-центрів і цифрових рішень на тлі енергетичної нестабільності – Розвиток екологічно відповідальних підходів у ланцюгах постачання технологій. – Включення екологічних критеріїв до ESG-оцінювання діяльності компаній. – Скорочення вуглецевого сліду через віртуалізацію та хмарні сервіси. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання вимог законодавства у сфері захисту персональних даних (GDPR, національні норми). – Регулювання трансфертного ціноутворення у взаємовідносинах з іноземною материнською компанією. – Ліцензійні та договірні зобов'язання щодо використання програмного забезпечення. – Посилення вимог до інформаційної безпеки та комплаєнсу. – Трудове законодавство, що регулює дистанційну зайнятість і гнучкі форми роботи.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Економічне середовище діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» формується під впливом макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів та валютних коливань, які впливають на платоспроможність клієнтів і структуру витрат підприємства.

В умовах обмежених інвестиційних ресурсів українського ринку зростає попит на аутсорсинг ІТ-функцій та управління інфраструктурою, що дозволяє клієнтам оптимізувати витрати та зосередитися на ключових видах діяльності. Водночас належність товариства до міжнародної групи Kyndryl забезпечує доступ до глобальних ринків, фінансових ресурсів і контрактів, що частково нівелює внутрішні економічні ризики. Тенденція до переходу бізнесу на хмарні та гібридні моделі ІТ-інфраструктури додатково стимулює попит на послуги компанії, посилюючи її стратегічні позиції в умовах економічної турбулентності.

Соціальне середовище функціонування ТОВ «Кіндрил Україна» визначається насамперед ситуацією на ринку праці ІТ-сфери, яка характеризується дефіцитом висококваліфікованих фахівців і зростаючою конкуренцією за людський капітал. Масове поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості з одного боку розширює можливості залучення персоналу, а з іншого значно посилює глобальну конкуренцію за таланти.

В умовах воєнного стану зростає психоемоційне навантаження на працівників, що актуалізує впровадження програм підтримки, wellbeing-практик та розвитку корпоративної культури. Одночасно посилюються очікування клієнтів щодо надійності, безперервності та соціальної відповідальності ІТ-провайдерів, що формує додаткові вимоги до репутаційної стійкості компанії.

Технологічне середовище є одним із ключових драйверів стратегічного розвитку ТОВ «Кіндрил Україна». Швидка еволюція хмарних технологій, штучного інтелекту, автоматизації, аналітики великих даних та DevOps-практик зумовлює необхідність постійного оновлення технологічних

компетенцій і сервісних моделей. Зростання складності IT-інфраструктур клієнтів підвищує попит на комплексні рішення з управління сервісами, інтеграції систем і забезпечення їх відмовостійкості.

Паралельно відбувається посилення кіберзагроз, що актуалізує розвиток напрямів кібербезпеки, впровадження концепцій Zero Trust та підходів до кіберрезильєнтності.

Для ТОВ «Кіндрил Україна» технологічні чинники виступають не лише джерелом ризиків, а й основою формування конкурентних переваг на ринку IT-послуг.

Екологічний вимір зовнішнього середовища набуває дедалі більшого значення для підприємств IT-сектору, зокрема в контексті концепції Green IT та ESG-підходів.

Для ТОВ «Кіндрил Україна» актуальними є вимоги до енергоефективності IT-рішень, оптимізації споживання енергоресурсів та зменшення вуглецевого сліду, особливо в умовах енергетичної нестабільності.

Зростає увага клієнтів і партнерів до екологічної відповідальності постачальників IT-послуг, що проявляється у включенні екологічних критеріїв до тендерних процедур та оцінки надійності контрагентів. У цьому контексті екологічні чинники стають не лише обмеженням, а й джерелом стратегічних можливостей для позиціонування компанії як відповідального та сталого бізнесу.

Правове середовище діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» визначається комплексом національних і міжнародних нормативних вимог у сфері захисту персональних даних, інформаційної безпеки та трудових відносин. Дотримання положень GDPR, а також національного законодавства щодо обробки інформації є критично важливим для збереження довіри клієнтів і партнерів.

Особливу роль відіграють питання трансфертного ціноутворення та контрактних відносин з іноземною материнською компанією, що потребує

високого рівня правового комплаєнсу. Крім того, зміни у трудовому законодавстві, які регулюють дистанційну зайнятість та гнучкі форми роботи, безпосередньо впливають на кадрову політику та організацію бізнес-процесів підприємства.

Як бачимо, PEST(EL)-аналіз свідчить, що стратегічний розвиток ТОВ «Кіндрил Україна» формується під впливом поєднання високої технологічної динаміки, складного політико-економічного контексту та зростаючих вимог до безпеки, сталості й комплаєнсу. Найбільш значущими для компанії є технологічні, правові та політико-економічні чинники, що зумовлює необхідність проактивного стратегічного управління, цифрової зрілості та інтеграції Lean- та ESG-підходів

У результаті формується ранжування чинників за силою й імовірністю впливу та визначаються пріоритети адаптаційних рішень. Оскільки для ІТ-підприємств критичними є технологічні зрушення й регуляторно-безпекові вимоги, експертне оцінювання доцільно доповнювати аналізом ринку праці, конкурентного позиціонування та клієнтських очікувань щодо кіберстійкості й безперервності сервісів

Отже, з урахуванням реєстраційно-економічних параметрів ТОВ «Кіндрил Україна» та специфіки його діяльності в секторі ІТ, підвищення ефективності формування стратегії досягається через:

- упорядкування об'єктів і етапів стратегічного аналізу;
- впровадження Lean-підходу як процесної основи управління сервісами;
- цифровізацію стратегічного циклу;
- керовану диверсифікацію портфеля ІТ-послуг;
- інституціоналізацію цілей через стратегічну карту та систему показників.

Реалізація зазначених заходів формує передумови для переходу підприємства на більш зрілий рівень стратегічного управління, зростання

конкурентоспроможності та підвищення стійкості в умовах високої невизначеності економічного середовища.

3.2. Обґрунтування стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку ТОВ «Кіндрил Україна» на основі використання інструментів інфраструктури міжнародного товарного ринку

З урахуванням конфігурації чинників зовнішнього середовища та поточної стратегічної позиції ТОВ «Кіндрил Україна», доцільним, на нашу думку, видається застосування комбінованої стратегії розвитку, яка поєднує елементи «прискороного зростання» та «обмеженого (керованого) зростання». Така комбінація є релевантною для ІТ-компанії сервісного профілю (управління ІТ-інфраструктурою, консалтинг, підтримка та супутні цифрові послуги), що функціонує в умовах воєнної та макроекономічної невизначеності, але водночас має доступ до глобальної експертизи та організаційних стандартів групи Kyndryl.

Компонентна архітектура запропонованої стратегії (рис. 3.2) повинна узгоджувати два взаємодоповнювальні вектори.

Перший (прискорене зростання) спрямований на розвиток напрямів із високою доданою вартістю та стійким попитом: керовані ІТ-сервіси, консультування з питань інформатизації, комп'ютерне програмування, управління комп'ютерним устаткуванням, обслуговування систем безпеки, а також R&D-складову (дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук).

Другий (обмежене зростання) передбачає підвищену процесну дисципліну, управління ризиками безперервності та фінансову обережність у масштабуванні, зокрема у періоди коливань доходності та зміни структури витрат на персонал і технологічні ресурси.

Зазначене узгоджується зі специфікою заявлених КВЕДів товариства та профілем його діяльності у сфері ІТ та сервісного управління.

Реалізація саме такого сценарію дозволяє підприємству нейтралізувати зовнішні загрози (нестабільність попиту, посилення кіберризиків, кадрові обмеження, регуляторний тиск) завдяки внутрішньому потенціалу та його цілеспрямованій капіталізації.

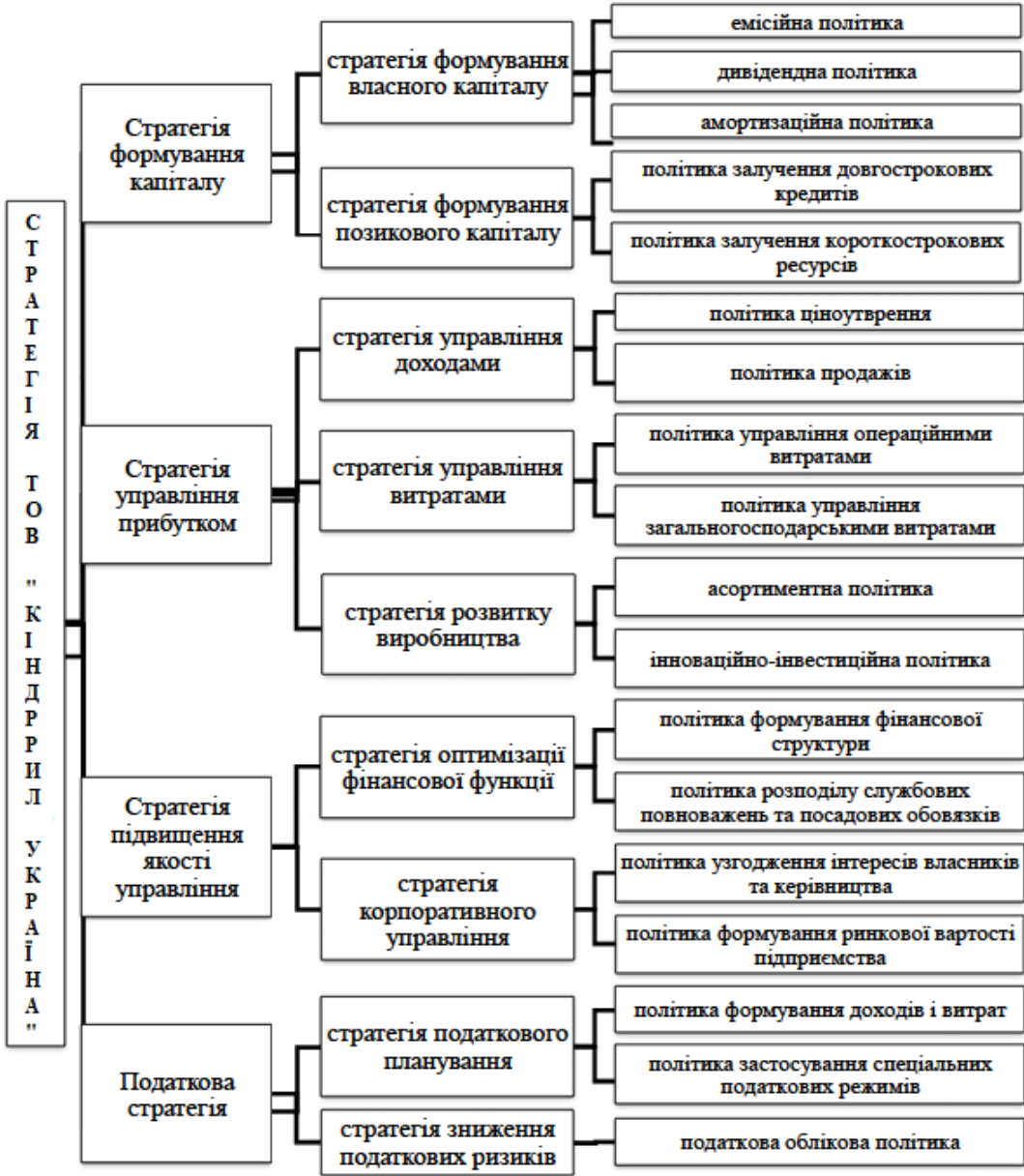


Рисунок 3.2 – Напрями стратегії та їх узгодження ТОВ «Кіндріл Україна»

Джерело: складено автором

У цьому контексті показовими є наявні фінансові параметри ТОВ «Кіндріл Україна»: за підсумками 2024 року зафіксовано виторг 158,205 млн грн і чистий прибуток 9,574 млн грн, активи становили 89,175 млн грн, а

статутний капітал складає 61,9492 млн грн. Водночас квартальна звітність за три квартали 2025 року відображає іншу динаміку: дохід 112,623 млн грн поєднується з чистим збитком 16,717 млн грн, зафіксовано активи 96,776 млн грн, зобов'язання 39,629 млн грн, чисельність персоналу становить 66 осіб. Саме така «асиметрія» показників між періодами підсилює аргумент на користь комбінованої стратегії: активне розширення має відбуватись не за рахунок неконтрольованого нарощення витрат, а через керовану трансформацію сервісного портфеля, підвищення продуктивності та стійкості операційної моделі.

Виходячи з логіки стратегічної позиції ТОВ «Кіндрил Україна», пріоритетні контури стратегії доцільно зосередити у двох взаємопов'язаних напрямках: стратегія управління прибутком (цінністю) та стратегія формування і ефективного використання капіталу.

Перший напрям має забезпечити підвищення маржинальності проєктів і сервісів, оптимізацію структури витрат, керованість контрактних ризиків і стабільність грошових потоків. Другий орієнтується на підтримання достатнього рівня фінансової стійкості, керування зобов'язаннями, інвестування у технологічні компетенції та людський капітал, а також на зміцнення ресурсної бази для довгострокового розвитку.

У межах кожного стратегічного напрямку доцільно сформувані комплекси тактичних заходів, що переводять стратегічні настанови у вимірні управлінські рішення (портфель ініціатив, стандарти процесів, інвестиції у компетенції, механізми контролю якості та кіберрезильєнтності).

Послідовне поєднання стратегічного та тактичного управління дає змогу досягати інтегрованої мети, а саме: нарощування економічної доданої вартості при одночасному врахуванні інтересів стейкхолдерів (власника, працівників, клієнтів і партнерів), що є критично важливим для сервісної компанії з високою часткою нематеріальних активів і залежністю від професійних компетенцій персоналу.

Для обґрунтування, комунікації та контролю виконання комбінованої стратегії найбільш адекватною управлінською технологією є збалансована система показників (BSC). Її застосування до ТОВ «Кіндрил Україна» є методологічно виправданим з огляду на те, що у сфері IT-послуг фінансові результати формуються через ланцюг нефінансових детермінант: якість сервісного надання (SLA/OLA), стійкість інфраструктури, рівень кіберзахисту, продуктивність проєктних команд, компетентнісну зрілість та здатність до інновацій. Тому BSC доцільно розглядати не лише як «панель індикаторів», а як систему управління, що забезпечує зв'язок між місією та стратегічними пріоритетами керівництва і щоденною операційною діяльністю.

Конструктивна логіка BSC передбачає, що «випереджаючими» виступають нефінансові показники. Для ТОВ «Кіндрил Україна» це означає необхідність постійного моніторингу, зокрема: стабільності виконання сервісних зобов'язань, інцидентності, показників якості проєктного управління, рівня кіберстійкості, задоволеності клієнтів і динаміки утримання ключових фахівців. Своєчасна реакція на погіршення зазначених параметрів дозволяє попереджати негативні зміни у фінансових результатах і зменшувати ймовірність стратегічних відхилень.

У межах BSC доцільно структурувати цілі та показники за чотирма проєкціями: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні процеси», «Навчання та розвиток». Так, у фінансовій проєкції ключовими орієнтирами мають стати стабілізація операційної прибутковості, підвищення рентабельності сервісів і проєктів, посилення платоспроможності та контроль рівня зобов'язань з огляду на їх наявність у структурі звітності.

У клієнтській проєкції фокусом є розвиток каналів залучення і утримання клієнтів, підвищення якості обслуговування, своєчасність і повнота виконання контрактів, зростання довіри до компанії як до надійного IT-партнера (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Система цілей управління збутом ТОВ «Кіндрил Україна»

Ціль	Показник
Наявність достатньої чисельності кваліфікованого персоналу у підрозділах по роботі з покупцями	1.1. Коефіцієнт компетентності персоналу (опитування) 1.2. Коефіцієнт завантаженості персоналу збуту 1.3. Коефіцієнт завантаженості персоналу виробничого
Якість обслуговування покупців	2.1. Кількість скарг клієнтів щодо якості обслуговування 2.2. Час на обслуговування одного клієнта 2.3. Коефіцієнт задоволеності покупців
Здійснення розрахунків за відвантаженою продукцією у різних формах	3.1. Кількість продукції, реалізованої за кожною формою розрахунків 3.2. Швидкість надання комерційного кредиту 3.3. Період погашення дебіторської заборгованості, дні
Якість готової продукції	4.1. Коефіцієнт оцінки якості покупцями (опитування) 4.2. Коефіцієнт зміни попиту на продукцію (за видами)
Освоєння нових каналів збуту продукції	5.1. Частка продукції, що реалізується за кожним каналом 5.2. Ефективність реклами 5.3. Ефективність програм лояльності, дисконних та бонусних пропозицій 5.4. Залучення нових клієнтів
Вигідність клієнтів для підприємства	6.1. Кількість продукції, придбаної конкретним клієнтом 6.2. Рентабельність продажів у розрізі покупців

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У проекції внутрішніх процесів - підвищення зрілості сервісного управління, стандартизація процесів доставки, удосконалення управління змінами, посилення контурів інформаційної безпеки (табл.. 3.3).

Таблиця 3.3 – Система цілей управління внутрішніми процесами ТОВ «Кіндрил Україна»

Ціль	Показник
Запровадження передових технологій виробництва продукції	1.1. Коефіцієнт відповідності технології міжнародним стандартам якості 1.2. Коефіцієнт порівняння обладнання підприємства з обладнанням конкурентів 1.3. Коефіцієнт впровадження інновацій у виробництві
Операційна досконалість	2.1. Тривалість виробничого циклу (за елементами) 2.2. Оборотність запасів 2.3. Частка виробничих відходів і втрат 2.4. Кількість рекламацій
Створення нових видів продукції	3.1. Кількість нових видів продукції в асортименті 3.2. Час від розробки нового виду продукції до його появи на ринку
Якісне обслуговування покупців	4.1. Середній, мінімальний та максимальний час на обслуговування одного клієнта 4.2. Кількість незадоволених клієнтів
Налагодження відносин з постачальниками	5.1. Час поставки матеріальних ресурсів з моменту замовлення 5.2. Термін відстрочки платежу 5.3. Ефективність форм і порядку розрахунків 5.4. Залучення нових клієнтів
Підвищення якості продукції	6.1. Кількість претензій до якості 6.2. Рентабельність продажів у розрізі оптових покупців

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У проєкції навчання та розвитку - управління компетенціями персоналу, розвиток сертифікацій, інституціоналізація знань і підтримка організаційної стійкості, що особливо актуально з урахуванням обмеженого штату та високої залежності від людського капіталу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Система цілей управління навчанням та розвитком ТОВ «Кіндрил Україна»

Ціль	Показник
1. Навчання персоналу основним принципам і методам роботи з клієнтами	1.1. Питома вага працівників, які пройшли навчання 1.2. Якість навчання за результатами атестації
2. Підтримання необхідного рівня кваліфікації виробничого персоналу	2.1. Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничого персоналу 2.2. Досвід роботи на підприємстві
3. Навчання персоналу передовим західним технологіям організації та ведення бізнесу	3.1. Кількість сертифікатів участі у семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації 3.2. Готовність персоналу до впровадження сучасних технологій у внутрішні процеси (опитування)
4. Підвищення ефективності інформаційної системи підприємства	4.1. Коефіцієнт задоволення персоналу підприємства роботою інформаційної системи 4.2. Оперативність надходження інформації про результати діяльності підприємства впродовж звітного періоду 4.3. Зниження інформаційних витрат

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Причинно-наслідкові зв'язки між напрямками BSC формалізуються через стратегічну карту (рис. 3.3), яка відображає, як інвестиції у компетенції, технології та процесну зрілість трансформуються у підвищення якості сервісу, зростання клієнтської цінності та, зрештою, у поліпшення фінансових результатів.

Водночас ефективність цієї технології визначається не фактом її «наявності», а дисципліною впровадження: регулярним моніторингом, коригуванням цілей залежно від стану середовища та поетапним масштабуванням BSC на підрозділи й управлінські функції.

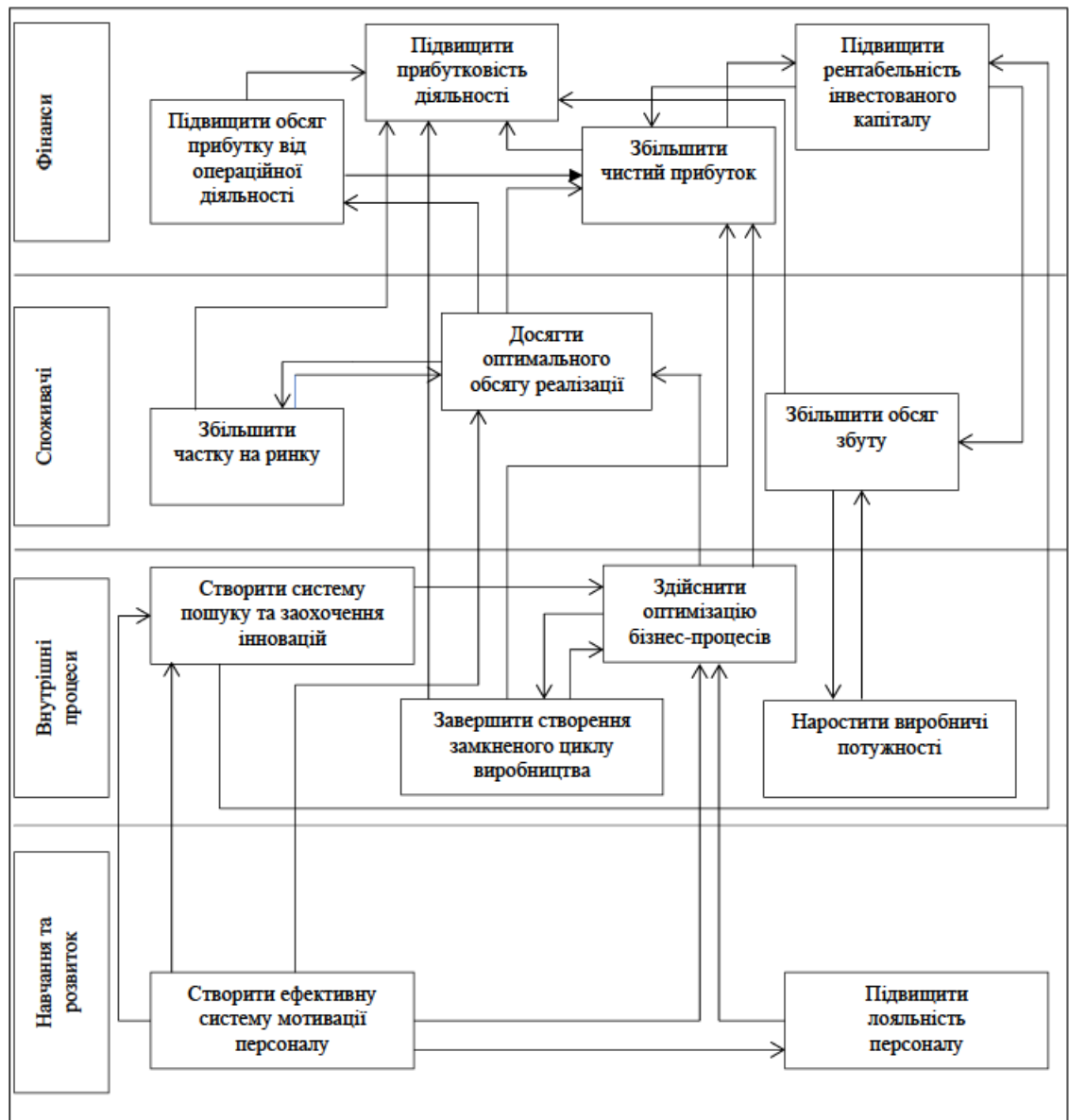


Рисунок 3.3 – Загальна структура стратегічної карти ТОВ «Кіндрил Україна» відповідно до цілей стратегії

Джерело: складено автором

Отже, на рівні операційної діяльності стратегічне управління для ТОВ «Кіндрил Україна» доцільно реалізовувати як керований процес трансляції стратегічних орієнтирів у локальні цілі, метрики та управлінські дії. Комбінована стратегія «прискорене зростання та обмежене зростання», підкріплена інструментарієм BSC і стратегічною картою (табл. 3.6), створює передумови для підвищення ефективності, керованості ризиків та сталого розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.6 – Стратегічна карта ТОВ «Кіндрил Україна» на 2026-2028

роки

СТРАТЕГІЧНА МЕТА ПІДПРИЄМСТВА	
Забезпечення керованого зростання та фінансової стійкості ТОВ «Кіндрил Україна» шляхом підвищення якості ІТ-сервісів, процесної зрілості, кіберрезильентності та розвитку людського капіталу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.	
<p><u>Перспектива навчання та розвитку створює передумови для вдосконалення внутрішніх процесів</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток професійних і цифрових компетенцій персоналу • Підвищення рівня залученості та утримання ключових ІТ-фахівців • Формування культури безперервного навчання та кібербезпеки • Розвиток аналітичної спроможності управління та підтримки рішень 	<p><u>Перспектива внутрішніх бізнес-процесів забезпечує стабільну цінність для клієнтів</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація та стандартизація ІТ-сервісних і проектних процесів (Lean IT) • Підвищення якості управління змінами та інцидентами • Посилення кіберрезильентності та інформаційної безпеки • Зростання процесної зрілості та рівня комплаєнсу
<p><u>Клієнтська перспектива трансформується у фінансові результати</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення надійності та безперервності ІТ-сервісів • Зростання рівня задоволеності та довіри клієнтів • Утримання ключових корпоративних замовників • Розширення портфеля послуг і поглиблення співпраці з клієнтами 	
<p><u>ФІНАНСОВА ПЕРСПЕКТИВА (РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Кероване зростання доходів від ІТ-послуг • Відновлення та стабілізація прибутковості діяльності • Підвищення ефективності використання капіталу • Зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності 	

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Сформована стратегічна карта відображає цілісну модель стратегічного управління ТОВ «Кіндрил Україна» на 2026–2028 рр., у якій фінансові результати розглядаються як похідна від розвитку людського капіталу, процесної досконалості та клієнтської орієнтації. Такий підхід відповідає сучасним вимогам управління ІТ-підприємствами та забезпечує адаптивність компанії до умов високої невизначеності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження проблематики удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах інтеграції до міжнародного товарного ринку з урахуванням інфраструктурних чинників. Отримані результати дають підстави для формулювання таких узагальнених висновків.

Узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління дозволило встановити, що стратегія розвитку підприємства є багатовимірною управлінською категорією, яка поєднує довгострокові цілі, модель поведінки, механізми позиціонування та систему прийняття рішень в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що в сучасних умовах глобалізації стратегія розвитку не може розглядатися ізольовано від впливу міжнародного товарного ринку та його інфраструктури, оскільки саме вони визначають доступ до ресурсів, логістичних каналів, фінансових інструментів, інформаційних потоків і партнерських мереж.

Розкрито роль інфраструктури міжнародного товарного ринку як системоутворюючого чинника стратегічного розвитку підприємств. Установлено, що логістична, фінансова, інституційна, інформаційна та сервісна інфраструктура не лише опосередковує вихід підприємств на зовнішні ринки, а й безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість у довгостроковій перспективі. Залучення елементів міжнародної ринкової інфраструктури дає змогу зменшити транзакційні витрати, підвищити ефективність ланцюгів постачання та розширити стратегічні можливості розвитку.

Систематизація методичних підходів до формування стратегії розвитку підтвердила доцільність використання комплексного інструментарію

стратегічного аналізу, що поєднує оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та аналіз зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що застосування таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних сил за М. Портером, бенчмаркінг і сценарне прогнозування, дозволяє забезпечити наукову обґрунтованість стратегічних рішень та мінімізувати ризики їх реалізації в умовах міжнародної конкуренції.

Проведений аналіз інституційно-правових та економічних особливостей діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах зростаючого впливу зовнішніх ринкових факторів і характеризується достатнім потенціалом для подальшого стратегічного розвитку. Оцінювання фінансово-економічних показників підтвердило наявність належного рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що створює передумови для реалізації стратегій зростання й інтеграції до міжнародних товарних потоків.

Діагностика зовнішнього середовища та інфраструктурних детермінант міжнародного товарного ринку дозволила ідентифікувати ключові можливості та загрози для стратегічного розвитку підприємства. Установлено, що серед основних можливостей домінують розширення логістичних каналів, використання міжнародних фінансових і страхових інструментів, цифровізація торговельних процесів та участь у міжнародних партнерських мережах. Водночас до ключових загроз належать висока волатильність ринкової кон'юнктури, регуляторні обмеження, валютні ризики та загострення конкуренції з боку міжнародних компаній.

Обґрунтовано доцільність удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Кіндрил Україна» шляхом активного залучення елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку. Запропоновані організаційно-методичні механізми стратегічного розвитку передбачають інтеграцію логістичних, фінансових, інформаційних та інституційних інструментів у єдину систему

управління, що дозволяє підвищити узгодженість стратегічних рішень і забезпечити їх практичну реалізованість.

Сформульовано стратегічні пріоритети розвитку підприємства, серед яких ключовими визначено: диверсифікацію ринків збуту; посилення міжнародної кооперації та партнерства; впровадження цифрових інструментів управління ланцюгами постачання; розвиток аналітичних і управлінських компетентностей персоналу; підвищення гнучкості організаційної структури. Реалізація зазначених пріоритетів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його адаптивності до змін глобального ринкового середовища.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до формування стратегії розвитку підприємства шляхом системної інтеграції елементів інфраструктури міжнародного товарного ринку в процес стратегічного управління. Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і механізмів у діяльності ТОВ «Кіндрил Україна», а також інших підприємств сфери торгівлі та послуг, що орієнтуються на вихід і розвиток на міжнародних ринках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення стратегії розвитку підприємства на основі залучення інфраструктурних елементів міжнародного товарного ринку є ефективним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та динамічного розвитку в умовах глобальної економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Butollo, F., & Schneidmesser, L. (2022). Platforms in industry – disruptors of traditional manufacturing? URL: https://digitalage.berlin/wp-content/uploads/2022/02/Brief_ButolloSchneidmesser_4.pdf
2. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O., & Kyrylenko, O. (2025). The role of financial inclusion in fostering eco entrepreneurship within the digital economy. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science*, 15(1), 77–86. <https://doi.org/10.31407/ijees15.109>
3. Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 114. P. 254-280.
4. Garcia Martin, P. C., Koporcic, N., Parida, V., & Sjödin, D. (2023). Scaling digital solutions in traditional industries: A mission impossible for small firms? URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2023-11-scaling-digital-solutions-in-traditional-industries-a-mission-impossible-for-small-firms.pdf>
5. Hohenberg, S., Homburg, C. Enhancing innovation commercialization through supervisor–sales rep fit. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 47, 681–701 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00644-y>.
6. Kagermann, H., Anderl, R., Gausemeier, J., Schuh, G., & Wahlster, W. (Eds.). (2016). *Industrie 4.0 in a global context*. acatech.
7. Kalecki M. A Macrodynamic Theory of Business Cycles. *Econometrica*. Vol. 3. 1935. P. 327-344. 12. respond. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to URL:<https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrialrevolution>
8. Krysovaty, A., & Sokhatskya, O. (Eds.). (2018). *The fourth industrial revolution: Changing directions of international investment flows*. Ternopil: PE Yu. V. Osadtsa.

9. Krysovaty, A., Desyatnyuk, O., & Ptashchenko, O. (2023). Digital inclusion: Financial and marketing aspects. *Journal of Strategic Economic Research*, 3(14), 93–102. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10>
10. Núñez, G., & Da Silva, F. (2021). Free competition in the post pandemic digital era: The impact on SMEs (Project Documents LC/TS.2021/15). Economic Commission for Latin America and the Caribbean.
11. Panchenko, V., Reznikova, N., Ptashchenko, O., & Ivashchenko, O. (2024). Digital transformations of the international labour market in the context of platform based employment. *Efektivna ekonomika*, (2). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099>
12. Pereira Carvalho, N., & Cazarini, E. (2020). Industry 4.0—What is it? In *Industry 4.0: Current status and future trends* (ISBN 978 1 83880 086 4). IntechOpen.
13. Ptashchenko, O., Kyrylenko, O., & Kurtsev, O. (2024). Impact of digital transformations on modern economic space development: Human capital, inclusion, security. *Business Inform*, (7), 180–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>
14. Ptashchenko, O., Reznikova, N., & Ivashchenko, O. (2023). International strategic alliances in the context of digital transformations and data market development. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(12), 214–227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
15. Reznikova, N., Rubtsova, M., & Ivashchenko, O. (2019). Prospects for the development of international marketing strategies in the context of global convergence. *Efektivna ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10>
16. Reznikova, N., Vovk, V., & Ptashchenko, L. (2025). Формування міжнародної конкурентоспроможності іт-сектору: стратегічні чинники та кіберризика. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(15), 439-449.

17. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. The Boston Consulting Group, Inc. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_in_dustry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries
18. Schilirò, D. (2023). Digital platforms and digital transformation. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/118006/1/Schilir%C3%B2_Digital%20platforms%20and%20digital%20transformation_WP2023-7.pdf
19. Schröder, C. (2017). The challenges of Industry 4.0 for small and medium sized enterprises. URL: [//library.fes.de/pdf-files/wiso/12683.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12683.pdf)
20. Shtal, T., Ptashchenko, O., Rodionov, S., & Kurtsev, O. (2023). Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Development Management*, 22(4), 53–63. <https://doi.org/10.57111/devt/4.2023.53>
21. Sony, M. (2018). Industry 4.0 and lean management: A proposed integration model and research propositions. URL: www.researchgate.net/publication/328611557_Industry_40_and_lean_management_a_proposed_integration_model_and_research_propositions
22. Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. 1. С. 69–78.
23. Волкова О. Д., Манаєнко І. М. Тенденції, проблеми та перспективи розвитку високотехнологічного виробництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. – Електронні текстові дані (1 файл: 305 Кбайт). 2018. Вип. 12
24. Герасимова, В.О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. No 154. С. 93–97.
25. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. No 1(35). С. 51–54

26. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С.739-745.

27. Зелінська Ю., Прямухіна Н. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. Міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 2022. С. 84–87.

28. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2017. С. 13-17.

29. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. «*Modern Economics*». Випуск №18. 2019. С. 67-73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>. (дата звернення: 10.11.2025).

30. Краус К.М., Краус Н.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211-214.

31. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7779> (дата звернення: 10.11.2025).

32. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення освіти 5.0 та Індустрії Х.0. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 13-17. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages50_58.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

33. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.

34. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 21. № 1. С. 86–92.

35. Мохненко, А. С., & Антонов, Р. А. (2025). Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (15).

36. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. *Дніпропетровський ун-т економіки та права*. Д.: Видавництво ДУЕП, 2019. 276 с.

37. Піддубна Л. І. Концепція предметно-методологічного оновлення та розвитку теорії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1(53). С. 52-59.

38. Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. 2. С. 70–74.

39. Устенко М. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Випуск № 68. 2019 р. С. 181-192.

40. Чех Л. М., Корогодова О. О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. 2020. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/37700/1/APEU2020-14_1-12.pdf/

41. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237.

42. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201.