

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки і управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Вітчарик Владислав**

**УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНм-21  
В. Вітчарик

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М.М. Шкільчук  
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та види інвестиційних проєктів підприємства.....	6
1.2. Фундаментальні аспекти вибору стратегії розвитку підприємства як основи ефективного управління інвестиційними проєктами .....	15
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>23</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРБУДКОМПЛЕКТ».....</b>	<b>25</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тербудкомплект».....	25
2.2. Моделі управління інвестиційними проєктами підприємства... ..	32
2.3. SWOT-аналіз як основний інструмент управління стратегічним, інвестиційно-зорієнтованим розвитком підприємства.....	43
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>49</b>
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>51</b>
3.1. Напрями удосконалення стратегічного розвитку підприємства... ..	51
3.2. Пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу підприємства у контексті реалізації інвестиційних проєктів.....	57
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>66</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

Стратегічний розвиток є важливим інструментом для організацій у досягненні їхніх цілей та збереженні конкурентних переваг. Сутність стратегічного розвитку полягає в управлінні довгостроковими цілями та ресурсами для їх досягнення. Різні види стратегічного розвитку дозволяють організаціям вибрати той, який найкраще відповідає їхнім потребам і контексту. Стратегічне управління розвитком дозволяє ефективно реагувати на нові можливості та виклики ринку. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам забезпечити фінансову стійкість та ефективне використання ресурсів.

Управління інвестиційними проєктами дозволяє підприємствам впроваджувати нові технології, розширювати виробництво та покращувати продуктивність для забезпечення конкурентоспроможності. Інвестиційні проєкти часто пов'язані з впровадженням новаторських рішень та технологій. Управління інвестиційними проєктами дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи ефективність витрат і використання капіталу. Це особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та постійних змін на ринку.

Стратегічний розвиток є життєво важливим процесом для будь-якого підприємства. Його сутність полягає в управлінні довгостроковими цілями та ресурсами з метою досягнення успіху та збереження конкурентних переваг. Різні види стратегічного розвитку дозволяють підприємствам обирати підходи, які найкраще відповідають їхнім потребам та умовам на ринку. Отже, вивчення та розробка ефективних стратегій управління інвестиційними проєктами є ключовим завданням для підприємств, спрямованих на успішний розвиток у сучасних умовах економічної динаміки.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема його методичні та прикладні аспекти висвітлені у працях провідних науковців: Андрєєва В.М., Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Жалінська І.В., Кайлюк

Є.М., Кизим М.О., Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Пономаренко В.С., Тридід О.М. і ін.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій управління інвестиційними проєктами підприємства.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано сутність та види інвестиційних проєктів підприємства;
- визначено фундаментальні аспекти вибору стратегії розвитку підприємства як основи ефективного управління інвестиційними проєктами;
- приведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Тербудкомплект»;
- проаналізовано моделі управління інвестиційними проєктами підприємства;
- розглянуто SWOT-аналіз як основний інструмент управління стратегічним, інвестиційно-зорієнтованим розвитком підприємства;
- приведено напрями удосконалення стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтовано пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу підприємства у контексті реалізації інвестиційних проєктів.

**Об'єктом дослідження** є управління інвестиційними проєктами підприємства.

**Предметом дослідження** є – теоретичні засади та методичне забезпечення процесу управління інвестиційними проєктами підприємства.

**Методи дослідження.** Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, методи порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, статистичні методи.

**Наукова новизна** полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління інвестиційними проєктами підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо управління інвестиційними проектами підприємства, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу підприємства у контексті реалізації інвестиційних проектів.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичній конференції: За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління інвестиційними проектами підприємства» у Збірнику тез *IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ). Тези доповідей на тему: «Напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку» опубліковані у Збірнику тез *VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. (26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 73 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 39 найменувань, містить 12 таблиць, 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та види інвестиційних проєктів підприємства

Інвестиційні проєкти підприємства представляють собою стратегічно спроектовані та цілеспрямовані інвестиційні зусилля, направлені на досягнення конкретних бізнес-цілей та результатів. Сутність інвестиційних проєктів полягає у вкладенні фінансових, трудових та матеріальних ресурсів у певні ініціативи з метою отримання прибутку або досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інвестиційні проєкти – це стратегічно спроектовані ініціативи, спрямовані на вкладення фінансових ресурсів у певні об'єкти чи процеси з метою отримання прибутку чи досягнення стратегічних цілей підприємства. Їх сутність полягає у плануванні та реалізації проєктів, спрямованих на покращення діяльності та розвиток підприємства.

Розрізняють кілька основних видів інвестиційних проєктів, в залежності від їхньої спрямованості та характеру:

- проєкти з розвитку: спрямовані на розширення та покращення виробничих потужностей, впровадження нових технологій, розробку нової продукції чи послуг;
- проєкти з модернізації: полягають у вдосконаленні існуючих виробничих процесів, удосконаленні технічного обладнання та підвищенні ефективності виробництва;
- проєкти соціальної відповідальності: спрямовані на впровадження заходів щодо поліпшення умов праці, екологічної безпеки, а також на сприяння соціальним та громадським ініціативам;

- фінансові проєкти: зорієнтовані на оптимізацію структури фінансових ресурсів, залучення додаткових джерел фінансування та зменшення фінансових ризиків;
- проєкти інноваційного розвитку: спрямовані на впровадження новаторських технологій, дослідження та розвиток нових продуктів чи послуг, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку;
- проєкти розширення ринків: зорієнтовані на розширення географії збуту, залучення нових клієнтів, входження на нові ринки чи розширення асортименту.

Відтак, кожен з наведених видів інвестиційних проєктів вимагає ретельного аналізу та обґрунтування, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інвестиційні проєкти є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, дозволяючи не лише підтримувати стабільність, але й забезпечувати ріст та розвиток. Вибір конкретного типу проєкту залежить від стратегічних завдань та потреб підприємства, а також від економічного та соціального середовища. Ретельний аналіз та обґрунтування інвестиційних рішень визначають успішність реалізації проєктів та їхній внесок у загальний успіх підприємства.

У сучасному світі стратегічний розвиток підприємства є ключовим фактором її успіху. Стратегічний розвиток допомагає організаціям адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, створювати конкурентні переваги та досягати своїх цілей. Стратегічний розвиток підприємства - це процес розробки та впровадження запланованих дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та вирішення стратегічних завдань, який також визначає, як організація буде досягати свою місію та візію, а також як забезпечити збереження та зміцнення тривалої конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний розвиток підприємства в першу чергу повинен включати аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, а також визначення стратегічних цілей, формування стратегії та планування дій, впровадження та моніторинг розвитку. З метою забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства, керівництво повинно розробити ефективну стратегію розвитку.

При обґрунтуванні стратегічних напрямів функціонування підприємства можуть бути розроблені різні види стратегій, які доцільно класифікувати за такими ознаками [3, с. 123]:

«За масштабом розробки:

- генеральна стратегія;
- допоміжні стратегії.

За напрямками діяльності:

- маркетингова стратегія;
- виробнича стратегія;
- фінансова стратегія;
- інвестиційна стратегія.

Залежно від виду ресурсів, якими необхідно управляти:

- допоміжні стратегії, спрямовані на формування та управління трудовими ресурсами;
- допоміжні стратегії з управління основними фондами та матеріально-технічною базою;
- допоміжні стратегії для формування власного капіталу, залучення позикового капіталу за взаємовигідних умов та інших необхідних ресурсів для підприємства».

1. Від темпів розвитку, виокремлюють наступні стратегії:

- стратегія інтенсивного розвитку, яка передбачає суттєве підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей в порівнянні з поточними показниками. Дана стратегія характеризується високим рівнем



ризиків та зазвичай доцільна для підприємств на початковому етапі функціонування та розвитку;

- стратегія обмеженого зростання. Суть даної стратегії полягає в постановці цілей, які не суттєво відрізняються від наявних поточних показників. Дану стратегію обирають підприємства, які в цілому задоволені своєю поточною діяльністю, наявними доходами і не мають на меті суттєве розширене відтворення;

- стратегія збереження позицій. Ця стратегія спрямована на забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку та зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності визначаються на підставі прогнозованих темпів ринкової зміни та зміни умов діяльності;

- стратегія скорочення. Дана стратегія застосовується за умов, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, особливо в умовах економічного спаду та загрози банкрутства. У рамках цієї стратегії можуть бути наступні варіанти: ліквідація підприємства; відкидання зайвого, що передбачає реорганізацію або ліквідацію окремих структурних підрозділів підприємства; зменшення обсягів діяльності та переорієнтація (диверсифікація).

- Від способів досягнення високого рівня ефективності, доцільно виокремити наступні типи стратегій: «стратегія узгодженого росту, яка передбачає подальший розвиток підприємства на основі вдосконалення діяльності в межах раніше освоєного ринку; стратегія диверсифікованого росту, яка включає в себе диверсифікацію діяльності підприємства, розширення та вихід на нові ринки збуту; стратегія інтегрованого росту, яка включає створення нових структурних підрозділів, розробку нових видів діяльності та застосування різних форм інтеграції для досягнення подальшого росту підприємства».

Стратегія розвитку підприємства на будь-якому етапі передбачає постійне зростання економічної активності через розширення та диференціацію діяльності та активізацію інвестиційних процесів.

Проведення успішної інвестиційної діяльності являється передумовою для досягнення високих темпів економічного функціонування та розвитку підприємства.

Однією з ключових функцій управління інвестиційною діяльністю є забезпечення досягнення максимально можливого чистого прибутку, який залишається у повному розпорядженні власників підприємства від інвестицій. Прийняття рішень щодо інвестування має базуватися на виборі варіантів, що забезпечують максимально можливий прибуток від кожного вкладеного капіталу, з урахуванням прийнятого рівня ризику. Конкретний рівень ризику визначається схильністю власників або керівників до ризиків у процесі прийняття рішень щодо інвестицій. Базові завдання інвестиційної діяльності підприємства приведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Базові завдання інвестиційної діяльності

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства виконує конкретні завдання та функції. Основною метою управління є забезпечення найефективніших методів імплементації інвестиційної стратегії підприємства на різних етапах його функціонування та розвитку. Це досягається шляхом максимізації ринкової вартості підприємства та підвищення добробуту його власників у поточному та майбутніх періодах.

Основними характеристиками інвестиційних проєктів є:

- стратегічність: інвестиційні проєкти пов'язані з довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Вони спрямовані на розвиток бізнесу, впровадження нових технологій, розширення продуктової лінійки тощо;
- інтегрованість: інвестиційні проєкти охоплюють велику кількість компонентів, таких як фінанси, технології, кадри, маркетинг, що потребує їхнього інтегрованого управління;
- ризик та невизначеність: здійснення інвестицій завжди пов'язане з ризиками, оскільки навіть найкраще продуманий проєкт може зіткнутися із змінами у зовнішньому середовищі чи несприятливими обставинами;
- орієнтованість на результат: інвестиційні проєкти мають конкретні цілі та очікувані результати, такі як збільшення прибутку, ринкової частки чи покращення технічних показників;
- системний підхід: для успішної реалізації інвестиційного проєкту необхідно враховувати взаємозв'язок всіх його елементів і адаптувати стратегії управління в залежності від змін у середовищі.

Огляд сутності інвестиційних проєктів підприємства відображає їхню значущість як стратегічного інструменту для досягнення успіху та стійкого розвитку бізнесу.

Процес розробки стратегії підприємства можна умовно поділити на декілька етапів:

Перший етап передбачає вивчення місії підприємства. При цьому місія розглядається як загальна та глобальна мета або підстава, яка лежить в основі

створення та функціонування підприємства, визначена з точки зору його власників.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища і визначення впливу цього середовища на діяльність підприємства.

Третій етап включає в себе оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Це означає проведення аналізу ефективності господарської діяльності, оцінку конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентного статусу.

Четвертий етап включає в себе формування системи стратегічних цілей щодо ефективного функціонування та розвитку підприємства. Цей процес складається з двох важливих кроків:

- визначення якісних цілей, таких як вихід на нові ринки, збільшення прибутку для фінансування розширеного відтворення або входження у нові сфери та види діяльності, тощо.

- уточнення, узгодження, конкретизація та визначення кількісних показників господарської діяльності, які підприємство прагне досягти протягом конкретного періоду.

П'ятий етап охоплює розробку різних стратегічних альтернатив розвитку для підприємства та їх подальшу оцінку, щоб визначити найбільш оптимальний варіант для подальшої практичної реалізації. Оцінка цих стратегічних альтернатив проводиться на основі аналізу та подальшого врахування кількох ключових параметрів:

- адаптивність стратегії зі складовими зовнішнього середовища;
- врахування складових внутрішнього середовища у контексті її збалансованості;
- можливість реалізації стратегії на основі врахування наявних ресурсів підприємства;
- прийнятність ризику, обумовленого реалізацією стратегії;
- результативність стратегії.

Шостий етап включає в себе реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства шляхом наступних дій:

- розробка системи функціональних стратегій, спрямованих на забезпечення стратегічних цілей;
- формування політики підприємства в різних ключових напрямках діяльності;
- розробка тактичних планів для управління господарсько-фінансовою діяльністю.

Сьомий етап охоплює моніторинг впровадження стратегії та оцінку потреби у коригуванні. Для здійснення більш детального аналізу необхідно розглянути найпоширеніші та визнані в практиці стратегії розвитку бізнесу, які вважаються основними або стандартними (табл. 1.1) [12, с. 17]. Вони відображають підходи щодо забезпечення ефективного розвитку підприємства та безпосередньо пов'язані зі зміною стану одного або кількох компонентів, зокрема:

- процесу виробництва;
- стану ринку, галузі;
- позиції підприємства в окремій галузі;
- наявних технологій.

Кожен з наведених вище компонентів може перебувати у одному з двох станів: існуючому або новому. Так, до прикладу щодо продукту можна приймати рішення про подальше виробництво того ж самого продукту або перехід до створення нового.

Перша група стратегій, які служать еталоном, включає в себе стратегії концентрованого зростання, які зосереджені на зміні продукту і/або ринку. При практичному використанні цих стратегій підприємство спрямовує свої зусилля на поліпшення існуючого або створення нового продукту, при цьому не змінюючи галузь.

Крім того, підприємство активно досліджує можливості покращення своєї позиції на наявному ринку або входження на новий ринок.

Таблиця 1.1

## Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Примітка. Сформовано автором на основі [12, с. 17].

У практичній діяльності підприємства часто використовують одночасно декілька стратегій, особливо це типово для підприємств, що здійснюють діяльність в різних галузях.

## **1.2. Фундаментальні аспекти вибору стратегії розвитку підприємства як основи ефективного управління інвестиційними проєктами**

В умовах значного перенасичення ринку новітніми товарами та послугами, системних змін внутрішніх та зовнішніх факторів, важливість стратегічного планування і вибору відповідної стратегії розвитку для підприємства є ключовим фактором ефективного функціонування та розвитку. Інновації, конкуренція і швидкі зміни в споживчих уподобаннях споживачів створюють серйозний тиск на підприємства для того, щоб постійно адаптуватися та розвиватися. Вибір належної стратегії розвитку стає вирішальним фактором для забезпечення ефективного управління інвестиційними проєктами.

Вибір стратегії розвитку підприємства є важливим кроком в управлінні інвестиційними проєктами. Цей процес базується на ретельному аналізі та оцінці фундаментальних аспектів, які визначають напрями подальшого розвитку підприємства. Нижче представлені ключові аспекти, що слід враховувати при виборі стратегії розвитку та їх взаємозв'язок із управлінням інвестиційними проєктами:

Ретельний огляд потреб та очікувань цільової аудиторії дозволяє визначити, які продукти чи послуги будуть в найбільшому попиті. Оцінка конкурентів і визначення їхніх слабких сторін допомагає розробити конкурентоспроможну стратегію. Аналіз фінансового стану підприємства визначає, наскільки великі інвестиції може витратити компанія. Оцінка наявних ресурсів (людських, матеріальних, технічних) дозволяє визначити можливості реалізації обраної стратегії. Оцінка новітніх технологій та їхній вплив на галузь дозволяє визначити, чи варто вкладати в інноваційні рішення. Використання передових технологій може стати ключовим фактором конкурентоспроможності. Вибір стратегії повинен бути відповідний вимогам ринку та спрямований на задоволення потреб

споживачів. Обрана стратегія повинна забезпечувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. Ретельний аналіз можливих ризиків допомагає уникнути негативних наслідків для інвестиційних проєктів. Визначення ефективної системи управління ризиками дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у середовищі.

Таким чином, об'єднуючи ці фундаментальні аспекти, підприємство може визначити стратегію розвитку, що буде оптимальною для досягнення своїх цілей, а також створити умови для успішної реалізації інвестиційних проєктів.

Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства формується шляхом поєднання формального підходу та ґрунтовного аналізу, з обов'язковим врахуванням різноманітних факторів, що впливають на прийняття стратегічних рішень. Серед основних визначальних факторів для такого вибору можна виділити наступні: цілі, які ставить перед собою підприємство; стан ринку та позиція підприємства на ньому; стратегії конкурентів; потенціал підприємства; особливості продукції та товару; конкурентні переваги підприємства; привабливість ринку; стадія життєвого циклу продукції; витрати на виробництво та маркетинг; ціннісні орієнтації керівництва та інші чинники.

Водночас, слід мати на увазі, що врахування всіх цих аспектів при формулюванні стратегії може бути практично неможливим, тому особливу увагу слід приділити таким аспектам, як цілі та фінансові можливості підприємства, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, попередній досвід реалізації стратегій, а також часові межі [6, с.105].

Цілі являються основою процесу вибору та визначення стратегії. За умови, коли підприємство не має чітко сформульованих цілей стосовно зростання, то, навіть при існуючих можливостях, які виділені в зовнішньому середовищі, та перевагах внутрішнього середовища, стратегія інтенсивного зростання не буде пріоритетною.



У процесі прийняття рішення щодо вибору стратегії важливо врахувати фактор ризику, дати йому відповідну оцінку. У табл. 1.2 нами приведено основні характеристики найбільш поширених стратегій.

Аналіз наведених у табл.1.2 даних вказує на те, що стратегія глибокого проникнення на ринок має найменший ризик і є доцільною в переважній більшості випадків для забезпечення досягнення комерційного успіху. Дана стратегія відзначається найнижчими витратами на її впровадження. Проте, важливо враховувати, що вона не завжди гарантує стійкий прибуток, і може виникнути необхідність терміново шукати альтернативні рішення.

*Таблиця 1.2*

**Рівень ризику та витрат на реалізацію стратегій**

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху,%	Рівень витрат,%
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200-1600

Примітка. Сформовано автором на основі [6, с. 105]

Нами з'ясовано, що реалізація стратегії диверсифікації є найбільш ризикованою. Тільки у одному з двадцяти випадків підприємство може досягти значного комерційного успіху без особливо докладених зусиль. Високий рівень ризику пов'язаний зі значними витратами на впровадження цієї стратегії. В основному така стратегія є доцільною за наявних особливих обставин або ж в разі постановки мети значно збільшити обсяги продажу продукції [6, с.106].

Дані, наведені у табл. 1.2, свідчать про те, що перед керівництвом сучасних підприємств завжди постає питання щодо прийнятної величини

рівня ризику. Застосування будь-якої з наведених стратегій потребує урахування наявних умов на ринку та оцінки конкретної ситуації, що складається на ринку. Застосування зазначеного підходу може допомогти підприємству досягти поставлених цілей і відповідно - успіху на ринку.

Варто зазначити, що рівень ризику тісно взаємопов'язаний з фінансовими ресурсами. Адже будь-які зміни в діяльності підприємства, зокрема такі як вихід на нові ринки, розробка нових продуктів або перехід у нову галузь, потребують значних фінансових капіталовкладень. Відтак підприємства з належним фінансовим забезпеченням мають значні переваги у процесі вибору стратегії і відповідно - більше можливостей для вибору стратегічних альтернатив, у порівнянні з тими, які мають дещо обмежені фінансові ресурси. У табл. 1.3 нами приведено шість основних ціннісних орієнтацій вищого керівництва підприємства та відповідні їм цінності та цілі.

*Таблиця 1.3*

### **Ціннісні орієнтації керівників**

<b>Орієнтації</b>	<b>Категорії цінностей</b>	<b>Типи пріоритетних цілей підприємства</b>
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Дострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі стосунки між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, форма та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Примітка. Сформовано автором на основі [6, с.106]

На процес вибору відповідної стратегії суттєвий вплив здійснює вище керівництво, зокрема у контексті його прихильності дотримання традиційних

стратегій та небажанню розглядати нові можливості. Власне, керівники можуть бути як схильними до ризику так і навпаки, прагнути його уникнути.

Практичний досвід свідчить, що переважна більшість підприємств здійснює діяльність у відповідності до обраної стратегії протягом 15-20 років. Відповідно зміни стратегічних пріоритетів діяльності підприємства відбуваються лише за наявності важливих обставин (зміна керівництва, втручання зі сторони наступних інстанцій: банків, податкових органів, антимонопольних комітетів і т. д., загроза зміни форми власності або злиття, а також усвідомлення необхідності «прориву» в поточній діяльності, і ін.

У стратегічному управлінні особливе значення приділяється розумінню ролі вищого менеджменту, зважаючи на те, що керівник-лідер вважається ключовою фігурою, чий вплив і внесок є суттєвим у формуванні та розвитку організації. Генрі Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження щодо стилів керівництва вищого рівня менеджменту, розрізняє три основні способи дій при виборі стратегії, які визначаються особистістю та системою цінностей: підприємницький, адаптивний та плановий.

У процесі застосування підприємницького підходу до стратегічного управління, стратегія розробляється вищим керівництвом, з основним акцентом на можливостях, при цьому існуючі проблеми вважаються менш важливими. Напрямки стратегічного розвитку формуються власниками підприємства, а головною метою є ефективний розвиток із постійним зростанням.

Адаптивний метод в основному орієнтований на оперативне вирішення існуючих проблем, замість активного пошуку нових можливостей. Стратегія розглядається як основа, і поступ вперед відбувається поступово та дуже повільно. Процес формування стратегії може бути як спонтанним, так і керованим, і потребує участі відповідних співробітників. Такий підхід до стратегічного управління характерний для значної кількості великих корпорацій.

У свою чергу, плановий підхід передбачає комбінацію активного пошуку нових можливостей та оперативного вирішення існуючих проблем, використання елементів системного та комплексного аналізу, і наявність відповідного структурного підрозділу для забезпечення організації процесу розробки стратегії.

Суттєвий вплив на визначення стратегічних напрямків підприємства здійснює її розмір. Для малих за розмірами підприємств основною метою є мінімізація рівня конкуренції на ринку та активне використання власних переваг гнучкості, тобто здатності швидко адаптувати свою діяльність до змін ринкових умов. Однією з ключових основ для вибору стратегії є використання матриці «товар - форма існування підприємства» (рис.1.2.).

<b>Форми існування малої організації</b>	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
<b>Продукт малої організації</b>			

Рис. 1.2. Матриця «товар - форма існування підприємства»

Примітка. Сформовано автором на основі [6, с.106]

Стратегія копіювання базується на припущенні, що будь-який оригінальний товар чи послуга в майбутньому може бути добре скопійованим. За таких умов можливими є два варіанти: марочний продукт великої компанії та копія, яку виробляє менша підприємство. При цьому,

ціна товару-копії є значно нижчою в порівнянні з оригінальним продуктом через відсутність витрат на процеси дослідження та розробки.

Стратегія оптимального розміру застосовується малими підприємствами в тих випадках, коли виробництво у великих обсягах є неефективним. Спроба об'єднати кілька малих виробників може призвести до втрати оперативної гнучкості, зменшення прибутку і навіть призвести до їхнього закриття. Одночасно можливості інтенсивного зростання малих підприємств є обмеженими.

Стратегія участі у виробництві продукції великого підприємства передбачає, що окремі компоненти товару є кінцевим продуктом малих підприємств. Проте, виробництво даного товару може повністю залежати від великого за розмірами підприємства. Оптимальним вважається варіант, коли мале підприємство співпрацює з кількома великими партнерами, і частка кожного з них повинна не перевищувати 20% в загальному обсязі продажу.

З'ясовано, що великі підприємства мають можливість розширювати свою сферу діяльності, але це може супроводжуватися втратою гнучкості. Залежно від темпів зростання та рівня диверсифікації виробництва, великі підприємства можуть бути поділені на три групи, які включають «гордих левів», «могутніх слонів» та «неповоротких бегемотів», характеристики стратегій яких наведено в таблиці 1.4.

Стратегія збереження направлена на утримання стабільного стану підприємства у довготривалій перспективі. Ризик такої стратегії обумовлюється можливістю втратити сталу ринкову позицію через зміну потреб споживачів.

Дослідженнями з'ясовано, що частка великих підприємств становить не більше 1-2% від загальної кількості господарюючих суб'єктів у США, Західній Європі або Японії, і виробляють від третини до половини валового національного продукту в центрах світової економіки, а також випускають понад 50% всієї промислової продукції.

### Основні стратегії великого за розмірами підприємства

Тип організації	Найважливіші характеристики стратегії		
	Зростання	Профіль	Прибуток
«Горді леви»	Пришвидшене	Спеціалізація у великому сегменті ринку	Достатній для пришвидшеного зростання
«Могутні слони»	Середнє, стабільне	Диверсифікація на ринку	Забезпечує стійкість на ринку
«Неповоротні бегемоти»	Сповільнене	Диверсифікація на багатьох ринках	Недостатній, можливі збитки

Примітка. Сформовано автором на основі [6, с.107].

Відтак середні за розмірами підприємства тривалий період можуть перебувати в перехідному стані між малими та великими підприємствами. Вони можуть існувати, приховуючи свою спеціалізацію в певній ніші, і вибираючи одну з чотирьох стратегій зростання відповідно до темпів свого росту та розвитку, а також обраної ніші (рис. 1.3.).

<b>Темпи зростання організації</b>	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
		<b>Темпи розширення ніші</b>	

Рис.1.3. Основні стратегії середнього за розмірами підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [6, с.107]

Стратегія пошуку «загарбника» імплементується за умов, коли середнє за розміром підприємство не має достатньо фінансових ресурсів для збереження своєї позиції і може бути зацікавленим у подальшому входженні до складу великого підприємства. Така фінансова підтримка дозволяє зберегти обрану спеціалізацію.

Стратегію лідерства в ніші застосовують у двох випадках: коли темпи зростання та розширення ніші настільки високі, що вона може стати монополістом і перешкодити конкурентам, або за умов коли підприємство має достатньо фінансових ресурсів для швидкого зростання.

Стратегія виходу з ніші передбачає наміри підприємства розширити параметри діяльності, можливою є зміна своєї спеціалізації, і здійснення діяльності у більш жорсткіших конкурентних умовах.

У процесі реалізації наведених вище стратегій підприємство може здобути як позитивний, так і негативний досвід. Варто зауважити, що фактор часу може бути як чинником успіху, так і джерелом прорахунків. Можливості і загрози, виявлені в зовнішньому середовищі, а також передбачені зміни завжди обмежуються певними часовими рамками. Крім того, важливо враховувати календарний час та тривалість різних етапів реалізації стратегії. Розроблену стратегію можна реалізувати не в будь-який момент, а лише в обумовлений час, коли існують відповідні можливості. Важливо зауважити, що нездійснення стратегії може призвести не лише до значних втрат, але й до банкрутства. Врахування цих факторів під час оцінки стратегічних альтернатив допомагає обґрунтовано вибрати оптимальну стратегію, яка у повній мірі відповідає поставленим цілям, а також дозволяє порівняти витрати та результати, які можуть бути досягнуті під час її реалізації.

## **Висновки до розділу 1**

Інвестиційні проекти підприємства представляють собою стратегічно спроектовані та цілеспрямовані інвестиційні зусилля, направлені на

досягнення конкретних бізнес-цілей та результатів. Сутність інвестиційних проєктів полягає у вкладенні фінансових, трудових та матеріальних ресурсів у певні ініціативи з метою отримання прибутку або досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний розвиток організації - це надзвичайно важливий аспект сталого функціонування та розвитку. Ретельний аналіз, чітка місія та цілі, збалансований підхід та залучення високопрофесійної команди сприяють розробці та впровадженню ефективної стратегії. Постійний моніторинг і оперативна адаптація дозволяють керівництву сучасних підприємств своєчасно відповідати на зміни в середовищі та досягати поставлених цілей в умовах системних змін.

Стратегічний розвиток організації - це постійний процес, який передбачає постійну оцінку та адаптацію стратегії відповідно до наявних змін в середовищі. Реалізація стратегії часто вимагає фінансових, людських і технічних ресурсів, що потребує забезпеченості ними у повній мірі і належного контролю їх використання, що являється важливою частиною стратегічного процесу.

Існують різні види стратегічного розвитку, включаючи стратегії росту (розширення), стратегії стабільності, стратегії зменшення (реорганізації) та стратегії адаптації до змін в середовищі.

У процесі розробки стратегії важливо враховувати різні аспекти організації, включаючи фінансові, операційні, маркетингові, інноваційні та ресурсні аспекти. Збалансований підхід допомагає забезпечити взаємодію між цими аспектами та досягти гармонійного розвитку. Стратегія розвитку організації повинна бути розроблена з участю вищого керівництва та інших ключових учасників. Це допомагає забезпечити підтримку та залучення всієї команди в процесі реалізації стратегії.



## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРБУДКОМПЛЕКТ»

#### 1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тербудкомплект»

Компанія ТОВ «Тербудкомплект» зареєстрована за наступною юридичною адресою: Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Бродівська, буд. 60, каб.№5. Керівником ТОВ «Тербудкомплект» є Гарасим Тарас Богданович.

Основним видом діяльності ТОВ «Тербудкомплект» є організація оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Іншими видами діяльності ТОВ «Тербудкомплект», що наведені у Статуті є наступні:

16.23 Виробництво інших виробів із деревини для будівництва та столярних виробів.

24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів із металу.

25.11 Виробництво металевих будівельних конструкцій і компонентів конструкцій.

25.12 Виготовлення металевих дверей і вікон.

25.99 Виробництво різних готових металевих виробів та інших товарів з металу.

41.10 Організація процесу будівництва будівель.

41.20 Будівництво житлових та нежитлових споруд.

43.11 Демонтаж робіт.

43.21 Встановлення електричних систем.

43.22 Монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціонування.

43.29 Виконання інших будівельно-монтажних робіт.

43.31 Виконання штукатурних робіт.

- 43.32 Монтаж столярних виробів.
- 43.33 Покриття підлоги та облицювання стін.
- 43.34 Малярні та скління роботи.
- 43.39 Виконання інших завершальних будівельних робіт.
- 43.91 Роботи з покрівлі.
- 43.99 Виконання інших спеціалізованих будівельних робіт.
- 45.31 Оптова торгівля автомобільними деталями та аксесуарами.
- 46.74 Оптова торгівля металевими виробами, обладнанням для водопостачання та опалення, і супутніми продуктами.
- 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними товарами.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.
- 49.41 Перевезення вантажів автомобільним транспортом.
- 49.42 Надання послуг із перевезення вантажів (переїзд).
- 71.11 Діяльність в галузі архітектури.
- 71.12 Інжинірингова, геологічна та геодезична діяльність, а також консультаційні послуги у цих галузях.
- 81.30 Послуги з ландшафтного дизайну [30].

Основною метою діяльності Товариства є отримання прибутку з наступним його перерозподілом між учасниками Товариства [30].

Актуальність персоналу для будь-якої організації є критично важливою з точки зору досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку. Ефективний персонал - це не тільки кількість працівників, але і їхні навички, знання, мотивація та спроможність пристосовуватися до змін.

Вважаємо за необхідне виокремити наступні ключові аспекти актуальності персоналу:

1. Стратегічне планування. Спроможність організації адаптуватися до змін в економічному середовищі і ринкових умовах залежить від наявності актуальних навичок у діяльності персоналу. Організації повинні активно працювати над прогнозуванням майбутніх потреб у робочій силі і розвивати персонал, щоб вони відповідали цим вимогам.

2. Інновації. Швидкозмінне суспільство і технологічний прогрес вимагають наявності персоналу, який може ініціювати та впроваджувати інновації. Актуальність персоналу полягає в їхній здатності долучати нові знання та ідеї, розробляти креативні рішення та вдосконалювати процеси.

3. Ефективність робочих процесів. Актуальний персонал володіє необхідними навичками і знаннями для виконання роботи на високому рівні ефективності. Це допомагає забезпечити оптимальне функціонування всіх робочих процесів і підтримує конкурентоспроможність організації.

4. Лідерство та комунікація. Актуальний персонал володіє навичками лідерства та ефективною комунікацією. Це сприяє збереженню стабільності в організації, покращенню взаємодії між різними відділами та формуванню сильної корпоративної культури.

5. Адаптивність до змін. Організації повинні бути готові до змін у бізнес-середовищі, і це стосується не тільки стратегічних змін, але і реакції на несподівані обставини, такі як пандемія або економічні кризи. Актуальний персонал готовий швидко адаптуватися та вирішувати нові завдання.

6. Узагальнюючи, актуальність персоналу - це ключовий фактор для досягнення успіху та стійкості організації в динамічному сучасному бізнес-середовищі. Організації, які інвестують у розвиток свого персоналу і підтримують його актуальність, зазвичай мають перевагу перед конкурентами. у табл. 2.1. нами приведено дані щодо кількості зайнятих працівників у ТОВ «Тербудкомплект».

*Таблиця 2.1.*

**Порівняльний аналіз кількості зайнятих працівників у  
ТОВ «ТЕРБУДКОМПЛЕКТ» за період 2021 – 2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
<b>Кількість зайнятих працівників</b>	32	38	35	109,4

Примітка. Сформовано автором на основі [36, 37, 38].

Таким чином, дані табл. 2.1 свідчать, що у ТОВ «Тербудкомплект» у 2023 р. порівняно із 2021 р. спостерігається тенденція зростання кількості зайнятих працівників, зокрема на 9,4%. Проте, у 2023 р. порівняно із 2022 р. кількість працівників зменшилася.

Оборотні та необоротні активи є двома основними категоріями активів в бухгалтерському обліку організацій. Ці категорії допомагають розподілити активи на ті, які призначені для швидкого обертання та ті, які мають тривалий термін використання.

Оборотні та необоротні активи взаємодіють у процесі функціонування організації. Оборотні активи, такі як запаси та дебіторська заборгованість, можуть бути фінансовані за рахунок отримання грошових коштів від необоротних активів, таких як позики або власний капітал.

Збалансоване управління оборотними та необоротними активами дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість. Це особливо важливо для забезпечення стійкого фінансового стану та успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі. У табл. 2.2. приведено інформацію про активи ТОВ «Тербудкомплект» за період 2020-2022 рр. Зокрема, незавершені капітальні інвестиції у 2020 р. становили 37,4 тис. грн., тоді як у 2022 р. – лише 16,7 тис. грн. Відповідно основні засоби - 3659,2 та 5680,1 у 2020 р. та 2022 р.

Відтак у ТОВ «Тербудкомплект» запаси у 2020 р. становили 9007,0 тис. грн. та 44210,3 тис. грн. у 2022 р. Станом на 2022 р. дебіторська заборгованість була 1189,7 тис. грн., в тому числі дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 13,4 тис. грн. Відповідно інша поточна дебіторська заборгованість у 2022 р. – 1273,5 тис. грн., тоді як у 2020 р. – лише 527,5 тис. грн. Поточних фінансових інвестицій ТОВ «Тербудкомплект» не має. З'ясовано, що у 2022 р. інші оборотні активи ТОВ «Тербудкомплект» у 2022 р. становили 6870,0 тис. грн.

Таблиця 2.2

**Інформація про активи ТОВ «Тербудкомплект»  
за період 2020-2022 рр., (тис. грн.)**

Найменування показників	Рік		
	2020	2021	2022
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	37,4	16,7	16,7
Основні засоби:	3659,2	3961,0	5680,1
Первісна вартість	6458,5	8342,5	11754,4
знос	2 799,3	4381,5	6074,3
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	9007,0	5956,0	44210,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	947,6	1550,8	1189,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	109,3	11,6	13,4
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	527,5	7424,0	1273,5
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	22,6	342,6	67,6
Витрати майбутніх періодів	32,4	24,1	-
Інші оборотні активи	1486,3	1176,5	6870,0

Примітка. Сформовано автором на основі [36, 37, 38].

Дані про довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення діяльності ТОВ «Тербудкомплект» за період 2020-2022 рр. представлені у табл. 2.3. Адже довгострокові зобов'язання - це фінансові зобов'язання та пасиви, які підприємство зобов'язане виплатити протягом тривалого періоду, зазвичай понад один рік. Цільове фінансування – це вид фінансування, який спеціально виділяється для конкретного проекту або цілі, зазвичай з метою розширення бізнесу, придбання обладнання чи розвитку

нового продукту. Під забезпеченням діяльності організації слід розуміти наявність засобів, які гарантують безперерйну діяльність та виконання усіх фінансових зобов'язань.

Таблиця 2.3

**Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення діяльності ТОВ «Тербудкомплект» за період 2020-2022 рр.,  
(тис. грн.)**

Найменування показників	Рік		
	2020	2021	2022
<b>Поточні зобов'язання</b>			
<b>Короткострокові кредити банків</b>	0,2	8,2	3560,7
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>	-	-	-
<b>довгостроковими зобов'язаннями</b>			
<b>товари, роботи, послуги</b>	2317,9	1282,6	1210,5
<b>розрахунками з бюджетом</b>	225,2	596,7	780,9
<b>у тому числі з податку на прибуток</b>	216,8	379,0	437,5
<b>розрахунками зі страхування</b>	7,9	1,3	35,8
<b>розрахунками з оплати праці</b>	34,7	7,1	120,4
<b>Доходи майбутніх періодів</b>	-	-	-
<b>Інші поточні зобов'язання</b>	5846,7	8270,6	39126,8

Примітка. Сформовано автором на основі [36, 37, 38].

Отже, з даних наведених у табл. 2.3 бачимо, що у 2022 р. у досліджуваному підприємстві короткострокові кредити банків становили 3560,7 тис. грн., тоді як у 2020 р. лише 0,2. За довгостроковими зобов'язаннями поточна кредиторська заборгованість відсутня протягом досліджуваного періоду. Інші актуальні дані бачимо у табл. 2.3.

Фінансові результати діяльності організації є ключовим показником її фінансового стану та ефективності управління. Ці результати відображаються у фінансових звітах, таких як звіт про прибутки та збитки,

звіт про фінансовий стан (баланс) та звіт про зміни власного капіталу. Власне, аналіз фінансових результатів діяльності організації допомагає визначити сильні та слабкі сторони діяльності організації, що є ключовим для прийняття правильних управлінських рішень та стратегій. У табл. 2.4 нами приведено звітні дані про фінансові результати ТОВ «Тербудкомплект» за період 2020-2022 рр. Здійснивши порівняльний аналіз приведених даних у табл. 2.2 можемо констатувати, що у 2022 р. порівняно із 2020 р. на 29,6% знизилася собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Всі інші приведені показники характеризуються позитивною динамікою.

Таблиця 2.4

**Звітні дані про фінансові результати ТОВ «Тербудкомплект»  
за період 2020-2022 рр., (тис. грн.)**

Найменування показників	Рік			2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36607,5	81735,8	64165,9	<b>175,3</b>
Інші операційні доходи	4343,8	3911,1	4272,4	<b>98,4</b>
Інші доходи	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73739,5	32595,8	51773,3	<b>70,4</b>
Інші операційні витрати	8872,4	6419,9	11124,9	<b>125,4</b>
Інші витрати	32,9	41,6	429,1	<b>1304,3</b>
Фінансовий результат до оподаткування	3434,9	1461,3	5111,1	<b>148,8</b>
Податок на прибуток	619,3	333,0	921,7	<b>148,8</b>
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	2815,6	1128,4	4189,4	<b>148,8</b>

Примітка. Сформовано автором на основі [36, 37, 38].

Отже, приведена організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тербудкомплект» наочно демонструє позитивну динаміку функціонування та розвитку досліджуваного підприємства.

## 2.2. Моделі управління інвестиційними проєктами підприємства

Управління інвестиційними проєктами є невід'ємною складовою частиною стратегічного процесу управління, який втілюється суб'єктом з метою поліпшення привабливості об'єкта інвестування, оцінки та реалізації інвестиційної діяльності, а також створення сприятливих умов для ефективного перебігу процесів інвестування. Управління інвестиційними проєктами направлене на забезпечення стабільності та ліквідності підприємства, забезпечуючи можливість отримання прибутку.

Менеджмент інвестиційними проєктами підприємства характеризується власною метою, принципами та функціями у загальній системі управління підприємством. Відтак загалом інвестиційна діяльність зорієнтована на розвиток виробництва, його технологічне удосконалення, а також отримання прибутку та нарощування капіталу. Дана підсистема спрямована на формування передумов для підвищення ефективності інвестиційних проєктів та діяльності підприємства загалом [9].

Процес управління інвестиційною діяльністю підприємства полягає у здійсненні вибору, обґрунтуванні та залученні необхідних для реалізації інвестиційної політики підприємства ресурсів. Дана політика спрямована на збільшення розміру доходів, підвищення добробуту власників та працівників, а також сприяє розвитку економічного потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності та вирішенню ключових соціальних завдань [2].

Управління інвестиційними проєктами є ключовим елементом стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Існує кілька моделей управління інвестиційними проєктами, які допомагають підприємствам ефективно впроваджувати та контролювати свої інвестиції.

У процесі функціонування та розвитку організація проходить різні етапи, які презентуються у різновекторній динаміці фінансово-економічних показників. Оптимальний для організації стан показників економічного зростання значною мірою обумовлюється стратегічною орієнтацією



управління, зокрема скерованого на інноваційність та характеризується постійною оптимізацією внутрішніх складових та генерацією інноваційних ідей для споживачів та інших складових зовнішнього середовища.

У табл. 2.5. нами приведено загальну характеристику типової моделі управління інвестиційним проектом підприємства. Дана модель управління інвестиційним проектом підприємства передбачає проходження низки послідовних, взаємопов'язаних етапів.

Таблиця 2.5.

**Характеристика типової моделі управління інвестиційним проектом підприємства**

ЦІЛІ Інструмент — контракт	Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяги, витрати, час і якість, а також наголошується, який з них домінує
ЩО (обсяг) Інструмент — WBS	Визначаються обсяги робіт розробкою робочої структури проекту (WBS)
ХТО (команда) Інструмент — OBS	Призначається керівник і формується команда за допомогою створення організаційної структури (OBS) і порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців
ХТО ЩО РОБИТЬ (відповідальність) Інструмент — матриця відповідальності	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням міри відповідальності
ЯК (плани) Інструменти — сіткові графіки, діаграми Гантта, ресурсні гістограми	Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей і взаємовідношень робочих елементів
КОЛИ і СКІЛЬКИ (контроль) Інструмент — інформаційні та аналітичні звіти, метод скоригованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Модель управління проектами представляє собою стисле відображення різноманітних завдань та процедур, які теоретично можуть бути реалізовані у

процесі управління різними об'єктами. Саме така значна кількість деталей та можливостей (повнота) моделі має важливе значення для реальної побудови організаційних структур і бізнес-процесів у підприємствах, орієнтованих на проекти, а також для визначення стандартів і систем управління.

Підприємство та його потенціал для реалізації інвестиційних проєктів можуть бути розглянуті як складні системи, що поєднують окремі елементи з різних джерел. Для аналізу таких систем використовуються методи та підходи системного аналізу, такі як моделювання. Терміни «модель» та «моделювання» широко використовуються в різних сферах людської діяльності та мають багато різних визначень. Так, моделювання може бути визначено як процес створення, вивчення та застосування моделей. Основна його особливість полягає в тому, що це метод опосередкованого розуміння через використання аналогічних об'єктів.

Процес моделювання включає три ключові складові: першочерговий суб'єкт (дослідник), об'єкт дослідження та модель, яка служить посередником для аналізу взаємодії між суб'єктом та об'єктом пізнання. Співвідношення показників проявляється через їх взаємний вплив один на одного та на кінцевий результат. Цей аспект виявляє важливість обрання відповідних оціночних показників, які обумовлені об'єктивними законами розвитку та впровадження інновацій, і не можуть бути штучно сформовані.

Проте система показників має кілька помітних недоліків, включаючи не повну відповідність вищезазначеним вимогам. Частка її відповідності полягає у забезпеченні взаємозв'язків, але це порушує вимоги до інформативності та оперативності. Дійсно, результати підприємницької діяльності залежать від наявності та використання різних видів ресурсів, таких як основні засоби, матеріали та персонал. Однак вплив ресурсів на кінцевий результат може бути двозначним і залежить від обрання показників та критеріїв оцінки діяльності підприємства.

Управління реалізацією проєкту втілюється через встановлення прямого і зворотного зв'язку між учасниками і об'єктами управління. Даний

процес охоплює різні рівні, процедури та функції управління, як показано на рис. 2.1.

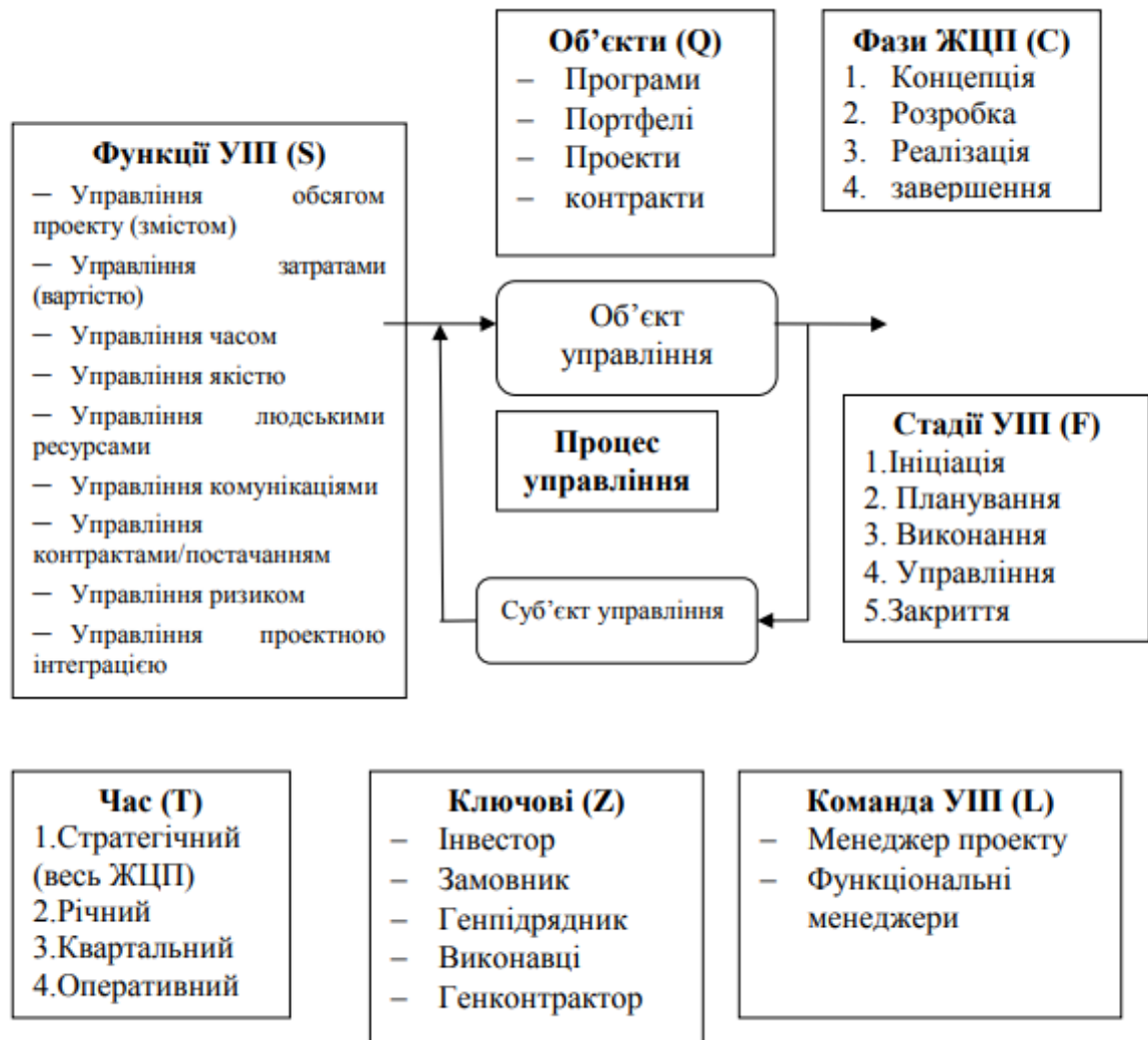


Рис. 2.1. Системна модель управління проектами

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Управління інвестиційними проектами є ключовим аспектом стратегічного розвитку підприємства. Існує кілька моделей управління інвестиційними проектами, які допомагають підприємствам ефективно впроваджувати та контролювати свої інвестиційні ініціативи.

Стратегічне управління базується на структурі стратегічного плану, що поєднується з корпоративними стратегіями та управлінською практикою. Традиційно дана система представляє собою спрощену модель, яка використовується для стимулювання діяльності організації, а також для

сканування зовнішнього середовища, проведення SWOT-аналізу, формулювання стратегії, її впровадження та контролю в реальних життєвих ситуаціях. Сьогодні існують різноманітні моделі стратегічного управління, які власне забезпечують реалізацію інвестиційних проєктів [31].

Однією з таких моделей є традиційне стратегічне планування, яке не підходить для всіх підприємств. Класичне стратегічне планування є найпоширенішою моделлю у сфері стратегічного управління, але не підходить для всіх видів підприємств. Дана модель найкраще підходить для компаній, які мають велику кількість ресурсів і можуть працювати над великими амбітними цілями. Вона найбільш ефективна в умовах стабільного зовнішнього середовища та відсутності невирішених актуальних проблем. Така модель зазвичай включає наступні етапи [31]:

1. Визначення або перегляд місії підприємства.
2. Аналіз зовнішнього оточення та оновлення звітів.
3. Визначення довгострокових стратегій та/або цілей для досягнення поставленої мети.
4. Складання плану дій, включаючи розподіл завдань, встановлення часових меж для досягнення кожної цілі.
5. Розробка супутніх планів, таких як організаційна структура, обладнання, маркетингові та фінансові стратегії.

Модель стратегічного планування, заснована на постановці питань, включає такі етапи: визначення 5-7 найважливіших поточних проблем, які стоять перед підприємством на даний момент; розробка планів дій для вирішення кожної з цих проблем протягом наступних 6-12 місяців; внесення цієї інформації до стратегічного плану.

Стратегічний менеджмент складається з чотирьох основних компонентів, як визначено у моделі Вілена і Гангера з 1998 року: аналіз оточення, формулювання стратегії, впровадження стратегії, оцінка та контроль. Ці чотири ключові компоненти взаємодіють між собою. На корпоративному рівні процес стратегічного управління включає різні дії,

починаючи від аналізу зовнішнього середовища для виявлення можливостей та загроз, і закінчуючи оцінкою продуктивності та адаптацією до знайдених факторів [25, с. 80].

У табл. 2.6 наведено моделі, де можна відзначити, що модель BCG представляє собою логічний результат дослідження, проведеного фахівцями з Бостонської консалтингової групи.

Таблиця 2.6

### Моделі стратегічного управління

Назва моделі	Коротка характеристика
Тип «Темп збільшення частки ринку-частки ринку» (модель BCG)	Стан фірми формується щодо всіх інших підприємств (учасників) на ринку.
"Привабливість ринку конкурентоспроможність компанії» (модель GE / Mckinsey, Shell / DPM)	Стратегічне позиціонування конкретних бізнесів, які входять в бізнес-портфель холдингової структури.
Етап еволюції ринку (життєвого циклу товару) - конкурентна позиція компанії	

Примітка. Сформовано автором на основі [27].

Під час аналізу діяльності різних компаній, що виробляють 24 основних види продукції у восьми галузях, було встановлено, що вартість виробництва одиниць продукції знизилася на 10-30% при збільшенні обсягу виробництва вдвічі [27, с. 127]. Цей факт вказує на те, що змінні витрати є одним із ключових факторів успіху в бізнесі та визначають конкурентну перевагу організації над іншими. Модель BCG зорієнтована на грошові потоки організації, а також на окремі бізнес-операції. Це лише окремі із найпоширеніших та традиційних моделей стратегічного планування, які можуть бути відмічені в численних підприємствах, незалежно від їх масштабу - від локального до глобального.

У процесі здійснення оцінки результативного показника - прибутку (валового або чистого), збільшення обсягу використаних ресурсів може мати різний вплив на прибуток, який може бути і позитивним, і негативним. З

одного боку, ресурси представляють собою витрати, які зменшують прибуток, а з іншого боку, вони сприяють збільшенню обсягу виробництва продукції. Для встановлення залежності між обсягом ресурсів, виробництвом продукції та прибутком, необхідно провести аналіз цін на продукцію [31].

Управління стратегічним розвитком організації вимагає максимального використання ринкових можливостей та збалансування потенціалу з ринковими можливостями. У сучасних умовах Індустрії 4.0, стратегічний розвиток повинен бути орієнтованим на розробку, впровадження інновацій та цифрову трансформацію діяльності. У цьому контексті потрібно формувати, розвивати та використовувати потенціал підприємства. Взаємозв'язок між складовими потенціалу організації представлено на рис.2.2.

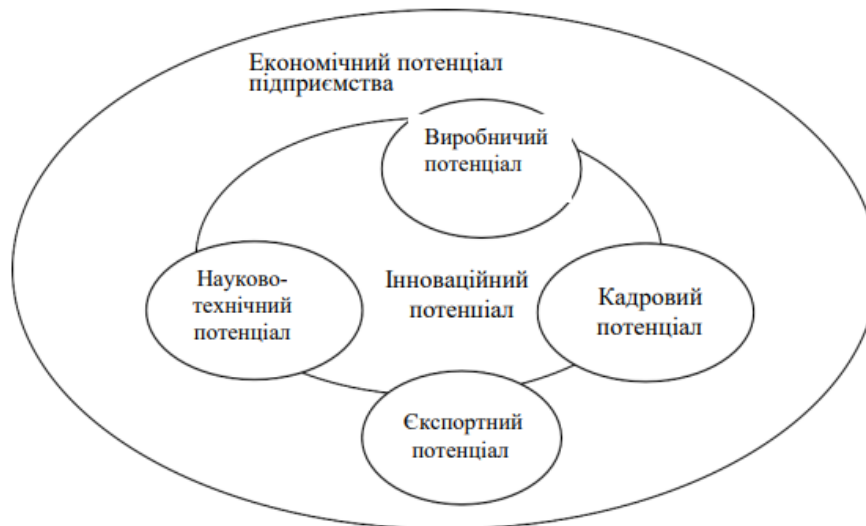


Рис. 2.2. Взаємозв'язок складових потенціалу організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У нинішній науковій економічній літературі загально визнана важливість інноваційного потенціалу та відзначається його взаємозв'язок з економічним, виробничим та іншими резервами підприємства. Графічне зображення цього зв'язку інноваційного потенціалу організації з іншими видами потенціалу представлено на рис. 2.2.

На відміну від дослідників, які обмежуються розгляданням лише взаємодії науково-технічного потенціалу з виробничими ресурсами

підприємства та його впливу на виробництво, наш підхід передбачає аналіз діяльності підприємства з урахуванням всіх існуючих потенціалів та їх взаємодії. Як видно з рис.2.1., основним є економічний потенціал підприємства, який включає повний спектр характеристик підприємства та охоплює всі аспекти діяльності.

Наступним за розміром потенціалу є інноваційний потенціал, який надає можливість для проведення інноваційних процесів та має взаємозв'язок з виробничими та іншими резервами організації. Важливо відзначити, що рівень інноваційної активності українських підприємств дуже низький, що дозволяє нам говорити лише про їх потенційні можливості в інноваційній сфері. Загалом, динаміка показників за останні два десятиліття свідчить про затримку в науково-технічному розвитку вітчизняних організацій і відсутність суттєвих зрушень. Зазначені тенденції схематично представлені на рис. 2.3.

За ступенем інноваційності у виробничому процесі вітчизняні промислові підприємства поділяються таким чином [32, с. 154]: 75% займаються виробництвом низько-технологічної та переробної продукції; 25% спеціалізуються на виробництві середньо-технологічної та високо-технологічної продукції.

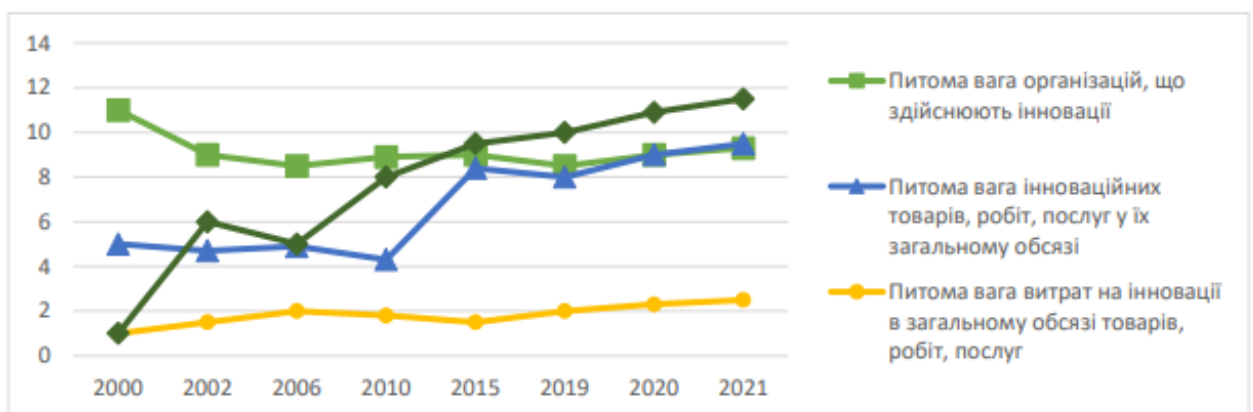


Рис. 2.3. Динаміка показників інноваційного розвитку підприємств за період 2000-2021 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі [32, с. 154].

Саме тому у контексті забезпечення ефективного управління інвестиційними проектами важливим стає проведення аналізу та оцінки інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств та реалізації цього потенціалу, а також пошук методів для збільшення ресурсів та досягнення максимально ефективного використання прихованих резервів їх інвестиційно-інноваційного розвитку [32, с. 154].

Прийняття оптимальних управлінських рішень вимагає наявності інформації, пов'язаної з існуючим потенціалом для інноваційного розвитку на підприємстві, а також даних про ті галузі, які є найбільш пріоритетними та важливими для досягнення цілей інноваційного росту.

В умовах сучасних процесів інтеграції та глобалізації необхідний раціональний розподіл обмежених інвестиційних ресурсів. Основний акцент має бути зроблений на таких стратегічних напрямках, як технічна та технологічна модернізація для забезпечення високої якості виробництва і зниження вартості продукції. Виробництво, яке відповідає міжнародним стандартам якості, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і промисловості, а також збільшить доходи та прибуток підприємств, що в свою чергу дозволить збільшити фінансування модернізації виробництва, задовольнити постійно змінні потреби споживачів.

Глобалізація економіки сприяє більш ефективному проведенню єдиної політики, спрямованої на досягнення та збереження економічного добробуту, високих стандартів життя і безпеки, на підтримку гуманістичних цінностей, передових знань і технологій. Сутність будь-якого об'єкта дослідження найкраще розкривається через визначення його складових елементів та взаємозв'язків між ними. Таким чином, необхідно аналізувати структуру інноваційного потенціалу підприємства, яка може бути представлена за допомогою трьох основних компонентів: ресурсного, результативного та управлінського.

Структура інноваційного потенціалу підприємства приведена у табл. 2.7.



Таблиця 2.7

## Структура інноваційного потенціалу підприємства

№	Елемент інноваційного потенціалу	Коротка характеристика
1	2	3
<b>Ресурсна складова</b>		
1	Кадровий компонент	Включає до свого складу процес забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які необхідні для цілей розробки та впровадження інноваційних розробок на ринок. Враховується чисельність і якість співробітників, а також досвід розробки та впровадження інноваційних проєктів..
2	Інтелектуальний компонент	Включає до свого складу наявність об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві (наприклад, ноу-хау і патенти), які розроблені або придбані в суб'єкті господарювання, а також результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт
3	Фінансовий компонент	Покликаний для того, щоб охарактеризувати показники фінансової стійкості суб'єкта господарювання, які відображають наявність або відсутність можливостей залучення позикових коштів, з метою здійснення інноваційних проєктів, а також показники наявності власних фінансових ресурсів.
4	Матеріально-технічний компонент	Відображає наявність на підприємстві власних основних засобів і площ, необхідних для ведення інноваційної діяльності. Крім усього іншого, відображає якісний склад і обсяг цих площ.
<b>Результативна складова</b>		
5	Фінансові та інтелектуальні результати	Являє собою результати комерціалізації інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання і відображає рівень реалізації можливостей і ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.
<b>Управлінська складова</b>		
6	Організаційний компонент	Відображає ступінь оптимальності та організованості процесу управління інноваційною діяльністю підприємства.

Примітка. Сформовано автором на основі [41, с. 5].

Управління стратегічним розвитком підприємств вимагає відповідного рівня інформаційної, ресурсної та організаційної підтримки. На рівні інформаційної підтримки управління розвитком проводиться аналіз стану підприємства і зовнішнього середовища. Функції інформаційного забезпечення включають визначення необхідності змін, постановку цілей і завдань менеджменту з розвитку. На другому рівні, для раціонального забезпечення ресурсами, розробляються і впроваджуються додатки для підвищення прибутковості процесів доставки і споживання. Третій рівень – організаційне забезпечення – передбачає побудову організаційної структури і

на її основі функцій управління з урахуванням розвитку такої системи мотивації праці, яка сприятиме досягненню мети управління розвитком організацій. Концептуальна модель управління розвитком підприємства подано на рис. 2.4.

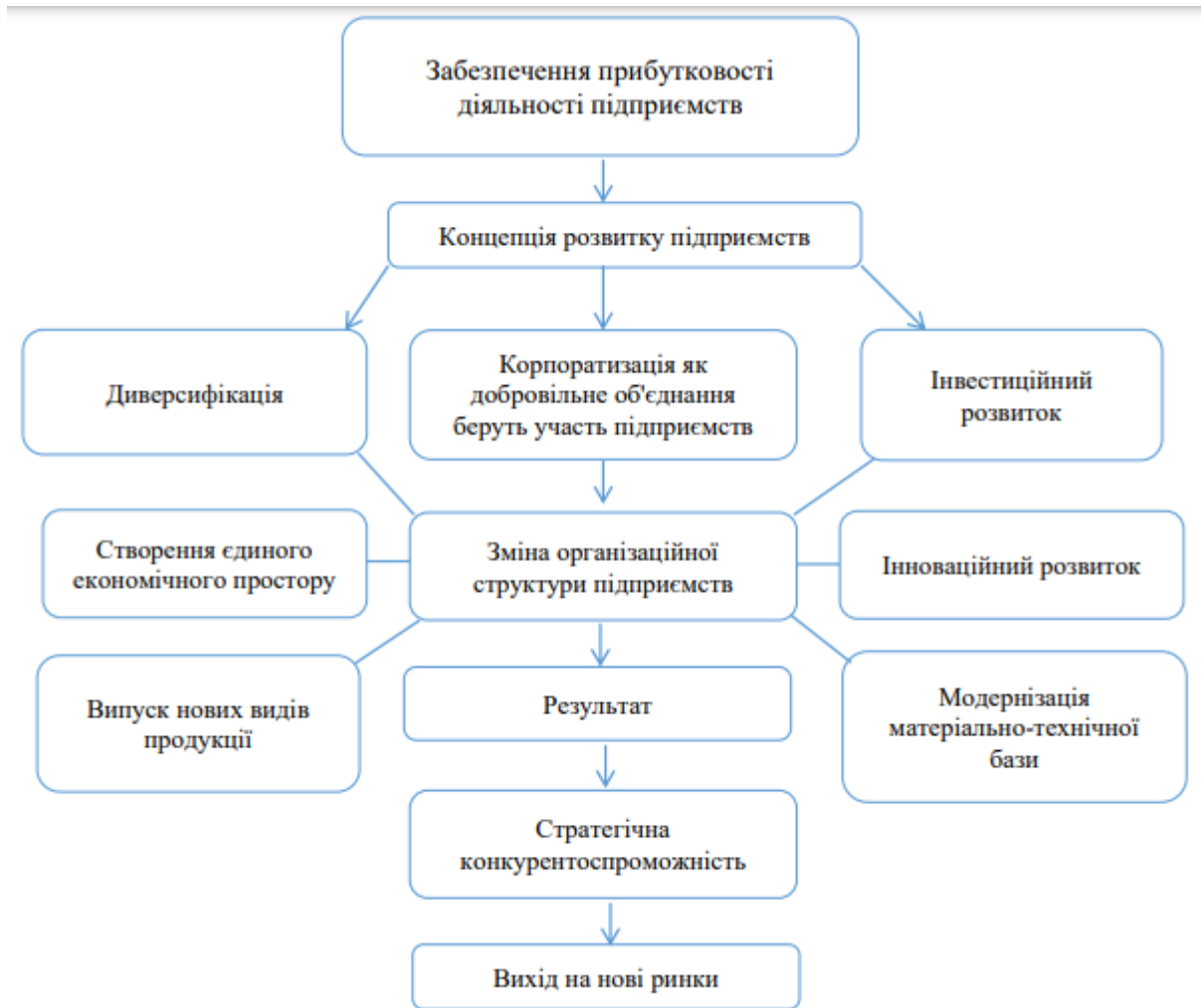


Рис. 2.4. Концептуальна модель управління стратегічним розвитком підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [27].

Можливість керівництва здійснювати розвиток підприємства залежить від перспектив діяльності, пов'язаної з визначенням стратегічних напрямків їх розвитку. Основним елементом процесу моделювання управління стратегічним розвитком підприємства є формулювання концепції розвитку. Розробка концепції стратегічного розвитку підприємства включає в себе встановлення мети їхньої діяльності та завдань для досягнення цієї мети, а

також обґрунтування шляхів досягнення ефективного стратегічного розвитку підприємства.

В основі концепції повинні лежати пріоритети інноваційного розвитку, постійне вдосконалення керівництва і виконавчої діяльності, гнучкість управління та пошук шляхів для підвищення ефективності використання потенціалу підприємства у контексті системної реалізації інвестиційних проєктів.

### **2.3. SWOT-аналіз як основний інструмент управління стратегічним, інвестиційно-зорієнтованим розвитком підприємства**

Метод SWOT-аналізу використовується для дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства. Цей підхід є частиною системно-структурного підходу. Проведення SWOT-аналізу дозволяє отримати комплексну інформацію про потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. У сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища, воєнного стану, і пов'язаних з цим структурних диспропорцій національної економічної системи важливо об'єктивно оцінювати можливі трансформації.

Однією з ключових стадій у формуванні стратегії розвитку підприємства є проведення стратегічного та конкурентного аналізу. Серед інструментів стратегічного аналізу широкого використання в зарубіжній практиці корпоративного управління набуває SWOT-аналіз. Цей універсальний метод особливо дієвий при розгляді переваг і недоліків здійснення господарської діяльності. Результати стратегічного аналізу визначають пріоритети розвитку підприємства та частину стратегії для протидії негативним факторам. SWOT-аналіз сприяє виявленню умов, які впливають на підприємство, і допомагає збалансувати внутрішні переваги та

недоліки з можливостями та загрозами. Цей аналіз допомагає визначити не лише потенціал підприємства, але й усі переваги в порівнянні з конкурентами.

Скорочення SWOT походить від перших літер англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози). В процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє об'єкт дослідження.

Акронім SWOT складається з перших літер англійських слів, а саме: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) та Threats (загрози) [26, с. 69]. Під час проведення SWOT-аналізу визначаються можливі ризики і перспективи, які можуть виникнути в зовнішньому оточенні, а також виявляються сильні та слабкі аспекти об'єкта дослідження. Після виконання SWOT-аналізу можна визначити основну стратегію розвитку організації, а також специфічні напрямки для забезпечення подальшого розширеного відтворення, як високо-динамічної, прибуткової, екологічно чистої та ефективної з точки зору енергоефективності. За допомогою SWOT-аналізу можна також пояснити стратегічний вплив описаних факторів на тенденції ефективного розвитку [26, с. 437].

У науковій літературі поняття SWOT-аналізу має багато визначень, проте всі вони спрямовані на оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Загальним підходом до визначення SWOT-аналізу як важливого інструменту стратегічного управління розвитком організації може бути таке формулювання: SWOT-аналіз - це метод, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі аспекти розвитку організації та конкретного напрямку (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози, що виникають з інших сфер (зовнішнє середовище). Отримані результати слугують основою для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства.

На нашу думку у SWOT-аналізі особлива увага приділяється дослідженню таких факторів як загрози. У цьому контексті загрози визначаються як фактори зовнішнього впливу, які можуть функціонувати як бар'єри, перешкоди, потенційні небезпеки або спричинити додаткові витрати. Оскільки загрози існують і вплинути на них складно, важливо приймати заходи для їх уникнення. Недооцінка загроз може призвести до втрати ринкових позицій, гальмування розвитку організації, що, в свою чергу, вплине на темпи розвитку загалом.

Ретельний розгляд перешкод, які можуть виникнути в підприємстві, та аналіз проблем, пов'язаних із розвитком підприємства, дозволить сформулювати заходи для їх уникнення або зменшення впливу на подальший ефективний розвиток. Наступним кроком буде формування ієрархії можливостей, які може використати керівництво підприємства для досягнення позитивних результатів в процесі реалізації намічених стратегічних цілей. Ці можливості представляють собою тенденції та зміни в бізнес-середовищі, які можуть бути використані для сприяння розвитку та подолання існуючих труднощів. Поєднання всіх чотирьох аспектів SWOT-аналізу у єдиний комплекс допоможе визначити головні стратегічні напрямки розвитку підприємства і сформулювати конкретні мету та завдання. Крім того, SWOT-аналіз допомагає створити план стратегічного розвитку підприємства, передбачити необхідні заходи і ресурси, а також враховувати нові можливості.

Для проведення SWOT-аналізу в підприємстві необхідно володіти відповідним інформаційним забезпеченням, яке включає в себе: базу даних; методи та моделі, що потрібні для проведення SWOT-аналізу; набір організаційних та методичних підходів, які допоможуть підвищити достовірність інформаційного забезпечення. У табл. 2.8 нами приведено результати SWOT-аналізу ТОВ «Тербудкомплект».

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дозволяє комплексно досліджувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства.

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз ТОВ «Тербудкомплект»**

<b>Потенційні внутрішні переваги</b>	<b>Потенційні внутрішні недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентні переваги (унікальність);</li> <li>- сильна позиція у специфічних ринкових сегментах;</li> <li>- сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів;</li> <li>- можливості захисту від конкурентів;</li> <li>- диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;</li> <li>- достатні фінансові ресурси;</li> <li>- вищі за середні технологічні та інноваційні навички;</li> <li>- творчий менеджмент;</li> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>- вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активізація діяльності ключових конкурентів;</li> <li>- поява на ринку нових підприємств-конкурентів;</li> <li>- недоліки в стратегічній діяльності;</li> <li>- брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;</li> </ul>
<b>Потенційні зовнішні можливості</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сталий розвиток економіки країни;</li> <li>- обґрунтованість чинного законодавства;</li> <li>- обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>- входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>- розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>- споріднена диверсифікація, товари з доповненнями;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>- швидке зростання ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інфляція;</li> <li>- велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);</li> <li>- зростання збуту товарів-замінників;</li> <li>- уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>- «ворожі воєнні дії» з боку держави-агресора;</li> <li>- виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>- зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>- негативні демографічні зміни;</li> <li>- негативна екологічна ситуація;</li> <li>- соціально-політична нестабільність.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

За допомогою цього підходу можна встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами, притаманними підприємства, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляються сильні і слабкі сторони, а також загрози і можливості, а потім встановлюються зв'язки між ними, які можуть бути використані для розробки стратегії підприємства.

Під час проведення SWOT-аналізу важливо уважно визначити обсяг кожного окремого аспекту, розрізнити елементи цього аналізу, бути об'єктивним та користуватися різноманітною інформацією. Доречно уникати загальних або двозначних тверджень. SWOT-аналіз має бути проведений з участю ключових членів підприємства, і це особливо стосується ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін, які повинні бути належним чином визначені в підприємстві.

Доцільно використовувати метод «мозкового штурму» для SWOT-аналізу. Забезпечення якості аналізу може бути покращено, залучаючи до процесу осіб, які не мають прямого відношення до підприємства. Ці особи можуть виступати як нейтральні арбітри, які можуть оцінювати пропозиції та завдяки своїм запитанням спонукати підприємство переглянути своє положення і дії. Під час проведення SWOT-аналізу, особливо в аспекті аналізу можливостей та загроз, корисно використовувати раніше проведені дослідження.

Методика проведення SWOT-аналізу включає кілька етапів, а саме:

Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін організації. Перший етап спрямований на ідентифікацію сильних сторін і недоліків організації.

Для цього потрібно:

Скласти перелік параметрів, за якими буде оцінюватися організація;

Для кожного параметра визначити, які аспекти є сильними, а які - слабкими;

З усього переліку виділити найважливіші сильні та слабкі сторони підприємства.

Визначення періоду дослідження: поточний, короткостроковий або довгостроковий. Важливо враховувати часовий інтервал, на який спрямований аналіз, оскільки те, що зараз вважається слабкістю, може стати перевагою у майбутньому і навпаки. Аналіз поточного періоду включає в себе вивчення існуючих переваг і недоліків організації, а також поточної ринкової ситуації, з прогнозною оцінкою розвитку ринкових умов.

Методику SWOT-аналізу можна умовно розділити на наступні кроки: формування експертних груп та вибір експертів для проведення SWOT-аналізу; формулювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз експертами; оцінювання проведених експертами оцінок; обробка та узагальнення отриманих оцінок; аналіз результатів та формулювання стратегій [24].

Поширеною помилкою, яку допускають менеджери при використанні SWOT-аналізу, є складання надто об'ємного переліку сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, що може ускладнити розробку чіткого стратегічного плану. Зазвичай, матриця SWOT виявляється більш ефективною, коли в кожному квадранті вказано приблизно шість пунктів. Тому доцільно акцентувати увагу на найважливіших характеристиках зовнішнього та внутрішнього середовища з точки зору ринкових умов і потреб клієнтів. У цьому контексті процес скорочення списку може включати у себе розгляд припущень щодо важливості окремих факторів, які не мають аналітичних взаємозв'язків, таких як вартість надання покращених послуг у порівнянні з їх цінністю для клієнтів.

Крім того, під час заповнення матриці важливо уникати заміщення окремих пунктів SWOT готовими конкретними діями, які підприємство може вжити, оскільки це може призвести до збільшення переліків елементів матриці та стратегічних кроків підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз представляє собою стратегічний аналітичний інструмент, який орієнтований на встановлення взаємозв'язків між найтипівішими можливостями, загрозами, сильними сторонами



(перевагами) та слабкостями, з метою подальшого використання результатів для формулювання та вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз відіграє ключову роль у регулярному стратегічному управлінні, оскільки дозволяє оперативно оцінити ситуацію у підприємстві.

Серед переваг SWOT-аналізу можна виділити систематизацію знань про внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на стратегічне управління, визначення конкурентних переваг та встановлення стратегічних пріоритетів, а також регулярну діагностику ринку та ресурсів підприємства. Метод наділяється позитивними характеристиками, такими як його простота та можливість залучення до обговорення важливих питань широкого кола керівників і фахівців.

Використання SWOT-аналізу на підприємствах часто обмежується наступними аспектами: ускладненість доступу до початкової інформації та експертних оцінок, надмірний фокус на кількісному аналізі, забування важливості якісного аспекту, а також недостатня увага до окремих параметрів, що мають ключове значення для детального аналізу підприємства.

Можливі подальші дослідження включають комбінування SWOT-аналізу з технологіями та інструментами бізнес-інжинірингу, що базуються на системі інформаційних моделей підприємства та моделей зовнішнього середовища. Спеціалізовані модулі цих програм можуть допомагати фіксувати, моніторити і порівнювати SWOT-чинники, які впливають на стратегічні рішення при виборі можливих шляхів розвитку підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «Тербудкомплект». Основним видом діяльності ТОВ «Тербудкомплект» є організація оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Основною метою діяльності Товариства є отримання прибутку з наступним його перерозподілом між учасниками Товариства.

У ТОВ «Тербудкомплект» у 2023 р. порівняно із 2021 р. спостерігається тенденція зростання кількості зайнятих працівників, зокрема на 9,4%. Проте, у 2023 р. порівняно із 2022 р. кількість працівників зменшилася.

Збалансоване управління оборотними та необоротними активами дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість. Це особливо важливо для забезпечення стійкого фінансового стану та успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі. Незавершені капітальні інвестиції у 2020 р. становили 37,4 тис. грн., тоді як у 2022 р. – лише 16,7 тис. грн. Відповідно основні засоби - 3659,2 та 5680,1 у 2020 р. та 2022 р.

Відтак у ТОВ «Тербудкомплект» запаси у 2020 р. становили 9007,0 тис. грн. та 44210,3 тис. грн. у 2022 р. Станом на 2022 р. дебіторська заборгованість була 1189,7 тис. грн., в тому числі дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 13,4 тис. грн. Відповідно інша поточна дебіторська заборгованість у 2022 р. – 1273,5 тис. грн., тоді як у 2020 р. – лише 527,5 тис. грн. Поточних фінансових інвестицій ТОВ «Тербудкомплект» не має. З'ясовано, що у 2022 р. інші оборотні активи ТОВ «Тербудкомплект» у 2022 р. становили 6870,0 тис. грн.

Глобалізація економіки сприяє більш ефективному проведенню єдиної політики, спрямованої на досягнення та збереження економічного добробуту, високих стандартів життя і безпеки, на підтримку гуманістичних цінностей, передових знань і технологій. Сутність будь-якого об'єкта дослідження найкраще розкривається через визначення його складових елементів та взаємозв'язків між ними. Таким чином, необхідно аналізувати структуру інноваційного потенціалу підприємства, яка може бути представлена за допомогою трьох основних компонентів: ресурсного, результативного та управлінського. Власне з цією метою нами здійснено та приведено результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Тербудкомплект».

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ**

### **3.1. Напрями удосконалення стратегічного розвитку підприємства**

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, стратегічний розвиток став важливим для довгострокового успіху та стійкості підприємств. Щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до ринкової динаміки, що розвивається, підприємствам необхідно постійно працювати над вдосконаленням стратегії.

Вирішальним етапом у стратегічному розвитку є регулярне проведення комплексного аналізу факторів зовнішнього середовища. Це передбачає оцінку як внутрішніх так і зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на підприємство. Такими факторами є наступні: економічні умови, технологічний прогрес, галузеві тенденції, нормативні зміни та поведінка конкурентів. Щоб покращити даний аспект стратегічного розвитку, керівникам підприємств доцільно інвестувати в надійні інструменти проведення об'єктивного аналізу та інтерпретації отриманих даних, що у подальшому сприятиме прийняттю ефективних, обґрунтованих управлінських рішень у контексті мінімізації нових викликів та загроз.

Особливу увагу слід акцентувати на процесі постановки цілей, де важливо встановити чіткі, конкретні, вимірні, досяжні, актуальні та обмежені в часі (SMART) цілі. Цілі діють як дорожня карта для підприємства, забезпечуючи чіткий напрямок і допомагаючи узгодити всі зацікавлені сторони. Крім того, підприємства повинні гарантувати, що ці цілі узгоджуються з місією, баченням і цінностями, створюючи у працівників відчуття мети та сприяючи культурі спільної відданості.

Потужним інструментом стратегічного розвитку є SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози), інструменти якого допомагають визначити організаціям свої внутрішні сильні та слабкі сторони та оцінити зовнішні можливості та загрози. Регулярно проводячи SWOT-аналіз, підприємства можуть використовувати свої сильні сторони, усувати слабкі сторони, використовувати можливості та пом'якшувати загрози. Щоб підвищити якість результатів SWOT-аналізу, менеджмент підприємства повинен залучати високопрофесійну команду для збору та охоплення різноманітних точок зору.

Ключовим елементом стратегічного розвитку є інновації. Підприємства повинні бути гнучкими та оперативно адаптовуватися до змін ринку, технологій та уподобань клієнтів. Впровадження інновацій може призвести до розробки нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, які зберігають конкурентоспроможність підприємства.

Щоб оптимізувати інновації, підприємства можуть створювати спеціальні інноваційні команди, інвестувати в дослідження та розробки, тобто формувати культуру, в основі якої - цінність та винагорода творчого мислення та експериментів.

Залучення зацікавлених сторін Успішна стратегічна розробка вимагає внеску та підтримки з боку різних зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та інвесторів. Взаємодія з цими групами може дати цінну інформацію та створити відчуття власності та відданості стратегічному плану. У підприємстві повинні бути відпрацьовані систематичні канали комунікації, основані на опитуванні, фокус-групах та різного виду зібрань, щоб залучати зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень. Крім того, розвиток позитивних стосунків із цими групами може допомогти створити сприятливу екосистему навколо підприємства.

Управління ризиками Ризик є невід'ємною частиною бізнесу, і підприємства повинні включити управління ризиками в свій процес

стратегічного розвитку. Виявляючи потенційні ризики та розробляючи плани пом'якшення, підприємства можуть зменшити вплив неочікуваних подій на свою діяльність. Щоб удосконалити управління ризиками, підприємства повинні проводити планування та відпрацювання можливих сценаріїв і створювати групу управління ризиками. Ця команда повинна регулярно переглядати можливі ризики і відповідно оновлювати стратегії зменшення ризиків.

Моніторинг продуктивності та зворотний зв'язок. Постійний моніторинг виконання стратегічних цілей має вирішальне значення для успіху. Підприємства повинні встановити ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання прогресу. Регулярні огляди та наявність зворотного зв'язку можуть допомогти визначити «слабкі місця», які потребують коригування та вдосконалення. Щоб покращити моніторинг ефективності, підприємства можуть запроваджувати програмне забезпечення для управління ефективністю та заохочувати відкрите спілкування, щоб сприяти своєчасному зворотному зв'язку та своєчасного коригування діяльності.

Отже, удосконалення стратегічного розвитку підприємства є постійним і динамічним процесом. Використовуючи ці ключові напрямки – сканування навколишнього середовища, чіткі цілі, SWOT-аналіз, інновації, залучення зацікавлених сторін, управління ризиками та моніторинг ефективності – підприємства можуть покращити свою здатність адаптуватися, розвиватися та процвітати в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Стратегічний розвиток - це системна діяльність, спроможна забезпечити тривалу високоефективну діяльність.

У процесі впровадження стратегічного управління, керівництву важливо фіксувати інформацію щодо необхідних дій, які необхідно здійснити в конкретний період задля досягнення поставленої мети у майбутньому. При цьому слід врахувати, що умови та середовище функціонування підприємства можуть змінюватися. Основними складовими стратегічного управління є вибір стратегії та її впровадження. Спроектowana стратегія

дозволяє вирішувати завдання щодо взаємодії виробничих і відтворювальних процесів, координації дій різних підсистем та підвищення потенціалу організації та її адаптаційних можливостей. Рекомендується представляти стратегію підприємства як набір інвестиційних проектів, які необхідно реалізувати для досягнення основної мети. Це допомагає чітко визначати та розглядати основні та допоміжні цілі. Схема основних напрямків удосконалення управління стратегічним розвитком у ТОВ «Тербудкомплект» представлена на рис. 3.1.

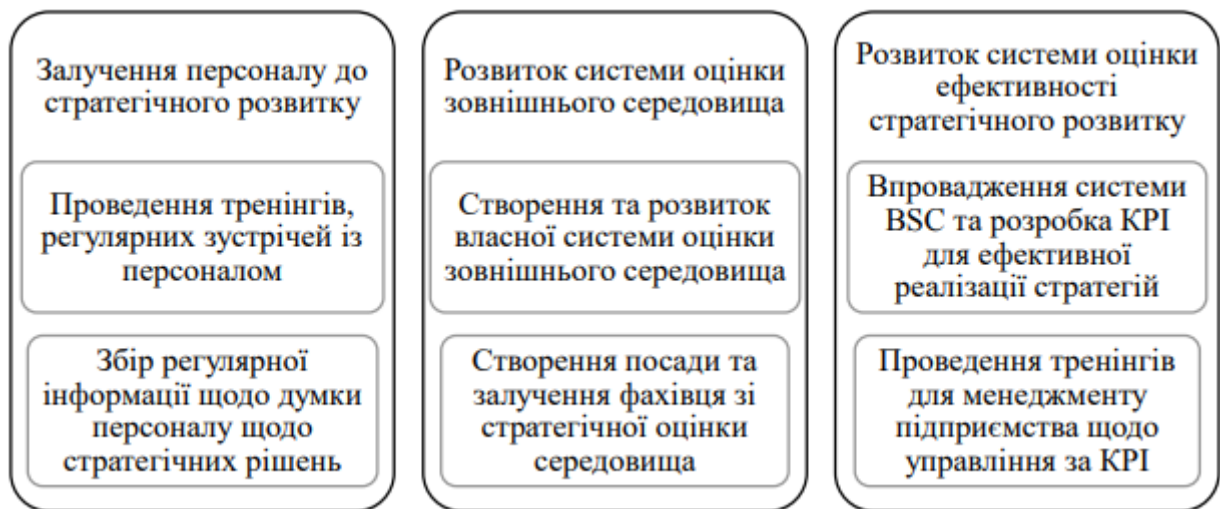


Рис. 3.1. Основні напрямки та заходи удосконалення управління стратегічним розвитком у ТОВ «Тербудкомплект»

Примітка. Самостійно розроблено автором на основі проведених досліджень.

Також важливо, щоб всі працівники були ознайомлені і підтримували бачення майбутнього та стратегічні цілі підприємства у своїй щоденній роботі. Розвиток підприємства тісно взаємопов'язаний зі стратегічними змінами, які реалізуються через систему стратегічного планування. Ефективність системи стратегічного планування у ТОВ «Тербудкомплект» підтверджується досягненням конкретних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Це досягається шляхом використання можливостей та нейтралізації загроз зовнішнього середовища, а також оптимізації сильних

сторін і усунення слабких сторін внутрішнього середовища. Для оцінки керівництва стратегічним розвитком підприємства застосовуються інструменти збору інформації, такі як інтерв'ю та анкетування працівників, що є ключовою особливістю процесу оцінки (рис. 3.2).

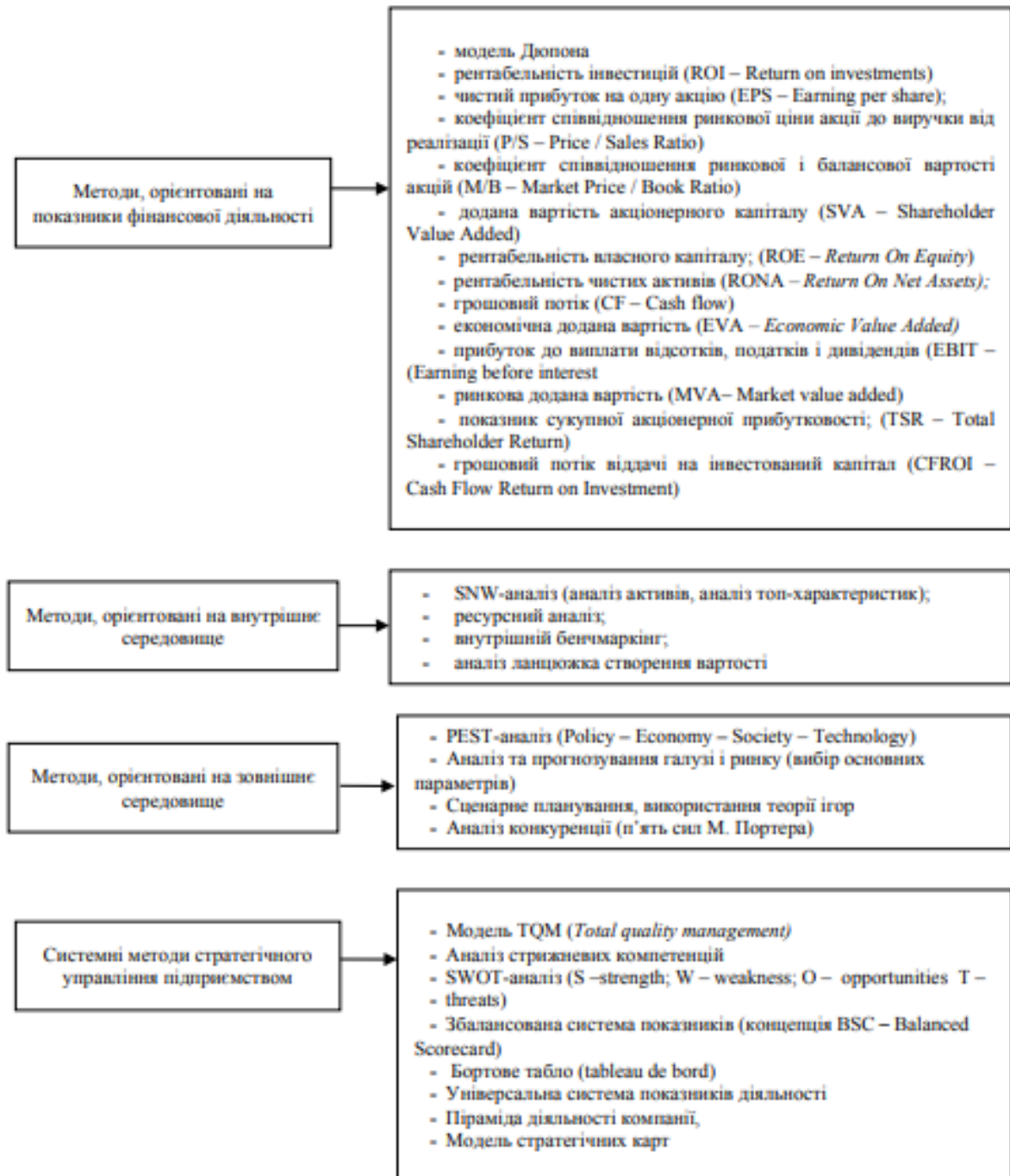


Рис. 3.2. Сукупність основних методів стратегічного управління у ТОВ «Тербудкомплект»

Примітка. Самостійно розроблено автором на основі проведених досліджень.

Це обумовлено тим, що працівники долучаються до процесу формування стратегічного плану і відповідають за етапи його реалізації. Проте цей підхід не виключає документальну перевірку внутрішньої інформації, яка фіксує хід виконання процесу та результати стратегічного планування. Впровадження оцінки якості стратегічного планування дозволяє керівництву виявляти проблемні місця цього процесу та підвищує його якість.

Досягнення стратегічних цілей та виконання необхідних завдань здійснюється шляхом обґрунтування та вимірювання показників, що характеризують рівень їх виконання. Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на результат, дозволяє перетворити конкретну діяльність і стратегію в повний набір ключових показників ефективності (КПЕ), в англійському варіанті відомих як Key Performance Indicators (KPI). Ці показники надають можливість зрозуміло висловлювати суть господарської діяльності, відображають логіку його ведення та включають як фінансові, так і нефінансові показники. Стратегічне управління передбачає розроблення методів впливу на діяльність підприємства та відповідних інструментів для збору та оброблення інформації. Це включає в себе визначення порядку ключових показників та організацію роботи з ними, методи ефективного впливу на працівників та системи контролю, що представляють собою ефективні управлінські технології.

Показник може бути визнаний ключовим, якщо він відповідає конкретним вимогам, таким як відповідність стратегії діяльності підприємства, кількісний вимір, оперативність, економічність, зрозумілість, збалансованість, релевантність, нефрагментарність, динамічність і адекватність реальним бізнес-процесам.

Важливим елементом стратегічного управління є створення оптимальної структури ключових показників ефективності. Рекомендується, щоб кількість показників, які відображають конкретний аспект діяльності, знаходилася в діапазоні від 15% до 25% від загальної кількості показників.



Фінансові показники не повинні становити більше 30%, а кількісні показники, представлені в натуральних одиницях виміру, – не перевищувати 70%.

Таким чином, в умовах сучасного господарювання розробка виваженої стратегії розвитку вимагає використання інноваційних інструментів управління та формування на їх базі інтегрованої системи стратегічного управління. Такий комплексний підхід створює універсальну систему координат для обґрунтування стратегічних рішень і розроблення шляхів їх реалізації. У межах цього підходу визначено низку складових елементів стратегічного управління, включаючи формулювання цілей, визначення конкретних завдань, розроблення збалансованої системи показників, зокрема ключових показників ефективності господарювання (фінансових та нефінансових) та ключових індикаторів досягнення особистих результатів працівниками. Застосування цих інноваційних інструментів при формуванні стратегії розвитку підприємства дозволить узгодити взаємодію структурних підрозділів та розробити збалансовану систему показників для оцінювання результатів на довгострокову перспективу.

Стратегічне управління передбачає розроблення методів впливу на діяльність підприємства на основі реалізації інвестиційних проєктів та відповідних інструментів для збору та оброблення інформації. Це включає в себе визначення порядку ключових показників та організацію роботи з ними, методи ефективного впливу на працівників та системи контролю, що представляють собою ефективні управлінські технології.

### **3.2. Пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу підприємства у контексті реалізації інвестиційних проєктів**

В умовах системних змін стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства визначаються в першу чергу ефективністю внутрішньої

системи корпоративного менеджменту, яка забезпечує повноцінне управління персоналом, формування стратегії управлінської компетенції та відбір висококваліфікованого персоналу для успішної реалізації стратегічних змін. Стратегічний розвиток персоналу є визначальним елементом успіху будь-якого підприємства. Необхідність адаптації до нових технологій, глобалізації та росту конкуренції вимагає від підприємств ретельного розгляду стратегій управління своїм ключовим ресурсом - людським капіталом.

Доведено, що для досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі необхідно впроваджувати новітні технології, виробляти високоякісну продукцію та мати гнучку внутрішню структуру в усіх управлінських системах, що на сьогоднішній день в значній мірі залежить від розвитку людського капіталу. Тому важливо, щоб не лише стратегії, організаційна структура та різні процедури планування і контролю, а й методи керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх щоденна поведінка та реакція на інновації та системні зміни постійно вдосконалювались шляхом ґрунтовного аналізу. Отож розвиток персоналу є ключовою проблемою, особливо в умовах глобалізації економіки, коли роботодавці мають впроваджувати системи якості, щоб відповідати міжнародним стандартам, оскільки успіх підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку визначається цими характеристиками персоналу.

На даний час інтелектуальні ресурси підприємства значним чином впливають на ринкову вартість підприємства, яка може бути значно вищою від наявних активів, і ці відмінності можна пояснити значною цінністю інтелектуальних ресурсів. Одним з ключових завдань ТОВ «Тербудкомплект» є виокремлення та формування процесу управління людськими ресурсами, зокрема, розвитку інтелектуального потенціалу персоналу. Сучасний ринок характеризується високим темпом змін, і чим вищий цей темп, тим більше вимагається прискорення розвитку інтелектуального потенціалу людини та загального рівня підприємства. Для

досягнення цієї мети можна використовувати такі методи оптимізації інтелектуального потенціалу (рис. 3.3).

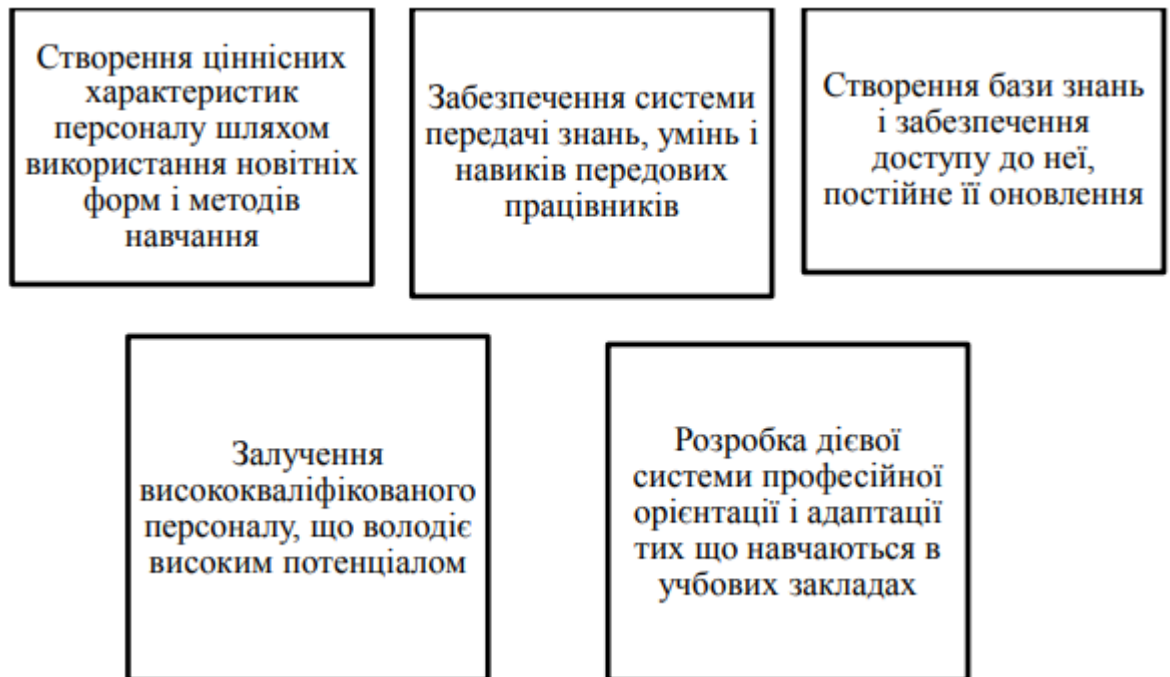


Рис. 3.3. Методи оптимізації інтелектуального потенціалу підприємства  
Примітка. Сформовано автором на основі [36, 37, 38].

Нами з'ясовано, що діяльність керівництва ТОВ «Тербудкомплект» спрямована на формування інтелектуального капіталу. Пріоритетним завданням у контексті досягнення стратегічних переваг в першу чергу є підвищення інтелектуального рівня персоналу. Для цього необхідно вдосконалити наступні процеси:

- створення ціннісних характеристик персоналу за допомогою сучасних методів та форм навчання;
- забезпечення системи передачі знань, умінь і навичок від передових працівників;
- створення та постійне оновлення бази знань і забезпечення доступу до неї;
- залучення висококваліфікованого персоналу з великим потенціалом.

- розробка ефективної системи професійної орієнтації та адаптації для нових працівників.

Основними критеріями оцінки інтелекту персоналу є розвиток мислення, швидке розуміння та сприйняття інформації. Нині у ТОВ «Тербудкомплект» доцільно ставити завдання у контексті розвитку інтелектуального потенціалу, що призведе до підвищення цінності надання послуг. Важливим є здатність до навчання, оскільки від цього залежать і рівень інтелекту, і знання. Навчання - це діяльність, яка спрямована на засвоєння нових знань та навичок і їх практичне використання. Важливо, щоб навчання було індивідуальним на рівні кожного працівника та комплексним на рівні підприємства.

Для того щоб ТОВ «Тербудкомплект» досягав максимальних результатів, необхідно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник зможе максимально розвиватися. Низка зарубіжних компаній підтверджує, що вкладання коштів лише в нове обладнання недостатньо для значного підвищення продуктивності праці. Обов'язковою частиною цього процесу є вкладення капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та формування їх резерву на підприємстві. Великі міжнародні компанії витрачають до 10% від фонду заробітної плати на розвиток свого персоналу. Українські компанії, в свою чергу, зосереджуються на цьому питанні лише на рівні 2%.

Нижче нами представлено механізм вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Тербудкомплект», інструменти якого направлені на поліпшення процесу розвитку персоналу підприємства через допрофесійну підготовку кадрів та впровадження нової системи підвищення кваліфікації для подальшого кар'єрного зростання. Використання цієї моделі дозволить вирішити ряд проблем, зокрема:

- 1) Відбір кадрів;
- 2) Адаптація нових співробітників;
- 3) Удосконалення процесу професійного навчання.

Для вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Тербудкомплект», пропонуємо впровадити комплекс заходів, що охоплює нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні та інформаційні аспекти.

Ефективне лідерство є основною складовою успішного стратегічного розвитку персоналу. Підприємства повинні інвестувати в розвиток лідерських навичок своїх працівників та створювати стимули для їхнього постійного саморозвитку. Запровадження програм менторингу та лідерських тренінгів сприятиме створенню ефективного керівництва на всіх рівнях підприємства.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Тербудкомплект» пропонуємо сформувати внутрішній тренінговий центр, який представлятиме собою набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Через участь у тренінгах працівники зможуть покращувати свої знання, підвищувати ефективність роботи та розвивати додаткові навички для кар'єрного зростання. Основні функції тренінгового центру наведені на рис. 3.4.

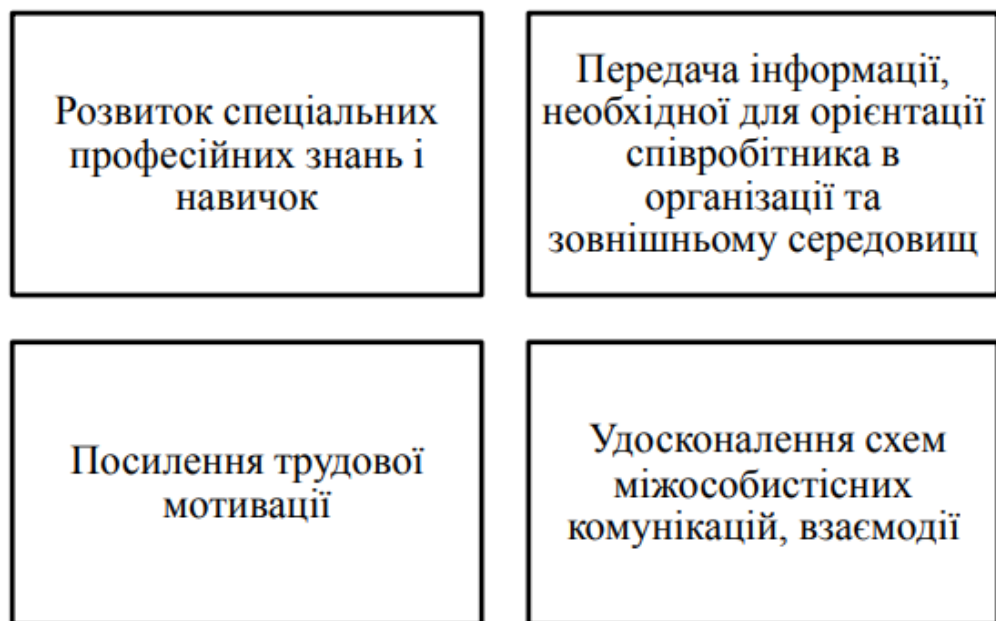


Рис 3.4. Функції тренінгового центру у ТОВ «Тербудкомплект»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Систематичне навчання та розвиток персоналу є необхідністю для забезпечення відповідності компетенцій персоналу вимогам сучасного бізнесу та ефективної реалізації інвестиційних проєктів. Завдяки тренінгам можна ефективно адаптувати нових співробітників до виконання завдань та розвивати нові знання і навички. Тренінги також забезпечуватимуть можливість готувати працівників до зростання у межах займаної посади. Керівництво повинно інтегрувати технології навчання, використовуючи онлайн-курси, вебінари та інші інноваційні методи, щоб забезпечити постійне навчання працівників.

Пропонуємо структурувати тренінги за різними темами та адаптувати їх до конкретних потреб персоналу. Іншими словами, проводити окремі тренінги лише для тих працівників, які виявлять зацікавленість у них. На рис. 3.5 наведена структура тренінгового центру.

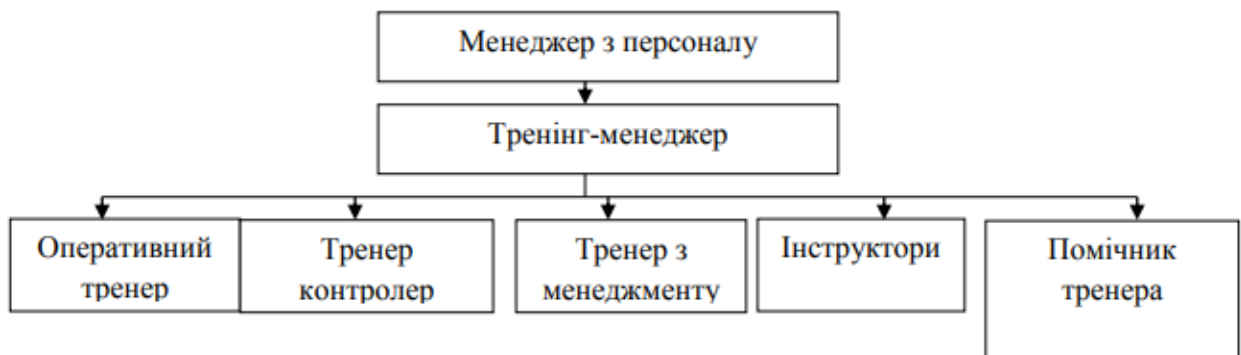


Рис. 3.5. Структура тренінгового центру ТОВ «Тербудкомплект»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Усі тренери будуть підзвітні менеджеру з персоналу, вже існуючому у досліджуваному підприємстві. Головним фахівцем у відділі тренінгів стане тренінг-менеджер, який особисто буде проводити тренінги та керувати ними. Оперативний тренер буде відповідальний за організацію та координацію всіх тренінгів для персоналу на нижчому рівні. Координування та проведення тренінгів на вищому рівні, стане відповідальністю тренера контролера. Завдання інструктора включатиме проведення різноманітних інструктажів на

всіх рівнях. Помічник тренера візьме на себе відслідковування необхідних деталей для навчання.

Тренінги мають різні впливи на працівників різних підрозділів. Наприклад, для працівників відділень це означає розширення знань про продукцію та підвищення компетентності у взаємодії з проблемними клієнтами. Це, в свою чергу, допоможе працівникам отримувати задоволення від своєї роботи, збільшувати стресостійкість, що має особливе значення для персоналу ТОВ «Тербудкомплект».

Для керівників тренінги також є важливими. Вони дозволяють керівникам покращити свої управлінські навички, що в свою чергу може призвести до збільшення доходів та зменшення збитків.

Узагальнено, що проведення тренінгів сприяє підвищенню продуктивності роботи всього підприємства. Клієнти та працівники стають більш задоволеними, що в кінцевому результаті призводить до збільшення доходів як в інтелектуальному, так і в фінансовому аспектах.

Нами виокремлено переваги та недоліки такого тренінгового центру:

Переваги:

1. Активна участь всіх учасників у процесі навчання.
2. Фокусування уваги учасників.
3. Короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів).
4. Здатність надавати навички практичної роботи.
5. Підвищення мотивації працівників.
6. Обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу.
7. Зменшення опору навчанню.
8. Розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

Короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці).

1. Потреба у повторному навчанні для відновлення навичок.
2. Висока вартість навчання.

3. Тренінг не забезпечує системних знань, як вищі навчальні заклади.
4. Вартість утримання власного штату тренерів є високою;
5. Під час тренінгу існує ризик значного відхилення від запланованих тем, що може призвести до недосягнення необхідного результату;
6. Тривалість тренінгових сесій.

Важливо також відзначити, що особистість тренера виступає як ключовий фактор розвитку учасників тренінгу, що може бути і перевагою, і недоліком [23, с. 55]. Тренінги будуть застосовуватися як для нових працівників, так і для тих, хто має досвід. Ще однією інновацією буде введення випробувального терміну для працівників; лише після його завершення буде визначено сильні та слабкі сторони кандидата, і на підставі висновків керівництва буде прийняте рішення щодо подальшої співпраці. Тренінги також допоможуть відстежувати всі зміни в діяльності та інновації, що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, оскільки виконання індивідуальних тренінгів не ефективно з точки зору вартості та результативності. Робочий ефект виявляється меншим порівняно із вартістю проведення групового тренінгу.

Створення тренінгового центру вимагатиме значних витрат коштів і часу, проте отримані результати виявляться значно більшими. Це надасть можливість задовольняти особистісні потреби у саморозвитку, зменшити плинність кадрів і покращити загальну ефективність підприємства, а також підвищити кваліфікацію персоналу.

Ключовим є впровадження системи сертифікації персоналу. Ця система дозволить провести комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок відповідно до вимог сучасного конкурентного ринку та його ринкової цінності. Важливість сертифікаційної системи полягає в тому, що рівень



розвитку персоналу безпосередньо впливає на всі фінансові показники діяльності, його прибуток та конкурентоспроможність.

На сучасному етапі важливо розглядати результати сертифікації як критерій, який визначає ступінь відповідності працівника встановленим вимогам. Працівники, що підтвердили свою відповідність, набувають конкурентоспроможності на ринку праці, отримують статус професіонала і гарантії зайнятості в банківській галузі.

Для працівника оцінка стає показником його успішності. Через участь в оцінюванні, персонал краще розуміє поставлені перед ним цілі, відчуває свою важливість, стає більш відповідальним та мотивованим для виконання завдань. Запровадження системи оцінки персоналу дозволить виділити найкращих працівників, а їхню працю необхідно належним чином оцінити за допомогою нових стимулів, розроблених відповідно до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу ТОВ «Тербудомплект», будуть розв'язані наступні завдання: у загальний ресурс управління буде внесено новий комплекс схем та методів для комплексної оцінки ресурсного потенціалу персоналу підприємства; впроваджена система мотивації працівників дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість виконання робіт та підняти рівень підготовки персоналу.

Формула успіху в бізнесі визначається трьома факторами [23, с. 215]:

Куди ми йдемо? – це питання стратегії. З ким ми йдемо? – це питання підбору персоналу. Як ми йдемо? – це питання розвитку персоналу.

Для ТОВ «Тербудомплект» важливим чинником у підвищенні конкурентоспроможності є створення нової та удосконаленої системи управління розвитком персоналу.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в управлінні розвитком персоналу ТОВ «Тербудомплект» необхідно внести наступні зміни: переорієнтувати політику підприємства на активний розвиток людських ресурсів; здійснити повну перебудову структури HR-підрозділу.

Для стабільного та ефективного функціонування ТОВ «Тербудомплект» необхідно, щоб підприємство постійно розвивалося, приділяючи особливу увагу розвитку персоналу у контексті ефективної реалізації інвестиційних проєктів. Ураховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, ТОВ «Тербудомплект» має на меті активно розвивати свій персонал, формуючи вмотивованих та висококваліфікованих спеціалістів. Окрім введення нового тренінгового центру, цьому сприятиме і нова онлайн система розвитку персоналу.

Стратегічний розвиток персоналу є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг в умовах сучасного бізнесу. Інвестиції в лідерство, навчання, управління талантами та створення мотивуючого робочого середовища сприятимуть стійкому успіху ТОВ «Тербудкомплект» у динамічних бізнесових умовах.

### **Висновки до розділу 3**

Проведений аналіз поточної діяльності ТОВ «Тербудомплект» дозволив визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для подальшого вдосконалення, зокрема: ідентифікація ключових конкурентних переваг, на яких базується стратегія та відповідно реалізація інвестиційних проєктів, є важливою для подальшого збереження та розвитку позицій на ринку; удосконалення стратегії повинно враховувати зміни у споживацьких тенденціях та вимогах ринку, щоб забезпечити актуальність продуктів або послуг; зосередження на інноваціях та використання сучасних технологій є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін; сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій бути гнучкими та адаптивними. Розгляд удосконалення стратегічного розвитку повинен враховувати можливості для швидкої реакції на зміни; вдосконалення стратегії повинно включати ефективне управління ризиками та забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності;

оцінка синергій між різними напрямками діяльності та використання внутрішнього потенціалу допоможуть оптимізувати стратегію.

Окрім наведеного, важливо встановити ефективні системи моніторингу та контролю для постійного відстеження виконання стратегії та коригування у відповідності до змін на ринку.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний розвиток підприємства - це постійний процес, який передбачає постійну оцінку та адаптацію стратегії відповідно до наявних змін в середовищі. Реалізація стратегії часто вимагає фінансових, людських і технічних ресурсів, що потребує забезпеченості ними у повній мірі і належного контролю їх використання, що являється важливою частиною стратегічного процесу.

У процесі розробки стратегії важливо враховувати різні аспекти підприємства, включаючи фінансові, операційні, маркетингові, інноваційні та ресурсні аспекти. Збалансований підхід допомагає забезпечити взаємодію між цими аспектами та досягти гармонійного розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна бути розроблена з участю вищого керівництва та інших ключових учасників. Це допомагає забезпечити підтримку та залучення всієї команди в процесі реалізації стратегії.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «Тербудкомплект». Основним видом діяльності ТОВ «Тербудкомплект» є організація оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Основною метою діяльності Товариства є отримання прибутку з наступним його перерозподілом між учасниками Товариства. У ТОВ «Тербудкомплект» у 2023 р. порівняно із 2021 р. спостерігається тенденція зростання кількості зайнятих працівників, зокрема на 9,4%. Проте, у 2023 р. порівняно із 2022 р. кількість працівників зменшилася.

Збалансоване управління оборотними та необоротними активами дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість. Це особливо важливо для забезпечення стійкого фінансового стану та успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі. Незавершені капітальні інвестиції у 2020 р. становили 37,4 тис. грн., тоді як у 2022 р. – лише 16,7 тис. грн. Відповідно основні засоби - 3659,2 та 5680,1 у 2020 р. та 2022 р.

Проведений аналіз поточної діяльності ТОВ «Тербудомплект» дозволив визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для подальшого вдосконалення, зокрема: ідентифікація ключових конкурентних переваг, на яких базується стратегія, є важливою для подальшого збереження та розвитку позицій на ринку; удосконалення стратегії повинно враховувати зміни у споживацьких тенденціях та вимогах ринку, щоб забезпечити актуальність продуктів або послуг та доцільність реалізації інвестиційних проєктів; зосередження на інноваціях та використання сучасних технологій є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін; сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій бути гнучкими та адаптивними. Розгляд удосконалення стратегічного розвитку повинен враховувати можливості для швидкої реакції на зміни; вдосконалення стратегії повинно включати ефективне управління ризиками та забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності; оцінка синергій між різними напрямками діяльності та використання внутрішнього потенціалу допоможуть оптимізувати стратегію.

Окрім наведеного, важливо встановити ефективні системи моніторингу та контролю для постійного відстеження виконання стратегії та коригування у відповідності до змін на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боженцова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством / І. М. Боженцова. // Збірник наукових праць ВНАУ. 2013. № 3. С. 26.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ. 2016. 376 с.
3. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
4. Візчарик В. Управління інвестиційними проектами підприємства. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
5. Візчарик В. Напрямки удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
6. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталій розвиток економіки. 2012. № 7. С. 104–107.
7. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону / О. В. Зарічна. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. С. 295.
8. Заставнюк П.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.

10. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf).
11. Крисюк Р. В. Міжнародне інвестування в умовах циклічного економічного розвитку: дис. канд. ек. наук : 08.00.02 / Крисюк Роман Володимирович. Київ, 2016. 291 с.
12. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 294 с.
13. Мазаракі А.А. Основи менеджменту. Х.: Фоліо, 2014. 846 с.
14. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2008. 424 с.
15. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. №73. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
16. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики/О.В. Міщук//Актуальні проблеми економіки. 2015. №2. С.25-30
17. Мозговий О. М. Міжнародні інвестиційні процеси в умовах глобальної економічної кризи : наук.-метод. вид. / О. М. Мозговий, Л. В. Руденко-Сударєва, Ю. М. Руденко, Р. В. Крисюк. Ж. : Рута ; К. : КНЕУ, 2015. 88 с.
18. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка. 2016 №9. С.44-48.

19. Ніколаєнко В. Громадське харчування: організація роботи, документальне оформлення, облік. Бухгалтерія торговельного підприємства: від А до Я. 2015. №16.
20. Осовська Г.В., Фішук О.Л., Жалінська І.В.. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : Київ, 2013. 196 с.
21. П'ятницька Г.Т. Науково-методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування. Проблеми якості у громадському харчуванні, готельному господарстві і туризмі: зб. наук. пр. К.: КДТЕУ, 2018. С. 68-77.
22. П'ятницька Г.Т. Структурні трансформації у розвитку ресторанного господарства України аспекти спеціалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 163-167.
23. Пономаренко В.С., Трищ О.М., Кизим М.О.. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків, 2013. 328 с.
24. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України / Л. А. Свистун, А. А. Рожко. // Молодий вчений. 2016. №12. С. 864.
25. Семенов Б.Ф. Регіональний рекреаційний кластер у контексті структурної перебудови економіки регіону. Регіональна економіка № 3(41), 2016. С. 78-89.
26. Сквібіцька Л.І.. Антикризовий менеджмент К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
27. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. Київ.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 496 с.
28. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2011. № 8. С. 4.
29. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду. Вісник Донецького національного

університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер.: Гуманітарні науки. 2012. № 2. С. 84-90.

30. Статут ТОВ «Тербудкомплект».

31. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <http://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrainy-do-2030-roku.pdf>.

32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. 2021. 208 с.

33. Тигровська А. Я., Островерхов В. М. Інформаційні технології як управлінська категорія. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 145-147.

34. Трухан О. Л. Змістова сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. 2010. № 1(51). С. 236- 241.

35. Червиць І. В. Чинники формування конкурентного ринкового середовища в економіці України: дис. канд. держ. упр. : 08.00.03 / Червиць Ірина Вадимівна. Київ, 2013. 204 с.

36. Звітні дані про фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Тербудкомплект» за 2020 р.

37. Звітні дані про фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Тербудкомплект» за 2021 р.

38. Звітні дані про фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Тербудкомплект» за 2022 р.

39. Харченко Т. М. Вплив іноземних інвестицій на сталий розвиток підприємства European Journal of economics and management. 2019. № 1. с.154-160

40. Хмелевський М. О., Коваль Г. Є. Зарубіжний досвід залучення іноземних інвестицій як позитивний чинник впливу на інвестиційну

---



діяльність України. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2013. Вип. 12. С. 328-333.

41. Чорна М. В., Глухова С. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства: Монографія. Харків: Ф О П Шейніна О. В., 2010. 210 с.

42. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №2. С.7–20.