

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Вплив міжнародного становища на лізингову діяльність компанії
ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Дяченко О. Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дяченко Олександр Юрійович _____

1. Тема роботи «Вплив міжнародного становища на лізингову діяльність компанії ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»» _____

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК _____

2 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВПЛИВ ФАКТОРІВ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЛІЗИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

13 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

О. Ю. Дяченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Є. В. Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 13 табл., 12 рис., 39 дж.

Об'єктом дослідження є процес управління компанією, що знаходиться під впливом факторів міжнародного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти вдосконалення ефективності роботи ТОВ «Полетехніка» під впливом міжнародного середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз економічних показників та особливостей розвитку підприємства), монографічний (поглиблене вивчення мотиваційного процесу), експериментальний (обґрунтування основних напрямів удосконалення системи мотивації праці) тощо.

Мета дослідження полягає у поглибленому аналізі та обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності торгово-посередницької та лізингової діяльності ТОВ «Полетехніка» за умов складного, мінливого та рухливого зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі завдання: - визначити сутність, характеристики та фактори міжнародного середовища; - дослідити складові організаційного забезпечення менеджменту компанії в сучасних умовах; - проаналізувати корпоративні стратегії та особливості їх формування під впливом міжнародного середовища; - надати загальну характеристику та визначити ефективність лізингової діяльності ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»; - визначити ефективність торгово-посередницької та лізингової діяльності на підприємстві ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»; - запропонувати заходи щодо підвищення ефективності лізингової діяльності ТОВ «Полетехніка» під впливом факторів міжнародного середовища.

Інформаційною базою для дослідження стали спеціальна література з проблем теорії та практики менеджменту ефективності підприємства, нормативні документи, статистичні дані, інформація надана ТОВ «Полетехніка».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених напрямках вдосконалення лізингової діяльності ТОВ «Полетехніка» за умов складного, мінливого та рухливого зовнішнього середовища.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, МІЖНАРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ,
ЛІЗИНГОВА КОМПАНІЯ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 57 pp., 13 tables, 12 figures, 39 pages.

The object of the research is the process of managing the company, which is under the influence of factors of the international environment.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of improving the efficiency of the Poletechnika LLC under the influence of the international environment.

Research methods. The following methods of conducting economic research were used in the research process: abstract-logical (theoretical generalizations and formation of conclusions), statistical-economic (analysis of economic indicators and features of the development of the enterprise), monographic (in-depth study of the motivation process), experimental (substantiation of the main directions of improvement of the motivation system labor) etc.

The purpose of the research is an in-depth analysis and substantiation of ways to increase the efficiency of the trading and leasing activity of Poletechnika LLC under the conditions of a complex, changing and dynamic external environment.

To achieve this goal, the following tasks were set and solved: - to determine the essence, characteristics and factors of the international environment; - to investigate the components of the organizational support of the company's management in modern conditions; - analyze corporate strategies and peculiarities of their formation under the influence of the international environment; - provide a general description and determine the effectiveness of the leasing activity of "POLETECHNIKA" LLC; - to determine the effectiveness of trade and brokerage and leasing activities at the POLETECHNIKA LLC enterprise; - propose measures to improve the efficiency of the leasing activity of "Poletechnika" LLC under the influence of factors of the international environment.

The information base for the research was special literature on the problems of theory and practice of enterprise efficiency management, normative documents, statistical data, information provided by Poletechnika LLC.

The practical significance of the obtained results lies in the developed directions for improving the leasing activity of "Poletechnika" LLC under the conditions of a complex, changing and dynamic external environment.

INTERNATIONAL BUSINESS, INTERNATIONAL ENVIRONMENT,
LEASING COMPANY, INTERNATIONAL MARKETS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК	9
1.1 Сутність, характеристика та фактори міжнародного середовища.....	9
1.2 Організаційне забезпечення менеджменту компанії в сучасних умовах..	14
1.3 Корпоративні стратегії та їх формування під впливом міжнародного середовища.....	16
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВПЛИВ ФАКТОРІВ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЛІЗІНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»	19
2.1 Загальна характеристика та ефективність лізингової діяльності ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»	19
2.2 Дослідження організації лізингової діяльності на ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» та фактори впливу	32
2.3 Ефективність торгово-посередницької та лізингової діяльності на підприємстві ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА».....	41
2.4 Заходи щодо підвищення ефективності лізингової діяльності ТОВ «Полетехніка» під впливом факторів міжнародного середовища	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	53
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Міжнародна торгівля є традиційною, історично першою і нині однією з основних форм міжнародних економічних відносин. Вона служить кількісним виразом міжнародного поділу праці, переваги якого пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, зниженням витрат виробництва і пошуком найкращого задоволення економічних інтересів. Торгівля товарами та послугами є однією з найбільш перспективних сфер світової економіки, яка швидко розвивається. Під впливом глобалізаційних процесів та науково-технічного прогресу структура міжнародного ринку змінюється.

В теперішній час послуги займають досить велику частину економічної діяльності. До сфери послуг відносять такі значні сектори економіки, як телекомунікації, транспорт, освіта, охорона здоров'я, туризм, будівництво, фінанси і ряд інших. Проте в більшості робіт, присвячених міжнародному ринку послуг недостатньо розкрито питання виходу на світовий ринок, що підтверджує високу актуальність дослідження.

Питання впливу на компанію міжнародних факторів розглядали різні науковці, серед яких слід виділити: С.В. Бестужева, В.А. Вовк, Ю. Б. Доброскок, В.О. Козуб, О. М. Котиш, Л.Ю. Сагер, С.О. Сигида, О. О. Тищенко, Т. В. Шталь тощо.

Об'єктом дослідження є процес управління компанією, що знаходиться під впливом факторів міжнародного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти вдосконалення ефективності роботи ТОВ «Полетехніка» під впливом міжнародного середовища.

Мета дослідження полягає у поглибленому аналізі та обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності торгово-посередницької та лізінгової діяльності ТОВ «Полетехніка» за умов складного, мінливого та рухливого зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- визначити сутність, характеристику та фактори міжнародного середовища;
- дослідити складові організаційного забезпечення менеджменту компанії в сучасних умовах;
- проаналізувати корпоративні стратегії та особливості їх формування під впливом міжнародного середовища;
- надати загальну характеристику та визначити ефективність лізингової діяльності ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»;
- визначити ефективність торгово-посередницької та лізингової діяльності на підприємстві ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності лізингової діяльності ТОВ «Полетехніка» під впливом факторів міжнародного середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз економічних показників та особливостей розвитку підприємства), монографічний (поглиблене вивчення мотиваційного процесу), експериментальний (обґрунтування основних напрямів удосконалення системи мотивації праці) тощо.

Інформаційною базою для дослідження стали спеціальна література з проблем теорії та практики менеджменту ефективності підприємства, нормативні документи, статистичні дані, інформація надана ТОВ «Полетехніка».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених напрямках вдосконалення лізингової діяльності ТОВ «Полетехніка» за умов складного, мінливого та рухливого зовнішнього середовища.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1 Сутність, характеристика та фактори міжнародного середовища

Сучасне світове господарство є нестійкою та суперечливою соціально-економічною системою. Міжнародна економічна ситуація, що постійно змінюється, стає основним фактором впливу в процесі розробки та реалізації як ринкових стратегій окремих підприємств, так і зовнішньоекономічної політики країн світу [2, с. 5].

Об'єктивну основу формування світового господарства складають закономірності розвитку продуктивних сил і міжнародного поділу праці, інтеграція нових країн у світовий процес відтворення і посилення їх взаємозалежності і взаємодії. Основою світового господарства як економічної системи є міжнародні економічні відносини між суб'єктами господарювання на різних рівнях – міждержавному, регіональному, мікрорівні. Розвиток і поглиблення міжнародних економічних зв'язків, у свою чергу, відбувається за рахунок інтернаціоналізації продуктивних сил і посилення взаємної зацікавленості суб'єктів господарювання в міжнародному економічному спілкуванні. Отже, світове господарство – це сукупність міжнародних економічних відносин щодо продуктивних сил і відповідного механізму їх регулювання.

За останні десятиліття темпи зростання світової торгівлі перевищили темпи зростання світового ВВП, промислового та сільськогосподарського виробництва. У 2022 році загальний обсяг міжнародної торгівлі склав 13,3 трлн. дол. Очікується, що протягом наступних 20 років він перевищить 20 трильйонів доларів. Основні причини стрімкого зростання світової торгівлі пов'язані з підвищенням технологічного рівня виробництва, поглибленням

участі країн у міжнародному поділі праці, поглибленням спеціалізації та кооперування виробництва та виникненням інтегрованих виробництв у межах рамки ТНК [5].

Міжнародний ринок – це явище товарного виробництва, яке вийшло за межі національних кордонів. Його основною характеристикою є міждержавний рух товарів, послуг, факторів виробництва та фінансових ресурсів. У соціально-економічному відношенні міжнародний ринок – це сукупність взаємозв'язків, які є результатом взаємодії внутрішнього та зовнішнього попиту та пропозиції.

В.О. Булюк вважає, що сучасний міжнародний ринок – це певна сфера обміну між різними державами-країнами, спосіб або механізм обміну економічними благами між окремими національними державами, їх об'єднаннями та інститутами, що зумовлює виникнення та відтворення економічні відносини між ними. Вчений бачить у міжнародному ринку цілісну систему, яка має територіально-функціональну структуру. Територіальна структура світового ринку формується складним поєднанням окремих груп країн, що займають різне положення і утворюють так звані центр і периферію світового ринку. Функціональна структура глобального ринку включає як складові елементи відносно відокремлених утворень, що забезпечують функціонування системи: міжнародні ринки товарів і послуг, праці, фондової біржі, глобальної ринкової інфраструктури тощо [6, с. 285].

Л. Л. Носач, В. О. Козуб та П. Л. Гринько розглядають міжнародний ринок як сукупність національних ринків окремих країн, пов'язаних міжнародними економічними відносинами. Науковці вважають, що формування міжнародного ринку відбувалося на основі вдосконалення внутрішніх ринків [1, с. 5].

Крім того, ці вчені зазначають, що ринок, на якому відбуваються відносини купівлі-продажу товарів двох і більше країн, є міжнародним ринком. Міжнародний ринок – це сукупність частин національних ринків країн, які взаємодіють між собою щодо купівлі-продажу товарів і послуг [1,

с. 5].

С. В. Бестужева, В. А. Вовк та В. О. Козуб розглядають міжнародний ринок як частину національних ринків країн, які безпосередньо орієнтовані на зовнішні ринки та пов'язані з ними [2, с. 5].

Світовий ринок – це сукупність ринкових і валютних відносин між країнами, заснованих на міжнародному поділі праці та інших факторів виробництва [3, с. 55–56].

Зовнішні умови формування кон'юнктури міжнародного ринку надано на рисунку 1.1.

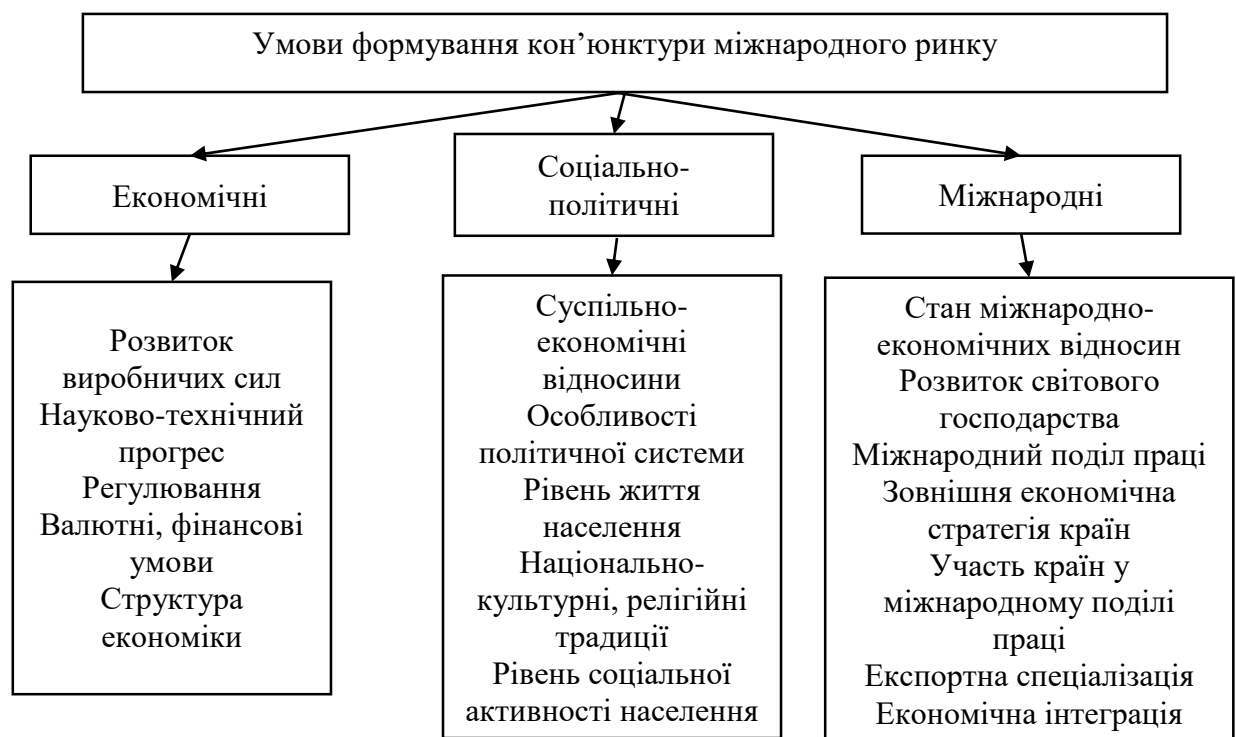


Рис. 1.1. Умови формування кон'юнктури міжнародного ринку [1, с. 7]

Успішний розвиток зовнішньої торгівлі всіх країн значною мірою визначається рівнем цін на світовому ринку. Світова ціна відображає міжнародну (міжнародну) вартість товару, яка визначається основними продавцями і покупцями певного виду товару і формується при проведенні великих і ефективних операцій з товаром у вільно конвертованій валюті на світовому ринку.

Визначення світової ціни товару є досить складним процесом, у якому

використовуються довідкові, біржові, аукціонні та переговорні ціни. Найближчими до світового рівня є ціни основних імпортно-експортних угод, що укладаються в головних центрах світової торгівлі. Міжнародна торгівля складається з двох протилежних потоків товарів - експорту та імпорту. Експорт — продаж товарів, що передбачає їх вивезення за кордон. Імпорт - це закупівля товарів, яка передбачає їх ввезення з-за кордону. Загальний обсяг експорту та імпорту складає зовнішньоторговельний оборот.

Виникнення і розвиток ринку зумовлені розвитком суспільного поділу праці та ринкового виробництва. Із зростанням товарного виробництва розвивається і ринок - засіб обміну продуктів, призначених для продажу, а не для споживання самими виробниками.

Сучасний міжнародний ринок характеризується такими характеристиками:

- значне зростання товарообігу в результаті науково-технічного прогресу (НТП);
- поглиблення інтернаціоналізації;
- глобальний характер міжнародного ринку є його найважливішою ознакою: він охоплює глобальну систему обміну торговою інформацією, світовий фінансовий ринок і глобальну структуру технологічних інновацій;
- поглиблення міжнародного поділу праці;
- зміна структури товарів і послуг у світовій торгівлі (збільшення питомої ваги товарів, зменшення сировини);
- виникнення залежності окремих суб'єктів міжнародної торгівлі від іноземних партнерів;
- врахування культурного чинника в бізнесі, тобто всіх вимог і обмежень, які накладає культура даної країни на тих, хто там (або з нею) веде бізнес;
- під впливом НТП встановлення глибоких технологічних зв'язків між суб'єктами світової торгівлі;
- прискорення об'єктивного процесу міжнародного поділу праці –

товари, що є предметом міжнародної торгівлі, є проміжними, а не кінцевими продуктами.

Основними мотивами, які спонукають окремі компанії та країни виходити на міжнародні ринки і розвивати міжнародний бізнес, є:

- зацікавленість у розширенні міжнародних відносин для задоволення потреб у збуті продукції;

- отримувати певні товари ззовні, використовувати дешевшу робочу силу та сировину для збільшення прибутку, реалізації стратегії свого розвитку [4, с. 8].

Крім того, підприємство приймає рішення про вихід на міжнародні ринки для того щоб:

- забезпечити стабільне становище на ринку;
- забезпечення фінансової стабільності;
- раціоналізація господарської діяльності;
- вдосконалення системи управління;
- посилити інтеграцію в систему світового господарства;
- максимізація продажів: за товарними групами; за країною та регіоном; за групами споживачів;
- покращення конкурентних позицій у боротьбі з контрагентами тощо.

Таким чином, міжнародний ринок – це особлива система економічних відносин, яка характеризується переміщенням товарів між країнами, з метою задоволення попиту на певні товари чи послуги, що в кінцевому шляхи призводить до збагачення країни-виробника через зростання прибутків фірми, що випускає актуальні, якісні товари та послуги. Міжнародний ринок – це категорія, що динамічно розвивається щороку, адже відбувається зростання обсягів послуг та товарів, що надаються іншим державам. Структура міжнародного ринку постійно змінюється.

1.2 Організаційне забезпечення менеджменту компанії в сучасних умовах

Вихід підприємства на міжнародні ринки є одним із засобів його подальшого розвитку та забезпечення ефективної діяльності в умовах глобалізації. Причини виходу підприємства на міжнародні ринки прийнято розглядати на трьох рівнях: глобальному (сучасні тенденції розвитку міжнародних економічних відносин), національному (місце країни в міжнародному поділі праці) і самому підприємстві.

Діяльність компанії на зовнішніх ринках передбачає вибір способу виходу на ці ринки, який залежить від багатьох факторів, включаючи сферу діяльності, наміри контролю над товарами та продажами, потенційні обсяги продажів, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови.

Однак основні рушійні мотиви виходу на міжнародні ринки зрештою спрямовані на ефективну роботу бізнесу, його розвиток, підвищення прибутковості.

Залежно від важливості цих факторів компанія обирає форму міжнародної інтеграції, яка є для неї найбільш оптимальною в даний момент часу, залежно від основної мети.

Основними формами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий і непрямий), спільні підприємства (ліцензування, контрактне виробництво та управління, спільні підприємства) та прямі інвестиції [8].

Кожна наступна форма інтернаціоналізації зобов'язує компанію брати на себе більший обсяг зобов'язань і більший ризик, але в той же час обіцяє більший прибуток. Одним із ключових факторів при виборі тієї чи іншої форми виходу на зовнішні ринки є особиста мотивація підприємця та рівень його мотивації. Важливо враховувати той факт, що різні підприємці роблять внесок і віддають перевагу різним методам і темпам зростання.

Переваги та недоліки різних форми виходу підприємства на зовнішні

ринки надано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Форми виходу підприємства на зовнішні ринки: переваги та недоліки

[7]

Форма виходу на міжнародний ринок	Переваги	Недоліки
1	2	3
<p>Експорт Непрямий експорт через вітчизняних купців експортерів; через вітчизняних агентів з експорту; через вітчизняну кооперативну організацію. Прямий експорт через експортний відділ у власній країні; збутове відділення чи філію за кордоном; комівояжерів з експортних операцій; закордонних дистриб'юторів чи агентів</p>	<p>Швидкий вхід, низький ризик</p>	<p>Низький контроль, низькі знання про локальні, місцеві особливості та ринок, потенційний негативний вплив транспорту на навколишнє середовище</p>
<p>Ліцензування та франчайзинг Ліцензування - це домовленість, згідно якої іноземний партнер отримує право на процес виробництва або користування торговою маркою, патентом і другими нематеріальними активами в обмін на комісійні виплати або роялті (ліцензійні платежі). Франчайзинг – це спосіб організації комерційної діяльності, відповідно до якого франчайзі буде вести бізнес, використовуючи ім'я франчайзера або його бренду, а також систему управління</p>	<p>Швидкий вхід, низька вартість, низький ризик</p>	<p>Нижча можливість контролю, ліцензіат може стати конкурентом, правове та нормативне середовище (міжнародне та договірне законодавство) має бути надійним</p>
<p>Партнерство та стратегічний альянс Партнерство - форма участі країни в міжнародному поділі праці шляхом створення підприємства на основі спільно внесеної власності учасниками з різних країн, спільного управління, спільного розподілу прибутку і ризиків. Міжнародний стратегічний альянс - довгострокова угода між компаніями з різних держав з питань співробітництва щодо збуту продукції, наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, виробництва продукції, технологічного розвитку.</p>	<p>Спільні витрати зменшують необхідні інвестиції, зменшують ризик, розглядається як місцева організація</p>	<p>Вища вартість, ніж експорт, ліцензування або франчайзинг; проблеми інтеграції між двома корпоративними культурами</p>
<p>Інвестиції в готове виробництво виробничі підприємства, складальні підприємства, збутові філії та ін.</p>	<p>Швидкий вхід, максимальний контроль, можливість обійти бар'єри на імпорт.</p>	<p>Висока вартість, високий ризик через незнання особливостей місцевого ринку і бізнес-середовища</p>

Таким чином, в сучасному світі, що стрімко розвивається, внутрішнього ринку часто недостатньо для того, щоб компанія могла вести ефективний бізнес. Одним із шляхів збільшення обсягу продажів і прибутку, забезпечення впізнаваності бренду, захисту від ринкових ризиків і використання нових можливостей розвитку є вихід компанії на ринки інших країн. Враховуючи той факт, що кожна компанія унікальна, рішення про її інтернаціоналізацію має різну основу. Залежно від мети, яка в даний момент стоїть перед компанією, мотиви інтернаціоналізації можуть бути різними, але всі вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії. Тобто, враховуючи мотиви виходу на зовнішні ринки, має бути обрано форму виходу на міжнародні ринки. Втім результат такого рішення також може бути неоднозначним. Переваги виходу на міжнародні ринку також залежать від форм доступу до зовнішніх ринків.

1.3 Корпоративні стратегії та їх формування під впливом міжнародного середовища

Вихід компаній і організацій на міжнародні ринки відкриває перед ними нові можливості, абсолютно відмінні від тих, що існують на національному ринку. Рішення компанії про вихід на міжнародний ринок вимагає розробки концепції та стратегії розвитку її господарської діяльності за кордоном [9, с. 4].

Необхідність вибору стратегії виходу на міжнародний ринок ускладнюється тим, що вітчизняні компанії сьогодні стикаються з надзвичайно складними економічними та матеріально-технічними проблемами, спричиненими вторгненням російських військ в Україну. Необхідність відновлення, а в деяких випадках і створення нових виробничих ланцюгів в умовах нестабільної економічної ситуації в країні ставить ряд складних завдань: переорієнтація на нові ринки збуту та адаптація підприємства до нових ринкових умов, визначення цілей і стратегії їх

досягнення, пошук інвесторів для відновлення чи модернізації виробництва, пошук споживачів і нових ринкових можливостей, фінансових ресурсів. Вирішення цих та багатьох інших завдань висуває нові вимоги до форм і методів управління та планування, які повинні відображати зміни зовнішнього середовища та гнучко реагувати на них. Реалізація цих вимог потребує перебудови стратегії виходу на міжнародні ринки [7, с. 166].

Вирішальну роль у виборі стратегії виходу на міжнародний ринок повинні відігравати переваги, якими володіє компанія. Виходячи з наявних конкурентних переваг і конкурентних бар'єрів, всі підприємства можна розділити на дві групи: сильні і слабкі. У них різний підхід до вибору стратегій. Політика сильних фірм зводиться до: максимального використання переваг свого положення лідера, зміцнення позицій; розгортання діяльності в нових для компанії видах діяльності, у разі їх зниження необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабші повинні обирати стратегії, які ведуть до їхнього зростання, якщо таких стратегій немає, то вони повинні залишити цей вид економічної діяльності.

Українські економісти виділяють три основні шляхи виходу на зовнішні ринки: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямих інвестицій.

Застосовуючи експортну стратегію, компанія виробляє продукцію у своїй країні, пропонуючи її на експорт. Перевагами цього методу є: він потребує мінімальних змін в асортименті компанії, її структурі; вимагає мінімальних інвестиційних витрат і постійних фінансових зобов'язань; гарантує мінімальний ризик при вході на ринок і легкий вихід.

Стратегія компанії щодо виходу на міжнародні ринки шляхом створення спільних підприємств базується на об'єднанні зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей.

Міжнародний маркетинг розрізняє чотири типи суб'єктів господарювання, які дають можливість виходу на міжнародні ринки: ліцензії;

контрактне виробництво; управління контрактами; спільні компанії.

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі підприємство з часом створює за кордоном власні виробничі філії для виробництва товарів. Однак цю стратегію не можна розглядати як стратегію виходу на зовнішній ринок, оскільки вона має ширші стратегічні завдання, а кінцевою метою стратегії розвитку зовнішньоекономічної зони може стати перенесення виробничих потужностей за межі держави.

Деякі міжнародні маркетингові стратегії компанії включені до стратегій виходу на зовнішні ринки. У компанії діють так звані цінові стратегії – принципи встановлення ринкової ціни на товар чи послугу. Безсумнівно, цінова політика компанії є стратегічним питанням, оскільки від неї залежить прибуток, рівень попиту, лояльність споживачів і засоби просування товару на ринку. Загально виділяють три групи цінових стратегій: новаторські; стандартні; адаптаційні стратегії ціноутворення.

Таким чином, існує значна кількість стратегій виходу на міжнародні ринки. Для обирання стратегії виходу на міжнародні ринки необхідно провести детальний аналіз діяльності фірми, її потенціалу, конкурентоспроможності продукції, що дозволить обрати ту стратегію, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання. Після вибору стратегії виходу на міжнародні ринку, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей.

РОЗДІЛ 2
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВПЛИВ ФАКТОРІВ
МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЛІЗІНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ
«ПОЛЕТЕХНІКА»

2.1 Загальна характеристика та ефективність лізингової діяльності ТОВ
«ПОЛЕТЕХНІКА»

ТОВ «Полетехніка» - український дилер сільськогосподарської техніки. Засновником та директором даного підприємства є Хитров Сергій Миколайович. Основний напрямок діяльності:

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Асортимент даного підприємства налічує більше 40 видів сільськогосподарських установок, двигунів, турбін, гідравлічних пристроїв, насосів, компресорів за загальним обсягом виробництва.

Окрім всесвітньо відомих легкових та вантажних автомобілів і автобусів, концерн виробляє тягачі, причепи, трактори, будівельні машини і обладнання; корабельні і човнові мотори, двигуни, механізми та пристрої для авіаційної і космічної галузі; здійснює фінансовий сервіс.

Всі заводи даної компанії ТОВ «Полетехніка» забезпечені високоякісним європейським обладнанням, яке забезпечує нормальні умови для виготовлення автомобільних установок. Розробкою технологій та пуском якісних автомобільних обладнань займаються виключно фахівці, які пройшли атестацію та вивчення у спеціально визначених освітніх центрах.

Характеризуючи менеджерську структуру даного підприємства, необхідно відмітити, що керівництво даного підприємства досить уважно підходить до вибору своїх співробітників, оцінюючи на початку їхньої роботи кваліфікаційні та практичні вміння майбутніх працівників [21].

Стосовно нинішнього кадрового складу підприємства, то безпосередньо ТОВ «Полетехніка» налічується близько 240 осіб.

ТОВ «Полетехніка» має лінійно-функціональну організаційну структуру (додаток А), власне що дає собою комбінацію лінійної та активної структур.

Підприємство використовує комбіновану структуру управління, яка складається із забезпечення ефективного виконання всіх завдань, що покладені на лінійні ланки управління, а також детальна і розгорнута консультація функціональної ланки управління.

Лінійно-функціональна конструкція – виключно поширена між структур ієрархічного типу, і до цих пір широко застосовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати постанови нижчим ланкам, але не всі, а по обмеженому колу питань, які обґрунтовані їх активної спеціалізацією.

Їх цілеспрямовано використовувати на підприємствах, що функціонують в досить стабільних зовнішніх умовах, із постійним асортиментом продукції.

Провідними характеристиками комбінованої структури управління є: покращення професійної діяльності найвища виробнича реакція підприємства (Побудована на вузькій спеціалізації виготовлення продукції і вузькою кваліфікацією фахівців); скорочення дублювання в функціональних ділянках; вдосконалення координації роботи в функціональних ділянках.

Не звертаючи уваги на широкий спектр використання комбінованої системи управління, в ній присутній ряд деяких незначних дефектів [3,с.47]:

- недостатній рівень взаємодії між структурними підрозділами підприємства;
- значне нарощування обсягу роботи начальника фірми і його заступників через потреби узгодження вчинків всіляких функціональних служб; зайве розвинена система взаємодії по вертикалі;
- втрата еластичності у відносинах співробітників апарату управління через використання формальних правил і процедур;
- розмивання розробленої стратегії становлення підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації лише тільки власних локальних цілей і завдань в більшій мірі, ніж за все підприємство в цілому.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Полетехніка», слід зазначити, що вона містить широкий розмах підпорядкованості і має такі властивості: максимально можлива чисельність підлеглих у 1-го начальника і низька чисельність ієрархій.

Видатні якості: можливість широко делегувати повноваження, потужна і кваліфікована команда. Дефекти: перевантаженість керівництва рішенням рутинних завдань, труднощі з контролем. Для визначення прогресивної економічної позиції і ймовірних можливостей становлення ТОВ «Полетехніка» в рамках формування його економічної стратегії,

цілеспрямовано реалізувати комплексну оцінку фінансового стану господарюючого суб'єкта по основних групах характеристик [9].

Почнемо аналіз внутрішнього середовища «Полетехніка» з аналізу власного капіталу підприємства. Власний капітал – це власні джерела фінансування підприємств, які без визначення строку повернення внесені його засновниками (учасниками), або залишені ними на підприємстві із чистого прибутку [8,с.118].

Формується власний капітал за рахунок внесків грошових коштів засновниками (власниками) підприємства, або інших активів, за рахунок суми прибутку, що залишаються на підприємстві.

Впливає на власний капітал багато факторів, в тому числі дооцінка необоротних активів, сума дарчого капіталу, виробнича, маркетингова та фінансова діяльність підприємства.

Склад капіталу «Полетехніка» за 2019-2021 рр. наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад капіталу «Полетехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення 2022 р. (+/-) до	
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	2020	2021
Власний капітал	392	0,6	180	0,2	1017,7	9,8	625,7	837,7
Позичений капітал	0	0	231	0,3	0	0	0	231
Залучений капітал	63486	99,4	90660	99,5	9409,4	90,2	54076,6	81250,6
Всього капіталу з нього:	63878	100	91071	100	10427,1	100	53450,1	80643,9
Довгостроковий капітал	392	0,6	180	0,2	1017,7	9,8	625,7	837,7
Короткостроковий капітал	63486	99,4	90891	99,8	9409,4	90,2	54076,6	81250,6

Структура та ефективність використання власного капіталу «Полетехніка» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура та ефективність використання власного капіталу

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	в сумі, тис. грн.	у %
Зареєстрований (пайовий) капітал	450	114,9	450	250	1000	98,2	550	122,2
Додатковий капітал	12	3,06	12	6,6	0	0	-12	-100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-70	-17,8	-282	-156,6	17,4	1,7	87,4	-124,8
Всього власний капітал	392	100	180	100	1017,7	99,9	625,7	61,4
Коефіцієнт фінансової незалежності	392	100	180	100	1017,7	99,9	625,7	61,4

З таблиці один видно, що власний капітал «Полетехніка» складається з зареєстрованого, додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку. За аналізований період суми зареєстрованого і додаткового капіталу були незмінними, а саме 450 тис. грн. та 12 тис. грн. відповідно, в свою чергу у 2022 році сума додаткового капіталу дорівнювала нулю. В свою чергу непокритий збиток у 2022 році збільшився порівняно з 2020 роком на 122,2%.

Загальна сума власного капіталу за період з 2020 до 2022 року збільшилася на 61,48%, тобто на 625,7 тис. грн.

Показники структури власного капіталу підприємства не у межах норми.

Коефіцієнт фінансової незалежності на початку аналізованого періоду становить 393 і збільшився у 2022 році до 1017,7. Такі низькі показники свідчать про нестабільну фінансову структуру засобів власників. Тобто спостерігається висока питома вага зареєстрованого капіталу і більш високий рівень засобів, забезпечених власними засобами підприємства.

Власні оборотні кошти характеризують суму вкладень організації в оборотні активи і забезпечуються власними джерелами формування - капіталом і резервами. Від'ємне значення даного показника означає недостатній обсяг капіталу для вкладення у обіг підприємства та покриття необоротних активів [13,с.95].

Важливою складовою фінансового аналізу є доходи, витрати і фінансові результати підприємства представлені у таблиці 2.3.

За період з 2020 до 2022 року чистий дохід «Полетехніка» знизився на 34,3%, а собівартість продукції на 66,4%. Це позитивно вплинуло на валовий прибуток підприємства у наступному періоді, а саме прибуток збільшився на 560 тис. грн. у 2021 році. А у 2022 році знову зменшився на 118 тис. грн. Загалом за аналізований період валовий прибуток збільшився на 442 тис. грн.

Чистий прибуток у 2020 році становив 6 тис. грн. На це вплинули витрати з податку на додану вартість та з інших податків та зборів. У 2021 році витрат з податку на додану вартість та з інших податків та зборів не було, тому і чистий прибуток підвищився до 250 тис. грн. А у 2022 році чистий прибуток зменшився у 2,4 рази. Проте загальна тенденція за аналізований період є позитивною з огляду на те, що чистий прибуток у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 98 тис. грн.

Отже, можна поставити під сумнів раціональність такої структури капіталу. Не зважаючи на зниження витрат на оподаткування, працю та товар, залишок коштів на кінець року знизився на 38,5%, що свідчить про дефіцит коштів.

Таблиця 2.3 - Доходи, витрати і фінансові результати

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	сума, тис. грн.	% до чистого доходу	сума, тис. грн.	% до чистого доходу	сума, тис. грн.	% до чисто го доход у	в сумі, тис. грн.	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	827	100,0	639	100,0	543	100,0	-284	-34,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1093	132,1	345	53,9	367	67,5	-726	-66,4
Валовий прибуток	-266	-32,1	294	46,01	176	32,4	402	-151,1
Адміністративні і витрати	113	13,6	44	6,8	72	13,2	-41	-36,2
Доход від участі в капіталі	693	83,7	0	0	0	0	-693	-100
Інші витрати	4	0,4	4	0,6	4	0,7	0	100
Витрати з податку на прибуток	75	9,07	0	0	0	0	-75	-100
Витрати з інших податків та зборів	229	27,6	0	0	0	0	-229	-100
Чистий прибуток	6	0,7	250	39,1	104	19,1	98	1633,3

Слід зробити висновок, що «Полетехніка» здійснює свою діяльність в умовах збитковості, з чого випливає, що податок на прибуток не сплачується, також це обумовлює відсутність інвестицій у капітал.

Необоротні активи – це сукупність майнових цінностей, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності підприємства.

Аналіз необоротних активів «Полетехніка» представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Необоротні активи «Полетехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення	
							2022 р. (+/-) до	
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	2020	2021
Нематеріальні активи	0	0	17	0,1	43,4	2,9	43,4	26,4
Основні засоби	10890	100	11682	99,8	1422,9	97,04	-9467,1	10259,1
Всього необоротні активи	10890	100	11699	100	1466,3	100	-9423,7	10232,7

Нематеріальні активи підприємства за аналізований період збільшилися на 39,2 тис. грн. і мають загальну тенденцію до збільшення.

Основні засоби значно знизилися. Так у 2021 році зменшення становило 1122,2 тис. грн., а вже у 2022 році – 10259,1 тис. грн.

Загальна сума необоротних активів стрімко зменшилась у 2022 році і після скорочення обсягів на 10232,7 тис. грн. становила 1466,3 тис. грн.

Показники стану, руху та ефективності використання основних засобів «Полетехніка» наведені у таблиці 2.5.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості основних засобів, що вже перенесена на вироблену продукцію.

Коефіцієнт придатності показує питому вагу основних засобів, які придатні для подальшого використання у процесі виробництва продукції і має пряму залежність від коефіцієнту зносу.

Таблиця 2.5 - Показники стану, руху та ефективності використання основних засобів «Полетехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відносне відхилення 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1	0,1	0,5	24,6	39,4
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,8	0,8	0,4	76,2	61,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,8	0,8	0,4	76,7	-98,9
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,1	0,2	1,01	13,9	24,4
Коефіцієнт приросту основних засобів	-0,7	-0,6	0,006	-12302,8	-9871,8
Фондомісткість обороту від реалізації продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг	0,2	0,2	0,6	41,5	41,6
Фондоозброєність праці	44,8	48,2	5,9	749,5	807,4
Коефіцієнт вартості основних засобів у активах підприємства	0,9	0,9	0,9	101,4	101,7
Фондовіддача основних засобів	0,2	0,9	0	0	0
Рентабельність основних засобів	7,5	5,4	38,1	19,8	14,3
Інтегральний показник економічної ефективності використання основних засобів	0,4	4,5	0	0	0

Оскільки протягом аналізованого періоду коефіцієнт придатності збільшився на 61,3%, а коефіцієнт зносу збільшився на 39,4%, то можна зробити висновок, що на даному підприємстві стан основних засобів поліпшився у 2022 році, порівняно з 2020 р., а основні засоби вводились більшими темпами.

Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондovіддача. В нашому випадку спостерігається зменшення у 2022 році цього показника до 0. Фондомісткість, показник обернений до фондovіддачі, показує, скільки потрібно витратити основних засобів на виготовлення одиниці продукції. В даному випадку він збільшився на 41,6%, що є позитивним фактором для підприємства.

Оборотні активи «Полетехніка» за 2020-2022 рр. показані у таблиці 2.6.

Запаси за аналізований період збільшились на 69448,9 тис. грн. і їхня частка у загальному обсязі оборотних активів у 2022 році становить 21,3%.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 році збільшились на 6071,1 тис. грн. Частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у загальному обсязі оборотних активів у 2022 році становила 70,55%. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом знизилась на 687,4 тис. грн. і становила 0,029% від загального обсягу оборотних активів у 2022 році.

Інша поточна дебіторська заборгованість має загальну тенденцію до зменшення. У 2021 році зниження становило 10 тис. грн., а вже у 2022 році – 488 тис. грн.

Грошові кошти та їх еквіваленти знизились на 5656,4 тис. грн. А витрати майбутніх періодів скоротились до 0. Інші оборотні активи, навпаки, підвищились на 43,5 тис. грн.

Загалом оборотні активи скоротились на 70262,1 тис. грн. і становлять у 2022 році 8958,9 тис. грн.

Таблиця 2.6 - Оборотні активи «Полетехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення 2022 р. (+/-) до	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	2020	2021
Запаси	47007	89,02	71358	90,07	1909,1	21,3	6071,1	6071,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	250	0,4	250	0,3	6321,1	70,5	-393,4	-687,4
за розрахунками з бюджетом	396	0,7	690	0,8	2,6	0,02	-498	-488
Інша поточна дебіторська заборгованість	928	1,7	918	1,1	430	4,7	-3855,4	-5656,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	4131	7,8	5932	7,4	275,6	3,07	-10	-9
Витрати майбутніх періодів	10	0,01	9	0,01	0	0	-60,5	-43,5
Інші оборотні активи	81	0,1	64	0,08	20,5	0,2	-43844	-70262
Всього оборотні активи	52803	100	79221	100	8958,9	100	6071,1	6071,1

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії здійснюють за методом проведення SWOT-аналізу. Головною метою проведення даного аналізу є виявлення основних проблем фірми, які гальмують розвиток та зіставлення їх з можливостями, які допоможуть компанії рухатися вперед, усуваючи позначені погрози.

При оцінці зовнішньої ситуації компанії «Полетехніка» варто враховувати:

- законодавство та політичний клімат,
- очікувані чи можливі його зміни, які можуть вплинути на роботу компанії;
- економічне становище країни, регіону (зміна показників ВВП, можливі великі зміни в економіці, що потенційно впливають на компанію, очікувана інфляція);
- соціально-демографічні чинники;
- зміна технологій (очікування технічних новинок);
- екологічне середовище.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз компанії «Полетехніка» [23]

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Професійна команда однодумців 2. Доступні ціни 3. Накопичений досвід та Знання кількість точок продажу	1. Невелика частка ринку 2. Довге прийняття рішень 3. Неукмплектований штат співробітників 4. Висока ціна на окремі позиції (за рахунок високої якості)
Можливості 1. Підвищення лояльності покупців 2. Залучення висококваліфікованого персоналу 3. Зниження податків та мит 4. Невигідна поведінка конкурентів 5. Інтерес до компанії зі сторони інвесторів	6. Завоювання довіри споживача за рахунок доступних цін та якості 7. Формування іміджу більше надійної фірми на фоні конкурентів	8. Підвищення мобільності у прийнятті рішень за рахунок компетентних співробітників 9. Участь у громадських соціальних проектах у цілях формування позитивного іміджу
Загрози 1. Висока впізнаваність конкурентів 2. Зміна цін у конкурентів 3. Зростання рівня інфляції 4. Можливість появи нових конкурентів 6. Підвищення цін на покупку доставку сировини	7. Підвищення лояльності покупців за рахунок високої якості продукції	8. Через повільність у прийнятті рішень, фірма не встигає контролювати ринок 9. Поява вимушеної необхідності піднімати ціни 10. Відвернення уваги на пошук співробітників

У процесі проведення аналізу внутрішньої ситуації компанії оцінюються ресурси фірми, її бізнес-процеси, аналізується конкурентоспроможність. У процесі проведення аналізу підтверджується чи змінюється формування стійких конкурентних переваг компанії. Ключові фактори аналізу:

- менеджмент (аналізується потенціал працівників підприємства вищої та середньої ланки, їх кваліфікація, мотивація, мобільність);
- маркетинг (включаючи аналіз комунікаційної програми (реклама, особисті продажі, PR, стимулювання збуту), порівняння рекламної активності з конкурентами, ефективність власних маркетингових зусиль);
- персонал (особливо робота торгового персоналу, рівень кваліфікації та зацікавленості, відповідність мотиваційних програм цілям та завданням організації, а також аналіз контактів, нових споживачів, вартості утримання торговельного персоналу);
- аналіз системи збуту компанії, потреб та запитів торгових партнерів (розподілу обсягів продажу за членами мережі дистрибуції, типів посередників, аудит дистриб'юторів, виділення пріоритетних дилерів);
- аналіз продуктового портфеля (оцінюються поточні та очікувані обсяги продажів, частка ринку, прибутковість по кожному із продуктів або продуктової групи, якість, імідж марки);
- аналізуються пріоритетні конкуренти, їхня частка ринку, можливі переваги за витратами, ціною, імідж їх товарів, їх конкурентне поведінка поточна та можлива, їх основні слабкі сторони;
- наявність стійкої конкурентної переваги (наприклад, ресурсної бази, недоступної найближчим конкурентам чи патентованим технологіям);
- аналіз цінової політики, можливі максимально прийнятні ціни для товарів компанії, порівняння з цінами конкурентів, політика знижок та інших програм стимулювання збуту та завдань компанії.

2.2 Дослідження організації лізингової діяльності на ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» та фактори впливу

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Керівництво компанії намагається зробити так, щоб всі співробітники були зацікавлені у своїй роботі. У першу чергу це стосується своєчасної виплати офіційної заробітної плати, а також премій за командну роботу. Крім того, на фірмі використовується і нематеріальні способи мотивації працівників [23].

Завданням управління кадрів в ТОВ «Полетехніка», перш за все, є формування кадрової політики, яка є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Для цього компанія має у штаті спеціальних співробітників, які займаються підготовкою умов для розвитку. Ці співробітники спеціалізуються в області, яка відома як – розвиток організації. Їх зусилля спрямовуються керівництвом, з метою підвищення ефективності роботи організації в цілому.

У ТОВ «Полетехніка», як і в кожному підприємстві існують базові елементи управління персоналом. До таких базових елементів можна віднести перелік основних завдань служби управління персоналом: планування та облік персоналу; пошук і відбір персоналу; визначення зарплати і пільг; професійна адаптація; навчання і просування персоналу;

атестація персоналу; підготовка резервів персоналу; соціальний захист персоналу; стимулювання і мотивація; організація праці та робочого місця; управління нововведеннями в кадровій роботі; вивільнення персоналу.

При характеристиці організаційної системи керівництва, доцільно буде проаналізувати кадровий склад підприємства, щоб бачити, скільки осіб є в підпорядкуванні керівника та яка ситуація з кадрами підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» станом на 31.12.2022 р. склала 113 чол., середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 2 чол. Кадрова програма ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників її операційним потребам. Розрізняють кількісну, якісну та структурну характеристику персоналу підприємства. Проаналізуємо зміни в чисельності персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» у 2020–2022 рр. (рис. 2.1) [23].

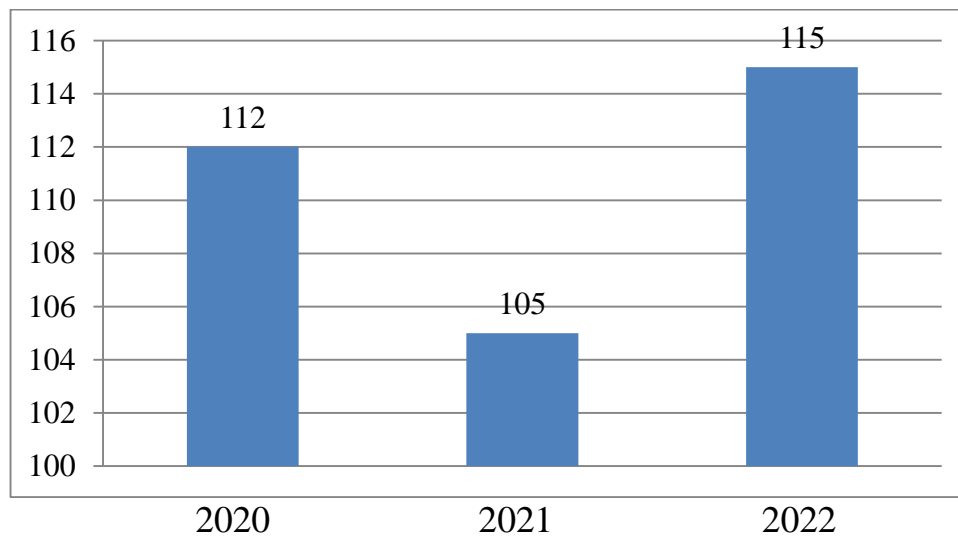


Рисунок 2.1 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» у 2020-2022 рр., осіб

Як бачимо, у 2022 р. порівняно з 2021 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» на 3 особи або на 2,68%.

Наведемо в табл. 2.8 якісний склад працівників, якісні характеристики персоналу (розподіл персоналу за стажем роботи, віком, освітою, професійним спрямуванням).

Таблиця 2.8 - Якісний склад та структура персоналу (розподіл персоналу за стажем роботи, віком, освітою, професійним спрямуванням)

ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» за 2022 р. [23]

Категорія розподілу	Чисельність, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Розподіл персоналу за стажем роботи:		
Більше 25	15	13,3
Більше 15	31	26,7
Більше 10	46	40,0
Більше 5	8	6,7
Менше 5	15	13,3
Розподіл персоналу за віком:		
45-55	23	20,0
35-45	46	40,0
25-35	38	33,3
20-25	8	6,7
Розподіл персоналу за освітою:		
Вища	77	66,7
Середня спеціальна	38	33,3
Розподіл персоналу за професійним спрямуванням:		
Економічна	61	53,3
Менеджмент	38	33,3
Технічна	15	13,3

Так, станом на 31.12.2022 р. за стажем роботи в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» переважає персонал, який працює на підприємстві більше 10 років (40%), за віком у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» перевагу мають працівники віком від 35 до 45 років; за освітою у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» працює переважно персонал з вищою освітою. За професійним спрямуванням – це працівники з економічною спеціальністю. Також доцільно проаналізувати статево-вікову структуру персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» у 2020–2022 рр. (табл. 2.9).

Упродовж 2020–2022 рр. у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» за статево-віковою ознакою переважає чоловічий персонал. Найбільша кількість працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» віком від 25 до 35 років і від 35 до 45 років.

Таблиця 2.9 - Динаміка змін статево-вікової структури персоналу
ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» у 2020–2022 рр.

	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Жінки	36	33	38	-3	-9,55	+5	+15,22
Чоловіки	76	72	77	-4	-4,66	+5	+6,93
45-55	28	23	22	-5	-17,60	-1	-2,44
35-45	36	38	46	+2	+4,37	+8	+20,52
25-35	41	28	38	-13	-31,66	+10	+36,17
20-25	9	16	8	+8	+88,44	-9	-52,32

Оскільки саме ця вікова категорія є найбільш компетентною та має найвищу продуктивність праці, слід зауважити, що саме цю категорію працівників слід навчати та розвивати. Динаміка підготовки персоналу за 2020-2022 р. у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка підготовки персоналу на підприємстві ТОВ
«ПОЛЕТЕХНІКА»

Процес	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. від 2020 р., факт	
	план	факт	план	Факт	план	факт	+/-	%
Підготовка і перепідготовка працівників	19	20	23	22	25	26	6	31,86
Підвищення кваліфікації працівників	23	24	27	27	30	31	8	32,12
Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	3	3	3	3	4	4	1	42,65
Усього	45	46	53	52	59	61	15	32,61

Одним із провідних пріоритетів ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» є те, що в компанії створені й постійно поліпшуються умови для професійного продуктивності праці й кар'єрного росту працівників підприємства. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється: в інститутах підвищення кваліфікації; на факультетах підвищення кваліфікації при ВНЗ; шляхом тренінгів і семінарів. Час навчання керівникам і фахівцям зараховується в їх загальний стаж, за цей час їм виплачується середній заробіток, інші винагороди.

Наведемо питому вагу працівників, які охоплені професійним навчанням, від загальної чисельності персоналу за 2020–2022 рр. (рис. 2.2).

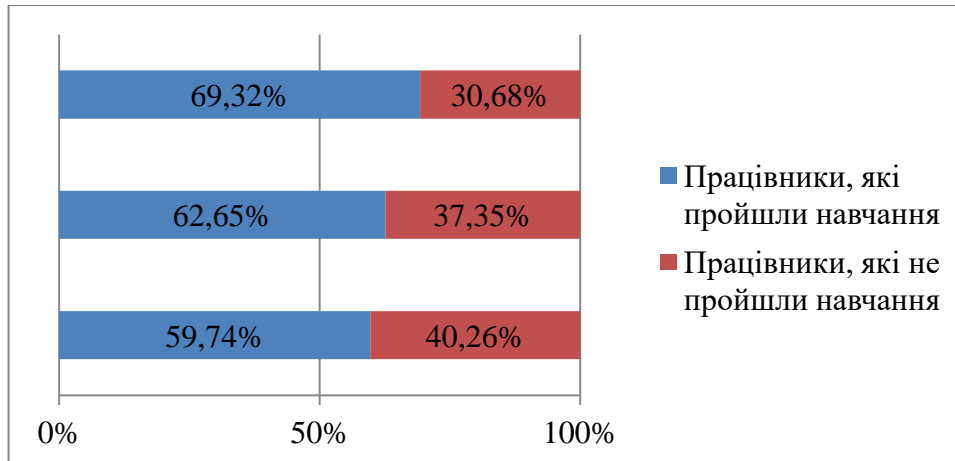


Рисунок 2.2 - Питома вага працівників, які охоплені професійним навчанням, від загальної чисельності працівників за 2020-2022 рр.

Варто відзначити, що ТОВ «ПОЛІТЕХНІКА» велику частину коштів витрачає на навчання та підвищення професійної компетентності персоналу підприємства, але недосконала система планування та бюджетування коштів, направлених на продуктивність праці персоналу ТОВ «ПОЛІТЕХНІКА», призводить до скорочення рівня продуктивності праці.

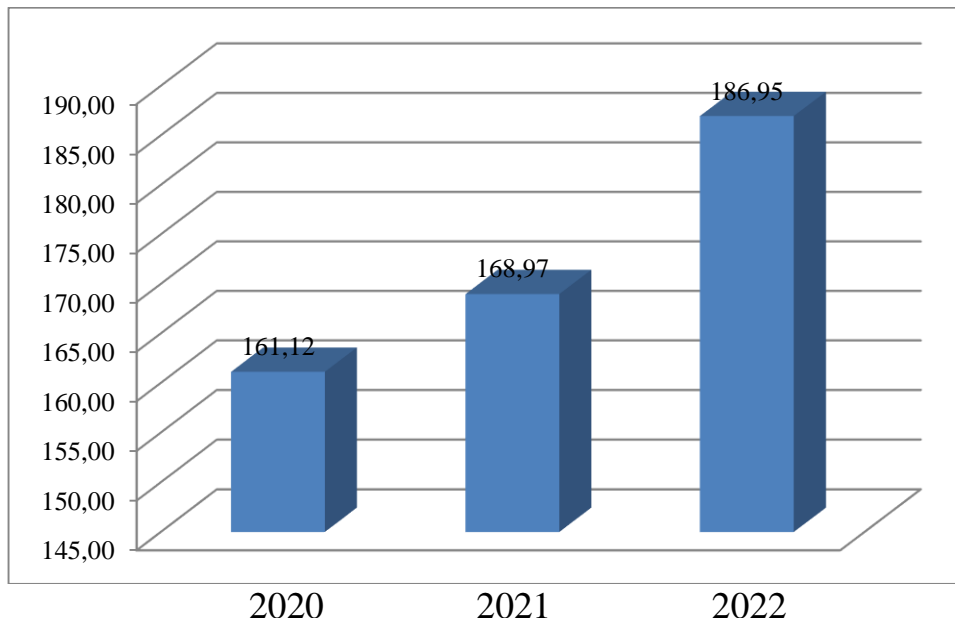


Рисунок 2.3 - Динаміка витрат коштів, які ТОВ «ПОЛІТЕХНІКА» використало на навчання персоналу за 2020–2022 рр.

На рис. 2.3 наведено дані, що показують, скільки коштів ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» використало на навчання персоналу за 2020-2022 рр.

Отже, з кожним роком ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» витрачає все більше коштів на навчання персоналу. Але зростання витрат на професійне навчання персоналу не дозволило збільшити продуктивність праці працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА». Тому підприємству необхідно шукати шляхи підвищенню ефективності професійного навчання персоналу, оскільки персонал є головною цінністю ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА».

Аналіз джерел підбору персоналу у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» показав, що 15% – набір по знайомству через співробітників підприємства, 5% – газети і журнали, через Інтернет – 40%, 10% – це особи, які випадково зайшли у пошуках роботи, і лише 5% через кадрові агентства. Такий малий відсоток пов'язаний можливо з досить високою вартістю послуг кадрових агентств. 25% – це співробітники ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» (рис. 2.4).

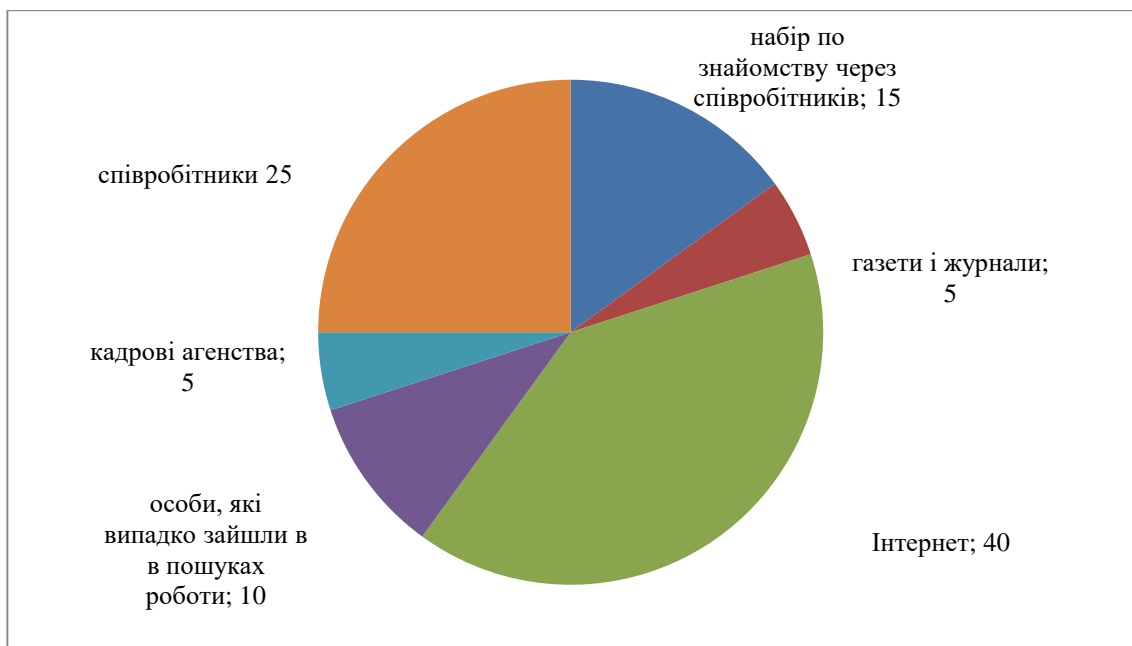


Рисунок 2.4. Джерела підбору персоналу у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

Отже, якщо подивитися головні зовнішні джерела прийнятих у 2022 році працівників (рис.2.4), то основна частка прийнятих осіб належить саме газетам, журналам та Internet (45%), тобто тим людям, що самостійно розмістили свою кандидатуру в мережі або ж відкликалися на наше

оголошення. Мережа Інтернет в наш час є дуже поширеним джерелом підбору, де можна як знайти собі роботу, так і знайти кандидатуру на вакантну посаду, яка підходить саме нам, тому що можна переглянути досвід роботи, наявні навички, рівень освіти, володіння мовами, склад сім'ї та багато іншого. Внутрішні джерела складають 25% і являються співробітниками ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА».

Однією з умов ефективної праці є підбір працівників з точки зору професійної підготовки, особистісних якостей, ціннісних установок. Процес підбору, відбору і найму персоналу, що практикується в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» схематично представлений на рис. 2.5.

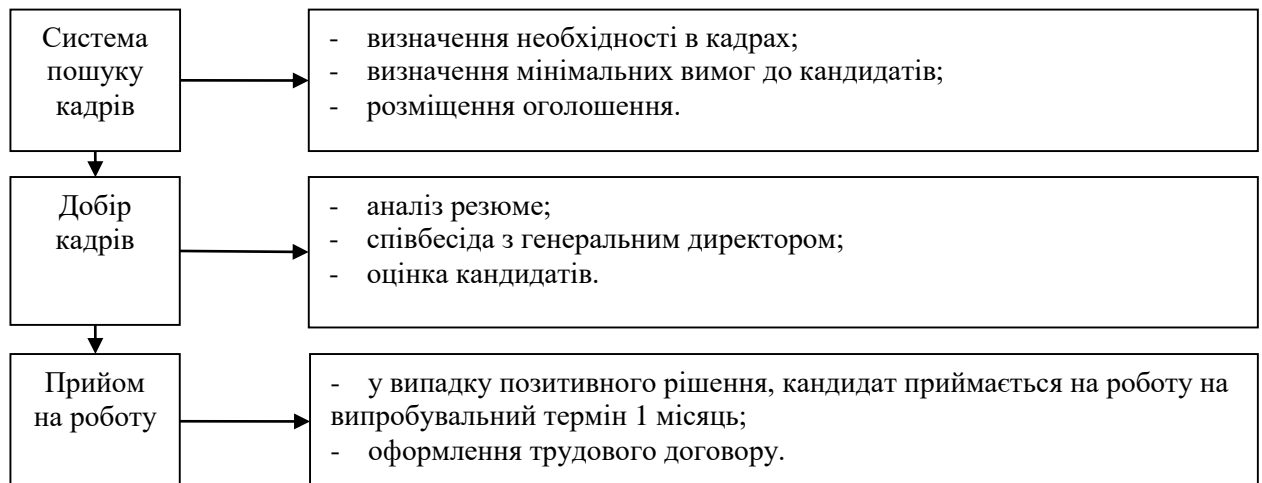


Рисунок 2.5. Процес підбору, відбору і найму персоналу в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

Розглянемо детальніше кожен етап. визначення необхідності в кадрах здійснюється безпосередньо генеральним директором ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» і керівниками відділів на підставі щоквартальних заявок, що складаються директорами відділів.

З урахуванням вакантної посади генеральним директором і директорами відділів розробляються списки з необхідними кадрами для підприємства. Списки направляються у відділ персоналу, котрий і займається добором кадрів. Вони розробляють вимоги, коротко описуються робочі

функції та розміщують оголошення у відповідній площині або ж проголошують в усній формі серед зацікавлених осіб (всередині підприємства).

Наступний етапом є розгляд резюме, котрі були отримані із внутрішнього складу підприємства (знайомі, родичі, друзі співробітників) та надіслані на електронну пошту підприємства. На цьому етапі вже відсіюється 30-40% заявок. Хто не має відповідного стажу роботи для займання вакантної посади, хто не володіє необхідними навичками, хто не має вищої освіти, яка потрібна для певної посади і т.д.

Після відбору резюме, котрі підходять певною мірою, відділ персоналу телефонує кандидатам і запрошує на співбесіду з Генеральним директором. На цьому етапі ще відсіюється 10%, адже хтось вже за цей час знайшов роботу, хтось іде на співбесіду в іншу компанію, хтось просто передумав.

Наступний етап – співбесіда з Генеральним директором. У ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» – це індивідуальна співбесіда. Терміни закриття вакансій та узгодження кандидатів представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Терміни закриття вакансій у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

№ п/п	Категорія співробітників	Рівень у ієрархії	Терміни закриття вакансій
1.	А	Генеральний директор	Індивідуально
2.	Б	Директори відділів	2–3 місяці
3.	В	Керівники	1–2 місяці
4.	Г	Менеджери	1–1,5 місяці
5.	Д	Співробітники	2–6 тижні

Перед оформленням працевлаштування претендент має бути ознайомлений з умовами роботи, правилами трудового розпорядку, своїми посадовими обов'язками, прийнятим дрес-кодом та загальними принципами роботи підприємства. І завершає цей процес етап підписання трудового договору, не секрет, що більшість персоналу в організаціях працюють за трудовим договором, і тільки деякі працюють офіційно (переважно керівники), це зменшує податки, котрі сплачує підприємство за кожного влаштованого офіційно співробітника. Трудовий договір з різними

категоріями працівників в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» може бути укладений: на час виконання певної роботи; на певний термін; на невизначений термін.

Підбір персоналу в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація підбирає більш підходящих для неї робітників. Необхідний обсяг роботи з підбору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. У процедурі підбору персоналу у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» використовується внутрішній і зовнішній ринки робочої сили (рис. 2.6), тобто залучаються або свої співробітники, або співробітники зі сторони.

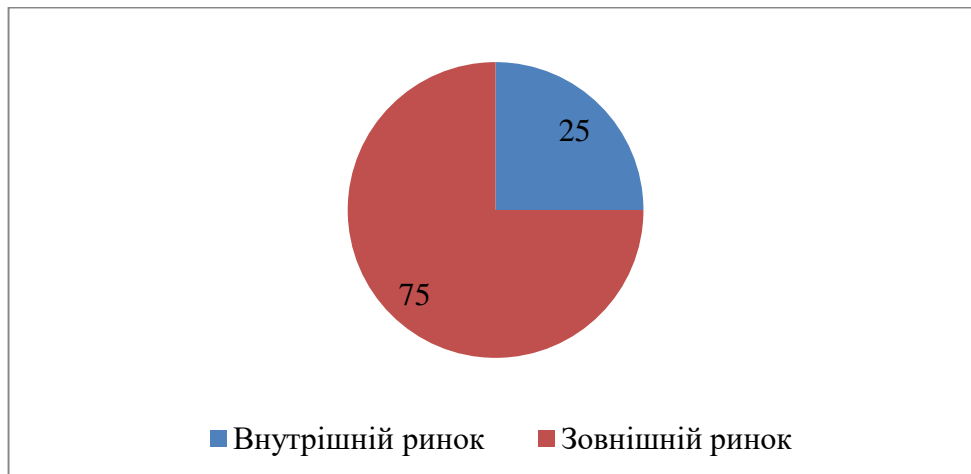


Рисунок 2.6. Внутрішній і зовнішній ринок в процесі підбору персоналу у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

За даними рис. 2.6 видно, що основна частина персоналу у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» набирається за межами організації, це 75% від загальної чисельності, сюди ж відноситься набір нового персоналу вже через співробітників підприємства, за їхніми рекомендаціями, і всього 25% набирається всередині підприємства, за рахунок просування співробітників по кар'єрних сходах, через звільнення або вихід на пенсію.

2.3 Ефективність торгово-посередницької та лізингової діяльності на підприємстві ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

Для того, щоб підвищити прибутковість ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА», застосовується постійне стимулювання і мотивація праці. Це здійснюється за допомогою матеріальних виплат, підвищення на посаді, публічного визнання досягнень співробітника або забезпечення додаткових соціальних благ (рис. 2.7).

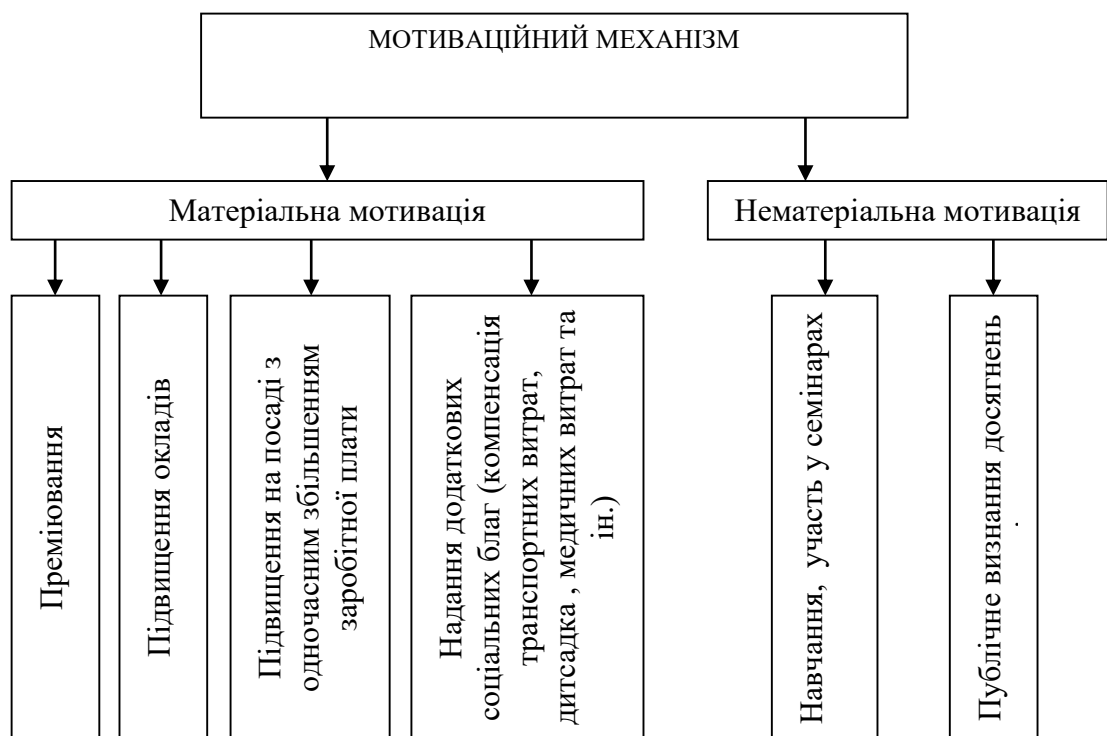


Рисунок 2.7. Система мотивації працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

У ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» існують такі функції матеріального стимулювання працівників: преміювання за високі показники роботи протягом певного періоду; преміювання працівників до професійних свят (у % до окладу у відповідності зі досвідом роботи в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»); преміювання до особистих свят (ювілеїв) (у % до окладу у відповідності зі досвідом роботи в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»).

На рис. 2.8 проаналізуємо фонд оплати праці ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА».

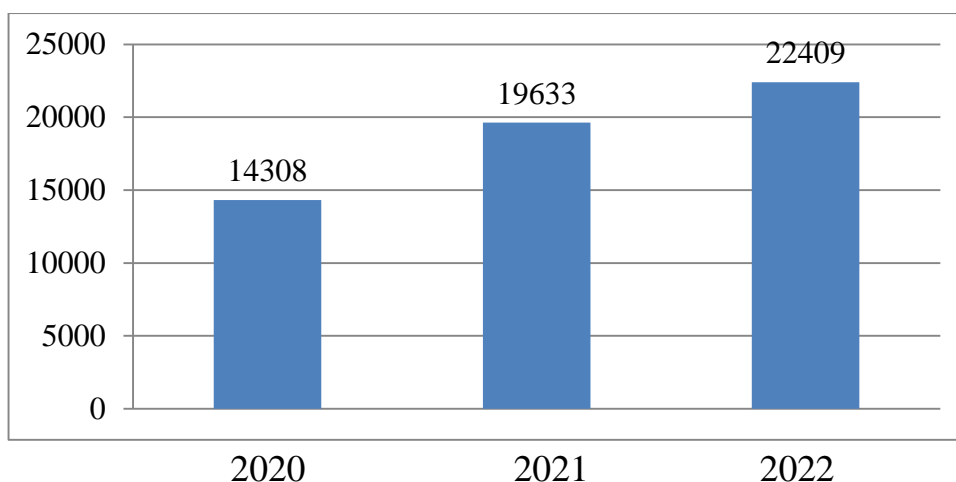


Рисунок 2.8. Динаміка фонду оплати праці ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Так, упродовж 2020-2022 рр. спостерігає зростання фонду оплати праці працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» на 8101 тис. грн або на 56,62%, що пов'язано із збільшенням мінімальної заробітної плати персоналу підприємства.

Проведемо аналіз зміни зарплатовіддачі на підприємстві ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» за 2020-2022 роки (рис. 2.9).

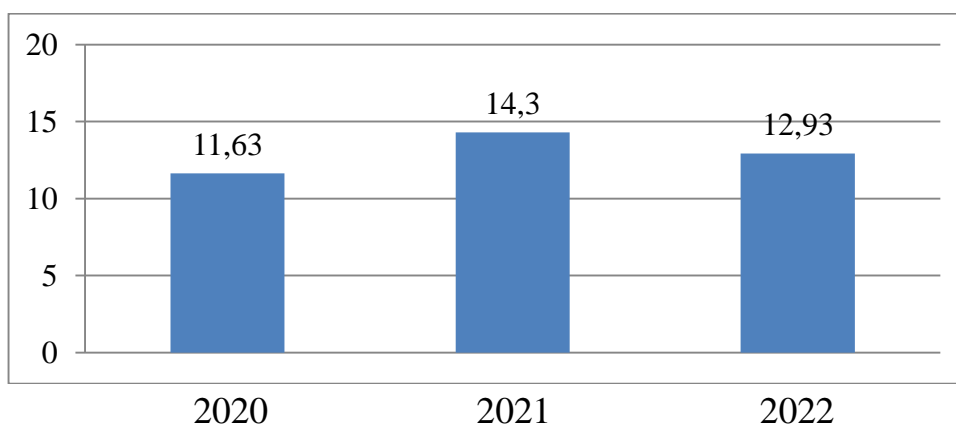


Рисунок 2.9. Динаміка показника зарплатовіддачі ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» за 2020-2022 рр.

Як показують аналітичні дані, підприємству ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» в 2022 році, порівняно з 2020 р., характерна позитивна тенденція зростання показника зарплатовіддачі на 1,3 грн.

Визначимо продуктивність праці та проаналізуємо вплив на неї обсягу операційної діяльності та чисельності працівників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка продуктивності праці на ТОВ
«ПОЛЕТЕХНІКА» протягом 2021–2022 рр.

№ з/п	Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/-
1	Чисельність працівників, тис. осіб	105	115	+10	+9,52
2	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	117658	159083	+41425	+35,21
3	Продуктивність праці (2/1), грн / осіб	1120,55	1383,33	+262,78	+23,45

Отже, показник продуктивності праці в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» за 2021–2022 рр. збільшився на 262,78 грн./особу, що пов'язано зі зростанням обсягу чистої виручки від реалізованої продукції підприємства на 41425 тис. грн, або на 35,21%.

Варто відзначити, що на процес розвитку персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» здійснюють вплив такі фактори як: прибуток (збільшення обсягу прибутку стимулюватиме залучення більшої частини коштів у професійне зростання персоналу підприємства); продуктивність персоналу (зростання показника вказує рівень ефективності роботи працівників підприємства); рентабельність надання послуг із пасажирських перевезень (збільшення цього показника вказує на зростання можливості акумуляції нерозподіленого прибутку у систему професійного навчання та продуктивності праці персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»).

Від рівня і динаміки продуктивності праці залежить продуктивність праці персоналу і рівень добробуту всіх співробітників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА». У широкому розумінні зростання продуктивності праці означає постійне вдосконалення працівниками економічної діяльності ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА», постійне знаходження можливості працювати краще, надавати більше якісніших послуг при тих самих або й менших затратах праці. Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення.

2.4 Заходи щодо підвищення ефективності лізінгової діяльності ТОВ «Полетехніка» під впливом факторів міжнародного середовища

Керівництво ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» усвідомлює те, що без створення сприятливого іміджу успішна робота не можлива. Для вирішення цієї задачі корпорація бере участь у низці благодійних заходів.

Усі офіси ТОВ «Полетехніка» забезпечені обладнанням для контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісної техніки займаються фахівці, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих зарубіжних та вітчизняних центрах.

З метою полегшити молоді процес пошуку роботи ТОВ «Полетехніка» організовує стажування та практики, які є джерелом отримання корисного досвіду і важливих навичок, необхідних для кар'єрного зростання. ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» відбирає молодих, амбітних студентів, які бажають якомога раніше почати будувати професійну кар'єру в успішній компанії і запрошує їх на Програми професійного навчання. Це люди, що мріють навчатися через практичний досвід, працюючи з провідними фахівцями на виробничих майданчиках. Тривалість Програми – два роки з подальшою можливістю працевлаштування та побудови кар'єри на одному з виробничих майданчиків у компанії.

Керівництво підприємства запевняє що кадрова політика ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» націлена на підвищення рівня заробітних плат штатних працівників, забезпечення раціональної організаційної структури та розміщення кадрів; забезпечення заходів щодо охорони праці, техніки безпеки та безпеки руху.

Проведене автором дослідження показало, що в оголошеннях про відкриту вакансію підприємство гарантує персоналу: узаконені трудові відносини; постійний саморозвиток (тренінги, навчання); можливість

кар'єрного росту; своєчасну та конкурентну заробітну плату; комфортні умови праці; соціальні гарантії та пільги.

Можна зробити висновок, що гарантії, які, за словами вищого керівництва отримає працівник коли влаштується на роботу в компанію є лише свого роду рекламою для залучення висококваліфікованих працівників.

Напрями задоволення соціальних потреб фахівців в умовах роботи в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» представлені на рис. 2.10.

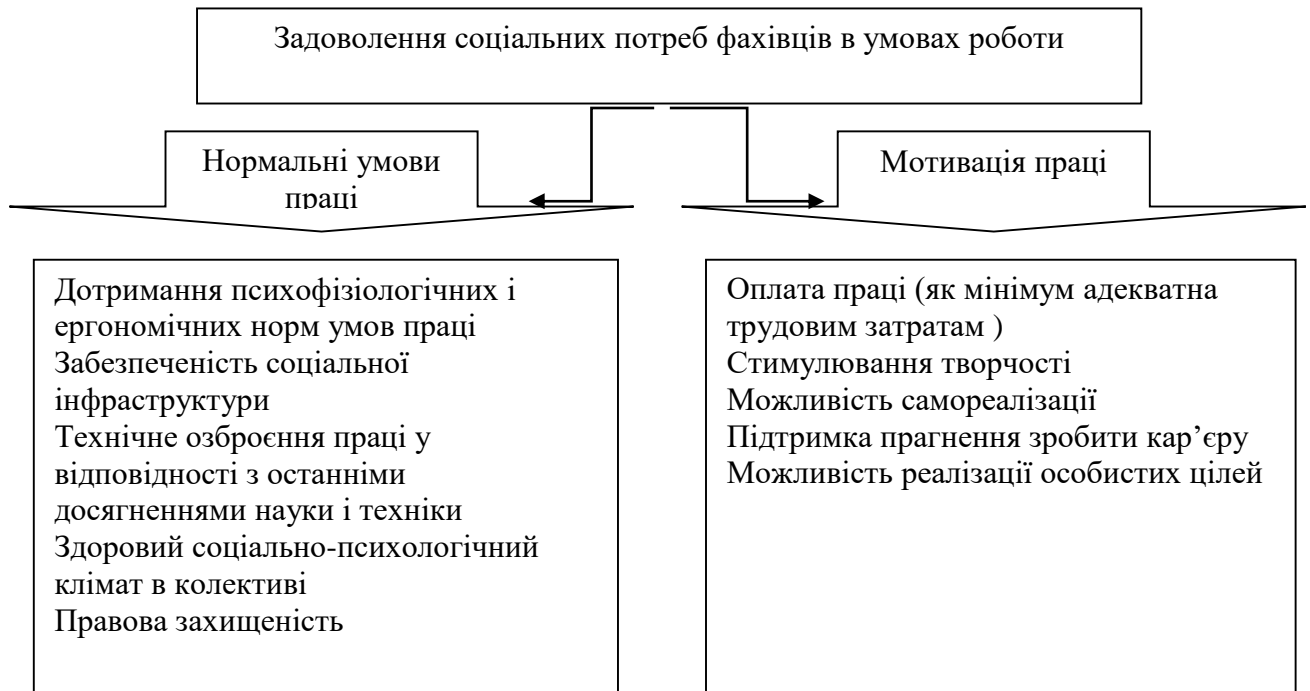


Рисунок 2.10 Задоволення соціальних потреб фахівців в умовах роботи в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА»

Крім того було виявлено, що на підприємстві наявні такі проблеми:

- низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень;
- відсутність ефективної системи мотивації працівників;
- не відповідність рівня заробітної плати умовам ринка;
- затримка виплати заробітної плати;
- відсутність розвитку та навчання працівників;
- більшість працівників не бачать можливостей кар'єрного росту на підприємстві;

- відсутність підтримки з боку керівництва та колег;
- низький рівень розвитку культури;
- недостатня турбота про стан здоров'я працівників;
- невпевненість працівників в завтрашньому дні.

При уважному розгляді обох гілок блоку соціальних цілей (працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» і адміністрації) можна зробити висновок, що цільові завдання не суперечать одне одному. Це в свою чергу створює об'єктивну основу ефективних взаємовідносин даних суб'єктів для досягнення загальних цілей. І хоча головною метою визначено ефективність діяльності ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА», важливим моментом в методології стимулювання працівників є усвідомлення того фактора, що однією з основних умов реалізації цілі є потреби людини в організації та шляхи задоволення цих потреб.

Таким чином, розглянуто цілі системи соціальних гарантій нематеріального стимулювання праці працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА». Відтак, ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» не байдужі їх працівники, які мають за мету стати передовими у своїй сфері діяльності і які практично не відрізняються від цілей і напрямів діяльності організацій. Проте, для того, щоб досягти загальних цілей, необхідно щодня наполегливо і якісно виконувати поточні завдання по управлінню та стимулюванню працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА».

З метою забезпечення успішного функціонування ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» доцільно підібрати команду спеціалістів таким чином, щоб досягти високого рівня продуктивності та згурпованості команди компанії. У перспективі основною метою ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» буде розширення ринку збуту і просування продукції компанії на нових ринках. Потрібна хороша маркетингова програма і певний план удосконалення корпоративної культури на підприємстві. Для того щоб це реалізувати головною метою HR-стратегії будуть:

- підбір персоналу відповідного певним критеріям;

- навчання і розвиток персоналу;
- створення адекватної системи оплати праці та системи стимулювання.

У результаті вивчення проблеми формування корпоративної культури ТОВ «Полетехніка» побудуємо організаційну модель процесу підвищення ефективності системи формування та розвитку корпоративної культури в компанії ТОВ «Полетехніка» (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 Організаційна модель процесу підвищення ефективності формування корпоративної культури в компанії ТОВ «Полетехніка»

Комунікації в ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» відіграють ключову роль. Необхідно донести інформацію про самі зміни, необхідність таких змін. Наради нададуть можливість керівникам пояснити необхідність змін підлеглим, а також прокоментувати сутність змін і дати рекомендації як діяти надалі.

Таким чином, формування корпоративної культури в компанії ТОВ «Полетехніка» – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, навичок, умінь) вимогам посади або робочого місця. Зокрема, моделюючи і розглядаючи компоненти

різних категорій персоналу компанії ТОВ «Полетехніка» враховано той факт, що посада управлінського працівника це тільки умови, в яких здійснюється праця працівників, яка пов'язана із знаннями, уміннями і навиками, сукупність яких визначає одну з головних складових конкурентних переваг персоналу компанії ТОВ «Полетехніка» – компетентність. Функціональна і ситуативна компетентність характеризують професіоналізм, а інтелектуальна і соціально-психологічна компетентність – спроможність персоналу компанії ТОВ «Полетехніка» до ефективної діяльності. Таким чином, компетентність працівника визначається наявністю у нього різних складових, кожна з яких має необхідний рівень розвитку.

Політика використання інноваційних HR-технологій на підприємстві регулює основні принципи і правила у сфері навчання та розвитку працівників ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА», визначає цілі та задачі навчання, основні види навчання, порядок взаємодії структурних підрозділів компанії, відповідальність, повноваження і зобов'язання працівників під час організації навчання персоналу компанії.

Навчання всіх без винятку працівників компанії має проводитися з дотриманням правил, передбачених цією політикою. ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» цінує найкращих співробітників і піклується про професійне зростання своїх працівників, а отже, створює сприятливі умови для їх навчання та розвитку. Зокрема, основні підходи до розвитку персоналу, які доцільно використовувати на сучасних підприємствах – це тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання (рис. 3.3).

Так, цільове застосування певного підходу до розвитку персоналу забезпечить бажаний ефект і сприятиме досягненню цілей підприємства. Ще однією важливою складовою системи впровадження інноваційних HR-технологій є керівний вплив як комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, які впливають на об'єкт і забезпечують досягнення реальних зміни в його стані.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» пропонуємо використовувати автоматизовану систему «1С:Підприємство», яка дає можливість вищому керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення стратегічного характеру. Керівництво може розробляти стратегії щодо використання інноваційних HR-технологій, перебудовувати організаційну структуру підприємства, оцінювати ефективність відділу по роботі з персоналом, управляти корпоративною культурою.

Аналізуючи функціональні можливості системи «1С:Підприємство», можна зазначити, що працівники відділу кадрів, працюючи в програмі, мають можливість здійснювати пошук та відбір кандидатів на ту чи іншу посаду, проводити оцінку співробітників по компетенціях та результатах роботи, планувати та проводити підвищення кваліфікації та навчання персоналу, впроваджувати різні мотиваційні схеми тощо [10,с.84].

У цілому, головними перевагами задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок молодих фахівців є перспектива кар'єрного зростання на підприємстві, енергійність, гнучкість та інноваційність мислення, здатність до швидкого та якісного навчання, адаптивність до нововведень, наявність сучасних теоретичних професійних знань і навичок.

Варто відзначити, що забезпечення процесу використання інноваційних HR-технологій на підприємстві є основою ефективного управління ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА». Погляд на співробітників як основну цінність досліджуваної підприємства, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка персоналу до потреб підприємства формує міцну основу розвитку професійної компетентності персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА». Зокрема, сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі.

Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу.

Отже, узагальнюючи все наведене вище, ми можемо зробити висновок, що внесені нами пропозиції щодо використання інноваційних HR-технологій у ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» підвищать ефективність управління персоналом підприємства завдяки впровадженню стандартів відповідності працівників своїй посаді, а застосування комплексу психологічних заходів із мотивації людського капіталу в підприємства, таких, як індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування, дасть змогу керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки та вжити заходи з мотивації співробітників до продуктивної праці на тривалий термін.

ВИСНОВКИ

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує усі управлінські процеси в організації.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. В ході роботи було проведено ознайомлення з діяльністю підприємства «Полетехніка», вивчення принципів її роботи і передового досвіду її фахівців, оцінка умов діяльності фірми, а також поглиблення і закріплення знань, отриманих в процесі навчання, виробітку навиків підготовки, прийняття і реалізації рішень в практичній діяльності. Зокрема, важливе місце в дослідженні було приділено принципу керівництва на підприємстві.

Основними завданнями роботи були: проаналізувати стан та розвиток окремих напрямів діяльності ТОВ «Полетехніка», зокрема, планово-економічна діяльність, управління персоналом, управління маркетинговою діяльністю та логістичною діяльністю, управління обліково-фінансовою діяльністю, стратегічне управління.

В ході роботи було виявлено, що ТОВ «Полетехніка» має лінійно-функціональну організаційну структуру, власне що дає собою комбінацію лінійної та активної структур.

З метою забезпечення успішного функціонування ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» доцільно підібрати команду спеціалістів таким чином, щоб досягти високого рівня продуктивності та згурпованості команди компанії. У перспективі основною метою ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» буде розширення ринку збуту і просування продукції компанії на нових ринках.

Дотримуючись правильної системи мотивації персоналу, підприємства зможуть забезпечити сталий розвиток діяльності – адже прогрес у формуванні конкурентоспроможних позицій досягається тільки при

злагоджених відносинах із кадрами, а більшість соціально відповідальних дій створюють тісні взаємозв'язки між роботодавцем та персоналом підприємства.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ «ПОЛЕТЕХНІКА» автором було запропоновано використовувати автоматизовану систему «1С:Підприємство», яка дає можливість вищому керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення стратегічного характеру. Керівництво може розробляти стратегії щодо використання інноваційних HR-технологій, перебудовувати організаційну структуру підприємства, оцінювати ефективність відділу по роботі з персоналом, управляти корпоративною культурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 1(20). С. 69-73.
2. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення впровадження HR-технологій на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Молодий вчений. 2018. № 6 (09). С. 70–73.
3. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6-14.
4. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Випуск 3. С. 210-214.
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем впровадження HR-технологій підприємства. Науково-технічний збірник. 2019. № 111. С. 267–272.
6. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 33–39.
7. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. Бізнес Інформ. 2019. № 2. С. 361-366.
8. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. Управління розвитком. 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2019_3_31
9. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Науковий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». Сер. Економічні науки. 2018. № 1 (78). С. 139–147.

10. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс» 2018. 133 с.
11. Рябцева О. Є. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу впровадження HR-технологій. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». 2016. № 1, С. 102-107.
12. Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 539–543.
13. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі впровадження HR-технологій на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24 (4). С. 389–396.
14. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства : управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131-136.
15. Поняття керівництва та лідерства URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>
16. Основні якості керівника URL: <https://studfile.net/preview/10039187/page:2/>
17. Оцінка ефективності керівництва URL: <https://studfile.net/preview/5009490/page:19/>
18. Кіяшко В.І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства // Форум права. -2018. -№ 1. -С.221-224
19. Крупчан О.Д. Організація виконавчої влади: Монографія. -К.: Вид-во УАДУ, 2011. -132 с.
20. Кисіль Л.Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність. -К.: «Наукова думка», 2018. -82 с.
21. Офіційний сайт ТОВ «Полетехніка» URL: <https://fhsize.lviv.ua/>
22. Фінансова звітність ТОВ «Полетехніка» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/3241782/

23. Основні відомості про ТОВ «Полетехніка» URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/3261782/>
24. Носач Л. Л., Козуб В. О., Гринько П. Л. Світовий ринок товарів та послуг: навч.-метод. посібник. Харків: Форт, 2022. 295 с.
25. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. С. В. Бестужева, В. А. Вовк, В. О. Козуб та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Т. В. Шталь. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 239 с.
26. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. / С. В. Бестужева. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 266 с.
27. Сагер Л.Ю., Сигида С.О. Міжнародний бізнес та біржові ринки : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 110 с.
28. Рибак Г. І., Островський І. А. Міжнародний ринок послуг: сучасний стан та структура. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7984>
29. Булюк О.В. Деякі особливості та тенденції розвитку сучасного світового ринку // Таврійський науковий вісник. Економічні науки. – 2013. – №84. – С. 285-290.
30. Запухляк І.Б., Головецька М.І. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 166-167. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230864>
31. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (12). 2018. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.pdf>
32. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

33. Глобальна економіка : навч. посіб. / Т. В. Шталь, Ю. Б. Доброскок, О. О. Тищенко та ін. – Харків : Вид-во "Форт", 2016. – 358 с.
34. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Л. О. Чернишова, В. О. Козуб, К. Ю. Величко та ін. – Харків : Вид-во "Форт", 2015. – 400 с.
35. Козуб В. О. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній / В. О.Козуб, Л. О. Чернишова, І. М. Пліш // Проблеми економіки. – 2019. – № 1 – С. 12–19.
36. Котиш О. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління / О. М. Котиш, І. В. Мілько. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 196 с.
37. Агаркова А. В. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації / А. В. Агаркова, В. Ю. Кащеева // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 41. - С. 78-83.
38. Білоусов О. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку / О. М. Білоусов, І. Г. Імшеницька, А. М. Єфремов // Бізнес-навігатор. - 2017. - № 1. - С. 18-23.
39. Болдовська К. П. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок / К. П. Болдовська, Д. В. Андреева, Є. Ж. Зам'ятіна, М. Ю. Латушко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2017. - № 3(2). - С. 37-40.

