

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІНАНСІВ ТА ОБЛІКУ
КАФЕДРА ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

Цар Роман Ярославович
ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ
ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Спеціальність 071 – Облік і оподаткування
Кваліфікаційна робота за ступенем освіти «магістр»

Студент групи ОМОм-22
Цар Р.Я.

Науковий керівник
к.е.н., доцент Фаріон В. Я.

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«_____» _____ 2024 р.

Зав. кафедри обліку і оподаткування
д.е.н., професор
Задорожний З.В. _____

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	6
1.1. Сутність та значення стратегії розвитку міжнародної компанії	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку міжнародної компанії	13
<i>Висновки до розділу 1</i>	<i>22</i>
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	23
2.1. Методичні аспекти формування стратегії міжнародної компанії в умовах кризи	23
2.2. Інформаційне забезпечення формування та аналізу стратегії міжнародної компанії	31
2.3. Оцінка основних показників діяльності та фінансового стану міжнародної компанії	40
<i>Висновки до розділу 2</i>	<i>45</i>
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	47
3.1. Аналіз та оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг міжнародних компаній	47
<i>Висновки до розділу 3</i>	<i>55</i>
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

В сучасних умовах економіки особливо важливою стає потреба у розробці збалансованого та перспективного підходу до розвитку бізнесу. Цей підхід передбачає посилення конкурентних позицій компаній і їх орієнтацію на задоволення потреб споживачів, досягнення запланованих рівнів прибутку, виконання поставлених цілей і втілення місії компанії.

Військова агресія проти України стала каталізатором перетворень у світовому порядку, руйнування старих зв'язків та структур. Ці процеси вплинули на ключові стратегічні процеси, що виявилось у перегляді існуючих правил, бізнес-моделей, логістичних маршрутів, переосмисленні розроблених стратегій та візій розвитку. Ослаблена війною економіка, потребує глибоких реформ, які сприятимуть не лише відновленню пошкоджених активів, але й створять основу для подальшого її розвитку. Зважаючи на це, успішне вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням життєздатності фірми як сьогодні, так і у майбутньому, залежить від рівня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Проблеми формування і аналізу стратегії розвитку міжнародних компаній у своїх працях висвітлюють ряд вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: І. Ансофф, Е. Майер, Б. Карлоф, Р. Манн, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікланд, І.А. Белобжецький, А.М. Кармінський, В.Г. Герасимчук, В.В. Холод, І.О. Бланк, А.А. Мазаракі, М.С. Пушкар, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та інші.

Однак, сучасний стан розвитку економічних відносин висуває нові вимоги до формування й аналізу стратегії розвитку міжнародних компаній.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та чинної методики формування й аналізу стратегії функціонування міжнародних компаній.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення стратегії розвитку міжнародної компанії;
- розглянути сучасні підходи до класифікації стратегії розвитку

міжнародної компанії;

- вивчити методику формування стратегії міжнародної компанії в умовах кризи;
- дати оцінку інформаційному забезпеченню процесу формування та аналізу стратегії міжнародної компанії;
- здійснити аналіз основних показників діяльності та фінансового стану міжнародної компанії;
- адаптувати практику аналізу та оцінки стратегічних позицій і конкурентних переваг до ТОВ «Шредер».

Об'єктом дослідження процес формування та аналізу стратегії діяльності ТОВ «Шредер».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використовувалися методи, засновані на діалектичному методі пізнання, який є методологічною основою. У процесі аналізу теоретичних аспектів формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії були використані загальнонаукові підходи, такі як аналіз та синтез, групування і порівняння, а також узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є роботи українських та зарубіжних вчених, навчальна та монографічна література з питань формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії, Також використовувалися законодавчі акти та нормативно-правові документи, матеріали науково-практичних конференцій, фактичні дані ТОВ «Шредер».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретико-методичних аспектів та надані практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування й аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні найбільш перспективних напрямків формування стратегії діяльності

міжнародних компаній.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези у збірнику студентів кафедри обліку і оподаткування.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 10 рисунки, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку міжнародної компанії

У сучасних умовах розвитку, коли міжнародні компанії стикаються з обмеженим колом зацікавлених сторін, втратою частини ринку, зниженням купівельної спроможності покупців, їх функціонування вимагає збалансованого розвитку різних аспектів діяльності для формування значущих конкурентних переваг на довгостроковий період. Це передбачає ретельне розроблення комплексу стратегій, спрямованих на підвищення рівня певних можливостей компанії за рахунок оптимізації інших. Оскільки стратегію розробляють на керівному рівні управління фірмою, її зміст і структура можуть змінюватися залежно від обраного методу формування стратегії, типу компанії, тощо.

У зв'язку з цим, ефективно спланована і втілена стратегія розвитку міжнародної компанії є ключем до успішного досягнення поставлених цілей.

Слід також відмітити, що в умовах воєнного конфлікту стратегія розвитку компанії стає важливим елементом, що лежить між поставленими цілями та існуючими проблемами. Її розробка спрямована на досягнення поставленої мети (ефективного функціонування), максимально мобілізуючи всі необхідні ресурси та враховуючи вимоги поточного внутрішнього і зовнішнього середовища.

Стратегія, як економіко-управлінська концепція, представляє собою систему економічних і управлінських відносин, які разом визначають набір показників, правил, критеріїв та внутрішніх організаційних можливостей для прийняття управлінських рішень у майбутніх нестабільних умовах роботи компанії.

Стратегічне управління компанією передбачає встановлення цілей та завдань, підтримку взаємодії між ними та зовнішнім середовищем, досягнення

цілей, які відповідають внутрішньому потенціалу, і збереження гнучкості у відношенні до зовнішніх і внутрішніх вимог. Розвиток та ефективність стратегічного управління визначають майбутнє міжнародної компанії і її можливість успішно функціонувати. У зростаючій конкурентній обстановці міжнародній компанії необхідно не лише зосередитися на поточних проблемах, але й розробляти стратегію на майбутнє, яка дозволить міжнародним компаніям визначати напрямки їх розвитку.

Стратегічне планування є основою стратегічного управління міжнародною компанією. Воно передбачає визначення цілей та завдань для їх досягнення, що становить основу для подальших управлінських рішень.

Лепський В. В. відмічає, що «стратегічне планування передбачає визначення цілей і завдань для їх досягнення, що є основою для прийняття подальших управлінських рішень» [11].

Враховуючи це, дослідимо сутність дефініції «стратегія».

Так, Швед В.В. та Горобець А.П. зазначають, що «термін стратегія походить з давньогрецької мови і означає буквально - мистецтво управління» [2, с. 37].

«У Європі термін стратегія був перекладений у 18 столітті і використовувався виключно для опису військових операцій і конфліктів до середини 20 століття» [2, с. 37].

З приводу стратегії Швіндіна Г.О. зазначає, що «концептуально стратегія розвивалася переважно в армії та стосується різних культур» [3].

Бутинець Ф.Ф. та Шигун М.М. відмічають, «що стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності» [4].

Довгань Л., Каракай Ю. та Артеменко Л. зазначають, що «при визначенні стратегії застосовується підхід, згідно з яким стратегія створена не тільки для досягнення цілей і виконання місії, але і головною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, роботою з діяльністю конкурентів, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення

позицій підприємств на ринку» [5].

Шершньова З. й Оборська С.В. вважають, «що в сучасній літературі стратегія має два основних поняття: як філософія та організаційний менеджмент» [6].

Також слід звернути увагу на пояснення сутності терміну стратегія, яке міститься у «Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів для підприємств державного сектору» [7].

У відповідності до даних рекомендацій «стратегію діяльності підприємства доцільно розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії» [7].

У табл. 1.1 наведено різні визначення дефініції "стратегія".

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «стратегія»

Автор	Визначення
Бланк І. О. [12, с. 29]	«формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найефективніших шляхів їх досягнення» [12]
Портер П. [13]	«створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності. Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони» [13].
Пономаренко В. С. [14]	«ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей» [14.]
Василига С. М. [15]	«набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища» [15].
Ломоносов Д.А. [16]	«послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей» [16]
Ліпич Л., Грицюк Н. [17]	«план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом зовнішнього середовища, процесів всередині організації та залежить від стану його життєвого циклу» [17]

Таким чином, узагальнюючи вищезгадані погляди на сутність дефініції «стратегія», можна зробити висновок, що стратегія є планом дій компанії, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу. Вона ґрунтується

на конкурентних перевагах і має за мету вирішення комплексу завдань, спрямованих на досягнення зазначених цілей та місії ведення бізнесу.

Окрім цього відмітимо, що шляхом аналізу різних визначень, можна прийти до висновку, що стратегія має базуватися на компонентах, представлених на рисунку 1.1.

СТРАТЕГІЯ		
Поелементний компонент 	Документарний компонент 	Процесний компонент 
набір правил для прийняття і структура управлінських рішень	модель прийняття рішень	формування системи довгострокових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення
план довгострокових дій	всебічний комплексний план	певний набір видів діяльності.
установки, заходи, довгострокові цілі, завдання організації	програма дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів	спосіб реакції, досягнення цілей
сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, правил діяльності	довгострокова програма конкретних дій	сукупність способів діяльності
комплекс прийнятих рішень, набір напрямів	набір правил розвитку підприємства	набір способів, механізмів розвитку
ланка, що зв'язує цілі, й лінію поведінки	курс розвитку організації	послідовність дій

Рис. 1.1. Типологія компонентів дефініції «стратегія»

Слід також відмітити, що у сучасних економічних умовах більшість суб'єктів підприємництва працюють з обмеженою кількістю інформації, що обмежує їх можливості у врахуванні всіх потенційних можливостей, що виникають під час впровадження відповідної стратегії. Разом з тим, результати дослідження дають можливість стверджувати, що існує чотири підходи до впровадження стратегії, і які тісно пов'язані зі зміною поточного стану і включають в себе аспекти ринку, галузі, технології, продукту та позиціонування в галузі.

Враховуючи це, слід більш детально розглянути сутність таких понять, як "розвиток" і "стратегія розвитку". Їх систематизація представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення категорій для формулювання поняття «стратегія розвитку»

Автор	Поняття	Визначення
Мельник Л.Г. [18]	Розвиток	«основними властивостями розвитку виступають незворотні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації внутрішніх механізмів самоорганізації» [18]
Сухорська У.Р. [19]	Розвиток	«система планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних і очікуваних станів її оточення» [19]
Шершньова З.Є. [6]	Організаційний розвиток	«набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації, з метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення» [6]
Дергоусова А. О. [20]	Стратегія розвитку підприємства	«інтегроване поняття, що включає в себе стратегічні напрями розвитку і функціональні стратегії керування, і представляє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання» [20]
В.С. Марцин [21]	стратегія розвитку підприємства	«ітераційний процес формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів» [21]
Гудзинський О.Д. [22]	стратегія розвитку організації	«система планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення а отже, й організаційного розвитку. При цьому, акцентується увага на необхідності формування випереджальної системи управління конкурентоспроможністю та антикризовою діяльністю підприємств» [22]

Слід також відмітити, що дослідження показують, що стратегія розвитку для більшості суб'єктів підприємництва забезпечує відповідну інформаційну базу для системи управління, щодо наступних аспектів: виявлення можливостей для зростання та нових можливостей для розвитку бізнесу; розробка стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності; визначення конкурентоспроможних послуг на ринку; оптимізація використання наявних ресурсів та інші.

Швед В. та Горобець А. зазначають, що «сучасні дослідники виділяють п'ять основних підходів до розуміння сутності стратегії розвитку: стратегія

розвитку як план; стратегія розвитку як набору рішень, завдань, цілей; стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства; стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства; стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства [2].

Таким чином можемо стверджувати, що різноманітність визначень свідчить про складність поняття "стратегія розвитку". Хацер М.В. розглядає її як «загальну комплексну програму дій, виражену як у кількісних, так і у якісних аспектах, що чітко визначає майбутні параметри розвитку підприємств з урахуванням поставлених цілей та наявних ресурсів, необхідних для їх досягнення» [8].

Зважаючи на це, на рисунку 1.2. узагальнимо стратегію розвитку міжнародної компанії.

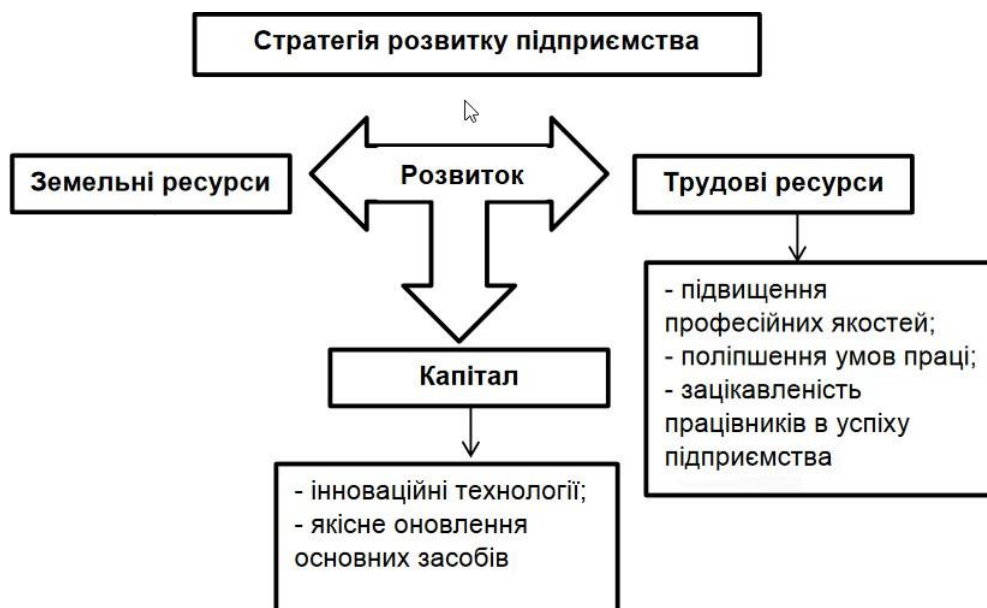


Рис. 1.2. «Стратегія розвитку міжнародної компанії» [10]

Слід також відмітити, що стратегії розвитку мають свої ключові особливості, які проілюстровані на рис. 1.3.

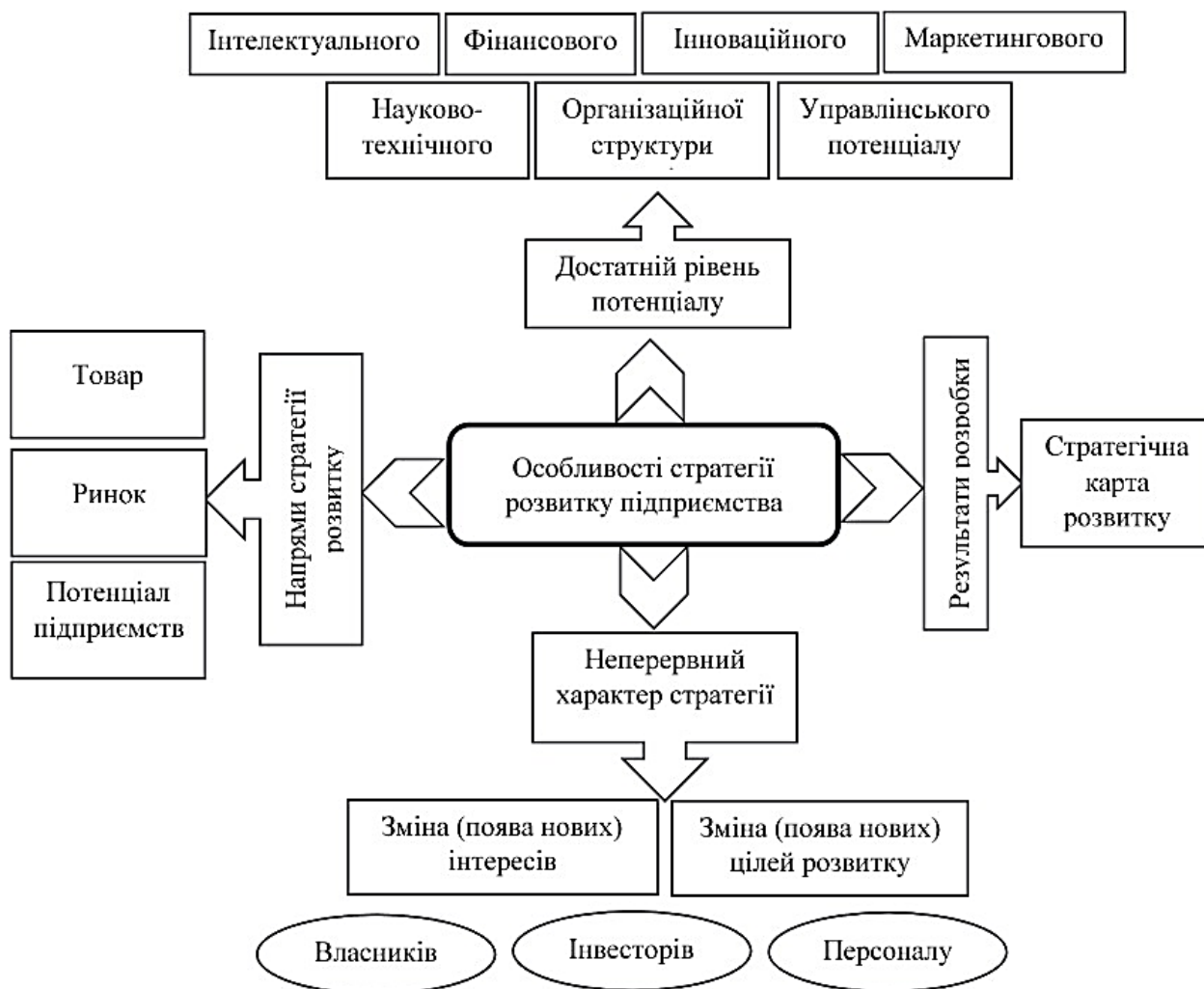


Рис. 1.3. Особливості стратегії розвитку міжнародної компанії [9, с. 163]

Зазначені вище характеристики стратегії розвитку міжнародної компанії визначаються кількома ключовими факторами. Так, перш за все, успішне формулювання стратегії розвитку вимагає сприятливого часу і умов, таких як емпіричність, компетентність у ринкових умовах та розвиток внутрішнього потенціалу компанії. Ці умови, разом з успішним менеджментом, створюють підґрунтя для розробки стратегії розвитку.

По-друге, результати розробки стратегії розвитку базуються на стратегічному прогнозуванні та передбаченні, що допомагає визначити потенційно привабливі напрямки дій у майбутньому. Це призводить до створення стратегічної карти розвитку, яка визначає бажані напрямки та цілі, необхідні для досягнення цих напрямків.

По-третє, стратегії розвитку спрямовані на якісні зміни в компанії в цілому або в її складових частинах. Ці зміни часто активізують інші процеси в організації, оскільки розвиток одних підсистем вимагає адаптації та змін в інших. Таким чином, процес розвитку є безперервним і динамічним.

По-четверте, спрямованість стратегії розвитку визначається не лише відмінністю від інших стратегій, але й місцем цієї стратегії в загальній ієрархії організаційних стратегій.

Отже, на підставі аналізу можна зробити висновок, що стратегія розвитку міжнародної компанії є вельми різноманітним явищем, що прямо залежить від етапу життєвого циклу компанії. Сутність дефініції "стратегія розвитку" найкраще визначається ключовими особливостями, такими як адекватний розвиток потенціалу міжнародної компанії, безперервність, результати розробки стратегії та спрямованість. Ці аспекти формують основні принципи ефективної стратегії розвитку.

1.2. Класифікація стратегій розвитку міжнародної компанії

Стратегія розвитку міжнародної компанії формулюється відповідно до конкретного завдання або місії, яку має досягти компанія, і різноманітність цілей визначає різноманіття типів стратегій. Однак відомі стратегії не базуються на цілях компанії, а на її економічній діяльності та відносинах.

При вивченні основних принципів, якими має відповідати стратегія розвитку, можна виділити наступні аспекти:

- спрямованість на досягнення довгострокових цілей міжнародної компанії як економічної системи та інтересів його власників;
- безперервність адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування;

- різноманітність можливих напрямків розвитку діяльності міжнародної компанії, що визначається динамікою її зовнішнього середовища;
- синергетична цілісність стратегій та стратегічних дій, які відбуваються у різних аспектах діяльності міжнародної компанії.

Щодо різновидів стратегій розвитку, то відмітимо, що заслуговує на увагу пропозиція Хацера М.

Так, науковець відмічає, що «класифікувати стратегії розвитку підприємства можна, відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме: за способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства) та за способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство)» [8].

Згідно з першим підходом, виокремлюють трендовий та факторний методи. Факторний метод визначає коло чинників, що впливають на міжнародну компанію і типи взаємозв'язків. Трендовий підхід полягає в прогнозуванні динамічного ряду шляхом побудови трендових моделей та визначенні на їх основі напрямків розвитку міжнародної компанії.

Згідно з другим підходом, існують генетичний (ресурсний) та нормативний методи. Генетичний метод базується на прогнозуванні стійких тенденцій і передбачає перенесення залежностей з минулого та сучасного в фінансово-господарську діяльність міжнародної компанії. Нормативний підхід полягає у визначенні параметрів виробництва для досягнення економічного зростання міжнародної компанії у майбутньому.

Однак, на нашу думку такі підходи є надмірно спрощеним, і ми погоджуємося з поглядом Брінь П. та Голтвянської, Ю., що «варто класифікувати стратегії за періодом життєвого циклу підприємства» [23, с. 32].

Зважаючи на це, у таблиці 1.3. відображено підходи до класифікації стратегії розвитку у розрізі життєвих циклів міжнародної компанії.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій розвитку міжнародної компанії

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
«Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)» [23]	Маркетингова	«передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій» [23]
	Фінансова	«фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану» [23]
	Операційна	«спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання» [23]
	Корпоративна	«стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства» [23]
«Розвитку» [23]	Концентрації	«передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату» [23]
	Інтеграції	«передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності» [23]
	Диверсифікації	«розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності» [23]
«Підтримки» [23]	Модифікації	«передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції» [23]
	Підтримки виробничого потенціалу	«довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва» [23]
«Згасання» [23]	Ліквідації	«систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності» [23]
	Відновлення	«передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду» [23]
	Відділення	«стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту» [23]

Так, згідно першої категорії, існують стратегії, що є фундаментальними. Вони формуються та розробляються задовго до створення та інвестування в

бізнес, компанії або організації. Ці стратегії надають загальних орієнтирів для глобальних дій та підтримують початкові етапи розвитку міжнародної компанії. Однак вони зазвичай потребують налаштувань та коригувань у зв'язку із надходженням додаткових даних щодо реакції галузі на нових гравців, лояльності клієнтів та партнерів, фінансових обсягів тощо.

Друга група стратегій – це стратегії розвитку. Їх розробляють в команді, враховуючи вихідні показники фактичної діяльності міжнародної компанії, порівняні з запланованими. Вони включають правила, адаптовані до фактичних показників та потужностей, і містять чіткі прогнози майбутніх показників. Ця група стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вимагає від міжнародних компаній демонстрації дій, спрямованих на розвиток бізнесу, збільшення масштабів та зростання прибутковості.

Третя група – це стратегії підтримки, орієнтовані на підтримку результатів діяльності міжнародної компанії на певному рівні. Цю стратегію обирають як проміжний варіант між змінами, коли потрібно стабілізувати рівень доходів, і як постійну стратегію, коли не розглядається можливість розширення.

Остання група стратегій – це стратегії зменшення масштабів функціонування міжнародних компаній. Вони використовуються на етапі переходу до інших видів діяльності компанії або її повного закриття. Такі стратегії, як відмічають Брінь П. та Голтвянська Ю., «характеризуються збереженням цінності ресурсів, оптимізацією процесу виходу з галузі та забезпеченням виходу з неї» [23].

Водночас І. Герчикова пропонує класифікувати стратегії залежно від набору основних позицій та пріоритетів цілей, які ставляться [25]. Автор виокремлює наступні типи стратегій: «продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації); стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності; стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування; маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу

діяльності; конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі; стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, введення в експлуатацію нових технологій» [25].

Окрім цього відмітимо, що враховуючи розглянуту раніше різноманітність стратегії розвитку, ми запропонуємо більш детальну класифікацію.

Так, перша у цьому списку - стратегія фокусування на зростанні, яка включає такі компоненти: стратегія посилення позицій на ринку; стратегія розвитку продукту; стратегія розвитку ринку.

Слід також відмітити, що існують різні типи стратегій, включаючи інтегровані стратегії зростання, стратегії реструктуризації, стратегії стабілізації, диверсифіковані стратегії зростання та стратегії скорочення.

Інтегровані стратегії зростання включають стратегії зворотної вертикальної інтеграції, прямої вертикальної інтеграції та горизонтальної інтеграції.

Стратегії стабілізації охоплюють стратегії утримання частки ринку, підтримки виробничих процесів та модернізації та вдосконалення продукції.

Серед стратегій реструктуризації можна виділити стратегії зростання за рахунок поглинання, реформування продуктів і ринків, а також організаційні зміни.

Диверсифіковані стратегії зростання включають стратегію концентрованої диверсифікації, конгломератну диверсифікацію та горизонтальну диверсифікацію.

До стратегій скорочення відносяться стратегії скорочення витрат, скорочення, «зняття вершків» та ліквідації.

Таким чином, вищезгадані стратегії міжнародних компаній краще розглядати у взаємозв'язку та у контексті діяльності цих компаній, оскільки вони взаємопов'язані.

Кожна з цих стратегій має свій власний етап розвитку, і кожна міжнародна компанія визначає свій власний набір заходів для реалізації свого стратегічного управління.

Так, як відмічають Швед В.В. та Горобець А.П., «для побудови стратегій зростання доцільними вбачаються такі етапи: 1 етап – планування (на цьому етапі оцінюється потенціал майбутньої генерації доходів і аналізується ефективність використання всіх методів і видів ресурсів компанії; 2 етап – ініціація (цей етап передбачає усунення вузьких місць у реалізації конкретних проектних ініціатив, які призведуть до збільшення доходів); 3 етап – проникнення (проникнення на нові ринки призводить до збільшення продажів і доходів, створюючи конкурентну перевагу); 4 етап – прискорене зростання (продажі та доходи зростають); 5 етап – уповільнене зростання (на цьому етапі темпи зростання продажів і прибутку знижуються) [2, с. 41].

Слід також відзначити, що стратегія стабілізації включає наступні ключові етапи:

- проведення аудиту витрат. Цей етап передбачає введення строгого контролю та програми зниження витрат для кожного сектору, відділу, технології, продукту та позиції;
- визначення стабілізаційного напрямку діяльності міжнародної компанії. На цьому етапі проводиться вдосконалення системи управління міжнародної компанії, стабілізація управлінських витрат і заробітної плати, аналіз ресурсів для збільшення продуктивності, виведення з виробництва неефективних продуктів;
- концентрація. На даному етапі відбувається поступовий перехід від економії ресурсів до активних заходів у загальному управлінні, маркетингу, фінансовій сфері та виробництві міжнародної компанії.

Щодо стратегії реструктуризації, то відмітимо, що вона включає наступні основні етапи:

- обґрунтування необхідності реструктуризації. На даному етапі аналізується недостатній розвиток міжнародної компанії, її збитковість або

застарілість технології виробництва. Також вивчається можливість придбання нових виробничих одиниць або суб'єкта господарювання шляхом продажу збиткових підрозділів;

- розробка методів реструктуризації. На цьому етапі проводиться перегляд продуктової та ринкової стратегії компанії, реорганізація пасивів, зменшення витрат, централізація фінансового управління, прискорення обороту активів, організаційна перебудова тощо;

- зростання. На даному етапі міжнародна компанія продовжує розвивати стратегічні переваги, набуті в результаті реструктуризації, і вживає активних заходів у сферах загального управління, виробництва, досліджень і розробок, маркетингу, та фінансової діяльності.

Гудзь О. відмічає, «що з класифікаційної точки зору, стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії» [24].

Так, активні стратегії охоплюють ряд дій, що включають швидкі зміни в бізнесі для адаптації до ринкових умов та випередження конкурентів, гнучкість у процесах міжнародної компанії, інтенсивне використання ресурсів та постійний пошук та впровадження інновацій у всі аспекти функціонування.

Водночас пасивні стратегії, включають систематичний моніторинг конкурентів та перегляд діяльності міжнародної компанії залежно від потреби, щоб реагувати на їхні дії.

Так, у таблиці 1.4 подано порівняльний огляд активних та пасивних стратегій розвитку міжнародної компанії.

Слід також відзначити, що в рамках вище відмічених стратегій можна виділити кілька типів: активно-наступальну, ринкової ніші, пасивно-наступальну та захисну (рис. 1.4.).

Таблиця 1.4

«Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку міжнародної компанії» [24, с. 349]

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку



Рис. 1.4. Класифікація активних і пасивних стратегій розвитку міжнародної компанії, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Так, активно-наступальна стратегія включає заходи для забезпечення

максимального прогресу стратегічних змін, що сприяють розвитку міжнародної компанії та впровадженню нових продуктів та технологій. Дана стратегія спрямована на збереження та поліпшення ринкових позицій компанії.

Стратегії ринкової ніші націлені на забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також на вдосконалення обслуговування. Вони характеризуються високою ефективністю та рентабельністю та часто застосовуються на етапі зрілості компанії.

Щодо пасивно-наступальної стратегії відмітимо, що нові або покращені продукти випускаються на ринок лише після затвердження керівником компанії. Ця стратегія вимагає значних витрат на модернізацію виробництва та характеризується помірним рівнем ризику. Вона може застосовуватись на будь-якій стадії життєвого циклу міжнародної компанії.

Пасивно-наступальна стратегія націлена на забезпечення підтримки діяльності міжнародної компанії та її стійкого зростання, покращуючи показники ефективності. Дана стратегія забезпечує умови для фінансово стабільного бізнесу.

Захисна стратегія суб'єкта підприємництва передбачає оптимізацію виробничих процесів, пов'язаних з її продукцією, та досягнення рівня конкурентів. Дана стратегія потребує інвестицій та має середній рівень ризику. Зазвичай вона використовується на початкових етапах життєвого циклу суб'єкта підприємництва й в основному, застосовується для зменшення ризиків міжнародної компанії.

Пасивні стратегії розвитку міжнародної компанії характеризуються факторами, такими як низька оборотність ліквідних активів, нерегулярні обсяги збуту продукції та фінансова стабільність компанії.

Отже, аналіз різних підходів до класифікації стратегій розвитку міжнародних компаній дозволяє виявити способи опису змін у компанії та визначення параметрів, які її характеризують. Крім того, розгляд класифікації за стадією життєвого циклу міжнародної компанії розкриває активні та пасивні стратегії, що є важливим аспектом для формулювання стратегій на різних

етапах розвитку. Мета активних стратегій полягає в тому, щоб випереджати конкурентів, впроваджувати інноваційні рішення в управлінську та виробничу діяльність компанії. Такі стратегії є більш ризиковими і потребують значних інвестицій. У цій категорії виділяються активно-наступальна та стратегія ринкової ніші. Мета пасивних стратегій полягає в наслідуванні конкурентів. Ці стратегії є менш ризиковими і вимагають менших інвестицій. У цій категорії виділяються пасивно-наступальна та захисна стратегії.

Висновки до розділу 1

Стратегія розвитку міжнародної компанії передбачає розробку довгострокового гнучкого плану дій інноваційного спрямування, що супроводжується відповідним рівнем ризику. Цей план ґрунтується на ретельному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища міжнародної компанії, враховує людські фактори і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності продукції та суб'єкта підприємництва..

Аналіз різних підходів до класифікації стратегій розвитку міжнародних компаній дозволяє виявити способи опису змін у компанії та визначення параметрів, які її характеризують. Крім того, розгляд класифікації за стадією життєвого циклу міжнародної компанії розкриває активні та пасивні стратегії, що є важливим аспектом для формулювання стратегій на різних етапах розвитку. Мета активних стратегій полягає в тому, щоб випереджати конкурентів, впроваджувати інноваційні рішення в управлінську та виробничу діяльність компанії. Такі стратегії є більш ризиковими і потребують значних інвестицій. У цій категорії виділяються активно-наступальна та стратегія ринкової ніші. Мета пасивних стратегій полягає в наслідуванні конкурентів. Ці стратегії є менш ризиковими і вимагають менших інвестицій. У цій категорії виділяються пасивно-наступальна та захисна стратегії.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Методичні аспекти формування стратегії міжнародної компанії в умовах кризи

У періоди складних викликів, такі як теперішні, стратегічні кроки набувають особливого значення. Серед них можна виділити різноманітні підходи, такі як реінвестування ресурсів у інші сфери господарювання, перепрофілювання або об'єднання з більш міцними суб'єктами господарювання, розробка стратегій для забезпечення росту компанії, застосування захисних стратегій та спрямування на експорт та екологічну сталість.

У цей період надзвичайно важливо продовжувати відновлювати бізнес, оскільки це є критичним для досягнення соціальної, екологічної та корпоративної сталості. Покладання акценту на стратегічні рішення, забезпечать стійкий ріст компаній та є ключовим фактором управління важливими аспектами міжнародної компанії в умовах невизначеності та викликів.

Сучасні умови та необхідність адаптації міжнародних компаній до складних трансформацій економіки призводять до зростання інтересу до розробки стратегій цих компаній. Це пояснюється тим, що без розкриття можливих перспектив та передбачення майбутніх тенденцій стає важко створювати ефективні тактичні заходи у складних ринкових умовах.

Ефективна система стратегічного управління міжнародною компанією впливає на її конкурентоспроможність, фінансову стабільність та успішне функціонування на ринку. Ключовим фактором, що визначає високий рівень

стратегічного мислення є вміння керівника міжнародної компанії або менеджерів. «Зворотно, недостатнє розуміння значущості планування та відсутність стратегічного підходу можуть вказувати на недоліки в управлінні підприємством» [28, с. 297].

В сучасних умовах, в умовах кризи, війни перед керівництвом компаній стоять складні завдання, що потребують не лише виживання, а й належного росту.

Слід відмітити, що створення стратегії розвитку міжнародної компанії включає в себе систематичний аналіз зовнішнього середовища та прогнозування майбутніх змін, які можуть відбутися або вже відбуваються на ринку. Окрім цього, стратегія розвитку «включає в себе розробку алгоритмів для належної адаптації підприємства до цих змін, що допомагає забезпечити його стійкість та успішний розвиток» [29, с. 2427].

З точки зору менеджменту міжнародної компанії, процес формування стратегії включає в себе глибоке та систематичне вивчення бізнес-середовища, в якому діє ця міжнародна компанія. Даний процес включає в себе аналіз потенційних напрямків розвитку та ідентифікацію стратегічних факторів, що впливають на його функціонування. Особливу вагу має аналіз стратегічних факторів бізнес-середовища, який допомагає розібратися у перевагах та недоліках міжнародної компанії, виявити чинники, які надають конкурентну перевагу, а також передбачити основні можливості та загрози заздалегідь. Отримана інформація стане основою для вибору ефективної стратегії розвитку міжнародної компанії.

Бугайчук В., Кривульський Є. та Глюза К. зазначають, що «процес формування стратегії розвитку починається з моменту усвідомлення, що підприємство має діяти оперативніше та якісніше у порівнянні з конкурентами, і водночас, реалізація стратегії розвитку підприємства спрямовується на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних ресурсів» [30].

Зважаючи на це відмітимо, що у процесі формування стратегії розвитку

для міжнародної компанії необхідно керуватися принципами, що відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Принципи побудови стратегії

Орієнтирами для міжнародної компанії є економічні інтереси її власників, а також її глобальна мета і завдання як господарської системи.	Стратегія розробляється неперервно, завжди бере до уваги і адаптується до зовнішніх та внутрішніх змін у середовищі.
Передбачення того, що швидкі зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на можливі шляхи розвитку міжнародної компанії.	Стратегія формується комплексно, враховуючи взаємодію з різними сферами діяльності міжнародної компанії, її функціями та доступними ресурсами.

Визначення стратегії розвитку міжнародної компанії відбувається на основі докладного аналізу її внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Під час формулювання стратегії розвитку компанії, спрямованої на досягнення фінансових цілей, її менеджмент має докладно дослідити ринкову позицію фірми, особливості її функціонування та врахувати вплив зовнішніх факторів.

Сучасні вимоги, які ставить ринок та загальна економічна система, визначають основні умови для функціонування міжнародної компанії. Серед них важливі аспекти конкурентної боротьби, потреба у гнучкості для впровадження нововведень, високі стандарти якості продукції та адаптації до змін у динамічному зовнішньому середовищі. Важливо розуміти, що не всі зміни в цьому середовищі сприяють позитивному впливу на функціонування міжнародної компанії.

Управління розвитком міжнародної компанії потребує розробки відповідної стратегії, що охоплювала би заходи з розвитку різних сфер її діяльності та координували би їх. Зважаючи на це відмітимо, що у сучасних умовах господарювання використання хмарних технологій є ключовим фактором для міжнародних компаній. Ця технологія передбачає розробку відповідної ІТ-стратегії розвитку для глобальних лідерів. ІТ-стратегія

розбудови міжнародної компанії включає п'ять напрямків: розвиток інфраструктури, розробку додатків, покращення сервісів й оптимізацію бізнес-процесів. Це дозволить міжнародним компаніям одержати переваги від ефективної обробки даних та швидкій адаптації корпоративної інформаційної системи. Разом з тим, слід пам'ятати, що хмарні технології - лише один із інноваційних інструментів, що поліпшують функціонування міжнародних компаній в сучасних умовах. Таким чином, для досягнення сталого розвитку міжнародної компанії потрібно розглядати й інші можливості росту. Так, основним засобом втілення стратегії розвитку є автоматизація процесів прийняття управлінських рішень.

Слід також відмітити, що важлива роль при формуванні стратегії компанії відводиться її кадровій політиці, що базується на підборі кваліфікованих кадрів, їх подальшому розвитку в компанії та стимулюванні до більш продуктивної праці. Ефективне використання персоналу є ключем до збільшення виробництва якісної продукції. Людський капітал вважається найважливішим ресурсом у виробництві, і його продуктивність, мотивація та творчість є вирішальними факторами у вдалому втіленні стратегії розвитку міжнародної компанії, спрямованої на зростання виробництва та конкурентоздатності.

В умовах війни, як відмічають Бугайчук В., Кривульський Є. Та Глюза К. «у вітчизняних підприємствах відбулась повна переоцінка важливості індивідуальної само мотивації працівника до продуктивної праці» [30].

Зумовлено це тим, що, як зазначають Дикань В. та Фролова Н. «у нинішній реалії, які швидко змінюється та є дуже невизначеними, для працівників стало особливо важливим активно передбачати виклики, визначати можливості та вживати відповідних дій і заходів» [31].

Політика міжнародної компанії у сфері кадрів ґрунтується на загальному управлінні персоналом та спрямована на його розвиток. Цих два аспекти взаємодоповнюють один одного і спрямовані на підвищення продуктивності праці на фірмі (рис. 2.1).



Рис. 2.1.Складові кадрової політики міжнародної компанії

При цьому відмітимо, що керівництво персоналом проводиться як на рівні всієї компанії, так і в межах кожного окремого її підрозділу. Щодо загального керівництва персоналом компанії Бугайчук В., Кривульський Є., та Глюза К. зазначають, що в межах останньої «відбувається: планування кількості персоналу відповідно до обсягів виконуваних робіт та розрахованих посад у штатному розписі; наймання працівників до підприємства на основі трудових договорів та контрактів, якими передбачені права і обов'язки сторін; забезпечення умов праці відповідно до трудового законодавства на кожному робочому місці; залучення персоналу за допомогою програмних продуктів та різних платформ» [30].

Розвиток персоналу на фірмі сприяє його професійному зростанню через навчання, підвищення кваліфікації та переосвіту. Також він сприяє розробці мотивації до підвищення продуктивності праці, дотриманню соціальних стандартів оплати праці та умов праці, а також забезпеченню правових гарантій використання персоналу.

Таким чином, кадрова політика міжнародної компанії охоплює

різноманітні методи формування персоналу. Серед них - організаційні, соціально-психологічні та економічні. Організаційні методи сприяють формуванню персоналу на ранніх етапах становлення міжнародної компанії або при розширенні її діяльності. Соціально-психологічні методи спрямовані на зацікавлення кожного співробітника у вирішенні цілей та завдань компанії. Економічні методи стимулюють самостійний вибір шляхів виконання завдань кожним співробітником, але враховуються цілі та завдання міжнародної компанії.

Слід також відмітити, що в даний час міжнародні компанії функціонують у умовах воєнного конфлікту, що супроводжується великою нестабільністю та непередбачуваністю. За таких умов, як відмічають Бугайчук В., Кривульський Є. та Глюза К., стратегія розвитку міжнародної компанії «має ґрунтуватися на інтегральному підході, який передбачає встановлення цілей розвитку компанії, виявляти можливості їх досягнення у відповідності до поставлених завдань» [30] (рис. 2.2.).

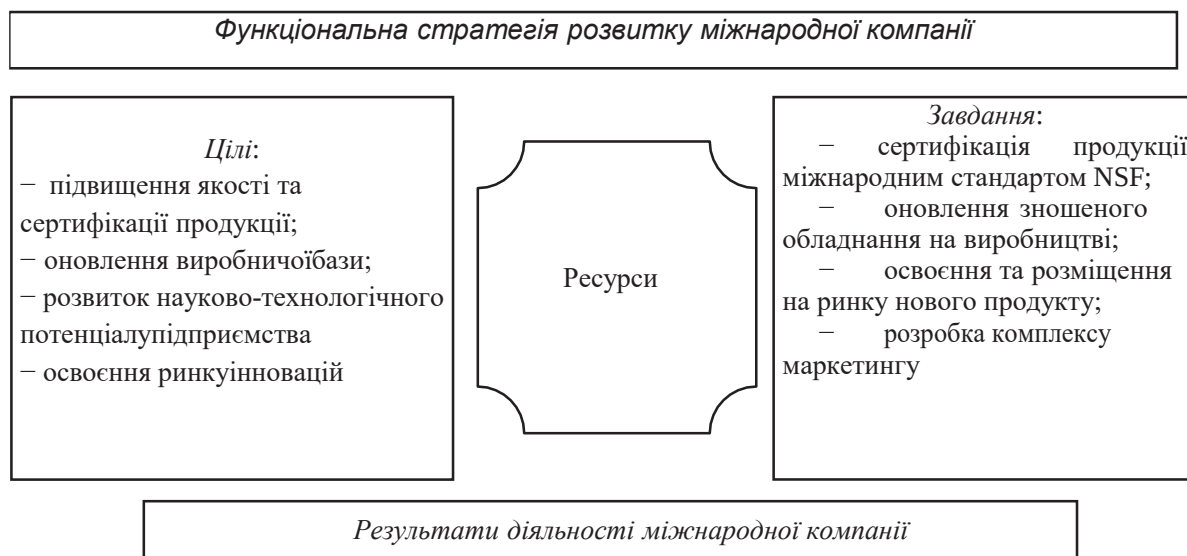


Рис. 2.2. «Головні складові функціональної стратегії розвитку міжнародної компанії» [30]

Також зазначимо, що складність розробки функціональної стратегії розвитку міжнародної компанії полягає у використанні різноманітних методичних підходів для вирішення стратегічних завдань, у відповідності до

змін у зовнішньому середовищі. Ці завдання мають відповідати місії міжнародної компанії та її стратегічній концепції. Функціональна стратегія повинна бути націлена як на операційні, так і довгострокові цілі міжнародної компанії, враховуючи баланс між поточними потребами та стратегічним плануванням майбутнього розвитку. Основна мета полягає у забезпеченні успішного функціонування міжнародної компанії та задоволенні потреб всіх зацікавлених сторін. Такий підхід до формування функціональної стратегії вважається сучасним, розглядаючи стратегію розвитку міжнародної компанії як динамічний інструмент, а не статичний план.

Міжнародним компаніям, що спеціалізуються у виробничій сфері, важливо включати розвиток цього сектору у свою стратегію. По-перше, вони мають розробити стратегію саме для виробничого сектору, а потім вже формувати загальну стратегію розвитку, яка охоплює також управління. Особлива увага повинна бути зосереджена на автоматизації, роботизації та впровадженні інформаційних технологій як у виробничих, так і у управлінських процесах.

Щодо цього Олійник Т. Та Коноплянко, Д. відмічають, що «слід розрізняти процес розвитку системи управління промисловим підприємством від розвитку окремих сфер його діяльності, а особлива увага до цих сфер, зокрема виробничої та управлінської, виправдовується урахуванням негативного впливу відставання від світових лідерів на ефективність галузі» [27].

Слід також відзначити, що серед особливостей інформаційної економіки можна виділити появу передових методів підтримки прийняття відповідних управлінських рішень, які забезпечують доступ до необхідної інформації та швидку її обробку. Це сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Для успішної реалізації виробленої продукції міжнародні компанії виконують комплекс заходів, спрямованих на рух та розподіл товарів на ринках, доставку продукції до покупців та створення належних умов для її

ефективного споживання. Усі ці фактори слід враховувати при формуванні маркетингової стратегії продажів.

Важливо зазначити, що збут є критичним елементом маркетингової стратегії, оскільки він включає в себе такі ключові компоненти, як аналіз потреб споживачів, розробка продукту та формування ціноутворення, а також створення ефективної системи стимулювання попиту.

Сучасні міжнародні компанії мають різноманітні можливості для дистрибуції своєї продукції. Цей процес базується на важливому напрямку, спрямованому на задоволення різних потреб кінцевих споживачів. Вибір оптимального методу дистрибуції може включати створення ефективної системи власного збуту або залучення посередників. Це також пов'язано з аналізом способу життя споживачів та їхніх уподобань, що допомагає максимально наблизити продукт до конкретної аудиторії, або навпаки – залучити споживачів до продукції міжнародної компанії.

Зважаючи на це відмітимо, що для того, щоб міжнародні компанії змогли зберегти свою конкурентоспроможність на зарубіжних ринках, вони повинні активно впроваджувати сучасні стратегії управління, орієнтовані на інновації. Це передбачає удосконалення організаційно-економічних механізмів у всіх етапах виробництва, від початкової обробки сировини до реалізації готової продукції. Розвиток інноваційних процесів безпосередньо залежить від модернізації виробництва та впровадження передових технологій. Це також передбачає покращення стратегічного управління, особливо для компаній з глибокими корпоративними зв'язками. «Розвиток корпоративного сектору є ключовим для реформування системи приватної власності та створення сприятливого бізнес-середовища, при цьому корпоративні структури та інші форми власності грають важливу роль у внутрішньому валовому продукті» [27].

Отже, зважаючи на реалії військових дій на території України, процес створення стратегії розвитку міжнародної компанії повинен ґрунтуватися на постійному моніторингу змін у зовнішньому середовищі та відповідному

коригуванні цілей і завдань, спрямованих на досягнення місії компанії. Уміння керівників та фахівців ефективно управляти в умовах великої нестабільності та непередбачуваності зовнішнього бізнес-середовища стає ключовим. Систематичне та професійне стратегічне планування стає необхідним не лише для забезпечення виживання, але й для зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку. У зв'язку з цим, ретельний моніторинг місії, завдань і цілей при стратегічному управлінні на міжнародних компаніях під час війни має зацікавити менеджмент з точки зору їхньої перевірки на практиці та впровадження в щоденну роботу.

2.2. Інформаційне забезпечення формування та аналізу стратегії міжнародної компанії

Попри різноманітність підходів до створення стратегій міжнародної компанії, всі вони потребують відповідного інформаційного забезпечення, яке в умовах постійних змін також еволюціонує.

Не можна не погодитися із твердженням Кононенко Л.В. та Юрченко О.В., що «основу інформаційного забезпечення формування стратегії міжнародної компанії складала і складає бухгалтерська система, оскільки у ній відбувається формування більшої частини інформації, яка використовується при формуванні стратегії» [32].

Варто зауважити, що сучасна бухгалтерська інформаційна система, що застосовується на сьогодні, в повному обсязі відповідала потребам попередніх економічних утворень. Наприклад, виникнення та поширення подвійного запису та рахунків у свій час дозволило ефективно відображати економічні процеси. Це створило можливість для користувачів, зокрема управлінського апарату, мати доступ до якісної та своєчасної інформації, в тому числі при розробці стратегій розвитку компанії. Розуміння цього важливого аспекту

забезпечення інформацією, який сформувався завдяки обліковій інформаційній системі, дозволило міжнародним компаніям створювати та успішно реалізовувати ефективні стратегії, що сприяло не лише їхньому розвитку, а й зростанню економіки в цілому [33].

Окрім цього зазначимо, що протягом історії свого розвитку система бухгалтерського обліку не лише адаптувалася до змін у суспільно-економічних умовах, а й активно сприяла їхньому прогресу. Облікова інформаційна система, яка є складовою економічної системи, складається з ряду підсистем, пов'язаних між собою мережею інформаційних зв'язків, включаючи системи фінансового, управлінського та податкових розрахунків. Ця система також є динамічною, оскільки вона постійно адаптується до змін у господарських умовах та зовнішньому середовищі суб'єкта підприємництва, змінюючи свою облікову політику та методи реєстрації даних. Інформаційну бухгалтерську систему можна розглядати як складну динамічну систему з самоорганізаційними здібностями, яка може адаптуватися до змін у середовищі, зберігаючи та вдосконалюючи свою структуру на основі набутого досвіду.

Разом з тим, у сучасних умовах розвитку економіки система обліку потребує різкого та швидкого перетворення, яке часто порушує її внутрішні зв'язки та призводить до потреби або руйнування існуючої системи, або переходу на новий рівень функціонування, що вимагає якісних змін у саморегуляції системи.

Таким чином, для того, щоб інформаційна система обліку відповідала вимогам сьогодення, необхідно провести її трансформацію на значно вищий рівень якості.

Як зазначають Кононенко Л.В. та Юрченко О.В., «необхідність трансформування інформаційної системи бухгалтерського обліку обумовлена як тим, що сьогодні низка важливих фактів господарського життя суб'єкта господарювання не знаходить відображення у системі бухгалтерського обліку, так і тим, що відповідно до сучасних реалій є об'єктивна необхідність розширення кола облікових задач та розвитку управлінської орієнтації обліку,

зокрема при формуванні стратегії підприємства» [32].

Важливість інформації, яка надходить у систему бухгалтерського обліку, оцінюється її спроможністю оптимізувати процес досягнення практичних цілей користувачів облікової інформації. Цю ідею вже висвітлив Каннінг у 1929 році, коли він акцентував увагу на важливості поліпшення корисності облікових даних для користувачів [34]. Важливо враховувати, що запити користувачів облікової інформації різноманітні, іноді навіть протилежні, що потребує різних видів інформації. Згідно з законом Ешбі про необхідну різноманітність, зростання кількості та швидкості змін економічних умов повинно призвести до розширення різноманіття звітної інформації. Разом з тим, на практиці це досить часто не відбувається, існуючий дефіцит інформації компенсується зростанням нормативної інформації, яка формується з допомогою ненормативній практиці, такої як пояснювальні записки та інформація щодо підозрілих операцій, формуючи простір поза обліковою системою.

Слід також відмітити, що інформаційне забезпечення процесу формування стратегії міжнародної компанії повинно не лише фіксувати конкретні числові та фінансові параметри та розкривати їх значення для зацікавлених осіб. Важливо оцінювати стан виконання завдань, порівнюючи одержані значення з попередньо визначеними критеріями. Іншими словами, інформація має відображати не лише окремі аспекти діяльності міжнародної компанії, а й прогнозувати досягнення очікуваних значень, час досягнення та вплив різних факторів на цей процес. При цьому необхідно мати можливість коригувати прогнози у разі виявлення неадекватності під час виконання завдань.

Отже, в контексті формалізації процесів формування стратегії міжнародних компаній, як сам процес, так і його етапи та елементи можуть бути представлені у вигляді параметрів, що описують предметну область, ціль, термін, коли має бути досягнуто, критерії досягнення, а також заходи, необхідні для цього (рис. 2.3.).

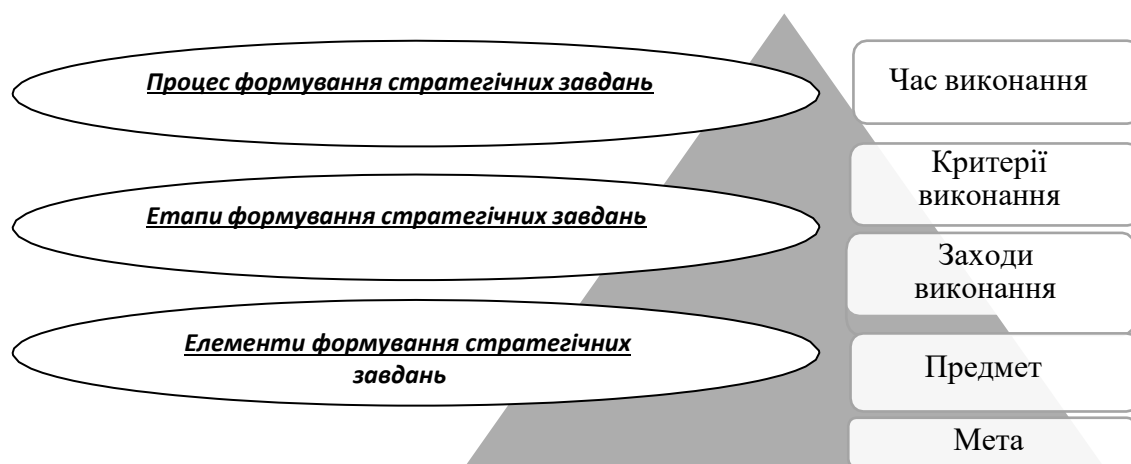


Рис. 2.3. Структура процесу формування стратегічних завдань

Слід погодитися із твердженням Шерстюк О. Л. та Жук Н. Л., що «саме з урахуванням структури процесу формування стратегічних завдань діяльності компанії, може бути визначена роль системи бухгалтерського обліку в його інформаційному забезпеченні» [39, с. 112]

Важливо зазначити, що система бухгалтерського обліку фіксує події, які вже відбулися у минулому, тоді як стратегічні завдання плануються на майбутнє. Ініціатори стратегічних завдань потребують інформації про обґрунтованість своїх очікувань та реалістичність їх виконання. Для цього на етапах формування та вирішення проблем експерти бізнес-аналітики, бухгалтери, аудиторі та менеджери окремих сегментів діяльності розробляють прогнозні оцінки. Ці оцінки базуються на інформації, яка збирається різними співробітниками компанії та реєструється в системі обліку. Інформація з облікових записів систематизується та відображається у звітних формах. Залежно від концептуальної основи, фінансова звітність може містити не лише цифрові показники ресурсів, джерел їхнього походження та результати їх використання.

Слід відзначити, що для покращення облікового забезпечення виконання стратегічних завдань необхідно формувати комплексні інформаційні показники, які враховують не лише фінансово-господарську діяльність компанії, але й самі стратегічні проекти. Потреба у врахуванні впливу

стратегічних рішень на всю діяльність міжнародної компанії, а також інтереси її бенефіціарів, вимагає розробки прогностичних оцінок. Для цього експерти, бізнес-аналітики, бухгалтери, аудитори та менеджери різних сфер діяльності розробляють свої прогнози, користуючись обліковою інформацією. Вона дає змогу аналізувати окремі господарські операції, визначати витрати ресурсів та їхній економічний ефект. Ці дані слід вивчати протягом усього процесу реалізації раніше сформованої стратегії розвитку міжнародної компанії. Це допомагає уникнути неефективного використання ресурсів та сприяє своєчасному виявленню можливих перешкод для досягнення стратегічних цілей. Також відмітимо, що розробка стратегічних завдань компанії передбачає визначення етапів їх виконання. Бухгалтерський облік надає інформацію про ці етапи, дозволяючи стежити за процесом вирішення стратегічних завдань.

Слід відзначити, що після завершення окремих етапів вирішення стратегічних завдань можна оцінити, наскільки отриманий проміжний результат відповідає очікуваним даним, які мають бути досягнуті у процесі вирішення стратегічних рішень. Облікові записи фіксують такі проміжні результати як окремих етапів, так і їх вплив на всю фінансову та господарську діяльність компанії. Наприклад, кошти, витрачені на придбання необхідних ресурсів, можуть бути спрямовані на короткострокові інвестиції, що призводить до одержання певного рівня інвестиційного доходу до завершення конкретного етапу.

З іншого боку, дії, виконані на певному етапі вирішення стратегічного завдання, можуть вплинути на зовнішнє середовище, в якому діє компанія. Наприклад, обладнання, придбане для виробництва нової продукції, може потребувати спеціальних дозволів на установку, але в той же час може допомогти зменшити фінансові санкції за рахунок поліпшення екологічної ситуації в місцевості.

Результати, що можуть бути зафіксовані в системі бухгалтерського обліку, підлягають належній систематизації та розкриттю у відповідних

звітних формах. Незалежно від типу звітності (фінансова, статистична, управлінська, стратегічна, податкова, тощо) (табл. 2.2), облікова інформація надає можливість користувачам оцінити, чи відповідають отримані результати на кожному етапі очікуваним результатам, які мають бути досягнуті в кінці процесу реалізації стратегії компанії. Це дозволяє виявити можливі перевитрати ресурсів або необхідність припинення процесу вирішення завдання, якщо очікувані результати вже досягнуті раніше запланованого термін, тощо.

Таблиця 2.2

Видів звітності у процесі діяльності міжнародних компаній

№	види звітності	характеристика звітності
1	бухгалтерська	система показників, яка відображає результати роботи діяльності компанії за минулий період (місяць, квартал, рік)
2	фінансова	надає інформацію про фінансовий стан, рух грошових коштів та результати роботи за минулий період
3	управлінська	дані про стан та результати діяльності компанії, які формуються за даними бухгалтерського обліку, орієнтуючись на внутрішніх користувачів, і використовуються з метою планування і прийняття управлінських рішень
4	стратегічна	система взаємопов'язаних фінансових та нефінансових показників, отриманих на основі даних обліку і аналізу, які дозволяють визначити стратегію розвитку компанії у конкурентному середовищі

У процесі підготовки кожного виду звітності важливо дотримуватися установлених правил і забезпечувати прозорість даних, що є ключем до успішного функціонування міжнародної компанії в умовах конкурентної боротьби.

Ті звіти, які мають різний зміст, дозволяють оцінити результати діяльності міжнародної компанії, виявити відхилення та ключові аспекти в їх функціонуванні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика звітів

№	види	характеристика
1	бухгалтерський звіт	дані, які сформувались на основі обліку з метою задоволення потреб певних користувачів
2	фінансовий звіт	дані, які відображають фактичний фінансовий стан компанії за результатами якого можемо визначити його конкурентоспроможність
3	управлінський звіт	дані, які вказують на рівень фінансової стійкості компанії, результати діяльності та зміни, що відбулись в фінансовому стані
4	стратегічний звіт	дані, які будуть дозволяти проводити поточний контроль результатів діяльності компанії, оцінку ефективності реалізованої стратегії розвитку та її коригування

Слід відмітити, що стратегічна звітність, що ґрунтується на вихідних документах, включаючи поточну або завершену програму розвитку компанії та фактичні дані на момент завершення цього документа, стає актуальною. Аналіз виявлених відхилень у показниках дозволяє керівництву визначити чинники, що вплинули на попередню стратегію та ідентифікувати їх. Це допомагає аналітикам уважно дослідити всі фактори та встановити максимальні та мінімальні стандарти відхилень для досягнення найкращого результату під час розроблення нової програми розвитку. Такий підхід також надає можливість коригувати стратегію розвитку компанії, враховуючи її унікальні характеристики та реальні показники. Управлінська звітність є оптимальною вихідною інформацією при розробці стратегії розвитку, надаючи дані, необхідні для ухвалення управлінських рішень, планування та антикризового управління, що дозволяє компанії ефективно розвиватись у конкурентному середовищі.

Також потрібно зауважити, що на підставі облікової інформації про окремі етапи реалізації стратегії компанії може бути переглянута доцільність їх подальшого виконання або необхідність перегляду раніше складених

прогнозних показників.

Кожен етап вирішення стратегічних завдань складається зі своїх окремих елементів. Наприклад, це може бути виконання окремих господарських операцій, які покладаються на певних відповідальних осіб у межах проекту. Ці операції можуть включати нарахування заробітної плати, сертифікацію обладнання, навчання працівників, придбання програмного забезпечення, контроль якості продукції, тощо. Кожна з цих операцій повинна бути відображена у системі обліку. Інформація з обліку дозволяє оцінити обсяг використаних ресурсів, їх вартість та якість. Це може бути потрібним для розрахунку витрат та ресурсомісткості процесу в цілому або його окремих етапів. Облікова інформація також враховується при формуванні параметрів процесу вирішення стратегічних завдань, включаючи його мету. Наприклад, це може бути інформація щодо збільшення прибутку, зменшення збитків або досягнення певного рівня ліквідності активів. Всі ці параметри розкриваються у фінансовій звітності, яка дозволяє визначити динаміку та структуру даних і порівняти значення на початку та в кінці процесу.

Слід також відмітити, що формалізація критеріїв виконання стратегічних завдань часто ґрунтується на прогнозах та припущеннях і має суб'єктивний характер. Ці критерії розробляються особами, які беруть участь у формулюванні критичних значень та визначенні мети. Використання облікових показників для обґрунтування цих критеріїв може підвищити їх правдивість. Хоча час виконання не передбачає безпосереднього використання облікових даних, вони можуть бути корисними для аналізу та визначення тривалості періоду, коли існуючі тенденції сприятимуть досягненню цілей.

Окрім цього відмітимо, що завдяки появі та прогресу цифрових технологій значення інформації в суспільстві значно зросло. Інформація стала ключовим економічним ресурсом, який формується та використовується широким колом людей. Очевидно, що розширення ролі бухгалтерської інформаційної системи та облікової інформації є логічним наслідком цього процесу. Проте, важливо враховувати не лише інтеграційні та глобалізаційні

тенденції, але й обмеження, що ставляться перед бухгалтерами в професійній сфері. Тому при розробці інформаційної системи бухгалтерського обліку цілком обґрунтованим є залучення фахівців з інформаційних технологій, економістів математиків,, менеджерів, тощо. Диверсифікація підходів цих спеціалістів може сприяти оптимізації бухгалтерської інформаційної системи. Наприклад, в історії є приклади, коли італійський математик Лука Пачолі своєю працею «Трактат про рахунки і записи» [35] спонукав до подальшого розвитку бухгалтерського обліку, систематизуючи методи, які вже були використані на практиці, хоча "подвійний запис" не був його винаходом.

Сучасні проблеми формування інформаційного забезпечення у сфері обліку викликають загальне занепокоєння серед користувачів облікової інформації і породжують ініціативи щодо їх вирішення. Наприклад, зміна підходів у наукових дослідженнях від моделей оцінки активів до "корисності при прийнятті рішень" на основі фінансової звітності була вперше висвітлена у 1966 році в «Положеннях про базову теорію бухгалтерського обліку» [37].

Однак, Інанга І. та Шнайдер В. зазначають, що «...дослідники у сфері бухгалтерського обліку створили те, що імітує точні науки, що робить його академічно прийнятним, але йому не вистачає змісту» [36, с. 227].

Це, на думку науковців призводить до нездатності досліджень у сфері обліку вдосконалювати практику обліку.

Слід також відмітити, що сучасний етап розвитку суспільства відрізняється від минулого швидкими та неоднорідними змінами у економічній динаміці, що надає хаотичності та турбулентності економічному процесу. Це призводить до порушення звичайної послідовності і логіки багатьох економічних явищ. Майбутнє стає більш непередбачуваним, а роль "невизначеності" стає важливішою. Таким чином, виникають ситуації, коли необхідно шукати відповіді на запитання, на які неможливо чітко відповісти. Це підкреслює важливість трансформації систем управління та їх інформаційного забезпечення.

Так, Ансофф виділив наступні види управління в залежності від

швидкості змін у зовнішньому середовищі: «управління за допомогою постфактум контролю виконання рішень, який був адекватним, коли зміна була повільною; управління на базі екстраполяції, коли зміни прискорюються, але майбутнє може бути передбачене екстраполяцією минулого; управління передбаченням, коли почали з'являтися розриви, але зміни все ще були досить повільними, щоб забезпечити своєчасне передбачення і реагування; управління за допомогою гнучкого оперативного реагування на суттєві проблеми, що швидко виникають і практично не мають періодів очікування й адаптації» [38, с. 25].

У сучасних умовах більшість міжнародних компаній вважають четвертий тип управління (дивізійний) найбільш оптимальним. Разом з тим, для його успішної реалізації, включаючи формування стратегії компанії, необхідно мати належне інформаційне та кадрове забезпечення, що базується на досягненнях сучасності.

Отже, функціонування будь-якої міжнародної компанії від створення до закриття пов'язане з формуванням стратегії розвитку. Сьогодні цей процес вимагає гнучкого оперативного реагування на нагальні проблеми, що виникають миттєво і не терплять зволікань. Для цього потрібна ефективна інформаційна підтримка, і базою для неї є система обліку, яка відіграє ключову роль у забезпеченні інформацією процесу вирішення стратегічних завдань міжнародних компаній, охоплюючи як загальний процес, так і його окремі складові. При цьому облікові дані можуть служити для визначення параметрів стратегічних завдань.

2.3. Оцінка основних показників діяльності та фінансового стану міжнародної компанії

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується швидкими та динамічними змінами. Ці умови негативно впливають на діяльність міжнародних компаній. Основна мета подальшого розвитку

компаній полягає в збільшенні обсягів прибутку від діяльності, підвищенні рівня фінансової автономії та ліквідності. Це в свою чергу сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості фірми.

Слід відмітити, що на практиці визначають різні підходи до оцінки ефективності діяльності компанії. Один із основних методів оцінки полягає в аналізі фінансового стану, що ґрунтується на розрахунку фінансових показників. Проведення такого аналізу викликане потребою систематично визначати сильні та слабкі сторони функціонування компанії, а також встановлювати шляхи поліпшення її функціонування в умовах ринку, переходу до самостійного фінансування та самостійної окупності. Важливість аналізу фінансового стану суб'єктів підприємництва під час його функціонування зумовлена численними факторами, які відображені на рисунку 2.4.

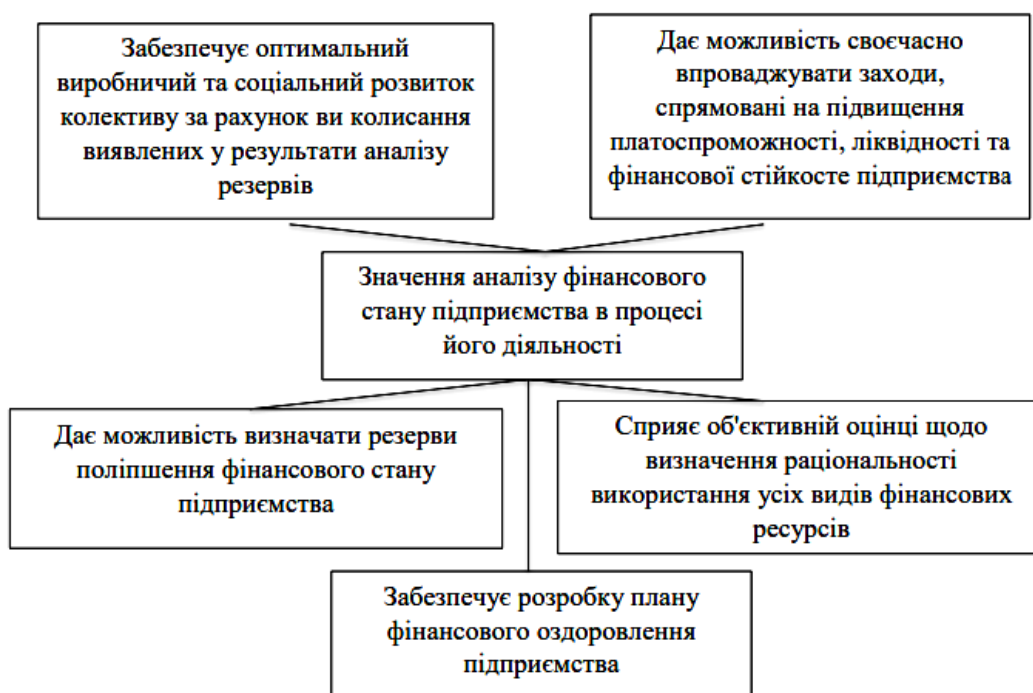


Рис. 2.4. Значення аналізу фінансового стану компанії

На рисунку 2.5 відображено загальний алгоритм проведення аналізу фінансового стану компанії. Виконання етапів в зазначеній послідовності дозволить аналітику оцінити результати різних аспектів функціонування

міжнародної компанії.

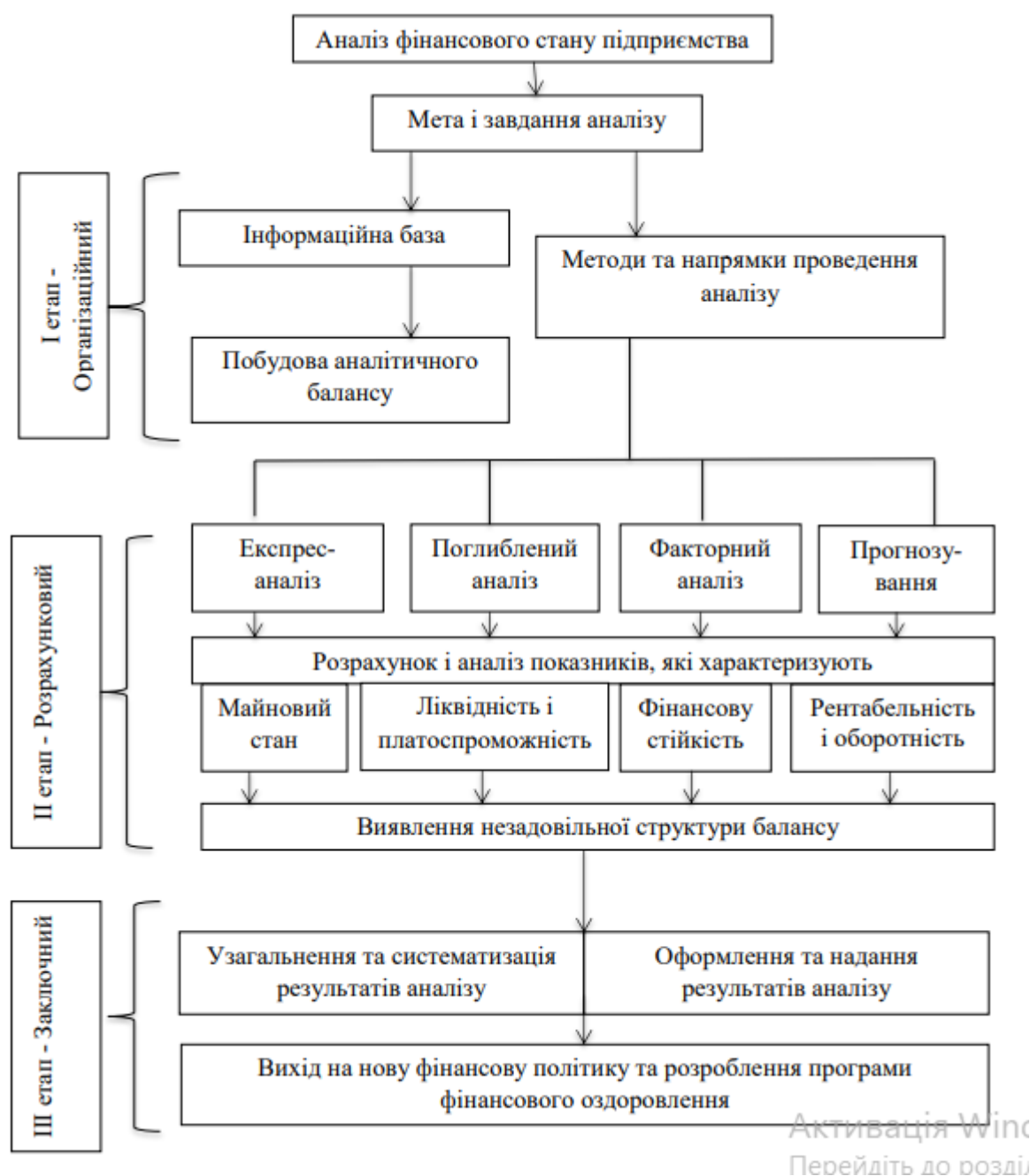


Рис. 2.5. Етапи аналізу фінансового стану компанії

Для дослідження фінансового стану, основним джерелом інформації є фінансова звітність, а саме:

- «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» [40];
- «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» [40];
- «Звіт про рух грошових коштів» [40];
- «Звіт про власний капітал» [40];
- «Примітки до річної фінансової звітності» [40].

Зважаючи на це, у таблиці 2.4 відобразимо динаміку валюти балансу ТОВ «Шредер» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура активів ТОВ «Шредер» за 2021-2023 рр

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість необоротних активів, тис грн	140717	152469	180137	39420	28,01
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	574873	976368	1096458	521585	90,73
БАЛАНС	715590	1128837	1276595	561005	78,40

Із даних таблиці бачимо, що у 2023 році в порівнянні із 2021 роком валюта балансу ТОВ «Шредер» зросла на 561005 тис грн, або на 78,4%.

У структурі майна компанії левову частку займають оборотні активи. Так станом на кінець 2023 року у структурі активів, оборотні активи займають 85,89%, що на 5,55 процентних пункти більше ніж у 2021 році й на 0,6 процентних пункти менше ніж у 2022 році. Слід також відмітити, що у порівнянні із 2021 роком, у 2023 році оборотні активи збільшилися на 521585 тис грн, або на 90,73%. Щодо необоротних активів, то вони також збільшилися у 2023 р. на 39420 тис грн, або на 28,01 %.

Щодо джерел формування активів ТОВ «Шредер», то відмітимо, що останні формувалися як за рахунок власних, так і залучених джерел.

Таблиця 2.5

Динаміка і структура джерел формування активів ТОВ «Шредер» за 2021-2023 рр

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Власний капітал	434569	551466	755222	320653	73,79
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6950	3751	5364	-1586	-22,82
Поточні зобов'язання і забезпечення	274071	573620	516009	241938	88,28

Із даних таблиці бачимо, що у 2023 році власний капітал порівняно з 2021 роком зрос на 320653 тис. грн. Це збільшення відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку на суму 320653,00 тис грн (416633-95980). Протягом досліджуваних років у ТОВ "Шредер" помітно зменшилась питома вага позикових коштів, а зросли розмір і питома вага власних коштів. Довгострокові зобов'язання у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшились на 1586 тис грн, або на 22,82%, що є позитивним. Тим часом спостерігається зростання поточних зобов'язань на 241938 тис. грн, або на 88,28%.

Перелік показників, які характеризують фінансовий стан ТОВ «Шредер» відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність використання виробничого потенціалу ТОВ «Шредер»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1116563	1637999	2577542	1460979	130,85
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	130396	138247	164562	34166	26,20
Фондовіддача, грн	8,56	11,85	15,66	7,1	82,94
Фондомісткість, грн	513,4	527,7	527,4	14	2,73
Ступінь зносу основних виробничих засобів, %	56,8	59,6	56,1	-0,7	-1,23
Середньорічна чисельність працівників, осіб	254	262	312	58	22,83
Отримано чистого доходу на 1 працівника, тис. грн	4395,9	6251,9	8261,4	3865,5	87,93
Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн	269,67	365,61	501,16	231,49	85,84
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	574873	976368	1096458	521585	90,73
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,94	2,11	2,49	0,55	28,35
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	187,9	172,8	146,8	-41,1	-21,87
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	31929	114655	204439	172510	540,29

За даними таблиці можна відзначити, що зростання вартості основних засобів призвело до збільшення фондовіддачі на 7,1 грн та фондоємності продукції на 14 грн. Протягом 2023 року ступінь зносу основних засобів для

компанії залишається високим і становить на кінець року 56,1%, що на 0,7 процентних пункти менше, ніж у 2021 році.

Також слід відзначити, що на ТОВ "Шредер", незважаючи на зростання оборотних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком, спостерігається підвищення ефективності їх використання. Коефіцієнт обороту оборотних засобів зріс на 0,55%, а тривалість одного обороту зменшилася на 41,1 днів.

Також зафіксовано зростання чисельності працівників на ТОВ "Шредер". У 2023 році середньорічна кількість працюючих становила 312 осіб, що на 58 осіб більше, ніж у 2021 році. При цьому на одного середньорічного працівника отримано чистий дохід у розмірі 8261,4 тис. грн, що на 3865,5 тис. грн більше, ніж у 2021 році.

За зростання чисельності персоналу на 22,83%, також відзначається збільшення продуктивності праці. Це пояснюється як збільшенням фондоозброєності працівників на 2,73%, так і зростанням середньорічної оплати праці одного працівника на 85,84%. Таким чином, на ТОВ "Шредер", за період з 2021 по 2023 роки, спостерігається підвищення ефективності використання виробничих засобів та персоналу, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення прибутку компанії.

Висновки до розділу 2

1. Зважаючи на реалії військових дій на території України, процес створення стратегії розвитку міжнародної компанії повинен ґрунтуватися на постійному моніторингу змін у зовнішньому середовищі та відповідному коригуванні цілей і завдань, спрямованих на досягнення місії компанії. Уміння керівників та фахівців ефективно управляти в умовах великої нестабільності та непередбачуваності зовнішнього бізнес-середовища стає ключовим. Систематичне та професійне стратегічне планування стає необхідним не лише для забезпечення виживання, але й для зміцнення конкурентоспроможності

компанії на ринку. У зв'язку з цим, ретельний моніторинг місії, завдань і цілей при стратегічному управлінні на міжнародних компаніях під час війни має зацікавити менеджмент з точки зору їхньої перевірки на практиці та впровадження в щоденну роботу.

2. Встановлено, що процес формування стратегії розвитку міжнародної компанії вимагає гнучкого оперативного реагування на нагальні проблеми, що виникають миттєво і не терплять зволікань. Для цього потрібна ефективна інформаційна підтримка, і базою для неї є система обліку, яка відіграє ключову роль у забезпеченні інформацією процесу вирішення стратегічних завдань міжнародних компаній, охоплюючи як загальний процес, так і його окремі складові. При цьому облікові дані можуть служити для визначення параметрів стратегічних завдань.

3. За результатами аналізу встановлено, що на ТОВ "Шредер", за період з 2021 по 2023 роки, спостерігається підвищення ефективності використання виробничих засобів та персоналу, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення прибутку фірми.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Аналіз та оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг міжнародних компаній

У сучасних умовах, коли ситуація постійно змінюється і є непередбачуваною, ефективне управління компанією стає неможливим без використання методів і стратегій стратегічного аналізу. Це зумовлено великою нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням його впливу на фірму. Така ситуація вимагає від міжнародних компаній постійної готовності та гнучкості до змін, що відбуваються, які можуть викликати значні зміни в їх внутрішньому середовищі. І саме система бізнес-планування, яка ґрунтується на стратегічному аналізі, повинна сприяти вирішенню цих завдань.

Стратегічний аналіз, як відмічає Артюшок В., «включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку перспектив зростання підприємства, аналіз позицій у конкурентній боротьбі, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності, аналіз напрямів диверсифікації, а результати стратегічного аналізу є основою для вибору стратегії підприємства» [43].

Стратегічний аналіз спирається на різноманітні наукові методи, аналітичні техніки та прийоми, що охоплюють системний та ситуаційний аналіз, програмно-цільове планування, комплексний підхід, тощо. Ці методи використовуються в різних сферах науки, таких як соціологія, психологія, антропологія, екологія, естетика й інші. Ми систематизували ці методи, підходи та моделі стратегічного аналізу на основі досліджень вчених і класифікували їх відповідно до типів стратегічного аналізу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

«Методичний апарат стратегічного аналізу» [43]

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	«PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод 5x5 М. Х. Мескона, матриця Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми Єврокіп, прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.» [43]
Аналіз близького зовнішнього середовища	«SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми Єврокіп, експертні методи ін.» [43]
Стратегічний управлінський аналіз	«SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey 7С, проект PIMS, графік прибутковості Майсігми, ABC-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.» [43]
Портфельний аналіз	«БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС» [43]
Галузевий	«Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.» [43]
Конкурентний	«Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.» [43]
Стратегічний маркетинговий аналіз	«Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.» [43]
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	«Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод PDS методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми Єврокіп та ін.» [43]

Методи аналізу зовнішнього середовища мають важливе значення для управління, оскільки вони дозволяють оцінювати вплив кожного ключового фактора зовнішнього середовища та визначати, наскільки чутлива є стратегія міжнародної компанії до зовнішніх чинників. Вибір методу аналізу зовнішнього середовища, як відмічає Демиденко С. Л., залежить від наступних

характеристик самого середовища: «складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати; рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства; невизначеність – кількість і надійність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища; чим вища невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства; звичність подій – новизна виникаючих змін» [44].

Слід також відмітити, що оцінка стратегічного положення міжнародної компанії є необхідним, але важким процесом. Для вирішення цього завдання доцільно скористатися чотирма аналітичними методами: SWOT-аналізом, аналізом витрат, аналізом ланцюжка цінностей і оцінкою конкурентоспроможності. Ці ключові інструменти стратегічного управління дозволяють визначити, наскільки стійким є положення компанії на ринку, і чи необхідно модифікувати її поточну стратегію.

Щодо SWOT-аналізу відмітимо, що він є стратегічним балансом, що передбачає визначення сильних та слабких сторін фірми. З погляду формування стратегії, сильні сторони використовуються як основа для розробки стратегії компанії для отримання нею конкурентної переваги. Однак, як відмічають Голда Н. та Піняк І., «успішна стратегія може спрямовуватися на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою. SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки становища підприємства» [46].

SWOT-аналіз «включає визначення внутрішніх факторів, які знаходяться під контролем компанії (сильні та слабкі сторони), і зовнішніх факторів, які знаходяться поза контролем компанії (можливості та загрози)» [47].

Успішність використання SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку суб'єкта підприємництва залежить від якості його проведення та використання. Якщо SWOT-аналіз виконаний належним чином, він може забезпечити важливу інформацію, яка сприятиме у прийнятті стратегічних рішень.

SWOT-аналіз допомагає суб'єктам підприємництва встановити їх унікальні переваги на ринку та ключові компетенції. Розуміння власних сильних сторін дозволяє суб'єктам підприємництва використовувати їх для

здобуття конкурентної переваги. SWOT-аналіз також показує ділянки, де фірма може бути менш ефективною чи неповноцінною. Розпізнавання слабких місць дозволяє суб'єктам підприємництва їх виправити й покращувати загальну ефективність.

У процесі аналізу зовнішніх факторів SWOT-аналіз допомагає суб'єктам підприємництва визначити потенційні можливості на ринку. Ці можливості можна використати для розширення бізнесу, виходу на нові ринки або розробки нових продуктів.

SWOT-аналіз також сприяє виявленню потенційних загроз на ринку, таких як нові конкуренти, зміни споживчих уподобань або нормативні зміни. Прогнозуючи загрози, суб'єкти підприємництва можуть розробляти стратегії для пом'якшення ризиків і захисту своєї позиції на ринку

Щодо переваг та недоліків SWOT-аналізу, то відмітимо, сильними сторонами даного аналізу є: «має стійку репутацію виробника якісної, безпечної та ефективної продукції; розробляє продукцію по власній унікальній технології; має відому і популярну торгову марку; має високотехнологічні та інноваційні навички розробки препаратів; має висококваліфікований персонал; компанія здатна швидко пристосовуватися до змін внутрішніх та зовнішніх факторів; має стабільний фінансовий стан, а слабкими - немає можливості для розширеного відтворення; політика стимулювання продажів не відповідає умовам ринку; відсутні KPI та інформування співробітників про результати їх праці; слабе довгострокове стратегічне планування; низька рекламна активність» [47].

До визначення стратегічного становища компанії необхідно враховувати її конкурентоспроможність у порівнянні з іншими учасниками ринку. Витрати фірми повинні бути приблизно порівняні з витратами фірм конкурентів для забезпечення її конкурентоспроможності.

Слід також відмітити, що ланцюжок цінностей є важливим інструментом стратегічного аналізу витрат. Він охоплює всі етапи діяльності компанії, починаючи від забезпечення сировиною і закінчуючи продажем готової

продукції кінцевим споживачам. Аналіз цього ланцюжка прямо вказує на рівень конкурентоспроможності. Чим ефективніше фірма управляє своїм ланцюжком цінностей, тим більше її шанси в конкурентній боротьбі.

Однак використання лише концепції ланцюжка цінностей не є достатнім. Для більш глибокої оцінки необхідно розглянути конкурентну силу та позиції компанії в порівнянні з іншими учасниками ринку. Це включає дослідження того, наскільки стійкою є конкурентна позиція компанії, перспективи її зміцнення або послаблення при збереженні поточної стратегії, а також її місце серед основних конкурентів. Також важливо враховувати, чи має компанія конкурентну перевагу та як вона відстоїть свою позицію в умовах конкурентного тиску та змін на ринку.

Слід зазначити, що проведений порівняльний аналіз методів стратегічного аналізу вказує на те, що майже всім методам оцінки потенціалу компанії притаманні наступні переваги: врахування факторів обслуговуючого виробництва, визначення конкурентної переваги та послідовність дослідження.

Недоліками, які характерні для практично всіх методів оцінки потенціалу, є обмежена доступність даних щодо витрат та інших показників конкурентів, а також статичний характер моделей. Щодо цього Ткаченко А. М. та Колесник Е. О. зазначають, що «здійснення стратегічного управлінського аналізу діяльності вітчизняних підприємств супроводжується певними трудностями, а саме: на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали б за такий аналіз; часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку); не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств» [45, с. 15].

В аналізі зовнішнього середовища та потенціалу міжнародної компанії використання економіко-математичних методів відіграє ключову роль і має велике значення. Ці методи застосовуються у практиці стратегічного аналізу, проте вони також мають свої недоліки. Серед них можна виділити значні

витрати, а також обмежену здатність моделей відображати динаміку змін реальних об'єктів.

Особливу увагу слід звернути на групу експертних методів, які застосовуються рідше, але враховують суб'єктивні думки експертів щодо майбутнього стану об'єкта дослідження. Серед них можна виокремити метод аналітичних записок, метод інтерв'ю, метод мозкових атак, метод комісій, метод Дельфі, сценарне планування та стратегічні бесіди. Ці методи дозволяють проводити експертні оцінки з огляду на якісний характер та прогноз майбутнього на основі як раціональних обґрунтувань, так і інтуїтивних знань. Вони швидко надають інформацію щодо можливих процесів розвитку подій на ринку, виявляють сильні та слабкі сторони міжнародної компанії, оцінюють ефективність заходів. Експертні методи мають переваги у порівнянні з інтуїтивним підходом, оскільки дозволяють обміну та порівнянню ідей.

Експертні методи базуються на використанні обмеженої та непрямой інформації, здобутої досвіді експертів та їхній інтуїції. Зазвичай вони використовуються для вирішення проблем, які мають нечітку структуру або не мають її взагалі. Основними перевагами експертних методів є колективне поєднання різних поглядів, можливість обміну та порівняння ідей, наглядність отриманих результатів, творчість у пошуку рішень та розробка різних сценаріїв. Проте такі методи мають і свої недоліки, включаючи складність комунікації, необхідність додаткового часу та суб'єктивність оцінок.

Отже, аналіз методів та моделей стратегічного аналізу показує, що вони мають як позитивні, так і негативні аспекти застосування. Аналітикам необхідно ретельно знати переваги та недоліки, обмеження і області застосування кожного інструменту стратегічного аналізу. При аналізі стратегічних рішень, аналітики мають застосовувати як формалізовані, так і неформалізовані методи, що дозволяють виробляти більш точні та обґрунтовані стратегічні рішення, відповідно до ситуації, що склалася на фірмі. Таким чином, при виборі методу стратегічного аналізу враховуються наступні фактори: повна або часткова відсутність достовірної інформації; обмежена

можливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу; недостатня розробка методологічної бази стратегічного аналізу; відсутність на фірмі спеціалізованого підрозділу, що займається проведенням стратегічних аналітичних процедур та обґрунтуванням стратегічних рішень; обмежене використання інформаційних технологій при здійсненні стратегічних аналітичних процедур; практична складність і часові затрати на використання методів і моделей.

З урахуванням цих обмежень, найбільш доцільним варіантом у процесі стратегічного аналізу може стати поєднання різних методичних прийомів і методів. Особливо перспективним може бути поєднання експертних методів (орієнтованих на оцінку якості) та економіко-математичних підходів (які висвітлюють кількісні характеристики об'єктів).

Слід також відмітити, що конкурентоспроможність, хоч і стимулює ринок до розвитку та підтримує динаміку підприємництва, одночасно зобов'язує фірми розробляти стратегії, щоб вижити та процвітати у конкурентному середовищі. Це означає здатність ефективно та економно задовольняти потреби та очікування клієнтів, брати участь у конкурентній боротьбі та постійно підтримувати своє місце на ринку.

Щодо цього Сапотніцька Н. та Козак В. відмічають, що для підвищення конкурентоспроможності компанії слід використовувати «такі практико орієнтовані стратегії: знати все про свого споживача, постійно додавати цінність до товару, інвестувати в інновації та технології, навчати команду, бути відкритим для спілкування, вміти визначати обов'язки, мати за пріоритет стратегічне партнерство» [42].

Усі розмаїття конкурентних стратегій можна об'єднати в одній системі (рис. 3.1).

З використанням цієї системи слід привести декілька прикладів напрямків, методів та шляхів, які використовують вітчизняні науковці для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Так, Мельничук Л. та Хізніченко О. відмічають, що «для підвищення

конкурентоспроможності можна використовувати такі засоби: модернізація обладнання його техніко-економічних і якісних характеристик; детальне вивчення запитів споживачів і постійний аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; диференціація продукції; всебічне зниження витрат та ін.» [48].

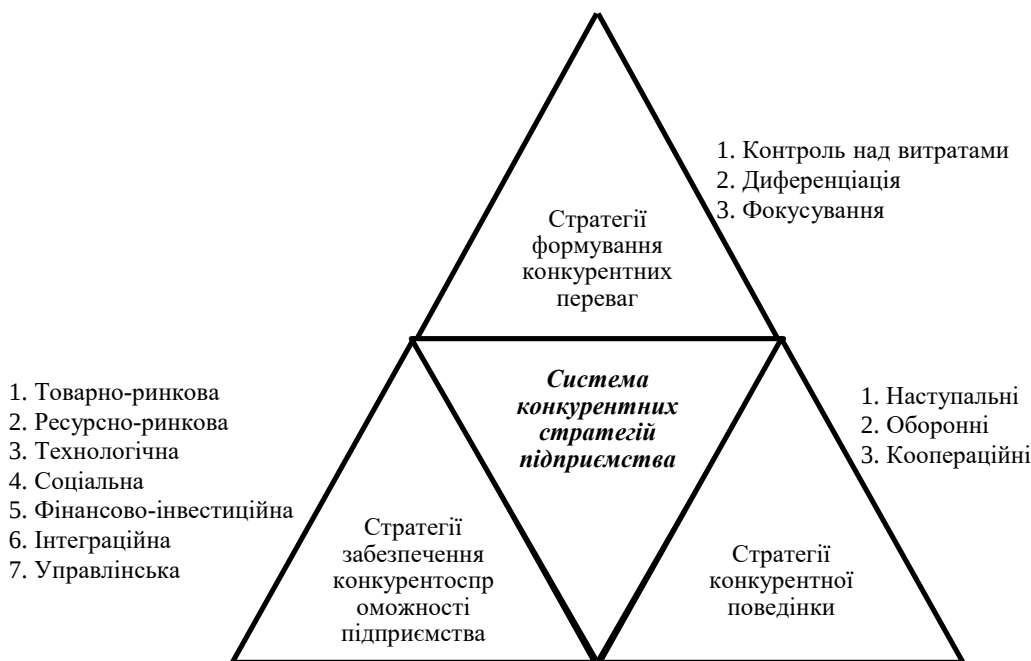


Рис. 3.1. «Система конкурентних стратегій підприємства» [42]

Водночас О. Гамова зазначає, що «основними завданнями при використанні стратегії підвищенні конкурентоспроможності підприємств є: стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності; виробництво нової продукції та розширення асортименту; слідкування та впровадження новітніх технологій; вдосконалення програмного забезпечення; аналіз попиту споживачів та діяльності конкурентів; аналіз результатів діяльності підприємства та відповідне корегування стратегії розвитку; виявлення сильних та слабких місць, можливостей та загроз» [49].

Отже, створення та впровадження конкурентної стратегії компанії, яка ґрунтується на аналізі ринкової ситуації, реагуванні на відхилення від стратегічних цілей і адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, дозволить

міжнародній компанії розвинути та зміцнити свої конкурентні переваги, а отже, підвищити свій конкурентний потенціал.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз методів та моделей стратегічного аналізу показує, що вони мають як позитивні, так і негативні аспекти застосування. Аналітикам необхідно ретельно знати переваги та недоліки, обмеження і області застосування кожного інструменту стратегічного аналізу. При аналізі стратегічних рішень, аналітики мають застосовувати як формалізовані, так і неформалізовані методи, що дозволяють виробляти більш точні та обґрунтовані стратегічні рішення, відповідно до ситуації, що склалася на фірмі. Таким чином, при виборі методу стратегічного аналізу враховуються наступні фактори: повна або часткова відсутність достовірної інформації; обмежена можливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу; недостатня розробка методологічної бази стратегічного аналізу; відсутність на фірмі спеціалізованого підрозділу, що займається проведенням стратегічних аналітичних процедур та обґрунтуванням стратегічних рішень; обмежене використання інформаційних технологій при здійсненні стратегічних аналітичних процедур; практична складність і часові затрати на використання методів і моделей.

2. Найбільш доцільним варіантом у процесі стратегічного аналізу може стати поєднання різних методичних прийомів і методів. Особливо перспективним може бути поєднання експертних методів (орієнтованих на оцінку якості) та економіко-математичних підходів (які висвітлюють кількісні характеристики об'єктів).

3. Створення та впровадження конкурентної стратегії компанії, яка ґрунтується на аналізі ринкової ситуації, реагуванні на відхилення від

стратегічних цілей і адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, дозволить міжнародній компанії розвинути та зміцнити свої конкурентні переваги, а отже, підвищити свій конкурентний потенціал.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження з питань формування та аналізу стратегії діяльності міжнародної компанії можна зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Стратегія розвитку міжнародної компанії передбачає розробку довгострокового гнучкого плану дій інноваційного спрямування, що супроводжується відповідним рівнем ризику. Цей план ґрунтується на ретельному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища міжнародної компанії, враховує людські фактори і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності продукції та суб'єкта підприємництва..

2. Аналіз різних підходів до класифікації стратегій розвитку міжнародних компаній дозволяє виявити способи опису змін у компанії та визначення параметрів, які її характеризують. Крім того, розгляд класифікації за стадією життєвого циклу міжнародної компанії розкриває активні та пасивні стратегії, що є важливим аспектом для формулювання стратегій на різних етапах розвитку. Мета активних стратегій полягає в тому, щоб випереджати конкурентів, впроваджувати інноваційні рішення в управлінську та виробничу діяльність компанії. Такі стратегії є більш ризиковими і потребують значних інвестицій. У цій категорії виділяються активно-наступальна та стратегія ринкової ніші. Мета пасивних стратегій полягає в наслідуванні конкурентів. Ці стратегії є менш ризиковими і вимагають менших інвестицій. У цій категорії виділяються пасивно-наступальна та захисна стратегії.

3. Зважаючи на реалії військових дій на території України, процес створення стратегії розвитку міжнародної компанії повинен ґрунтуватися на постійному моніторингу змін у зовнішньому середовищі та відповідному коригуванні цілей і завдань, спрямованих на досягнення місії компанії. Уміння керівників та фахівців ефективно управляти в умовах великої нестабільності та непередбачуваності зовнішнього бізнес-середовища стає ключовим.

Систематичне та професійне стратегічне планування стає необхідним не лише для забезпечення виживання, але й для зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку. У зв'язку з цим, ретельний моніторинг місії, завдань і цілей при стратегічному управлінні на міжнародних компаніях під час війни має зацікавити менеджмент з точки зору їхньої перевірки на практиці та впровадження в щоденну роботу.

4. Встановлено, що процес формування стратегії розвитку міжнародної компанії вимагає гнучкого оперативного реагування на нагальні проблеми, що виникають миттєво і не терплять зволікань. Для цього потрібна ефективна інформаційна підтримка, і базою для неї є система обліку, яка відіграє ключову роль у забезпеченні інформацією процесу вирішення стратегічних завдань міжнародних компаній, охоплюючи як загальний процес, так і його окремі складові. При цьому облікові дані можуть служити для визначення параметрів стратегічних завдань.

5. За результатами аналізу встановлено, що у структурі майна компанії левову частку займають оборотні активи. Так станом на кінець 2023 року у структурі активів, оборотні активи займають 85,89%, що на 5,55 процентних пункти більше ніж у 2021 році й на 0,6 процентних пункти менше ніж у 2022 році. Слід також відмітити, що у порівнянні із 2021 роком, у 2023 році оборотні активи збільшились на 521585 тис грн, або на 90,73%. Щодо необоротних активів, то вони також збільшились у 2023 р. на 39420 тис грн, або на 28,01 %.

6. Встановлено, що у 2023 році власний капітал порівняно з 2021 роком зріс на 320653 тис. грн. Це збільшення відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку на суму 320653,00 тис грн (416633-95980). Протягом досліджуваних років у ТОВ "Шредер" помітно зменшилась питома вага позикових коштів, а зросли розмір і питома вага власних коштів. Довгострокові зобов'язання у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшились на 1586 тис грн, або на 22,82%, що є позитивним. Тим часом спостерігається зростання поточних зобов'язань на 241938 тис. грн, або на 88,28%.

7. За результатами аналізу встановлено, що зростання вартості основних

засобів призвело до збільшення фондівіддачі на 7,1 грн та фондоємності продукції на 14 грн. Протягом 2023 року ступінь зносу основних засобів для компанії залишається високим і становить на кінець року 56,1%, що на 0,7 процентних пункти менше, ніж у 2021 році. Також слід відзначити, що на ТОВ "Шредер", незважаючи на зростання оборотних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком, спостерігається підвищення ефективності їх використання. Коефіцієнт обороту оборотних засобів зріс на 0,55%, а тривалість одного обороту зменшилася на 41,1 днів.

8. Зафіксовано зростання чисельності працівників на ТОВ "Шредер". У 2023 році середньорічна кількість працюючих становила 312 осіб, що на 58 осіб більше, ніж у 2021 році. При цьому на одного середньорічного працівника отримано чистий дохід у розмірі 8261,4 тис. грн, що на 3865,5 тис. грн більше, ніж у 2021 році. За зростання чисельності персоналу на 22,83%, також відзначається збільшення продуктивності праці. Це пояснюється як збільшенням фондоозброєності працівників на 2,73%, так і зростанням середньорічної оплати праці одного працівника на 85,84%. Таким чином, на ТОВ "Шредер", за період з 2021 по 2023 роки, спостерігається підвищення ефективності використання виробничих засобів та персоналу, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення прибутку компанії.

9. Аналіз методів та моделей стратегічного аналізу показує, що вони мають як позитивні, так і негативні аспекти застосування. Аналітикам необхідно ретельно знати переваги та недоліки, обмеження і області застосування кожного інструменту стратегічного аналізу. При аналізі стратегічних рішень, аналітики мають застосовувати як формалізовані, так і неформалізовані методи, що дозволяють виробляти більш точні та обґрунтовані стратегічні рішення, відповідно до ситуації, що склалася на фірмі. Таким чином, при виборі методу стратегічного аналізу враховуються наступні фактори: повна або часткова відсутність достовірної інформації; обмежена можливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу; недостатня розробка методологічної бази стратегічного аналізу; відсутність на

фірмі спеціалізованого підрозділу, що займається проведенням стратегічних аналітичних процедур та обґрунтуванням стратегічних рішень; обмежене використання інформаційних технологій при здійсненні стратегічних аналітичних процедур; практична складність і часові затрати на використання методів і моделей.

10. Найбільш доцільним варіантом у процесі стратегічного аналізу може стати поєднання різних методичних прийомів і методів. Особливо перспективним може бути поєднання експертних методів (орієнтованих на оцінку якості) та економіко-математичних підходів (які висвітлюють кількісні характеристики об'єктів).

11. Створення та впровадження конкурентної стратегії компанії, яка ґрунтується на аналізі ринкової ситуації, реагуванні на відхилення від стратегічних цілей і адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, дозволить міжнародній компанії розвинути та зміцнити свої конкурентні переваги, а отже, підвищити свій конкурентний потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/120/1>
2. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2023. № 49. С. 36-43.
3. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77
4. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с
7. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
8. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
9. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 24. С. 161–165.
10. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf
11. Лепський В. В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*.

Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62–68.

12. Бланк И. А. Торговый менеджмент. К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. К. : Основи, 1997. 390 с.
14. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. 640 с.
15. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
16. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011, Випуск 45. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1>
17. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf
18. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.
19. Сухорська У. Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісн.: Зб. Науково-технічних праць*. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002. Вип. 12.8. С. 259–263.
20. Дергоусова А. О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eupmg_2010_4_11.pdf
21. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності : *монографія*. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 491 с.
22. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні

стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. – С. 50–52.

23. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>

24. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.

25. Герчикова И.Н. Менеджмент. К : ЮНИТИ, 1995. 480 с.

26. Парфентьева О. Г. Діагностика економічного зростання компанії в умовах сталого розвитку: економіко-математичні основи. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 148-153

27. Олійник Т., Коноплянко, Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємства у умовах кризи. 2023. *Економіка та суспільство*. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>

28. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of Sciences*. 2020. Vol. 4(386), pp. 294-306. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130>

29. Madiyarova D., Łuniewski A., Ibraeva A. Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. Vol. 10(8). P. 2417–2428. DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8\(46\).20](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).20)

30. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. 2023. *Економіка та суспільство*. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

31. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

32. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Інформаційне забезпечення

формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи.
URL: <http://surl.li/tqgpc>

33. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Нефінансова (соціальна) звітність підприємств та цілі сталого розвитку. *Advances in Technology and Science. Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany, 2021. URL: <http://surl.li/tqgxi>

34. Canning J.B. *Economics of Accountancy: A Critical Analysis of Accounting theory*. New York : the Ronald Press Company, 1929. 367 p.

35. Васільєва Л.М. Внесок Луки Пачолі в розвиток бухгалтерського обліку. *Агросвіт*. 2014. № 7. С. 13–16.

36. Inanga E.L., Schneider W.B. The failure of accounting research to improve accounting practice: a problem of theory and lack of communication. Maastricht School of Management and University of Ibadan Endepolsdomein. *Critical Perspectives on Accounting*. 2005. № 16. P. 227–248.

37. American Accounting Association. Committee to Prepare a Statement of Basic Accounting Theory. A Statement of Basic Accounting Theory (ASOBAT). Sarasota, Fla. : American Accounting Association, 1966. 100 p.

38. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Stevens H., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. Switzerland : Palgrave Macmillan. Cham., 2019. 592p.

39. Шерстюк О. Л., Жук Н. Л. Роль бухгалтерського обліку у вирішенні стратегічних завдань діяльності підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 111-121.

40. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Положення Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

41. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115-120.

42. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення

конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. , 49-52.

43. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. 2022. *Економіка та суспільство*, №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>

44. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

45. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>

46. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг: *Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем"* За ред. д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021. С.79-85.

47. SWOT-аналіз із прикладами. URL : <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>

48. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18

49. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>