

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій

Кафедра смарт-економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Міжнародні стратегії підприємства в умовах цифрової економіки

Спеціальність 051 Економіка

Спеціалізація _____

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконав: студент групи МгКЕБМ - 23

Бурмецький В.В.

Керівник д.е.н., проф. Хаустова Є.Б.

Рецензент д.е.н., проф. Радіонова Н.Й.

Київ – 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій _____

Кафедра смарт-економіки _____

Спеціальність 051 Економіка _____

Спеціалізація _____

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СЕ

проф. Олешко А.А.

«____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бурмецькому Владиславу Валентиновичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Міжнародні стратегії підприємства в умовах цифрової економіки» _____

науковий керівник роботи Хаустова Євгенія Борисівна, д.е.н., проф. _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом КНУТД від 03.09.2024 р. №188-уч

2. Вихідні дані до роботи чинні нормативно-правові акти, статистична інформація, дані фінансової звітності ТОВ «Лоджистік технолоджис», підручники, посібники, періодичні наукові видання, монографії, сайти та електронні видання за темою дослідження

3. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади міжнародної стратегії в умовах цифрової економіки, аналіз фінансово-господарської діяльності та характеристика стратегії цифрової трансформації ТОВ «Лоджистік технолоджис», шляхи удосконалення міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки.

4. Дата видачі завдання 16.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.2024р.	
2	Розділ 1 Теоретичні засади міжнародної стратегії в умовах цифрової економіки	05.10.2024р.	
3	Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та характеристика стратегії цифрової трансформації ТОВ «Лоджистік технолоджис»	13.10.2024р.	
4	Розділ 3 Шляхи удосконалення міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки	20.10.2024р.	
5	Загальні висновки	29.10.2024р.	
6	Оформлення (чистовий варіант)	01.11.2024р.	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	05.11.204р.	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2024р.	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	15.11.2024р.	
10	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	18.11.24р.	

З завданням ознайомлений:

Здобувач

(підпис) Владислав БУРМЕЦЬКИЙ
(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

(підпис) Євгенія ХАУСТОВА
(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Бурмецький В.В. Міжнародні стратегії підприємства в умовах цифрової економіки.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення міжнародної стратегії підприємств в умовах цифрової економіки.

Досліджено сутність цифрової економіки й її значення для суб'єктів економічної діяльності. Визначено теоретично-організаційні основи формування стратегії підприємства. Розглянуто методичні підходи до імплементації стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки. Досліджено середовище функціонування та проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис». Проведено діагностику фінансово-економічного стану підприємства. Зроблено оцінку ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис». На підставі проведеного аналітичного дослідження з використанням SWOT-аналізу розроблено пропозиції щодо методів та підходів до реалізації стратегії підприємства відносно його імплементації у міжнародну цифрову економіку. Проведені дослідження показують, що для досліджуваного підприємства потрібно обрати стратегію використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз.

Ключові слова: стратегія, міжнародна стратегія, інтеграція, цифрова економіка, віртуальний простір, підприємство, розвиток.

ANNOTATION

Burmetsky V.V. The enterprise's international strategies in conditions of the digital economy. – Manuscript.

Qualification work by specialty 051- Economy. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical problems and the justification of practical directions for the enterprise's international strategy improvement in conditions of the digital economy.

The essence of the digital economy and its importance for subjects of economic activity have been studied. The theoretical and organizational foundations of enterprise strategy formation are defined. Methodical approaches to implementation of the company's strategy in the system of the international digital economy are reviewed. The operating environment was studied and the economic activity of "Logistics Technologies" LLC was analyzed. Diagnosis of the enterprise's financial and economic condition was carried out. Assessment of effectiveness of the implementation of the strategy of digital transformation of the enterprise "Logistics Technologies" LLC was made. Based on the conducted analytical research using SWOT analysis proposals were developed regarding methods and approaches to the implementation of the company's strategy regarding its implementation in the international digital economy. The studies show that it is necessary to choose a strategy of using strengths to reduce the negative impact of threats for the enterprise.

Key words: strategy, international strategy, integration, digital economy, virtual space, enterprise, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	8
1.1. Сутність цифрової економіки й її значення для суб'єктів економічної діяльності	8
1.2. Теоретично-організаційні основи формування стратегії підприємства....	19
1.3. Методичні підходи до імплементації стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «ЛОДЖИСТІК ТЕХНОЛОДЖИС».....	35
2.1. Аналіз середовища функціонування та господарської діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис».....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності підприємства.....	45
2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис».....	61
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	70
3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення міжнародної стратегії в умовах цифрової економіки	70
3.2. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення міжнародної стратегії суб'єкта господарювання	75
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Цифровізація відкриває перед підприємствами безліч можливостей для зростання та розвитку, але водночас вимагає ретельної підготовки та адаптації їх стратегій під сучасні економічні реалії. Успішна розробка та реалізація міжнародної стратегії залежить від ефективного аналізу ринку, чіткого визначення цілей, вибору відповідної моделі входження, адаптації продукту (послуги) та маркетингової стратегії, ефективного управління операціями та здатності адаптуватися до змін, викликаних цифровізацією економіки. Підприємства, які здатні ефективно реагувати на виклики цифрової економіки, можуть забезпечити собі конкурентні переваги та довгостроковий успіх на міжнародному рівні, що визначає актуальність обраної теми.

Метою є дослідження сутності теоретичних та організаційно-методичних аспектів розробки та реалізації міжнародної стратегії підприємств в умовах цифрової економіки.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні задачі:

- досліджено сутність цифрової економіки й її значення для суб'єктів економічної діяльності;
- визначено теоретично-організаційні основи формування стратегії підприємства;
- розглянуто методичні підходи до імплементації стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки;
- досліджено середовище функціонування та проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис»
- проведено діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- зроблено оцінку ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис»;
- надано обґрунтування доцільності удосконалення міжнародної стратегії в умовах цифрової економіки;

- показано ефективність запропонованих шляхів удосконалення міжнародної стратегії суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні питання розробки та реалізації міжнародної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Лоджистік технолоджис».

Об'єктом дослідження є процеси розробки та реалізації міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки на ТОВ «Лоджистік технолоджис».

Інформаційною базою для написання роботи були міжнародні стандарти ISO, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, монографії, матеріали наукової періодичної літератури, офіційні матеріали міжнародних організацій, матеріали світових провідних інформаційно-рейтингових агенцій, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, інші публікації за темою дослідження а також документація та звітність ТОВ «Лоджистік технолоджис».

Вагомий внесок у вирішення зазначених проблем зробили: Апалькова В. В. [1], Балабан О. Т. [2], Біловодська О. А. [3], Бестужева С. В. [4], Козуб В. О. [4], Бланк І. О. [5], Гуляєва Н. М. [5], Бондарев М. Р. [6], Бондаренко С. В. [7], Будякова О. Ю. [8], Васильковська К. О. [9], Гончаренко І. М. [9], Веретюк С. М. [10], Городянська Л. В. [12], Гуторов О. І. [13], Данкєєва О. М. [14], Джадан І. М. [15], Дідківська Л. І. [16], Головка Л. С. [16], Дончак Л. Г. [19], Карчева Г. [23], Огородня Д. [23], Опенько В. [23], Кастельс М. [24], Ляшенко В. І. [33], Вишневський О. С. [33], Охріменко О. О. [36], Почепцов Г.Г. [41], Пузирьова П. В. [46], Руденко М. В. [48], Фролова Л. В. [57], Тертичка В.В. [53], Ендрюс К. [61], Ансофф І. [62], Карлоф Б. [67], Мінцберг Г. [70], Портер М. [72], Стігліц Дж. [76], Томгісон А. [79] та інші.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи, а саме методи наукового узагальнення при уточненні сутності понять «цифрова економіка», «стратегія», а також для класифікації основних видів стратегій. Діалектичний метод при визначенні місця та ролі міжнародної стратегії для

діяльності та розвитку підприємства. При проведенні аналітичних процедур використовувались горизонтальний, вертикальний та графічний методи, методи абсолютних і відносних різниць, коефіцієнтний метод, а також методи теоретичного узагальнення, для підтвердження ефективності запропонованих шляхів удосконалення міжнародної стратегії суб'єкта господарювання в умовах цифрової економіки застосовувався SWOT-аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та вирішенні важливої наукової проблеми підвищення якості бізнес-процесів на основі розробки та реалізації міжнародної стратегії підприємств в умовах цифрової економіки.

Окремі положення роботи пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 23 квітня 2024 р.) з публікацією у збірнику тез доповідей «Формування міжнародних смарт-стратегій ТНК в умовах глобалізації».

Основні результати й окремі рекомендації магістерської роботи викладено в статті «Архітектоніка конкурентоспроможності інноваційно-орієнтованих підприємств в контексті міжнародної глобалізації» наукового журналу «Формування ринкових відносин в Україні» №9 за 2024 рік.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що сформовані в роботі методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій щодо їх використання у діяльності підприємств для підвищення ефективності ведення бізнесу через розробку та реалізацію міжнародної стратегії підприємств в умовах цифрової економіки.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 98 сторінок друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць; 6 рисунків; 34 формули, 8 додатків. Список літератури налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність цифрової економіки й її значення для суб'єктів економічної діяльності

Своєчасне проведення цифрової трансформації підприємства є одним із ключових умов підвищення його конкурентоспроможності, покращення показників господарської діяльності, розвитку у довгостроковій перспективі. Сьогодні основний акцент робиться на широкому використанні різноманітних інформаційно-цифрових сервісів і платформ при здійсненні управлінських функцій, забезпечення ефективної взаємодії між покупцями та виробником (продавцем) за допомогою створення цифрового контенту, здійснення вдосконалення кадрового потенціалу та ресурсного потенціалу шляхом використання віртуального середовища. Сучасний стратегічний менеджмент ставить перед собою мету ефективного аналізу інформації, забезпечення інформаційної безпеки даних, створення єдиної цифрової системи, а також реалізація плану проведення цифрової трансформації бізнесу для покращення своїх позицій на рівні міжнародного співробітництва.

Для того щоб зрозуміти сутність цифровізації та її вплив на стратегію розвитку підприємства, необхідно звернутися до генезису цього поняття, до часу, коли людське суспільство вступило на шлях розвитку цифровізації суспільних відносин.

Поняття цифрової економіки прийшло к нам з-за кордону. Вперше термін «цифрова економіка» озвучив канадський економіст Дон Тапскотт в 1994 р. в науковій праці «Цифрова економіка: потенціал та небезпеки в епоху міжнародних інформаційних мереж», де зазначив, що це економіка, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій [76].

У 1999 р. Ніл Лейн у статті «Розвиток цифрової економіки в XXI столітті» дав таке визначення: «Цифрова економіка – це конвергенція комп'ютерних та комунікаційних технологій у мережі Інтернет і потік інформації та технологій,

що стимулюють розвиток електронної торгівлі та масштабні зміни в організаційній структурі» [68, с. 318].

Американський програміст Н. Негропonte (засновник медіа-лабораторії Массачусетського технологічного інституту) сформулював її концепцію як «перехід від обробки атомів до обробки бітів» [71, с. 39].

Інститут глобального розвитку, Британське комп'ютерне співтовариство та інші науково-дослідні структури надали своє трактування поняття «цифрова економіка» (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «цифрова економіка» закордонними дослідницькими структурами

Структура дослідник	Визначення
OECD	Цифрова економіка - це поєднання технологій загального застосування та низки видів економічної та суспільної діяльності, що здійснюються користувачами інтернету за допомогою відповідних технологій. Цифрова економіка, таким чином, включає фізичну інфраструктуру, яку залучають цифрові технології (мережі, маршрутизатори), пристрої доступу (комп'ютери, смартфони), інформаційні системи
Британське комп'ютерне співтовариство	Цифрова економіка - це економіка, що базується на цифрових технологіях, проте більшою мірою розуміється під цим здійснення ділових операцій на ринках, що базуються в Інтернеті та світовій мережі
TechTarget,	Цифрова економіка - це всесвітня мережа видів економічної діяльності, які стали доступними завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям. Інакше кажучи, цифрову економіку можна визначити як економіку, що базується на цифрових технологіях
Oxford Dictionary	Цифрова економіка - це економіка, яка функціонує переважно за рахунок використання цифрових технологій, зокрема безготівкових операцій через Інтернет
Інститут глобального розвитку (Манчестер)	Цифрова економіка - це частина загального обсягу виробництва, яка цілком або в основному вироблена на базі цифрових технологій фірмами, бізнес-модель яких ґрунтується на цифрових продуктах чи послугах

Джерело: сформовано автором за даними [64; 65; 70, с.18; 74; 78].

Висвітлення основних підходів до розуміння сутності дефініції «цифрова економіка» вітчизняними науковцями наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування поняття цифрової економіки

№ п/п	Науковці	Трактування
1	2	3
1.	Апалькова В.	економіка, що застосовує цифрові технології та є найважливішим двигуном впровадження інновацій і забезпечення конкурентоспроможності та ефективного розвитку
2.	Веретюк С., Пілінський В	складова частина економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво -основний показник під час визначення інформаційного суспільства
3.	Карчева Г., Огородня Д., Опенько В.	інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства. що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення
4.	Козлов В., Томашевська Т.	всі частини економіки, які використовують технологічні зміни, спрямовані на трансформацію ринків, бізнес-моделей. моделей споживання: потужний системоутворюючий фактор соціально-економічного розвитку, джерело високоліквідного запасу міцності та гарантія політичної стабільності в суспільстві
5.	Котелевець Д. с. 239	це такий тип економічної системи, що ґрунтується на інформації, базованій на знаннях і генерованій інтелектуальними ресурсами, а також визначається розвитком інноваційних інформаційних технологій, впровадження яких у діяльність господарюючих суб'єктів спричинює трансформацію їх бізнес-моделей, економічних процесів і каналів комунікації зі стейкхолдерами
6.	Кузнєцова А. Я., Чмерук Г. Г.	Під цифровою економікою маємо на увазі економічну діяльність, яка виникла лише завдяки новітнім цифровим технологіям та базується на використанні нових цифрових бізнес-моделей і в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові
7.	Лазебник Л., Войтенко В.	сукупність соціально-економічних процесів, які значною мірою засновані на передачі даних, які завдяки можливості їх генерування, аналізу і наступного прийняття рішень перетворюються на цінний ресурс
8.	Назарова Г., Руденко В.	система соціальних, культурних, економічних та технологічних відносин між державою, бізнесом та громадянами, що функціонує у глобальному інформаційному просторі, за допомогою широкого використання мережевих технологій, що генерує цифрові види та форми виробництва та просування до споживача продукції та послуг, що призводять до безперервних інноваційних змін методів управління та технологій з метою підвищення ефективності соціально-економічних процесів. Розвиток цифрової економіки спричинив цифрову трансформацію всіх аспектів людської діяльності
9.	Пуцентейло П., Гуменюк О.	автоматизоване управління господарством на основі передових інформаційних технологій: нові економічні відносини, що засновані на ефективному інформаційному управлінні системою виробництва в межах міста, регіону, країни, економічного союзу кількох держав

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
10.	Сірко А.	особлива стадія економічного розвитку, основними характеристиками якої є масове використання цифрової інформації, повсюдним впровадженням багатосторонніх (мережевих) бізнес-моделей і, взагалі, відкриття нових можливостей для існування людини, суспільства та держави
11.	Фролова Л., Бойко І.	економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях, яку іноді називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб економікою: виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою комп'ютерних мереж
12.	Штець Т.	новий сектор економічного функціонування, в якому основними засобами виробництва є цифрові пристрої, дані, інновації, технології та комунікації: формує частку в структурі ВВП країни і, водно-час, завдяки впровадженню процесів цифровізації, здійснює безпосередній вплив на функціонування всіх інших, традиційних секторів та сфер економічного життя країни, трансформуючи їх із економіки, що споживає, в економіку, що створює ресурси, забезпечуючи нову якість економічного відтворення, додаткової вартості, конкурентоспроможності та зростання ефективності соціально-економічного розвитку

Джерело: сформовано автором за даними [1, с. 12; 10, с. 54; 23, с. 15; 27, с. 116; 28, с.61; 29, с.33; 30, с. 23; 39, с. 92; 50; 57, с. 49; 60, с.86].

Проаналізувавши дані табл. 1.2 можна сказати, що незважаючи на різність висловлених науковцями визначень поняття «цифрова економіка», цифровій економіці властива широка комп'ютеризація бізнес-процесів, активне збільшення обсягів інформаційних ресурсів, масштабна автоматизація виробництва, суттєве скорочення тривалості процесів збору, обробки, аналізу, інтерпретації та передачі інформації.

Цифрову економіку слід розглядати, як економічну діяльність, яка базується на використанні цифрових технологій, зокрема інформаційних і комунікаційних технологій, для створення, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Вона охоплює всі аспекти економіки, де цифрові технології виступають ключовим елементом, що трансформує традиційні бізнес-моделі та процеси.

Становлення цифрової економіки - це процес, що відображає перехід від традиційних економічних моделей до нових форм, які засновані на використанні цифрових технологій та інтернету. Основні етапи становлення цифрової економіки наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи становлення цифрової економіки в світі

№ п/п	Етапи	Події
1.	Початковий етап (1980-ті – початок 1990-х років)	Поява персональних комп'ютерів і програмного забезпечення, формування інфраструктури для цифровізації економіки: поява доступу до Інтернету, сайтів для отримання інформації
2.	Етап розширення (середина 1990-х – 2000-ті роки) рр.	Користувачі стають активними учасниками створення інформації, активне формування баз даних. Поява на ринку інтернет-компаній, що пропонували нові цифрові послуги та продукти, такі як інтернет-магазини, пошукові системи та соціальні мережі. Створення таких платформ, як Amazon і eBay, дали можливість здійснювати покупки та продажі через Інтернет, змінюючи традиційні бізнес-моделі.
3.	Період консолідації (2000-ті – 2010-ті роки)	Facebook, Twitter, YouTube стали ключовими гравцями в цифровій економіці, створюючи нові можливості для бізнесу та реклами. Поширення смартфонів і мобільних додатків перетворило цифрову економіку, зробивши її доступною всюди. Поява хмарних технологій дозволила компаніям зберігати та обробляти великі обсяги даних, що сприяло розвитку нових послуг
4.	Сучасний етап (2020-ті роки)	Сфери, які раніше не використовували цифрові технології (наприклад, медицина, фінанси, освіта), активно впроваджують цифрові інновації. Застосування можливостей штучного інтелекту для покращення бізнес-процесів та аналізу великих обсягів даних, прийняття бізнес-рішень і надання персоналізованих послуг. Використання алгоритмів он-лайн навчання. Розвиток криптовалют, блокчейну та цифрових платежів змінили фінансову сферу, створивши нові способи проведення транзакцій.

Джерело: сформовано автором за даними [37, с. 71; 48, с. 62; 52, с. 230]

Цифрова економіка продовжує розвиватися, адаптуючись до нових технологій і глобальних викликів. До основних напрямів розвитку розвитку цифрової економіки можна віднести:

Штучний інтелект і автоматизація, що вважаються ключовими напрямками розвитку цифрової економіки, оскільки можуть кардинально змінити ринок праці та ефективність бізнесу.

Розвиток інфраструктури 5G: високошвидкісний інтернет дозволить значно покращити можливості в галузі інтернету речей, автономного транспорту та індустрії 4.0.

Цифрові валюти та блокчейн: цифрові валюти центральних банків та технології блокчейну змінюють фінансові системи, роблячи їх прозорішими та доступнішими.

Основні продукти цифрової економіки охоплюють широкий спектр товарів і послуг, які створюються, розповсюджуються або надаються за допомогою цифрових технологій (рис.1.1.). Вони включають як нематеріальні (програмні продукти, послуги), так і матеріальні товари (апаратні засоби).

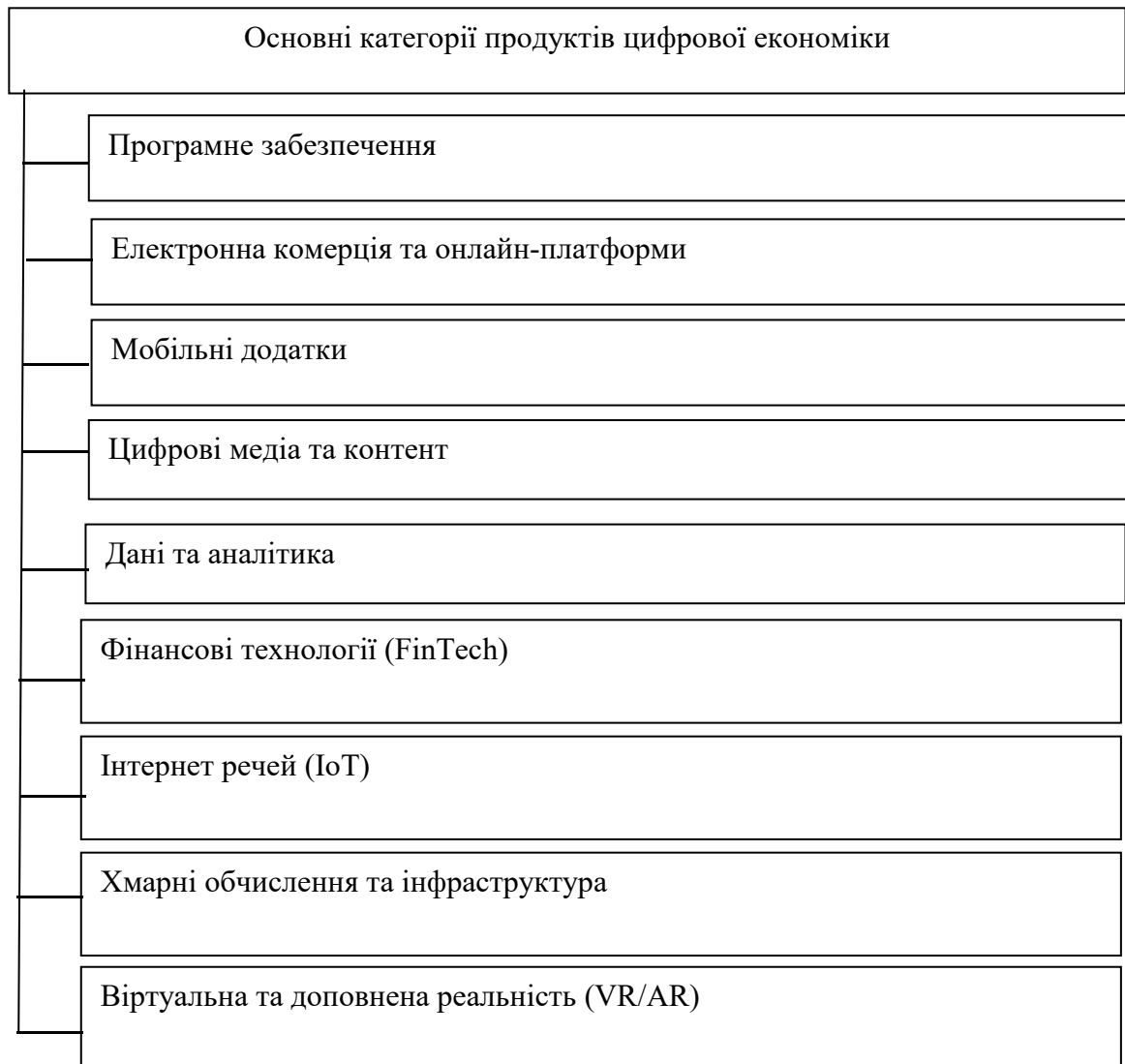


Рис.1.1. Основні продукти цифрової економіки.

Джерело: сформовано автором за даними [39, с. 23; 48, с. 63].

Розглянемо сучасні продукти цифрової економіки в розрізі окремих категорій:

1. Програмне забезпечення

- Операційні системи та прикладні програми: Це програми для персональних комп'ютерів, смартфонів, серверів і різних пристроїв, такі як Windows, macOS, Android, iOS, а також офісні програми, графічні редактори, ігри та інші додатки.

- Хмарні сервіси (SaaS): Програмне забезпечення, що надається як послуга через інтернет, наприклад, Google Workspace, Microsoft 365, Salesforce, Adobe Creative Cloud.

2. Електронна комерція та онлайн-платформи

- Інтернет-магазини та платформи для торгівлі: Amazon, eBay, Alibaba та інші платформи, що надають послуги онлайн-продажу товарів.

- Платформи для фрілансу та замовлення послуг: Такі як Upwork, Fiverr, Airbnb, Uber, які забезпечують доступ до послуг і посередницьких послуг через інтернет.

3. Мобільні додатки

- Соціальні мережі та месенджери: Продукти на зразок Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram, які дозволяють користувачам спілкуватися, обмінюватися контентом і знаходити нову інформацію.

- Мобільні банківські додатки: Дозволяють користувачам здійснювати фінансові операції через смартфон (наприклад, PayPal, Revolut, Google Pay).

4. Цифрові медіа та контент

- Стрімінгові сервіси: Платформи для потокового відео та аудіо, такі як Netflix, YouTube, Spotify, які пропонують доступ до фільмів, серіалів, музики та іншого контенту.

- Електронні книги та цифрові видання: Продукти, які доступні в цифровому форматі, наприклад, Kindle eBooks або онлайн-журнали та газети.

5. Дані та аналітика

- Великі дані (Big Data): Дані, які збираються, зберігаються і аналізуються для прийняття бізнес-рішень, маркетингу, наукових досліджень тощо.

- Платформи для бізнес-аналітики та штучного інтелекту: Такі як Tableau, Power BI, IBM Watson, які використовують аналітичні методи та машинне навчання для аналізу великих обсягів даних.

6. Фінансові технології (FinTech)

- Цифрові платіжні системи: Сервіси для онлайн-платежів і грошових переказів, такі як PayPal, Stripe, Square.
- Криптовалюти та блокчейн-технології: Біткоїн, Ефіріум, NFT та інші цифрові активи, які використовують розподілену технологію блокчейну.

7. Інтернет речей (IoT)

- Розумні пристрої та побутова техніка: Розумні годинники, фітнес-трекери, системи «розумного дому» (наприклад, Amazon Echo, Google Nest), які підключаються до інтернету і взаємодіють з користувачем або іншими пристроями.
- Індустріальні IoT-рішення: Системи для відстеження виробничих процесів, логістики, обслуговування обладнання.

8. Хмарні обчислення та інфраструктура

- Платформи для хмарних обчислень: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud, які забезпечують доступ до серверів, зберігання даних, баз даних і інших обчислювальних ресурсів через інтернет.
- Хмарне зберігання даних: Dropbox, Google Drive, OneDrive — сервіси, що дозволяють зберігати і ділитися файлами онлайн.

9. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)

- Ігри та симуляції: Віртуальна реальність використовується у відеоіграх (наприклад, Oculus Rift, PlayStation VR), а також в симуляціях для навчання та тренувань.
 - AR-додатки:Dodatki, які накладають цифрові об'єкти на реальний світ (наприклад, ігри на зразок Pokémon GO або інструменти для дизайну інтер'єру).
- Ці продукти забезпечують основу для економічної діяльності в цифровому середовищі, трансформуючи традиційні моделі бізнесу, надаючи нові можливості для розвитку та підвищуючи ефективність.

Цифрова економіка включає в себе вісім так званих «хабів» - сегментів: держава і суспільство, маркетинг і реклама, фінанси і торгівля, інфраструктура і зв'язок, медіа та розваги, кібербезпека, освіта і кадри, стартапи.

Основні групи цифрових технологій:

1) технології комунікації, або зв'язку (Інтернет, широкосмугові зв'язки, інтранет) формують мережу, завдяки якій підтримуються контакти, координується і контролюється робота різних учасників спільного процесу. Це технологічна основа цифрової економіки, без якої вона взагалі не може існувати. Саме це стає передумовою формування цифрової економіки. Доступ до Інтернету розглядається як фундаментальне право. Технології зв'язку породжують Інтернет речей (Internet of Things), промисловий Інтернет речей (Industrial Internet of Things), що дозволяють віддалене управління ресурсами, Технологія m2m (міжмашина взаємодія) дозволяє приборам обмінюватися інформацією та оптимізувати вирішення певних проблем, B2B - взаємовідносини між різними бізнесами (наприклад, оптимізація логістики).

2) технології збору, збереження, накопичення інформації, що стає капіталом, використання якого призводить до самозростання потенціалу як суспільства, так і окремих фірм. Все це значно прискорюється завдяки використанню хмарних розрахунків, що забезпечують повсюдний, оперативний мережевий доступ до спільної інформації з мінімальними експлуатаційними витратами. Технологія блокчейн являє собою оцифрований, децентралізований реєстр подій, який функціонує онлайн в межах єдиної мережі вузлів (наприклад, комп'ютерів) та постійно поповнюється новими блоками (подіями, транзакціями) у хронологічному порядку без централізованого ведення обліку.

3) технології когнітивних розрахунках, що здатні оброблювати неструктуровану інформацію без заздалегідь наданому алгоритму. Ці технології можуть враховувати різноманітні чинники, використовуючи результати своїх власних розрахунків та наданих зовнішніми джерелами. Вони працюють на принципах: питання/відповідь. В сучасних умовах найвідомішою когнітивною системою вважається IBM Watson. Когнітивні технології використовують

інструменти та методи Великих даних (Big Data), що передбачають прийняття рішення на основі опрацювання значних за обсягом та різномірних за змістом масиву інформації, джерела знаходження яких мають різне походження. Консалтингова фірма Forrester надає таке визначення: «Великі дані об'єднують техніки та технології, які вилучають сенс з даних на екстремальній межі практичності». На основі цих інструментів виникають технології моніторингу та сканування, що призначені для дослідження середовища з метою збору та оцінки інформації та забезпечують зворотній зв'язок, завдяки якому координується та зорганізується діяльність.

Разом з тим, цифровізація, як об'єктивне явище не можна розглядати як безумовно позитивне, чи таке, яке несе лише загрози. Позитивні й негативні наслідки цифровізації наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Позитивні й негативні наслідки цифровізації

Позитивні	Негативні
Прискорене зростання економіки	Надмірність інформації
Поширення передових технологій	Проблема зберігання великої кількості даних
Зростання економічної ефективності бізнесу шляхом економії витрат на виробництво, розподіл, обмін товарів та послуг	Кіберзагрози
Підвищення продуктивності праці	Нав'язування непотрібних послуг
Скорочення документообігу підприємств	Складність для оподаткування
Висока мобільність фінансових ресурсів	Необхідність розроблення ефективного нормативно-правового забезпечення для регулювання діяльності в даній сфері
Підвищення якості продукції	Повна залежність від енергоресурсів, зв'язку, ефективності апаратних й програмних засобів
Підвищення добробуту в світі	Потребує додаткового часу для перманентного підвищення кваліфікації працівників

Джерело: сформовано автором за даними [47, с. 134; 50; 58, с. 581].

Цифровізація суттєво впливає на економічний стан підприємств, відкриваючи як нові можливості так і спричиняючи нові виклики й загрози. Її

значення для підприємств можна розглянути з різних точок зору [23, с. 17; 27, с. 35].

1. Розширення ринків збуту

Цифровізація дозволяє підприємствам виходити на міжнародні ринки, розширюючи географію своєї діяльності. Це відкриває можливості для збільшення обсягів продажу, залучення нових клієнтів і зростання доходів. Підприємства можуть ефективніше використовувати свої виробничі потужності, збільшуючи масштаби виробництва.

2. Залучення інвестицій і доступ до фінансових ресурсів

Підприємства мають можливість залучати іноземні інвестиції, що забезпечує додаткові джерела фінансування. Цифровізація фінансових ринків полегшує доступ до міжнародних кредитних ресурсів і дозволяє отримувати фінансування на більш вигідних умовах.

3. Доступ до нових технологій й інновацій

Підприємства, що використовують інструменти цифрової економіки, отримують доступ до новітніх технологій, інновацій і передового досвіду. Це дозволяє модернізувати виробничі процеси, підвищувати ефективність і якість продукції, а також скорочувати витрати.

4. Зниження витрат завдяки міжнародній кооперації

Цифровізація сприяє створенню міжнародних ланцюгів постачання, що дозволяє підприємствам знижувати витрати на виробництво шляхом аутсорсингу або релокації виробничих потужностей у країни з нижчими витратами на робочу силу та матеріали.

5. Підвищення конкуренції

Цифровізація призводить до зростання конкуренції на ринку, оскільки підприємства змушені конкурувати не лише з місцевими, а й з іноземними компаніями. Це стимулює їх підвищувати якість продукції, знижувати ціни та покращувати обслуговування клієнтів.

6. Ризики і нестабільність

Поряд з позитивними аспектами, цифровізація також приносить ризики. Підприємства можуть стикатися з кіберзагрозами, недостатністю врегулювання питань використання інструментарію цифрової економіки на загальнодержавному рівні, повною залежністю від енергоресурсів, зв'язку, ефективності апаратних й програмних засобів, надмірною кількістю інформації та проблемою зберігання великих масивів даних. Ці чинники можуть впливати на фінансовий стан підприємства та потребують розробки стратегій управління ризиками.

7. Проблеми адаптації до нових умов

Для підприємств, що працюють у середовищі цифрової економіки, важливо мати гнучку політику, яка буде здатною швидко адаптуватися до змін. Відсутність адаптації до нових умов може призвести до втрати конкурентних переваг. Тому підприємства змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси та стратегії.

8. Соціальна відповідальність і стійкість

У глобалізованому цифровому світі підвищується увага до соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства мають враховувати екологічні стандарти, трудові права та питання соціальної справедливості. Це стає важливим чинником для успіху на міжнародних ринках і для формування позитивного іміджу.

Отже, цифрова економіка швидко трансформує глобальні ринки, забезпечуючи нові можливості для бізнесу, підвищення продуктивності та економічного зростання, але також вимагає вирішення нових проблем, пов'язаних із безпекою, регулюванням та соціальною відповідальністю.

1.2. Теоретично-організаційні основи формування стратегії підприємства

За розглянутим вище матеріалом кваліфікаційної роботи можна стверджувати, що цифрова економіка суттєво змінила світове бізнес-середовище, створивши нові можливості та виклики для підприємств. Розширення ринків,

доступ до ресурсів, технологічний прогрес та зміни в споживчих перевагах вимагають від підприємств адаптації своїх стратегій для успішного функціонування в міжнародній економіці. Розробка та реалізація стратегії стає ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємств.

Еволюція стратегії була викликана скоріше практичними потребами бізнесу, ніж розвитком теорії. З метою максимізації потенціалу прибутковості відбулося зміщення акценту зі створення стратегії, де детальному плануванню шляхів розвитку підприємства стали приділяти менше уваги, ніж його позиціонуванню на ринку серед конкурентів. Цей перехід від короткострокового планування до того, що зараз називається стратегічним менеджментом, був пов'язаний з тим, що конкуренція стала центральною характеристикою навколишнього середовища, а конкурентні переваги підприємства - як головну стратегічну мету.

Формування стратегії підприємства є ключовим елементом його успішного функціонування та розвитку в умовах конкурентного середовища. Стратегія визначає основні напрями діяльності підприємства, що орієнтовані на досягнення його довгострокових цілей і забезпечення конкурентних переваг. Теоретичні основи формування стратегії підприємства ґрунтуються на кількох основних концепціях і підходах, які забезпечують структурований процес стратегічного планування.

Цифрове ринкове середовище визначає все нові цілі та ставить завдання функціонування підприємств в умовах невизначеності та нестабільності, що вимагає впровадження адаптивних процесів планування діяльності як на внутрішніх, і зовнішніх ринках. Прискорення темпів науково-технічного прогресу та велика кількість підприємств з аналогічною продукцією різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, для ефективного застосування конкурентних переваг.

Увага до прогнозування ринкових можливостей розвитку підприємства пояснюється переходом економік розвинутих країн до «суспільства споживання»,

насиченням основних споживчих ринків, глобалізаційними та інтеграційними процесами у світовій економіці. При цьому динамічні зміни умов та середовища господарювання потребують постійного вдосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. Ця проблема є актуальною, так як у сучасних економічних умовах часто виникає проблема реальної оцінки ефективності діяльності у виробничо-підприємницькому середовищі, що обумовлено, з одного боку, великою кількістю конкурентів, зокрема іноземних, а з іншого – сформованими економічними, соціальними та політичними чинниками.

Традиційно стратегія розумілася лише як результат планування. Останнім часом серед фахівців зі стратегічного планування стало переважати нове розуміння стратегії як поєднання раціонально виробленої стратегії та випадкової, так званої надзвичайної стратегії. Остання визначається насамперед шаблонами, моделями в потоці рішень та дій, вона є результатом взаємодії планових та незапланованих дій. Нове розуміння стратегії обумовлено високим ступенем мінливості сучасного світу – майбутнє непередбачуване; визначеності немає ні в чому; немає достовірних прогнозів; цілі можуть змінюватися під впливом умов зовнішнього середовища.

Стратегія має свої відмінні риси, серед яких:

- процес розроблення стратегії зазвичай закінчується встановленням загальних напрямів, просування яких забезпечить зростання і зміцнення позицій підприємства;
- сформульована стратегія має бути реальною для застосування, враховуючи ресурси й інші можливості підприємства;
- в ході формування стратегії не можна передбачити всі можливі чинники та обсяг їх впливу в довгостроковій перспективі, тому доводиться передбачати альтернативні варіанти.

Підприємства потребують стратегію для того, щоб обрати напрям і мету, максимально ефективно скористатися ресурсами та скоординувати рішення, прийняті на різних рівнях управління.

Процес розроблення стратегії ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямів розвитку та діяльності й полягає у виборі загального напрямку, ринків, потреб, методів конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу. Іншими словами стратегія означає вибір підприємством шляхів успішного функціонування й розвитку.

Розробка, впровадження та реалізація стратегії – пріоритетні завдання управління, тому в світі є попит на менеджерів, здатних ефективно формувати майбутнє підприємства. Стратегія формує орієнтири продуктивності, дає можливість ефективно використовувати конкурентні переваги, передбачає досягнення високої продуктивності для задоволення ринкового попиту. Без ефективної стратегії діяльність підприємства втрачає сенс, оскільки, веде до погіршення конкурентоспроможності, внутрішнього застою та зниження фінансових результатів.

Таким чином, стратегія підприємства – це програма, план суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності, а також відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення цих цілей та організації ділової активності підприємства. Формування стратегії підприємства є одним із ключових методичних питань стратегічного планування.

Перед тим, як досліджувати види стратегій, розглянемо трактування цього поняття в науковій площині, що допоможе розкрити визначення сутності та значення стратегії в зовнішній політиці економічних суб'єктів. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити основні та найбільш поширені напрями щодо трактування дефініції «стратегія».

Економічна енциклопедія надає таке визначення стратегії підприємства: узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства [21, Т3, с. 483].

Розкриття цього поняття можна знайти у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Погляди науковців на визначення поняття стратегії

Науковці	Трактування
Ансофф І.	стратегія як набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності
Бервено О., Москвіна А.	Стратегія – це взаємопов’язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації.
Робертсон Р.	під стратегією розуміється процес, за допомогою якого цілі зв’язуються із засобами, наміри зі здібностями, завдання з ресурсами»
Карлоф Б.	стратегія як узагальнююча модель дій, що необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
Мінцберг Г.	Стратегія це: 1) план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку сьогодення в майбутнє; 2) принципи поведінки або модель поведінки; 3) позиція (позиціонування); 4) перспектива (бачення); 5) прийом, маневр з метою перехитрити суперника
Портер М.	стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози
Почепцов Г.	стратегія це структурування майбутнього
Тертичка В.	стратегію можна визначити як цілісний взаємопов’язаний комплекс напрямів діяльності, цілей, засобів і методів їх досягнення, які встановлені на певний відрізок часу і переглядаються
Томгісон А., Стрікланд А.	стратегія як комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби

Джерело: сформовано автором за даними [62, с. 28; 37, с. 193; 73, с. 51; 67, с.32; 70, с.20; 72, с.29; 41, с. 11; 53, с. 154; 79, с. 372].

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що вітчизняна наука пропонує досить обмежену кількість робіт, що висвітлюють діяльність підприємств в площині міжнародної стратегії.

Отже, стратегія для підприємства означає довгостроковий план досягнення цілей тими ресурсами, які є в обмеженій кількості, з врахуванням оптимального співвідношення витрат/прибутку, за допомогою системи тактичних кроків для досягнення запланованого результату.

Одним із фундаментальних теоретичних підходів до формування стратегії є концепція стратегічного менеджменту, яка охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та бачення підприємства, встановлення стратегічних цілей, розробку стратегій їх досягнення та оцінку результатів. Згідно з цією концепцією, формування стратегії починається з визначення місії, яка відображає основну мету існування підприємства та орієнтири його діяльності. Далі формується методика, що пропонує шляхи досягнення в майбутньому бажаного рівня розвитку підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення ринкового середовища, конкурентів, технологій, політико-правових, економічних, соціальних та екологічних чинників, що можуть впливати на підприємство. Використовуються різні методи, (наприклад, PEST-аналіз; SWOT-аналіз), які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні загрози та розкрити можливості.

Іншим важливим підходом є ресурсно-орієнтований підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства. Він передбачає використання наявних ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей. Згідно з цим підходом, стратегія має базуватися на унікальних ресурсах підприємства, які важко копіювати або замінювати.

Процес формування стратегії також включає вибір стратегічної альтернативи з різних можливих варіантів, таких як стратегія зростання, стабілізації чи скорочення. Остаточний вибір залежить від специфічних умов ринку, ресурсів та довгострокових цілей підприємства.

Для розуміння поняття стратегії важливим є розгляд її основних елементів, що наведені на рис. 1.31.

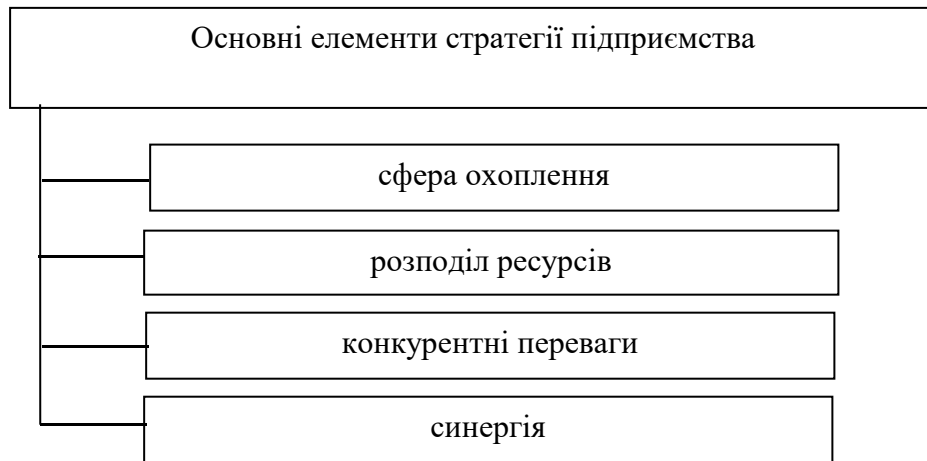


Рис. 1.1. Основні елементи стратегії підприємства.

Джерело: сформовано автором за даними [37, с. 127; 38, с. 88].

Під сферою охоплення маються на увазі засоби адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища. Розподіл ресурсів передбачає найефективніший спосіб розподілу обмежених ресурсів підприємства між окремими його підрозділами.

Конкурентні переваги – це визначення переваг підприємства порівняно з його конкурентами. Синергія – це врахування можливостей отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей підприємства.

Розрізняють три рівні стратегій:

- корпоративну стратегію;
- бізнес-стратегії;
- функціональні стратегії [41, с. 19].

Корпоративна стратегія носить загальний характер і відображає особливості діяльності підприємства, характеризує перспективи його розвитку в цілому.

Бізнес-стратегії відносяться до окремих напрямів діяльності підприємства і характеризують розвиток його стратегічних бізнес-одиниць та окремих підрозділів [53, с. 93]. Відмінності між корпоративною стратегією і бізнес стратегіями виникають в багатoproфільних підприємствах, коли організаційна структура передбачає наявність загального корпоративного центру і стратегічних бізнес-одиниць. В рамках бізнес стратегій можуть вирішуватися такі питання, як сегментування ринку, вибір між вузькою спеціалізацією в

найбільш рентабельних областях або пропозицію ринку більш широкого кола продуктів і послуг. Загальна стратегія розвитку підприємства вирішує три головні завдання: відбір основних елементів стратегії; встановлення ролі підрозділів в реалізації стратегії; визначення способів розподілу ресурсів. Їх неможливо вирішити без деталізації загальної стратегії на окремі функціональні стратегії. Вони є більш вузькими в порівнянні із загальною стратегією, деталізують підходи і практичні кроки організації з управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

Функціональні стратегії відносяться до окремих предметних сфер - основної діяльності, маркетингу, фінансів, науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, персоналу, інформаційних технологій. Всі три рівні стратегій пов'язані між собою й утворюють в сукупності піраміду стратегій.

Можна виділити чотири види стратегій підприємства: інноваційна (спрямована на поліпшення виготовляємої продукції чи послуг за рахунок застосування інновацій); внутрішньофірмова (спрямована на підвищення ефективності управління); ринкова (спрямована на зміну положення підприємства на ринку); інвестиційна (спрямована на поліпшення фінансового стану підприємства за рахунок інвестицій) [33, с. 45].

Всі методи формування стратегії ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Саме потенціал підприємства та умови функціонування, визначають можливі шляхи його розвитку.

На першому етапі формування стратегії визначаються основні орієнтири розвитку підприємства, формується образ, який воно прагне сформувати.

Другий етап включає в себе збір та аналіз інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище, визначення можливостей і загроз, виявлення його сильних і слабких сторін підприємства.

На третьому етапі визначаються більш чіткі цілі, виходячи з того, в якому становищі знаходиться підприємство, якими можливостями володіє й які цілі прагне досягти. Стратегічне планування включає в себе розробку базового варіанту стратегії розвитку підприємства, а також основних альтернативних

варіантів. Потім розроблені варіанти аналізуються, і вибирається найбільш оптимальний з них, або ж доопрацьовуються найбільш перспективні варіанти, якщо жоден із запропонованих варіантів не був прийнятий. Серед альтернативних проектів обирають такий варіант стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства й бажані економічні результати найбільш ефективним шляхом.

Таким чином, теоретичні основи формування стратегії підприємства забезпечують комплексний підхід до визначення напрямків розвитку, що враховує як зовнішні фактори, так і внутрішні можливості підприємства, що дозволяє забезпечити його стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

1.3. Методичні підходи до імплементації стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки

Як було розглянуто вище, процес цифровізації має вплив як на країни, так й на підприємства. В сучасному світі ринки збуту, постачальники, новітні розробки й взаєморозрахунки вже давно мають наднаціональний характер та не обмежуються державними кордонами. Отже, для ефективного функціонування й розвитку вітчизняні підприємства мають розробляти стратегії, з врахуванням перспектив та можливостей, що можна використовувати шляхом імплементації у міжнародне середовище.

О. Бервено та А. Москвіна зазначають, що міжнародна економічна стратегія – це зближення і взаємозв'язок національних економік, формування на їх території єдиної відтворювальної системи в інтернаціональних масштабах. [37, с. 193].

Міжнародна стратегія діяльності підприємства може мати три напрями: стратегія імпорту - стратегії визначення джерел забезпечення діяльності товарно-матеріальними цінностями від зарубіжних постачальників; стратегії виробництва - розміщення закордоном філій, дочірніх підприємств, структурних підрозділів;

стратегія експорту - стратегії збуту виробленої продукції (послуг) [7, с. 405].

Для вибору найбільш ефективного напрямку вибору міжнародної стратегії, доцільно розглянути світовий досвід їх реалізації всесвітньо відомими фірмами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні характеристики світових стратегій

Назва стратегії	Приклади підприємств	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
1	2	3	4	5
Міжнародна стратегія	МакДональдс, Майкрософт, Ай-Бі-Ем, Проктер енд Гембл	Тиражування однієї й тієї продукції в різних країнах. Концентрація виробництва у країні походження. Розміщення виробництва та маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних знань	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва та місцевих умов
Мультиринкова стратегія	Дженерал Моторс та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми	Індивідуалізація продукції різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу у багатьох країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань та продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва та розташування
Глобальна стратегія	Інтел, Моторола, Тексас Інструмент	Централізоване виробництво та маркетинг розміщені у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов

Транснаціональна стратегія	Катерпілар Тракор, Юнілевер	Одночасна економія на масштабах та передачі знань та продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабу та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах та місцевих ринках
----------------------------	-----------------------------	---	--	---

Джерело: сформовано автором за даними [12, с. 133; 37, с. 72-76].

Міжнародна стратегія обумовлює еволюцію змін підприємства, що проходить у кілька етапів [36, с. 71]:

Етап 1. Розвиток у національному масштабі. Підприємство у масштабі країни використовує всі свої можливості, щоб отримати специфічні вигоди. На цьому етапі воно не зацікавлене виходити на зарубіжні ринки, особливо у випадках, коли розмір внутрішнього ринку достатній.

Етап 2. Зростання рівня експортної діяльності. Підприємство досягло відповідного обсягу виробництва, для усунення проблеми реалізації прагне розширення ринків збуту та починає експортувати продукцію.

Етап 3. Виробництво за кордоном. Виробництво переноситься за межі країни, шляхом відкриття закордонних філій. Підприємство розраховує на зниження рівня транспортних витрат та інші вигоди, що надаються приймаючою країною, такі, як дешева робоча сила, доступність сировини, отримання податкових пільг тощо.

Етап 4. Інтернаціоналізація підприємства. Воно виходить на ринки кількох країн і прагне консолідації всіх міжнародних операцій. Важливим є обмін кінцевими продуктами та їх компонентами між закордонними філіями та материнською фірмою.

Етап 5. Глобалізація підприємства. На центральному рівні координуються операції виробництва та розподілу. Підприємство шукає партнерів, щоб зменшити постійні витрати функціонування. При цьому слід зазначити, що фази 4 і 5 не обов'язково йдуть одна за одною, вони можуть здійснюватися незалежно.

Такий розвиток потребує розробки міжнародної стратегії, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування суб'єкта господарювання на кожному етапі та дієвий перехід до наступного. На перших трьох етапах завданням менеджерів, що розробляють стратегію, є визначення місця підприємства в мінливому зовнішньому середовищі, вивчення можливих шансів і загроз, проведення необхідних адаптаційних дій. Щоб бути ефективно реалізованою, міжнародна стратегія має підтримуватись відповідною організаційною структурою, сучасною системою управління, еластичною організаційною культурою. Підприємству необхідно прагнути до випуску високотехнологічної та високоякісної продукції на основі світових стандартів, розвивати логістичні та дистрибуційні системи, які забезпечують швидкий контакт із клієнтами та постачальниками. Особливу увагу слід приділяти формуванню маркетингової орієнтації та створення умов розвитку інновацій. Таким шляхом можна забезпечити підприємству вигідну конкурентну позицію на національному ринку та створити можливості для його інтернаціоналізації.

Два останні етапи характеризуються проблемами високої складності. Глобальний ринок є метою значної кількості підприємств та організацій, які, розробляючи міжнародну стратегію, повинні шукати нові методи управління та нові форми організації діяльності. Завоювання конкурентних переваг відбувається у гострій боротьбі, яка є наслідком функціонування світового ринку та характеризується високою конкуренцією, передовими розробками, глобальним технологічним суперництвом, розвитком міжнародних організацій типу конгломератів, концернів, холдингів, мережових та віртуальних підприємств, транснаціональних корпорацій. У такій ситуації суб'єкти господарювання повинні аналізувати й враховувати зміни що відбуваються на міжнародних ринках, своєчасно вносити зміни в технічний склад та технології, прогнозувати вподобання покупців і поведінку конкурентів. Їхньою метою є розробка та реалізація стратегічних заходів, як за рахунок власних коштів, так і із залученням зовнішніх капіталів. Це означає, що конкурентоспроможність кожного підприємства на міжнародній економічній платформі залежить від

уміння швидко генерувати нові продукти та продавати їх на глобальному ринку, а також від умов, які створює мінливе зовнішнє середовище.

Сьогодні для розроблення ефективної міжнародної стратегії підприємству потрібно враховувати ті зміни й тенденції, які притаманні сучасному світу [33, с. 96]. Основні елементи, на які слід звернути увагу підприємству при розробленні міжнародної стратегії:

1. Навчання адаптації. Підприємство повинно ефективно справлятися з постійними багатовимірними змінами та працювати над посиленням своїх можливостей пристосовуватися до нових умов.

2. Структура. Підприємство має бути організоване таким чином, щоб максимально швидко реагувати на непередбачувані ринкові зміни та вміти налагоджувати зворотній зв'язок із мережею клієнтів та постачальників.

3. Вміння та навички управлінського персоналу. Необхідно постійно розвивати якості, які необхідні менеджерам для управління завтрашнім підприємством. Потрібно визначити ті вміння й навички, які будуть суттєвими для досягнення успіху на всіх рівнях управління, що діє в такому динамічному середовищі.

4. Стиль управління. Потрібно враховувати ситуації, коли директивно-контрольний стиль управління суперечить поточним діям щодо об'єднання співробітників. Сьогодні все більше співробітників мають широкий доступ до величезної кількості інформації, що має вплив на прийняття рішень.

5. Вплив інформаційних технологій. Сучасні інформаційні системи та технології дають можливість покупцям та продавцям знайти один одного в будь-якій частині світу без посередництва, що має враховувати маркетинг промислових структур.

6. Нові методи роботи. Сьогодення надає умови значного зростання можливостей комунікації та координації. Для розроблення міжнародної стратегії потрібно врахувати, яким чином буде оцінюватися робота працівників, чи потребує зменшення кількість великих офісів та підприємств, оскільки сучасні

технології сприяють тому, що більше людей почало працювати вдома, виконуючи професійні обов'язки за допомогою комп'ютерів.

7. Інновації. Потрібно визначити яким чином підприємство може формувати середовище, для ефективного генерування нових ідей та втілення інновацій у виробничі процеси, що збільшує його конкурентні переваги.

8. Засоби забезпечення успіху. Сьогодні інтелектуальний капітал та інші нематеріальні активи відіграють визначальну роль у досягненні успіху, тому важливо, розробляючи міжнародну стратегію, адаптувати традиційні важелі й інструменти управління до довгострокових перспектив.

Відпрацьовуючи ці питання, менеджери різних країн та регіонів світу спираються на накопичений національний досвід, традиції, норми та правила. Успішно конкурувати на міжнародному ринку може лише то підприємство, яке здатне адаптуватися до змін, використовує можливості еластичного формування виробничих та маркетингових процесів. Однак головним чинником досягнення конкурентних переваг є створення команди високопрофесійних, зацікавлених у отриманні високих результатів працівників та менеджерів, здатних реалізувати прийняті плани та стратегічні програми.

Імплементация стратегії підприємства у систему міжнародної економіки потребує комплексного підходу, що враховує специфіку глобального середовища, особливості міжнародних ринків та культурні відмінності. У сучасних умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії з урахуванням посилення конкуренції, змін у технологічному середовищі, регуляторних вимог та змін у вподобаннях споживачів на різних ринках. Для ефективної імплементації стратегії використовуються різні методичні підходи.

Першим важливим підходом є адаптація стратегії до специфіки міжнародного середовища. Це передбачає модифікацію продуктів, послуг або бізнес-процесів відповідно до вимог конкретного ринку. Підприємство може змінювати маркетингову стратегію, систему ціноутворення, канали збуту та методи просування для кожного ринку окремо. Такий підхід дозволяє краще

відповідати потребам місцевих споживачів та забезпечувати конкурентоспроможність.

Іншим підходом є стандартизація, яка передбачає використання уніфікованих продуктів і бізнес-процесів на всіх міжнародних ринках. Це дозволяє досягати економії на масштабах, знижувати витрати на розробку нових продуктів та маркетингові кампанії. Однак, стандартизація може бути менш ефективною в умовах високої культурної або економічної різноманітності ринків, тому її доцільність залежить від конкретних умов діяльності.

Комбінований підхід, який поєднує елементи адаптації та стандартизації, дозволяє підприємству забезпечити гнучкість у реагуванні на специфічні вимоги кожного ринку, одночасно зберігаючи переваги стандартизації. Наприклад, базовий продукт може залишатися незмінним, але його пакування, рекламні кампанії або додаткові функції можуть бути адаптовані до потреб місцевих ринків.

У процесі імплементації стратегії важливе значення має вибір оптимальної форми виходу на міжнародний ринок. Серед основних форм – експорт, ліцензування, спільні підприємства та дочірні компанії. Кожна форма має свої переваги та недоліки, що залежать від рівня ризику, доступних ресурсів та стратегічних цілей підприємства.

Значну роль у процесі міжнародного співробітництва відіграє управління культурними відмінностями. Підприємство має враховувати культурні особливості, мову, правові аспекти та інші специфічні чинники країни, в яку планується вихід. Ефективне управління міжкультурними комунікаціями допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує краще сприйняття бренду.

Методичні підходи до імплементації стратегії у міжнародну економічну систему також включають використання сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, контролювати виконання стратегічних планів та адаптувати їх у разі потреби.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що з одного боку, імплементація стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової

економіки потребує гнучкого підходу, що враховує специфіку кожного ринку, економічні умови, культурні особливості та забезпечує баланс між адаптацією і стандартизацією, а з іншого - для ефективного розвитку підприємства потрібна дієва міжнародна стратегія.

Висновки до розділу 1

Тенденції останніх десятиліть показують необхідність переходу від традиційних економічних моделей до нових форм, які засновані на використанні цифрових технологій та інтернету. Проведення цифрової трансформації підприємства є одним із ключових умов підвищення його конкурентоспроможності, покращення показників господарської діяльності, можливості розвитку у довгостроковій перспективі. Незважаючи на різноманітне трактування науковцями поняття «цифрова економіка», їй властива широка комп'ютеризація бізнес-процесів, активне збільшення обсягів інформаційних ресурсів, масштабна автоматизація виробництва, суттєве скорочення тривалості процесів збору, обробки, аналізу, інтерпретації та передачі інформації.

Сьогодні використовують різні сучасні продукти цифрової економіки: програмне забезпечення, електронна комерція та онлайн-платформи, мобільні додатки, цифрові медіа та контент, обробка даних та аналітика, цифрові фінансові технології (FinTech), інтернет речей (IoT), хмарні обчислення та інфраструктура, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект. Цифровізація несе як позитивні наслідки (зростання можливостей через поширення передових технологій, підвищення мобільності фінансових ресурсів, зростання економічної ефективності бізнесу шляхом економії витрат на виробництво, розподіл, обмін товарів та послуг тощо), так й загрози (проблема зберігання великої кількості даних, кіберзагрози, залежність від енергоресурсів, зв'язку, ефективності апаратних й програмних засобів тощо).

Стратегію підприємства можна розглядати, як довгостроковий план досягнення цілей тими ресурсами, які є в обмеженій кількості, з врахуванням

оптимального співвідношення витрат/прибутку, за допомогою системи тактичних кроків для досягнення запланованого результату. Основними елементами стратегії підприємства є: сфера охоплення, розподіл ресурсів, конкурентні переваги та синергія.

Дослідження світового досвіду дозволило виокремити такі види світових стратегій: міжнародна, мультиринкова, глобальна та транснаціональна. Трансформація підприємства для реалізації міжнародної стратегії має відбуватися в п'ять етапів: розвиток у національному масштабі, зростання рівня експортної діяльності, операційна діяльність за кордоном, інтернаціоналізація підприємства, глобалізація підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «ЛОДЖИСТІК ТЕХНОЛОДЖИС»

2.1. Аналіз середовища функціонування та господарської діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Основним видом економічної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис» є вантажні транспортні перевезення.

Історично склалось так, що українська транспортна система відіграє важливу роль у інфраструктурному комплексі та є необхідним чинником економічного розвитку суспільного виробництва. Транспортна галузь завжди відігравала ключову роль для розвитку вітчизняної економіки. Актуальність розвитку зазначеного виду економічної діяльності в сучасних умовах пояснюється його особливим значенням для забезпечення безпеки України. Транспортне господарство завжди мало опосередкований вплив на всі складові національної безпеки, включаючи зовнішньоекономічну, внутрішньополітичну, економічну, продовольчу, екологічну, антитерористичну, інформаційну, науково-технічну та інші. Його значення зросло під впливом об'єктивних реалій сьогодення. Займаючи вигідне географічне положення Україна має розгалужену мережу автоперевезень. Звісно, військові дії вплинули на всі види економічної діяльності в країні. Для аналізу використовувались офіційні дані Державної служби статистики України, але через воєнний стан не всі дані за 2022-2023 рр. відображені на сайті. Отже, проаналізувавши оприлюднені дані Державної служби статистики України, можна стверджувати, що за обсягами вантажних перевезень протягом 2018-2021 рр. автомобільний транспорт був на другому місці після залізничного (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги перевезених в Україні вантажів за видами транспорту за 2018-2021 рр.,

Види транспорту	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	абсолютні показники, млн. т	відносні показники, %	абсолютні показники, млн. т	відносні показники, %	абсолютні показники, млн. т	відносні показники, %	абсолютні показники, млн. т	відносні показники, %
Транспорт, всього, в т.ч.	624,6	100	676	100	600,1	100	621,3	100
залізничний	332,3	53,2	312,9	46,29	305,5	50,91	314,3	50,6
автомобільний	187,2	29,97	224,2	33,17	191,4	31,89	224	36,1
водний	5,6	0,897	6,1	0,902	5,6	0,933	5,3	0,85
трубопровідний	109,4	17,52	112,7	16,67	97,5	16,25	77,6	12,5
авіаційний	0,1	0,016	0,1	0,015	0,1	0,017	0,1	0,02

Джерело: сформовано автором за даними [49].

За даними табл. 2.1 видно, що за аналізуємий період частка перевезених в Україні вантажів автомобільним транспортом має значні обсяги (майже третину у 2018 р.) та тенденцію до зростання (з 29,97 % у 2018 р. до 36,1 % у 2021 р.).

Візуалізацію частки автотранспорту у вантажних перевезеннях України за 2021 р. наведено на рис. 2.1.

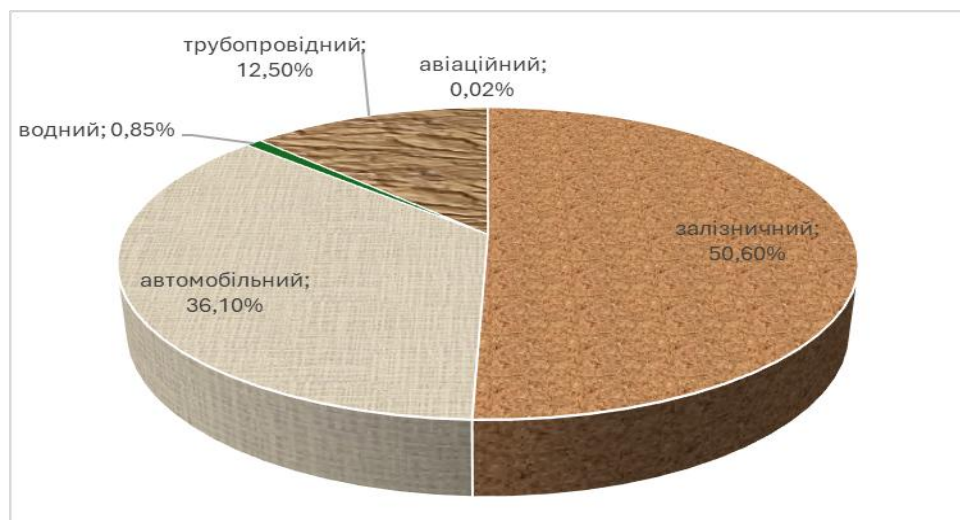


Рис. 2.1. Структура перевезених в Україні вантажів за видами транспорту у 2021 р.

Джерело: сформовано автором за даними [49].

За даними рис. 2.1 видно, що зазначений вид транспорту за обсягами перевезень йде другим після залізничного виду транспорту й його частка становить більше третини (36,10 %) перевезених вантажів в країні.

Висока частка автотранспорту у перевезенні вантажів пояснюється перевагами даного виду транспорту, це:

- висока мобільність та маневреність;
- універсальність;
- значна швидкість;
- незалежність від погодних умов та сезонних інфраструктурних коливань.

Разом з тим, серед недоліків зазначеного виду економічної діяльності слід відмітити:

- високий рівень собівартості перевезень;
- низький рівень вантажепідємності відносно інших видів транспорту водного, залізничного, авіаційного;
- залежність від якості дорожньої інфраструктури (дорожнє покриття необхідно постійно відновлювати).

Відповідно до Закону України «Про транспорт» [45], кожен вид транспорту має свій склад і специфіку. Згідно з Законом України «Про автомобільний транспорт» [42] це сфера транспорту, що забезпечує задоволення потреб населення та суспільного виробництва у перевезеннях пасажирів та вантажів за допомогою автомобільних транспортних засобів. Зазначеним Законом визначено, що автомобільні транспортні засоби включають колісні транспортні засоби, такі як автобуси, вантажні та легкові автомобілі, причепа та напівпричепа, які використовуються для перевезення пасажирів, вантажів або для виконання спеціальних робочих функцій.

В сучасних умовах, для розвитку транспортної інфраструктури, необхідно враховувати процес інтернаціоналізації економіки та активну участь країни в глобальних економічних процесах.

Подивимось значення автотранспорту для зовнішньоекономічної діяльності країни у 2022 р. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл експорту-імпорту товарів в Україні за видами їх транспортування у 2022 році

Види транспорту	Експорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу	Імпорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу
Усього	44135592,5	100,0	55295748,4	100,0
у тому числі				
морське судно	16389295,6	37,1	3115701,2	5,6
контейнер на морському судні	810868,3	1,8	1982109,2	3,6
залізничний вагон на морському судні	10555,1	0,0	7717,9	0,0
вантажний автомобіль на морському судні	644177,0	1,5	1543968,3	2,8
залізничний вагон	8299145,2	18,8	6779419,6	12,3
контейнер на залізничному вагоні	794351,0	1,8	678318,5	1,2
вантажний автомобіль	15458115,3	35,0	38376422,9	69,4
контейнер на вантажному автомобілі	716664,9	1,6	838894,6	1,5
повітряне судно	275476,7	0,6	757656,7	1,4
трубопровідний транспорт	46726,8	0,1	960914,4	1,7
лінії електропередачі	689479,4	1,6	175396,6	0,3
транспортний засіб, що переміщується своїм ходом (товар)	737,0	0,0	79228,5	0,1

Джерело: сформовано автором за даними [49].

За даними табл. 2.2 можна побачити, що у 2022 році серед експорту товарів вантажний вид автомобільного транспорту займав 35 %, що відповідає 15458115,3 тис. долл. США, а у перевезенні імпортних товарів в країні частка вантажних автомобілів є найбільшою та становить 69,4 %, або 38376422,9 тис. долл. США. Зазначене дає підстави стверджувати, що вантажний автомобільний транспорт відіграє значну роль у імпорті країни та є визначальним для експортних операцій.

Проаналізуємо інформацію таблиці 2.3 щодо рівня автотранспортних перевезень в зовнішньоекономічній діяльності країни у 2023 р.

Таблиця 2.3

Розподіл експорту-імпорту товарів в Україні за видами їх транспортування у
2023 році

Види транспорту	Експорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу	Імпорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу
Усього	36182902,9	100,0	63566999,8	100,0
у тому числі				
морське судно	13445508,3	37,2	3466883,2	5,5
контейнер на морському судні	564033,5	1,6	400270,8	0,6
залізничний вагон на морському судні	19,4	0,0	-	-
вантажний автомобіль на морському судні	652554,6	1,8	1129875,6	1,8
залізничний вагон	6260175,9	17,3	4175755,3	6,6
контейнер на залізничному вагоні	939072,5	2,6	1315209,4	2,1
вантажний автомобіль	13162168,6	36,4	45290765,0	71,2
контейнер на вантажному автомобілі	791645,1	2,2	2020365,4	3,2
повітряне судно	115317,5	0,3	18228,4	0,0
трубопровідний транспорт	-	-	1357489,6	2,1
лінії електропередачі	99348,1	0,3	154647,1	0,2
транспортний засіб, що переміщується своїм ходом (товар)	571,2	0,0	44041,2	0,1

Джерело: сформовано автором за даними [49].

Дані таблиці 2.3 демонструють, що серед експортних перевезень вантажний автотранспорт займав друге місце після морського та становив 36,4 % від всіх експортних перевезень країни, що показує його вагомість. Разом з тим, серед імпортованого товару вантажні автоперевезення мають лідируючі позиції (71,2 %), набагато перевищуючи перевезення всіма іншими видами транспорту.

Далі розглянемо динаміку експорту товарів в Україні за останні 2 роки та зробимо висновок про значення автотранспорту для експортуємих товарів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка експорту та структура вантажних автоперевезень експортуємих товарів
у 2022-2023 рр.

Транспорт	2022		2023		Відхилення	
	Експорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу	Експорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу	абсолютне	відносне
Усього	44135592,5	100,0	36182902,9	100,0	-7952689,6	82,0
вантажний автомобіль	15458115,3	35,0	13162168,6	36,4	-2295946,7	85,1

Джерело: сформовано автором за даними [49].

Аналіз даних табл. 2.4 дозволяє зробити висновки щодо зниження експортуємих товарів у 2023 році відносно 2022 року на 7952689,6 тис. долл. США, що становить лише 82 % до попереднього року. Тому, хоча частка вантажних автоперевезень до інших видів транспорту, що задіяні у експортуванні навіть зросла з 35 % до 36,4 %, але фактичне значення автоперевезень впало на 2295946,7 тис. долл. США та становить лише 85,1 % до показників 2022 року.

Вважаємо за доцільне відстежити динаміку імпорту товарів в Україні за останні 2 роки, що надасть можливість сформулювати висновки про значення автотранспорту для імпортуємих товарів (табл. 2.5).

За даними таблиці 2.5 можна побачити, що протягом останніх двох років кількість імпортуємих товарів зросла на 8271251,4 тис. долл. США, що становить 114,96% до попереднього 2022 року. Відповідно, у 2023 році відмічається зростання на 6914342,1 тис. долл. США (118 %) перевезень імпортих товарів саме вантажним автотранспортом, частка якого у 2023 році складає 71,2 % до загального обсягу автоперевезень імпорту.

Таблиця 2.5

Динаміка імпорту та структура вантажних автоперевезень імпортуємих товарів у
2022-2023 рр.

Транспорт	2022		2023		Відхилення	
	Імпорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу	Імпорт, тис. долл. США	у % до загального обсягу	абсолютне	відносне
Усього	55295748,4	100,0	63566999,8	100,0	8271251,4	114,96
вантажний автомобіль	38376422,9	69,4	45290765,0	71,2	6914342,1	118,02

Джерело: сформовано автором за даними [49].

Хоча це є позитивним для галузі автотранспорту, але, в цілому, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що протягом останніх двох років негативне сальдо зовнішньої торгівлі України товарами стрімко зросло, що спричиняє негативний вплив на економіку країни. Візуалізація автоперевезень імпортованих та експортованих у 2022-2023 рр. вантажів в Україні наведена на рис. 2.2.

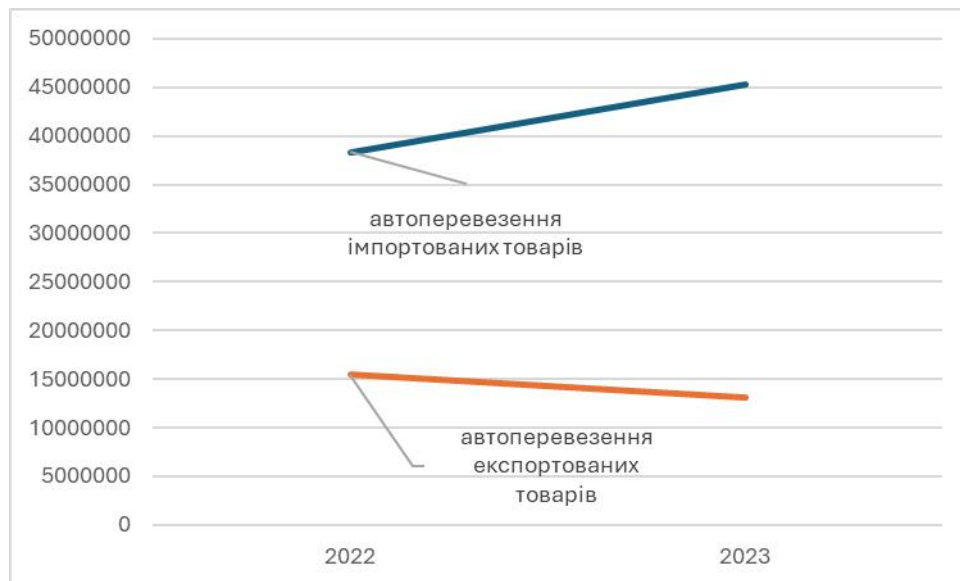


Рис. 2.2. Структура автоперевезень імпортованих та експортованих вантажів в Україні у 2022-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [49].

Потужні транспортні підприємства з вантажних перевезень працюють сьогодні практично у всіх регіонах України, але лідирує, безумовно, Київ. Серед

цих підприємств чільне місце утримує «Лоджистік Технолоджис». За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України ТОВ «Лоджистік технолоджис» зареєстроване 11.03.2002 року як транспортно-експедиторське підприємство, що надає повний комплекс послуг з доставки вантажів (експорт, імпорт, транзит, перевезення по Україні та зарубіжжю) в узгоджені терміни вантажним автомобільним транспортом від пунктів навантаження до пунктів призначення. Реєстраційний номер підприємства: 31837449.

ТОВ «Лоджистік технолоджис» надає транспортно-експедиторські послуги при перевезенні сипких, тарно-штучних, небезпечних, наливних, великовагових, негабаритних, довгомірних та інших вантажів, за заявкою замовника виступає відправником (одержувачем) вантажу та здійснює:

- розрахунки вартості перевезення, сертифікації та оформлення вантажу;
- планування перевезень вантажів;
- складання й узгодження з транспортними органами розрахунків і схем (креслень) кріплення вантажів на рухомому складі;
- організацію навантаження вантажів;
- оформлення товарно-супровідної документації, відповідних сертифікатів і посвідчень;
- стеження за вантажами, що перевозяться, та інформування замовника;
- митне оформлення вантажів;
- страхування вантажів;
- охорону вантажів на шляху слідування.

Підприємство має своїх представників в різних регіонах України.

ТОВ «Лоджистік технолоджис» є платником податків на загальній формі оподаткування. Номер свідоцтва платника податків 38802000, індивідуальний податковий номер підприємства 318374426511.

Основні принципи та характер правильного логістичного підходу виступають за об'єднання матеріально-технічного та коректного інформаційного забезпечення, транспорту, складів, інших логістичних об'єктів, передачі точної

інформації про локальне пересування товарно-матеріальних цінностей у єдину систему, що в разі підвищує ефективність роботи окремо у цих сферах, та їх спільну злагоджену роботу. Компетентність та професіоналізм працівників ТОВ «Лоджистік технолоджис» гарантує якість та своєчасність перевезення вантажів.

Проведемо загальний аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Лоджистік технолоджис» за 2021-2023 рр. (табл. 2.6) за даними фінансової звітності (Додатки А, Б, В, Г).

Таблиця 2.6

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Лоджистік технолоджис»
за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютні (тис. грн)		Відносні, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Вартість необоротних активів, тис. грн.	216,5	211,5	303	-5	91,5	97,69	143,26
Вартість оборотних активів, тис. грн.	143,6	139,3	115,9	-4,3	-23,4	97,01	83,20
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	1504	1504	1676	0	172	100,00	111,44
Знос основних засобів, тис. грн.	1288,5	1293,5	1374	5	80,5	100,39	106,22
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	79,8	77	39,9	-2,8	-37,1	96,49	51,82
Зареєстрований капітал, тис. грн.	180,7	180,7	180,7	0	0	100,00	100,00
Поточні зобов'язання, тис. грн.	100,6	98,2	160,1	-2,4	61,9	97,61	163,03
Реалізовано послуг (чистий дохід), тис. грн.	583,8	2223,6	2899,4	1639,8	675,8	380,88	130,39
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	219,5	1628,3	1713,1	1408,8	84,8	741,82	105,21
Матеріальні витрати, тис. грн.	74	254	385	180	131	343,24	151,57
Витрати на оплату праці, тис. грн.	480	547	623	67	76	113,96	113,89
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	309,7	761	1582,97	451,3	821,97	245,72	208,01
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	232,3	570,7	1187,23	338,4	616,53	245,67	208,03

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За даними табл. 2.6 можна побачити, що вартість необоротних активів у 2023 році зросла, відносно попереднього року на 91,5 тис. грн., що становить 143,26 %. Це сталося через придбання основних засобів на суму 172 тис. грн. Зазначене показує позитивну тенденцію, оскільки у підприємства достатньо високий рівень зносу основних засобів.

Дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду поступово знижується. Так, у 2022 році сума дебіторської заборгованості зменшилась на 2,8 тис. грн., що становить 96,49 % до рівня попереднього року. А у 2023 році рівень дебіторської заборгованості зменшився ще на 37,1 тис. грн., що становить більше 50%. Це, безумовно, є позитивним моментом, оскільки збільшує суму грошових коштів підприємства.

Сума зареєстрованого капіталу протягом досліджуваного періоду не змінювалась й становить 180,7 тис. грн.

Поточні зобов'язання підприємства, хоча й мали незначне зменшення у 2022 році на 2,4 тис. грн., але наступного, 2023 року зросли на 63,03%, на що керівництву слід звернути увагу.

Чистий дохід від реалізації послуг протягом 2021-2023 років поступово збільшується. Так, у 2022 році дохід підприємства був на рівні 2223,6 тис. грн., що на 1639,8 тис. грн. перевищує показник попереднього року. Наступного 2023 року чистий дохід становив 2899,4 тис. грн., що на 30% більше від суми доходу попереднього року.

Проте, зростання відмічається й відносно собівартості реалізованих послуг. Так, у 2022 році собівартість послуг складала 1628,3 тис. грн., що на 1408,8 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Цьому сприяло зростання цін на пальне, електроенергію, запчастини для ремонту вантажних автомобілів, тощо. Наступного, 2023 року, собівартість робіт зросла на 5,21% та склала 1713,1 тис. грн.

Також, протягом досліджуваного періоду, поступово зростали матеріальні витрати й витрати на оплату праці. Так, матеріальні витрати збільшились протягом 2022 року на 180 тис. грн., а у 2023 році зросли ще на 131 тис. грн.

Цьому сприяло зростання рівня інфляції й відповідно цін на комплектуючі. Також, зі зростанням мінімальної заробітної плати, у підприємства зростали витрати на оплату праці. Протягом 2022 року вони зросли на 13% відносно попереднього року й становили 547 тис. грн., а у 2023 році підприємство витратило на оплату праці працівників 623 тис. грн., що так само більше на 13% від минулого року.

Також, можна відмітити, що підприємство прибуткове, причому, як прибуток до оподаткування, так й чистий фінансовий результат кожного року у досліджуваному періоді зростає. Так, у 2023 році чистий фінансовий результат підприємства становив 1187,23 тис. грн., що перевищує значення результату попереднього року на 616,53 тис. грн.

Більш детально аналіз фінансово-економічного стану діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис» буде наведено в наступному підпункті кваліфікаційної роботи.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його діяльності, виявлення проблем та визначення шляхів розвитку. Цей процес передбачає аналіз показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, його економічну стабільність та потенціал для подальшого зростання. Діагностика дозволяє виявити як сильні сторони підприємства, так і ризики, що можуть впливати на його діяльність.

Розглядаючи діяльність ТОВ «Лоджистік Технолоджис» за 2021-2023 роки, перш за все, потрібно проаналізувати його фінансовий стан, що надасть можливість об'єктивно оцінити перспективи подальшого розвитку та стратегії діяльності підприємства.

Фінансовий стан визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів. У свою чергу фінансовий стан суб'єктів господарювання прямо залежить від результатів їх підприємницької діяльності. Якщо господарська діяльність забезпечує прибуток, то утворюються додаткові джерела коштів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового становища підприємства.

Для аналізу фінансового стану підприємства використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської й статистичної звітності підприємства.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Лоджистік Технолоджис» має дві основні цілі:

- оцінити минулу фінансово-господарську діяльність підприємства;
- підготувати інформацію, яка необхідна для прогнозування.

Цілі аналізу будуть досягнуті в результаті рішення взаємозалежного набору аналітичних задач:

- визначення фінансового стану підприємства на момент проведення аналізу;
- виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства;
- визначення "вузьких" місць, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
- виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

Проведений аналіз фінансової стабільності надасть можливість оцінити готовність ТОВ «Лоджистік Технолоджис» щодо своєчасного погашення боргів, показує рівень фінансової незалежності, достатність забезпеченості підприємства активами для успішної реалізації основних завдань його фінансово-господарської діяльності.

Причини підйомів та спадів у діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

відбуваються під впливом цілого ряду чинників – як зовнішніх так і внутрішніх. У значній мірі негативний вплив спричинений зовнішніми чинниками, серед яких головні – це політична, економічна та фінансова нестабільність.

Залишається дискусійним питання щодо вибору методів та прийомів розробки стратегії цифрового розвитку підприємств. Сьогодні для вирішення цього завдання використовується досить розвинений інструментарій. Аналіз наукових підходів до оцінки та вибору стратегій розвитку підприємства, їх недоліки та переваги наведені в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика методів оцінки фінансового стану
підприємства

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дозволяє визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця Mckisey, Shell, A. Ансофф і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різної ваги факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат Бремена, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: сформовано автором за даними [41, с. 9; 62; 72].

Оскільки одним із ключових етапів діагностики є аналіз фінансових показників, який включає оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства, вважаємо за доцільне застосувати індексний метод. Для повної й всебічної оцінки фінансового стану ТОВ «Лоджистік Технолоджис» пропонуємо методику розрахунку за допомогою індексного методу розрахунку показників, які можна згрупувати за чотирма напрямками (рис 2.3).

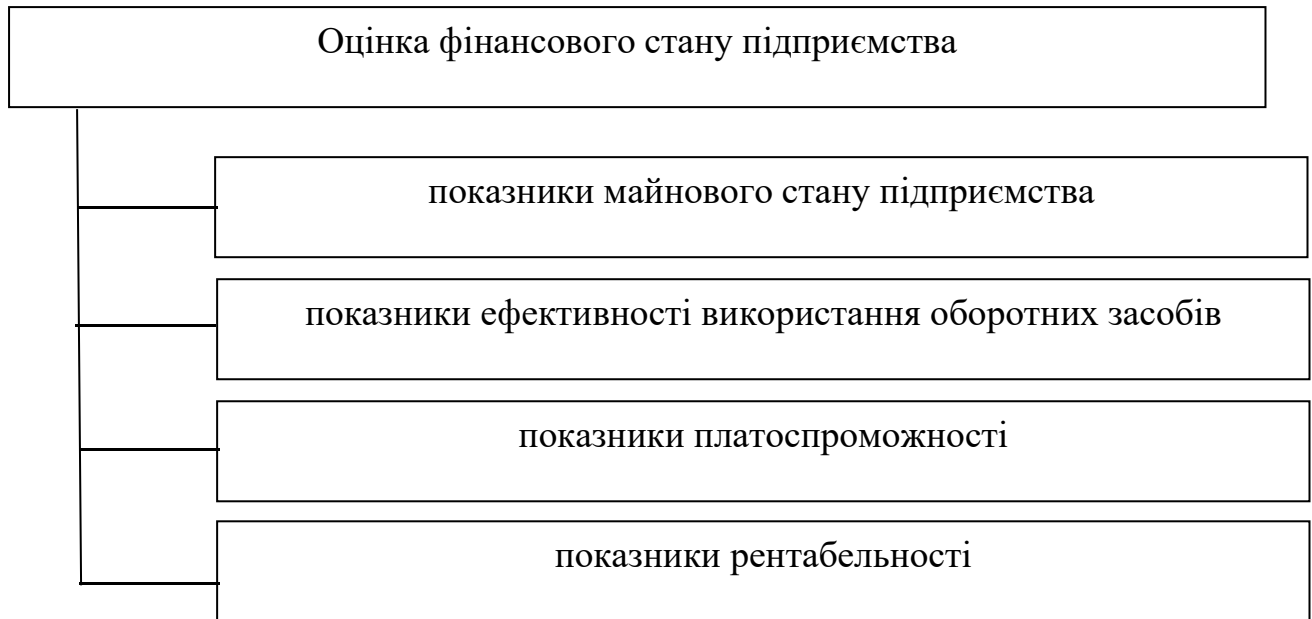


Рис. 2.3. Напрями оцінювання фінансового стану ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Зробимо розрахунки показників для аналізу фінансово-економічного стану діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис», взявши дані з балансу (Додатки А, Б) та звіту про фінансові результати (Додатки В, Г) за 2021 - 2023 роки.

Показники майнового стану підприємства характеризують структуру та динаміку його активів, а також ефективність їх використання. Вони дозволяють оцінити забезпеченість підприємства ресурсами, необхідними для здійснення господарської діяльності, а також ступінь їх ліквідності.

Аналіз показників майнового стану дозволяє визначити ефективність управління активами, ступінь зносу основних засобів, фінансову стійкість та ліквідність підприємства, а також виявити можливі ризики у його діяльності.

Перш за все, слід зауважити, що оцінюючи фінансовий стан підприємства, слід розглядати активи підприємства у взаємозв'язку з джерелами їх утворення. Спочатку розглянемо сумарну величину власного капіталу (як основного джерела майна) ТОВ «Лоджистік Технолоджис».

Власний капітал₂₀₂₁ = 194,7 тис.грн.,

Власний капітал₂₀₂₂ = 188,3 тис.грн.,

Власний капітал₂₀₂₃ = 193,5 тис.грн.

Надалі проаналізуємо основні коефіцієнти, що будуть показниками майнового стану підприємства:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів. Значення цього показника показують, яка частина основних засобів уже амортизована і потребує оновлення. Високе значення коефіцієнта зносу свідчить про зношеність основних засобів, що може впливати на ефективність діяльності підприємства.

Для розрахунку скористаємось формулою:

Коефіцієнт зносу = Накопичений знос / Первісна вартість основних засобів (2.1)

Коефіцієнт зносу₂₀₂₁ = 0,86

Коефіцієнт зносу₂₀₂₂ = 0,86

Коефіцієнт зносу₂₀₂₃ = 0,82

2. Коефіцієнт придатності основних засобів, який відображає, наскільки основні засоби зберегли свою корисність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим кращий стан основних засобів.

Коефіцієнт придатності = Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів (2.2)

Коефіцієнт придатності₂₀₂₁ = 0,14

Коефіцієнт придатності₂₀₂₂ = 0,14

Коефіцієнт придатності₂₀₂₃ = 0,18

3. Структура активів підприємства - показує, яка частина активів пов'язана з довгостроковими інвестиціями (наприклад, обладнанням, нерухомістю), а яка з короткостроковими (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти). Висока частка оборотних активів може свідчити про високу ліквідність, але низьку інвестиційну стабільність.

Структура активів підприємства = Необоротні активи / Оборотні активи (2.3)

Структура активів₂₀₂₁ = 1,51

Структура активів₂₀₂₂ = 1,52

Структура активів₂₀₂₃ = 2,61

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає, яка частина власного капіталу використовується для фінансування оборотних активів, що свідчить про фінансову гнучкість підприємства.

$$\text{Коефіцієнт маневреності} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності вл. кап.}_{2021} = 0,33$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності вл. кап.}_{2022} = 0,33$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності вл. кап.}_{2023} = 0,39$$

5. Коефіцієнт фінансування показує співвідношення між власними та залученими коштами, використаними для фінансування активів. Високий коефіцієнт вказує на фінансову незалежність підприємства.

$$\text{Коефіцієнт фінансування} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучені кошти}} \quad (2.5)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування}_{2021} = 1,18$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування}_{2022} = 1,16$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування}_{2023} = 0,86$$

Отже, розраховані показники майнового стану базового підприємства представлені у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Лоджистік Технолоджис» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютні		Відносні, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн	194,7	188,3	193,5	-6,4	5,2	96,71	102,76
Коефіцієнт зносу	0,86	0,86	0,82	0	-0,04	100,00	95,35
Коефіцієнт придатності	0,14	0,14	0,18	0	0,04	100,00	128,57
Структура активів	1,51	1,52	2,61	0,01	1,09	100,66	171,71
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	0,33	0,39	0	0,06	100,00	118,18
Коефіцієнт фінансування	1,18	1,16	0,86	-0,02	-0,3	98,31	74,14

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що власний капітал підприємства протягом досліджуваного періоду спочатку зменшився, а потім зростав, хоча й не досяг рівня 2021 року. Це відбулося за рахунок зміни суми нерозподіленого прибутку, а сума зареєстрованого капіталу протягом досліджуваного періоду залишалась незмінною. Зростання власного капіталу, безумовно оказує на підприємство позитивний вплив.

Аналізуючи майновий стан підприємства, можна побачити, що коефіцієнт зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду залишався на доволі високому рівні, відповідно коефіцієнт придатності мав низькі значення, хоча у 2023 році його значення й збільшилось на 28%, але цього замало для оновлення застарілих основних засобів й керівництву на це слід звертати увагу.

Дослідження структури активів підприємства показало високу частка необоротних активів, що свідчить про невисоку ліквідність. Причому цей показник має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав, що третина власного капіталу використовується для фінансування оборотних активів (від 33% до 39%).

Коефіцієнт фінансування показує негативну тенденцію до поступового зменшення протягом досліджуваного періоду (з 1,18 до 0,86). Це відбулося через значне зростання кредиторської заборгованості, чому слід приділити увагу.

Показники ефективності використання оборотних активів характеризують, наскільки ефективно підприємство використовує свої оборотні активи для забезпечення господарської діяльності. Вони допомагають оцінити швидкість обігу ресурсів, оптимальність їх використання та вплив на фінансові результати підприємства. Основні показники ефективності використання оборотних засобів включають:

1. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів:

Коефіцієнт оборотності = $\frac{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}}{\text{Середня величина оборотних засобів}}$ (2.6)

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів₂₀₂₁ = 4,07

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів₂₀₂₂ = 15,96

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів₂₀₂₃ = 25,02

Цей показник відображає кількість оборотів, які здійснюють оборотні засоби протягом звітного періоду. Чим вищий коефіцієнт, тим швидше підприємство реалізує свої оборотні активи і отримує виручку.

2. Коефіцієнт оборотності запасів:

Коефіцієнт оборотності запасів = Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси (2.7)

Коефіцієнт оборотності запасів₂₀₂₁ = 4,15

Коефіцієнт оборотності запасів₂₀₂₂ = 32,18

Коефіцієнт оборотності запасів₂₀₂₃ = 27,50

Цей показник характеризує, скільки разів протягом періоду підприємство використовує свої запаси. Високе значення коефіцієнту вказує на те, що запаси швидко перетворюються на готову продукцію і реалізуються, що є позитивним.

3. Тривалість обороту запасів:

Тривалість обороту запасів = Кількість днів у періоді / Коефіцієнт оборотності запасів (2.8)

Тривалість обороту запасів₂₀₂₁ = 89,78

Тривалість обороту запасів₂₀₂₂ = 22,87

Тривалість обороту запасів₂₀₂₃ = 14,59

Цей показник відображає середню кількість днів, протягом яких запаси залишаються на складі до їх реалізації.

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / Середня дебіторська заборгованість (2.9)

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості₂₀₂₁ = 7,32

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості₂₀₂₂ = 28,88

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості₂₀₂₃ = 72,67

Він показує, скільки разів за період підприємство отримує оплату за реалізовану продукцію. Вищий коефіцієнт свідчить про швидке погашення дебіторської заборгованості.

5. Тривалість погашення дебіторської заборгованості:

Тривалість погашення=Кількість днів у періоді/Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (2.10)

Тривалість погашення дебіторської заборгованості₂₀₂₁ =49,89

Тривалість погашення дебіторської заборгованості₂₀₂₂ =12,64

Тривалість погашення дебіторської заборгованості₂₀₂₃ =5,02

Відображає середній період, за який дебітори оплачують свої зобов'язання. Менший період свідчить про швидке надходження грошових коштів на підприємство.

6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості=Собівартість реалізованої продукції/Середня кредиторська заборгованість (2.11)

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості₂₀₂₁ =1,33

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості₂₀₂₂ =10,02

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості₂₀₂₃ =7,63

Показує, як швидко підприємство розраховується зі своїми кредиторами. Високий коефіцієнт може вказувати на оперативне погашення боргів, тоді як низький – на затримки в розрахунках.

7. Коефіцієнт маневреності оборотних засобів:

Коефіцієнт маневреності=(Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення)/Оборотні засоби (2.12)

Коефіцієнт маневреності оборотних засобів₂₀₂₁ =0,06

Коефіцієнт маневреності оборотних засобів₂₀₂₂ =0,07

Коефіцієнт маневреності оборотних засобів₂₀₂₃ =0,09

Він показує частку найбільш ліквідних активів у загальній величині оборотних засобів.

Аналіз показників ефективності використання оборотних засобів дозволяє виявити можливі проблеми з оборотністю активів, оптимізувати їх використання, покращити управління запасами та дебіторською заборгованістю, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Знайдені показники ефективності використання оборотних активів підприємства представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Лоджистік Технолоджис» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютні		Відносні, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,07	15,96	25,02	-6,4	5,2	96,71	102,76
Коефіцієнт оборотності запасів	89,78	22,87	14,59	11,89	9,06	392,14	156,77
Тривалість обороту запасів	4,15	32,18	27,50	-66,91	-8,28	25,47	63,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,32	28,88	72,67	28,03	-4,68	775,42	85,46
Тривалість погашення дебіторської заборгованості:	49,89	12,64	5,02	21,56	43,79	394,54	251,63
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,33	10,02	7,63	-37,25	-7,62	25,34	39,72
Коефіцієнт маневреності оборотних засобів	0,06	0,07	0,09	8,69	-2,39	753,38	76,15

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За даними табл. 2.9 можна зробити висновки, що дебіторська заборгованість у підприємства погашається достатньо швидко, що є позитивною тенденцією. Це підтверджує й наступний показник - тривалість погашення дебіторської заборгованості покращилась у 8 разів на протязі досліджуваного періоду. Звісно, швидке надходження грошових коштів є для підприємства позитивним.

Разом з тим, керівництву слід звернути увагу на затримку в розрахунках по погашенню кредиторської заборгованості на це вказує зниження значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році.

Розраховані значення коефіцієнту маневреності оборотних засобів показують недостатню кількість ліквідних активів у загальній кількості оборотних засобів-потрібно більше активів залишати у вигляді грошових коштів.

Показники платоспроможності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, як короткострокові, так і довгострокові. Вони оцінюють фінансову стійкість підприємства і дозволяють визначити, наскільки підприємство здатне покривати свої борги за рахунок активів або власного капіталу. Основні показники платоспроможності включають:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття).

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.13)$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2021} = 1,43$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2022} = 1,42$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2023} = 0,72$$

Цей показник показує, наскільки оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання підприємства. Значення коефіцієнта більше 1 свідчить про здатність підприємства погашати свої короткострокові борги за рахунок наявних оборотних активів. Оптимальне значення варіюється в межах 1,5-2,5.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття):

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.14)$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2021} = 0,90$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2022} = 0,90$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2023} = 0,33$$

Він характеризує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без врахування запасів). Значення більше 1 свідчить про високу платоспроможність.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності=(Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення)/Поточні зобов'язання (2.15)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності₂₀₂₁ =0,08

Коефіцієнт абсолютної ліквідності₂₀₂₂ =0,09

Коефіцієнт абсолютної ліквідності₂₀₂₃ =0,07

Цей показник показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Оптимальним вважається значення в межах 0,2-0,5.

4. Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності):

Коефіцієнт автономії=Власний капітал/Загальний капітал (активи) (2.16)

Коефіцієнт автономії₂₀₂₁ =0,54

Коефіцієнт автономії₂₀₂₂ =0,54

Коефіцієнт автономії₂₀₂₃ =0,46

Відображає частку власного капіталу у загальній сумі активів підприємства. Значення понад 0,5 свідчить про фінансову незалежність підприємства, оскільки більше половини його активів фінансуються за рахунок власного капіталу.

5. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового левериджу):

Коефіцієнт співвідношення=Залучений капітал (зобов'язання)/Власний капітал (2.17)

Коефіцієнт фінансового левериджу₂₀₂₁ =0,85

Коефіцієнт фінансового левериджу₂₀₂₂ =0,86

Коефіцієнт фінансового левериджу₂₀₂₃ =1,16

Він показує, скільки одиниць позикових коштів припадає на одну одиницю власного капіталу. Чим менше це співвідношення, тим менший фінансовий ризик, пов'язаний із залученням позикових ресурсів.

Він відображає здатність підприємства покривати відсоткові витрати за рахунок операційного прибутку. Високий коефіцієнт покриття вказує на фінансову стійкість і здатність підприємства виконувати свої боргові зобов'язання.

6. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) / \text{Загальні активи} \quad (2.18)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості}_{2021} = 0,72$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості}_{2022} = 0,72$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості}_{2023} = 0,62$$

Показує частку стабільних джерел фінансування в загальній сумі активів підприємства. Чим вище цей коефіцієнт, тим вища фінансова стабільність.

Аналіз показників платоспроможності дозволяє оцінити ризики неплатоспроможності, виявити проблеми з ліквідністю, та допомагає приймати управлінські рішення щодо оптимізації структури капіталу і покращення фінансового стану підприємства.

Розраховані показники платоспроможності ТОВ «Лоджистік Технолоджис» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники платоспроможності ТОВ «Лоджистік Технолоджис» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютні		Відносні, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	1,42	0,72	-0,01	-0,7	99,30	50,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,90	0,90	0,33	0	-0,57	100,00	36,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,09	0,07	0,01	-0,02	112,50	77,78
Коефіцієнт автономії	0,54	0,54	0,46	0	-0,08	100,00	85,19
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,85	0,86	1,16	0,01	0,3	101,18	134,88
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,72	0,72	0,62	0	-0,1	100,00	86,11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За даними табл. 2.10 можна зробити висновки, що показник поточної ліквідності у 2023 році становить 0,72 що нижче за допустиму межу 1. Це

говорить про те, що оборотні активи підприємства не покривають його короткострокові зобов'язання, що є негативним для нормального рівня платоспроможності. Так саме, низьку платоспроможність показують коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності. Отже, підприємство нездатне негайно погасити свої зобов'язання й ситуація протягом досліджуваного періоду погіршилась.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2023 році також нижче за допустиме значення, це свідчить про те, що більша частина активів профінансована не за рахунок власного капіталу.

Значення коефіцієнту фінансового левериджу також має негативну тенденцію, що показує фінансовий ризик, пов'язаний із залученням позикових ресурсів.

Зменшення значення коефіцієнту фінансової стійкості протягом досліджуваного періоду показує низький рівень фінансової стабільності.

Показники рентабельності характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають здатність генерувати прибуток у відношенні до витрат, активів або власного капіталу. Вони дозволяють оцінити, наскільки прибутковою є діяльність підприємства та наскільки ефективно використовуються його ресурси. Основні показники рентабельності включають:

1. Рентабельність продажів (коефіцієнт чистого прибутку):

Рентабельність продажів = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}}$ (2.19)

Рентабельність продажів₂₀₂₁ = 0,40

Рентабельність продажів₂₀₂₂ = 0,26

Рентабельність продажів₂₀₂₃ = 0,41

Цей показник показує, який відсоток прибутку отримується з кожної одиниці виручки. Високе значення свідчить про високу ефективність контролю витрат і прибутковість основної діяльності.

2. Рентабельність активів:

Рентабельність активів = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}}$ (2.20)

Рентабельність активів₂₀₂₁ = 0,65

Рентабельність активів₂₀₂₂ = 1,63

Рентабельність активів₂₀₂₃ = 2,84

Він характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Високий показник рентабельності активів свідчить про ефективне управління активами.

3. Рентабельність власного капіталу:

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток / Середній власний капітал (2.21)

Рентабельність власного капіталу₂₀₂₁ = 1,19

Рентабельність власного капіталу₂₀₂₂ = 3,03

Рентабельність власного капіталу₂₀₂₃ = 6,14

Показує прибутковість власного капіталу, тобто який дохід отримують власники на вкладені кошти. Високе значення свідчить про ефективне використання власного капіталу підприємства.

4. Рентабельність операційної діяльності:

Рентабельність операційної діяльності = Операційний прибуток / Чистий дохід (виручка) (2.22)

Цей показник оцінює прибутковість основної діяльності підприємства, виключаючи вплив податків і фінансових витрат.

Рентабельність операційної діяльності₂₀₂₁ = 0,62

Рентабельність операційної діяльності₂₀₂₂ = 0,27

Рентабельність операційної діяльності₂₀₂₃ = 0,41

5. Рентабельність витрат:

Рентабельність витрат = Чистий прибуток / Загальні витрати (2.23)

Рентабельність витрат₂₀₂₁ = 0,72

Рентабельність витрат₂₀₂₂ = 0,31

Рентабельність витрат₂₀₂₃ = 0,61

Відображає ефективність витрат підприємства, тобто який прибуток генерується з кожної грошової одиниці, витраченої на виробництво та реалізацію продукції.

6. Рентабельність основних засобів:

Рентабельність основних засобів = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість основних засобів}}$ (2.24)

Рентабельність основних засобів₂₀₂₁ = 0,15

Рентабельність основних засобів₂₀₂₂ = 0,38

Рентабельність основних засобів₂₀₂₃ = 0,71

Показує, наскільки ефективно використовуються основні засоби для отримання прибутку.

Показники рентабельності є важливими для оцінки фінансового стану підприємства, його конкурентоспроможності та ефективності управління. Вони допомагають виявити напрями для підвищення ефективності діяльності, а також приймати стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.

Показники рентабельності, розраховані за даними фінансової звітності ТОВ «Лоджистік Технолоджис» наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ТОВ «Лоджистік Технолоджис» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютні		Відносні, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність продажів	0,40	0,26	0,41	-0,14	0,15	65,00	157,69
Рентабельність активів	0,65	1,63	2,84	0,98	1,21	250,77	174,23
Рентабельність власного капіталу	1,19	3,03	6,14	1,84	3,11	254,62	202,64
Рентабельність операційної діяльності	0,62	0,27	0,41	-0,35	0,14	43,55	151,85
Рентабельність витрат	0,72	0,31	0,61	-0,41	0,3	43,06	196,77
Рентабельність основних засобів	0,15	0,38	0,71	0,23	0,33	253,33	186,84

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Пораховані показники рентабельності продажів підприємства говорять про високу ефективність контролю витрат і прибутковість основної діяльності. Показники рентабельності активів знаходяться на високому рівні й мають тенденцію до зростання (з 0,65 у 2021 році до 2,84 у 2023 році), що свідчить про ефективне управління активами. Така сама ситуація й відносно рентабельності власного капіталу – розраховані показники свідчать про ефективне використання власного капіталу підприємства, причому мають тенденцію до зростання у досліджуваному періоді, що показує позитивну динаміку. Рентабельність витрат зменшилась впродовж досліджуваного періоду з 0,72 до 0,61 що є негативним для підприємства. Проте рентабельність основних засобів знаходиться на високому рівні й її значення у досліджуваному періоді збільшуються, що показує зростання ефективності використання основних засобів для отримання прибутку.

Показники рентабельності є важливими для оцінки фінансового стану підприємства, його конкурентоспроможності та ефективності управління. Вони допомагають виявити напрямки для підвищення ефективності діяльності, а також приймати стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.

Для даного підприємства розрахунки свідчать про те, що на даний час підприємство не готово своєчасно розрахуватися за своїми боргами, за рахунок лише власних грошових засобів. Підприємству слід працювати над підвищенням рівня ліквідності, залишаючи більшу частку активів у грошових коштах та знижувати зобов'язання.

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Цифрова економіка, що стрімко розвивається, змінює класичні бізнес-моделі та вимагає від керівництва нових підходів. Цифрова трансформація відбувається як глобально в економіці, так і на рівні окремих підприємств. Зниження вартості технологічних рішень за останнє десятиріччя стало значним стимулом для широкого проникнення цифрових технологій.

Оцінка ефективності стратегічної діяльності ТОВ «Лоджистік технолоджис» в умовах цифровізації вимагає врахування впливу цифрових технологій на всі аспекти бізнесу: надання послуг, управління, маркетинг та взаємодію з клієнтами. Цифровізація трансформує традиційні бізнес-моделі, створює нові можливості для оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності. Для успішного планування цифрової трансформації має бути враховано в стратегічних перспективах та операційній структурі підприємства. Основні аспекти оцінки ефективності стратегічної діяльності підприємства в умовах цифровізації мають розглядатись за наступними напрямками:

1. Фінансові показники.

- Рентабельність активів, власного капіталу тощо - дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для бізнесу в умовах цифрових змін.

- Зростання доходів від застосування цифрових технологій: важливо оцінювати частку прибутку, отриманого від застосування інструментарію цифрової економіки, в загальному доході. забезпечує електронно-комунікаційну взаємодію економічних суб'єктів завдяки електронно-цифровим пристроям, засобам та системам, це піднімає на новий рівень інформаційно-комунікативні технології, знання та ресурси підприємства.

- Економія витрат завдяки цифровізації: оцінка скорочення операційних та адміністративних витрат за рахунок автоматизації процесів.

2. Показники операційної ефективності:

- Оптимізація виробничих процесів: аналіз скорочення часу на виконання виробничих операцій завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизації, чи Інтернету.

- Підвищення швидкості обробки інформації та прийняття рішень: оцінка покращення управлінських процесів завдяки цифровізації аналітичних інструментів, систем управління бізнес-процесами або штучного інтелекту.

- Покращення якості послуг: підвищення якості продукції та послуг за рахунок використання цифрових інструментів контролю якості, автоматизації тестування та моніторингу.

3. Показники взаємодії з клієнтами:

- Коефіцієнт задоволеності клієнтів: визначає рівень задоволеності споживачів від використання послуг завдяки цифровим інструментом.

- Індекс лояльності клієнтів: оцінює, наскільки клієнти готові рекомендувати продукти або послуги підприємства, що було отримано через інструменти цифрової взаємодії.

- Конверсія в цифрових каналах: вимірює ефективність використання цифрових платформ, таких як інтернет-магазини, мобільні додатки або соціальні мережі, для залучення клієнтів.

4. Показники цифрової зрілості підприємства:

- Індекс цифрової зрілості: комплексна оцінка рівня інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства.

- Частка автоматизованих процесів: оцінка відсотка операцій, які виконуються автоматично без участі людини.

- Інноваційність: кількість нових цифрових продуктів або послуг, що було впроваджено підприємством у бізнес-діяльність.

5. Стратегічні показники розвитку:

- Досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки цифровізації: аналіз виконання планів щодо впровадження управлінських рішень, таких як цифрова трансформація операційної діяльності, впровадження нових технологій або освоєння нових ринків.

- Позиція на ринку: аналіз змін у конкурентоспроможності підприємства завдяки цифровим технологіям. Це може включати збільшення частки ринку, кількості нових клієнтів або зростання капіталізації.

- Інвестиції в цифрові технології: оцінка результативності капіталовкладень у цифровізацію бізнесу.

6. Показники кібербезпеки та захисту даних:

- Рівень захисту від кіберзагроз: оцінка впровадження заходів із забезпечення безпеки даних і захисту від кіберзлочинності.
- Кількість інцидентів кібербезпеки: вимірювання кількості порушень безпеки, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Комплексна оцінка ефективності стратегічної діяльності в умовах цифровізації дає змогу підприємству ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, а також розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності в умовах швидких змін цифрового середовища.

Цифровізація дозволяє підприємствам переорієнтуватися на рішення стратегічних задач за рахунок надання великих об'ємів актуальної інформації.



Рис. 2.4. Вплив цифровізації на основні бізнес-процеси підприємства.

Розповсюдження технологій Інтернету, автоматичне опрацювання великих обсягів інформації, застосування можливостей штучного інтелекту та інших цифрових технологій призвели до розвитку наступних категорій бізнес-моделей:

- цифрові платформи, що забезпечують пряму взаємодію учасників;
- сервісні бізнес-моделі, що засновані на використанні існуючих ресурсів;
- бізнес-моделі, в основі ціноутворення яких лежить досягнення результатів та ефекту для клієнта, в тому числі на основі споживання комплексних продуктів та послуг;
- краудсорсингові моделі, що базуються на залученні зовнішніх ресурсів для реалізації бізнес-процесів;
- бізнес-моделі, що засновані на монетизації персональних даних клієнтів, коли безкоштовні для користувачів сервіси продають їх дані стейкхолдерам інших сегментів.

Серед основних ключових компонентів цифрового інструментарію для стратегічного розвитку ТОВ «Лоджистік Технолоджис» зазначимо:

- використання привабливого та функціонального веб-сайту, який задовольняє потреби користувачів;
- розробка контенту, який відповідає попиту у пошукових системах;
- застосування ключових слів та оптимізація контенту для покращення позицій в пошукових системах;
- визначення платформ, де знаходиться цільова аудиторія, та розробка стратегії взаємодії;
- використання оголошень в соцмережах для залучення нових клієнтів;
- використання інструментів для автоматизації маркетингових процесів та пошуку альтернативних постачальників;
- використання рекламних кампаній для збільшення цільової аудиторії;
- використання аналітичних інструментів для вимірювання ефективності взаємодії та вивчення попиту користувачів;
- збір та аналіз великих обсягів даних для визначення трендів та прогнозування;

- використання алгоритмів для адаптації рекламних пропозицій до індивідуальних потреб клієнтів;
- створення віртуальних просторів для взаємодії з існуючими й потенційними клієнтами.

Для оцінки ефективності стратегічного управління з позиції цифрової трансформації ТОВ «Лоджистік Технолоджис» пропонуємо методичний підхід, який передбачає визначення основних критеріїв та надання їм рангу.

У таблиці 2.12 наведено перелік основних критеріїв із зазначенням ступеня їх важливості (рангу) для реалізації плану цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 2.12

Ранжування критеріїв ефективності стратегічного управління підприємством з позиції цифрової трансформації

Найменування критерія	Вага (ранг)
Інтеграція стратегії підприємства з метою цифрової трансформації	0,15
Повне залучення керівництва всіх рівнів у процес цифрової трансформації	0,13
Виділення висококваліфікованих кадрів	0,14
Просування гнучкої філософії управління, що сприяє впровадженню концепції цифрової трансформації	0,16
Ефективний моніторинг від розроблення стратегії до аналізу результатів	0,2
Модульна платформа технологій та даних, що визначається потребами підприємства	0,22

Джерело: складено автором за матеріалами дослідження [53, с. 124] та даних підприємства

Після визначення рангу та виставлення значимості вищевказаних критеріїв (за десятибальною шкалою) пропонується розрахувати інтегральний індекс ефективності стратегічного управління цифровою трансформацією ТОВ «Лоджистік Технолоджис» наступною формулою [53, с. 125]:

$$E_I = \frac{\sum_{i=1}^n g_i \cdot r_i}{n_i}, \quad (2.25)$$

де E_I - Інтегральний індекс ефективності управління;

g_i - відносне значення i -го приватного критерію,

r_i - вага (ранг) i -го приватного критерію,

n_i - кількість приватних критеріїв у загальній структурі інтегрального параметра.

За допомогою формули (2.25), позначимо рівні інтегрального індексу ефективності управління стратегічного управління підприємством з позиції цифрової трансформації:

- низький (від 0 до 0,81);
- середній (від 0,82 до 1,3);
- високий (1,31 до 1,7).

Наведемо у таблиці 2.13 результати оцінки критеріїв ефективності управління підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис» щодо його цифрової трансформації за 2023 рік.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності стратегічного управління з позиції цифрової трансформації
ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Критерій	Розраховане значення
Інтеграція стратегії підприємства з метою трансформації	8
Повне залучення керівництва всіх рівнів у процес цифрової трансформації	9
Виділення висококваліфікованих кадрів	7
Просування гнучкої філософії управління, що сприяє масовому освоєнню концепції цифрової трансформації	6
Ефективний моніторинг просування до результатів	8
Модульна платформа технологій та даних, що визначається потребами підприємства	8
Інтегральний індекс	1,28

Джерело: складено автором за матеріалами дослідження та даних підприємства [53, с. 124]

З представлених у таблиці 2.13 даних бачимо, що інтегральний індекс ТОВ «Лоджистік Технолоджис» дорівнює 1,28, що показує середній рівень застосування цифрового інструментарію для стратегічного планування бізнесу.

Такі результати ТОВ «Лоджистік Технолоджис» пояснюються тим, що підприємство у досліджуваному періоді використовувало цифровий інструментарій для підвищення сервісу в рамках комунікацій із клієнтами. Крім того, було реалізовано кілька цифрових проектів, спрямованих на раціональне використання ресурсів, створення електронного документообігу та застосування цифрової платформи для зручності пошуку альтернативних постачальників.

Загалом успіх цифрової трансформації підприємства було забезпечено з допомогою виконання критеріїв ефективності та комплексного підходу.

Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності у досліджуваному періоді ТОВ «Лоджистік Технолоджис» були вантажні транспортні перевезення. Аналіз даних Державної служби статистики України, дозволив зробити висновки, що за обсягами вантажних перевезень протягом 2018-2021 рр. автомобільний транспорт був на другому місці після залізничного. Це пояснюється перевагами даного виду транспорту, серед яких: висока мобільність та маневреність; універсальність; значна швидкість; незалежність від погодних умов та сезонних інфраструктурних коливань.

Аналіз рівня автотранспортних перевезень в зовнішньоекономічній діяльності країни у 2022 та 2023 роках показав, що серед експорту товарів вантажний вид автомобільного транспорту займав більше третини, а у перевезенні імпортованих товарів в країні частка вантажних автомобілів є найбільшою та становить 69,4 % та 71,2 % відповідно. Зазначене дає підстави стверджувати, що вантажний автомобільний транспорт відіграє значну роль у імпортованні країни та є визначальним для експортних операцій.

Для проведення ефективного аналізу фінансового стану ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було запропоновано методику розрахунку за допомогою показників, що було згруповано за чотирма напрямками: показники майнового стану підприємства, показники ефективності використання оборотних засобів, показники платоспроможності, показники рентабельності. Незважаючи на те, що

підприємство протягом досліджуваного періоду було прибутковим, проведене дослідження виявило слабкі сторони, це: низький рівень ліквідності й платоспроможності, сильно зношені основні засоби та високий рівень кредиторської заборгованості. На це слід звернути увагу керівництву підприємства.

Для оцінки ефективності стратегічного управління з позиції цифрової трансформації ТОВ «Лоджистік Технолоджис» запропоновано методичний підхід, який передбачає визначення основних критеріїв та надання їм рангу. За десятибальною шкалою було виставлено значимість вищевказаних критеріїв та розраховано інтегральний індекс ТОВ «Лоджистік Технолоджис» який показав середню ефективність стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки

Покращення перспектив діяльності підприємства в сучасних умовах, коли цифрові засоби відіграють найважливішу роль є важливим кроком для збереження конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та ефективного розвитку бізнесу за допомогою використання сучасних технологій.

Основні аргументи на користь цього підходу можна сформулювати наступним чином:

1. Доступ до нових ринків. Цифрова економіка спрощує вихід на міжнародні ринки завдяки зменшенню географічних бар'єрів та розвитку онлайн-платформ. Це дає змогу компаніям масштабувати свій бізнес на міжнародному рівні швидше й ефективніше, залучаючи нові сегменти клієнтів.
2. Підвищення операційної ефективності. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати, автоматизувати рутинні операції та підвищити ефективність постачання. Це особливо важливо для міжнародних компаній, оскільки забезпечує швидке реагування на зміни в попиті та вимогах клієнтів у різних країнах.
3. Адаптація до нових споживчих трендів. Споживачі в цифрову епоху очікують високого рівня персоналізації, швидкої комунікації, зручності та прозорості. Удосконалення міжнародної стратегії з акцентом на цифрові канали (онлайн-продажі, мобільні додатки, соціальні мережі) дозволяє задовольнити ці потреби, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.
4. Впровадження інновацій. Цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, машинне навчання, великі бази даних, дозволяють компаніям розробляти нові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам. Інновації дають можливість підприємствам підтримувати високу конкурентоспроможність та адаптуватися до нових умов ринку.

5. Посилення конкурентних переваг. В умовах цифрової економіки розробка гнучкої міжнародної стратегії дозволяє підприємствам швидко впроваджувати нові рішення та задовольняти попит різних споживчих сегментів, адаптуючи продукти під локальні ринки. Це дає їм перевагу перед конкурентами, які ще не перейшли на цифрові інструменти.
6. Зменшення ризиків. Завдяки інструментам аналітики й прогнозування, які забезпечує цифрова економіка, компанії можуть точніше оцінювати ризики та реагувати на можливі загрози на міжнародних ринках. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, запобігаючи можливим кризовим ситуаціям.
7. Відповідність екологічним вимогам. Завдяки цифровізації підприємства можуть відстежувати екологічні наслідки своїх бізнес-процесів і відповідати на запити суспільства щодо екологічної відповідальності, що зараз є важливим конкурентним чинником у Європі.

Цифрова економіка характеризується швидким розвитком інтернет-технологій, зростаючим значенням великих даних, автоматизацією бізнес-процесів, а також зміною поведінки споживачів. Все це впливає на стратегію підприємств на міжнародних ринках. Для того, щоб розроблена міжнародна стратегія була ефективною, вона має бути обґрунтована наступним:

1. Посилення конкуренції на міжнародних ринках. У цифровій економіці межі між національними ринками стираються, і підприємства мають можливість легше виходити на міжнародні ринки. Це призводить до посилення конкуренції, оскільки нові гравці можуть швидко увійти на ринок, використовуючи цифрові канали для дистрибуції та маркетингу. Удосконалення стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу, що ґрунтується на інноваціях, технологіях та ефективному управлінні даними.

2. Використання великих даних та аналітики для прийняття стратегічних рішень. Сучасні цифрові технології надають доступ до великих обсягів даних, що може бути використано для глибокого аналізу ринкових тенденцій, поведінки споживачів, конкурентного середовища тощо. Підприємства, які активно

впроваджують аналітичні інструменти та штучний інтелект, можуть точніше прогнозувати потреби клієнтів, персоналізувати маркетингові кампанії та оптимізувати виробничі процеси. Це потребує перегляду міжнародної стратегії, щоб включити нові підходи до збору, обробки та використання даних.

3. Зміни у споживчих перевагах та поведінці. З поширенням цифрових технологій змінюються очікування покупців щодо товарів та послуг. Вони прагнуть отримувати швидкий доступ до товарів, зручні онлайн-платформи для покупок та персоналізовані пропозиції. Для підприємства це означає необхідність удосконалення стратегії, яка враховує цифрові канали продажу, автоматизацію обслуговування клієнтів та омніканальну взаємодію.

4. Зниження операційних витрат та підвищення ефективності. Цифрові технології дозволяють автоматизувати значну частину бізнес-процесів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності підприємства. Наприклад, автоматизація логістичних процесів або використання хмарних технологій для управління інформацією дозволяє оптимізувати ланцюг постачання, що має важливе значення в міжнародній діяльності.

5. Впровадження інноваційних бізнес-моделей. Цифрова економіка стимулює підприємства до впровадження нових бізнес-моделей, таких як платформи електронної комерції, моделі "software as a service" (SaaS), підпискові сервіси тощо. Це відкриває нові джерела доходів, розширює доступ до ринків і забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни попиту.

6. Управління ризиками в цифровому середовищі. Разом із можливостями цифрова економіка приносить нові ризики, зокрема кіберзагрози, витоки даних та проблеми з дотриманням регуляторних вимог щодо конфіденційності. Удосконалення міжнародної стратегії дозволяє врахувати ці аспекти, зосередивши увагу на безпеці інформації, управлінні ризиками та відповідності міжнародним стандартам.

Таким чином, удосконалення міжнародної стратегії в умовах цифрової економіки є необхідністю для ТОВ «Лоджистік Технолоджис» та інших підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, оперативно

реагувати на зміни ринку та ефективно використовувати новітні технології для свого розвитку.

Для ТОВ «Лоджистік Технолоджис» вибір стратегії цифрового розвитку доцільно представляти через відповідну послідовність кроків (алгоритм, рис. 3.1).

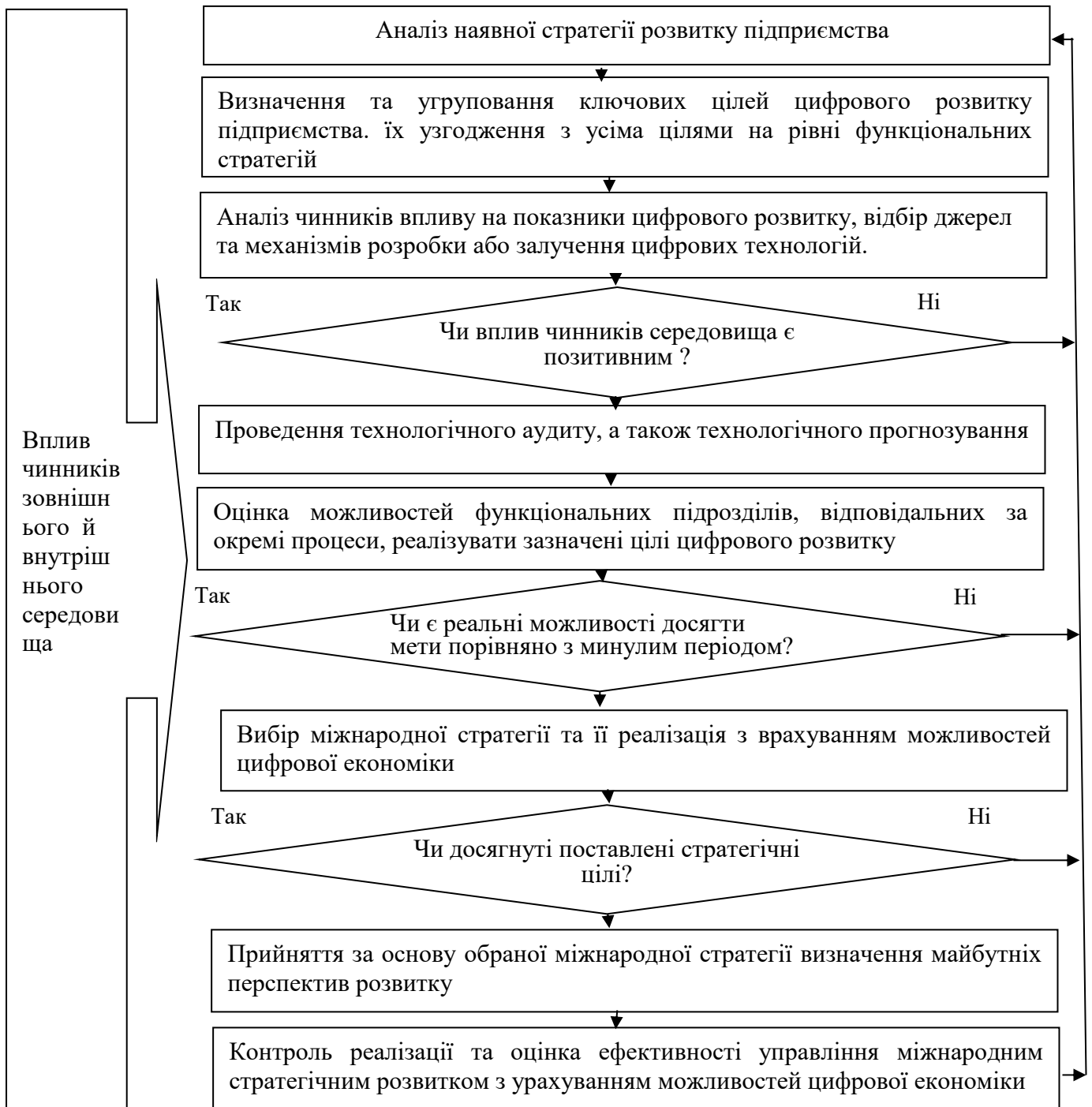


Рис. 3.1. Алгоритм вибору міжнародної стратегії розвитку для ТОВ «Лоджистік Технолоджис» в умовах цифрової економіки.

Основні етапи реалізації алгоритму:

- на вході передбачають аналіз поточного стану та груп чинників впливу;
- у процесі трансформації – діагностування можливостей реалізації стратегії з урахуванням впливу чинників та прийняття рішення про можливість досягнення поставленої мети;
- на виході – зіставлення цілей та результатів і на цій основі обґрунтування вибору стратегії цифрового розвитку підприємства.

Звичайно, кожен етап наведеного алгоритму представляє певну цінність для наукової розробки та практичної апробації, водночас детально розглянути кожен із них у межах одного дослідження не представляється можливим, тому зосередимося на деяких найбільш суттєвих та значущих моментах.

Насамперед значний інтерес представляє визначення та обґрунтування ключових цілей цифрового розвитку підприємств автомобільної промисловості.

По суті, в умовах функціонування цифрової економіки це зводиться до формулювання технологічної місії – визначення головної ідеї, філософії підприємства щодо ролі цифрового розвитку у забезпеченні його життєдіяльності. Наприклад, це може бути таке формулювання: «ключовою метою підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис» є отримання конкурентних переваг завдяки підвищенню технічного рівня послуг, що надаються, системному впровадженню інновацій, а також створення на цій основі умов, що дозволяють стимулювати розвиток інтелектуального ресурсу персоналу, який формує основу інтелектуального капіталу підприємства».

Також важлива роль у процесі розробки та обґрунтування стратегії цифрового розвитку належить добору джерел та механізмів придбання відповідних цифрових технологічних рішень. Наприклад, такими джерелами можуть бути: трансфер інновацій; централізовані корпоративні дослідження; внутрішні науково-дослідні розробки, які здійснюються на рівні підрозділів; розробки науково-дослідних організацій спонсорованих підприємством. Щодо технологій у сфері прикладних розробок, то підприємство може їх отримати шляхом організації спільних компаній, а також завдяки іншим видам горизонтальної кооперації. При цьому слід враховувати, що в умовах

глобалізації найбільшу активність підприємства виявляють у сфері спільної розробки технологій, а також у процесі проведення досліджень у власних лабораторіях із залученням фахівців із різних країн світу.

Серед чинників, які безпосередньо впливають на вибір стратегії цифрового розвитку, окремо слід виділити потреби в адаптації до нових міжнародних ринків та в отриманні інформації про ключові сегменти та споживачів, а також доступ до кваліфікованих працівників, використання зарубіжних технологій, спостереження за розвитком конкурентів та дотримання місцевих умов та норм законодавства. У даному контексті для підприємств транспортної промисловості істотно зростає роль міжнародного моніторингу технологій, головними формами якого є:

- відвідування іноземних конференцій;
- представництва у інших країнах;
- аналіз фінансових звітів конкурентів та іншої економічної інформації;
- участь у міжнародних групах зі стандартизації; участь у міжнародних консорціумах тощо.

Отже, удосконалення міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки сприяє його адаптивності, ефективності та інноваційності, забезпечуючи сталі конкурентні переваги на міжнародному рівні. Це необхідний крок для тих компаній, які прагнуть не тільки зберігати свої позиції на глобальному ринку, але й активно розвиватися та впливати на його зміни.

3.2. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення міжнародної стратегії суб'єкта господарювання

Результативність діяльності підприємства безпосередньо залежить від його здатності успішно реагувати на різні впливи зовнішніх та внутрішніх чинників. При цьому в ході розроблення міжнародної стратегії необхідно чітко розмежовувати чинники, що піддаються контролю з боку підприємства (внутрішні чинники) та чинники, на які впливати на які підприємство не здатне

(зовнішні чинники). Одним із найпоширеніших методів, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники для визначення оптимальної стратегії діяльності підприємства, є SWOT-аналіз, який досить ефективно використовується під час складання стратегічних планів.

Отже, транспортне підприємство ТОВ «Лоджистік Технолоджис» й так займається міжнародними перевезеннями вантажів. Для удосконалення міжнародної стратегії застосуємо SWOT-аналіз, який, є основою ситуаційного аналізу й результати якого дозволять обрати оптимальну стратегію підприємства з врахуванням його сильних та слабких сторін, а також дозволить розкрити можливості покращення бізнесу та визначити загрози.

На 1 етапі визначимо сильні й слабкі сторони підприємства ТОВ «Лоджистік Технолоджис» (відносно конкурентів). Для цього скористуємось результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства, що було проведено в другому розділі. Результати оформимо у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства

Показники	Краще, ніж у конкурентів	Гірше, ніж у конкурентів
Досвід роботи на ринку	+	
Клієнтська база		+
Матеріальна база		+
Висока кваліфікація персоналу	+	
Використання сучасних інформаційних технологій	+	
Ціни на послуги	+	
Система професійного навчання та перепідготовки кадрів		+
Маркетингова політика	+	

Джерело: складено автором за даних підприємства

Проведений аналіз дозволив сформулювати такі висновки:

- 1) Сильними сторонами підприємства є:
 - багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг (понад 20 років);

- команда висококваліфікованих спеціалістів. Наявність співробітників із знанням іноземних мов, за допомогою яких здійснюється безпосередня робота (переговори) з іноземними клієнтами;
- використання сучасних інформаційних програм під час роботи з клієнтами. Постійна підтримка зв'язку з водіями за допомогою сучасних технологій;
- ефективна маркетингова політика: система знижок, реклама, зокрема офіційний сайт підприємства.

2) У складі слабких сторін зазначимо:

- застарілий парк транспортних засобів. Через високий рівень зносу вантажівки часто ламаються та потребують ремонту. Фактична вантажепідємність нижча за номінальну;
- вузька клієнтська база, отже, сильна залежність від вимог постійних клієнтів, їх посилення. Раніше підприємство мало значні замовлення у білоруських та російських компаній, але через військові дії ці контракти було розірвано;
- підприємство має висококваліфікований персонал й не займається постійним професійним навчанням та підвищенням кваліфікації працівників підприємства в асоціації міжнародних автомобільних перевізників;
- простої рухомого складу внаслідок неритмічності та непередбачуваності отримання замовлень від постійних клієнтів, а отже, неповне використання наявних виробничих потужностей.

Для виявлення можливостей та загроз ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було проведено PEST-аналіз, на основі якого було зроблено нижченаведені висновки.

1) Можливості:

- рівень цін на послуги підприємства для іноземних клієнтів виявляється дешевшим ніж аналогічні послуги їх національних компаній;
- можливість завоювання нових ніш на зовнішніх ринках;
- поява та розвиток нових технологій перевезень та інформаційного забезпечення.

2) Загрози:

- військові дії, через які можливі значні простої на кордонах і в дорозі. Гарантований термін доставки та збереження вантажів - чинник, який завжди був сильною стороною підприємства, перейшов у бік слабких сторін, оскільки через військовий стан й часті тривоги підприємство не може стовідсотково визначати точний час перетину кордонів й доставки вантажів.
- зростаючі ціни на паливо-мастильні матеріали та запчастини до вантажівок;
- нестабільність замовлень через сезонність споживання низки продукції, що перевозиться;
- посилення екологічних норм для транспортних підприємств.

Згрупуємо наведені чинники зовнішнього й внутрішнього середовища у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Структурування сильних та слабких сторін, можливостей й загроз діяльності ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Внутрішнє середовище	
<u>Сильні сторони (STRENGTHS - S)</u> 1. багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг; 2. команда висококваліфікованих фахівців; 3. використання сучасних інформаційних технологій; 4. ефективна маркетингова політика.	<u>Слабкі сторони (WEAKNESSES - W)</u> 1. застарілий парк транспортних засобів; 2. вузька клієнтська база; 3. відсутність постійного підвищенням кваліфікації працівників; 4. простої рухомого складу.
Зовнішнє середовище	
<u>Можливості (OPPORTUNITIES - O)</u> 1. рівень цін на послуги підприємства для іноземних клієнтів виявляється дешевшим ніж аналогічні послуги їх національних компаній; 2. можливість завоювання нових ніш на зовнішніх ринках; 3. поява та розвиток нових технологій перевезень та інформаційного забезпечення.	<u>Загрози (THREATS - T)</u> 1. військові дії, через які можливі значні простої на кордонах і в дорозі; 2. зростаючі ціни на паливо-мастильні матеріали та запчастини до вантажівок; 3. нестабільність замовлень через сезонність споживання низки продукції, що перевозиться; 4. посилення екологічних норм для транспортних підприємств

Джерело: складено автором за даних підприємства

Для виявлення значущості впливу кожного чинника на діяльність підприємства, що аналізується, проведемо кількісний SWOT - аналіз ТОВ «Лоджистік Технолоджис» на основі експертної оцінки незалежних фахівців у сфері економіки та транспорту.

Наступним етапом відобразимо оцінку чинників внутрішнього середовища підприємства (табл. 3.3).

Для заповнення таблиці 3.3 було проведено розрахунки за формулами:

1) Загальна оцінка сильних сторін підприємства

$$S = \sum S_i * M_{Si}, \text{ де} \quad (3.1)$$

S_i -бальна оцінка сильних сторін підприємства,

M_{Si} -вагомість чинника сильних сторін підприємства.

2) Загальна оцінка слабких сторін підприємства

$$W = \sum W_i * M_{Wi}, \text{ де} \quad (3.2)$$

W_i - бальна оцінка слабких сторін підприємства,

M_{Wi} -вагомість чинника слабких сторін підприємства.

Таблиця 3.3

Оцінка чинників внутрішнього середовища ТОВ «Лоджистік

Технолоджис»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Чинники	Бали	Вагомість	Загальна оцінка	Чинники	Бали	Вагомість	Загальна оцінка
Багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг	8	0,2	1,6	Застарілий парк транспортних засобів	8	0,3	2,4
Команда висококваліфікованих фахівців	7	0,3	2,1	Вузька клієнтська база	9	0,3	2,7
Використання сучасних інформаційних технологій	6	0,2	1,2	Відсутність постійного підвищенням кваліфікації працівників	5	0,1	0,5
Ефективна маркетингова політика	9	0,3	2,7	Простої рухомого складу	6	0,3	1,8
Разом	30	1	7,6	Разом	28	1	7,4

Джерело: складено автором за даних підприємства

За результатами розрахунків, наведених в таблиці 3.3, можна зробити висновки, що сильні сторони підприємства перевищують його слабкі сторони, що дає більше шансів ТОВ «Лоджистік Технолоджис» скористатися сприятливими можливостями порівняно з конкурентами.

Далі проведемо оцінку чинників зовнішнього середовища підприємства, результати якої відображено в таблиці 3.4. Оцінка чинників зовнішнього середовища – це процес аналізу зовнішніх чинників, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Така оцінка допомагає визначити ризики, можливості та виклики, з якими може зіткнутися компанія. В результаті такого аналізу підприємство може розробити стратегічний план, який допоможе йому адаптуватися до зовнішнього середовища й підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Для кожного з включених у перелік чинників зовнішнього середовища надано відповідну експертну оцінку в балах за 10-бальною шкалою, якою вимірюється важливість можливості та важливість загрози.

Оскільки кожна можливість під впливом інших чинників може перетворитися на загрозу, так саме, як і загроза у сприятливих умовах може обернутися додатковою можливістю, потрібно сформулювати пару з протилежним значенням.

Для кожної пари було визначено ймовірність настання можливостей чи загроз, таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці:

$$P_{Oj} + P_{Tj} = 1, \text{ де} \quad (3.3)$$

P_{Oj} - ймовірність настання можливостей;

P_{Tj} - ймовірність настання загроз.

Загальна оцінка можливостей (Q) розраховується за формулою:

$$Q = \sum Q_j * P_{Qj}, \text{ де} \quad (3.4)$$

Q_j бальна оцінка можливості

Загальна оцінка загроз (Т) розраховується за формулою:

$$T = \sum T_{ji} * P_{ji}, \text{ де} \quad (3.5)$$

T_{ji} . бальна оцінка загрози.

Таблиця 3.4

Оцінка чинників зовнішнього середовища ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Можливості				Загрози			
Чинники	Бали	Ймовірність	Загальна оцінка	Чинники	Бали	Ймовірність	Загальна оцінка
Помірні ціни	7	0,6	4,2	Високі ціни	7	0,4	2,8
Вихід на нові ринки	8	0,7	5,6	Скорочення ринків збуту	8	0,3	2,4
Застосування нових технологій	6	0,6	3,6	Відмова від нових технологій	6	0,4	2,4
Заплановані терміни доставки та збереження вантажів	7	0,3	2,1	Зниження термінів доставки та збереження вантажів	7	0,7	4,9
Стабільність цін на ПММ та запчастини	8	0,2	1,6	Зростання цін на ПММ та запчастини	8	0,8	6,4
Стабільність замовлень	9	0,4	3,6	Нестабільність замовлень	9	0,6	5,4
Сталість екологічних норм	6	0,2	1,2	Посилення екологічних норм	6	0,8	4,8
Разом	51	-	21,9	Разом	51	-	29,1

Джерело: складено автором за даних підприємства

Якщо можливість буде невикористаною, вона може перетворитися на загрозу й навпаки, якщо загроза буде врегульована, це надасть нові можливості. Тому, під кожную можливість прописується загроза, відповідно кожна загроза має свою можливість.

Оскільки невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, а вдало відвернена загроза може відкрити додаткові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути цю ж загрозу. У ТОВ «Лоджистік Технолоджис» зовнішні можливості (21,9 балів) оцінюються нижче,

ніж загрози (29,1 балів), тому стратегія підприємства повинна бути наближена до зменшення зовнішніх загроз.

Далі, для вибору стратегії у матрицю SWOT прописуємо всі можливості й загрози з розрахованими балами (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок матриці SWOT для ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

Чинники зовнішнього середовища, у зважених балах Чинники внутрішнього середовища, у зважених балах	Можливості (Q _j)			Загрози (T _j)			
	Помірні ціни (4,2)	Вихід на нові ринки (5,6)	Застосування нових технологій (3,6)	Зниження термінів доставки та збереження вантажів (4,9)	Зростання цін на ПММ та запчастини (6,4)	Нестабільність замовлень (5,4)	Посилення екологічних норм (4,8)
Сильні сторони (S_i)	Поле «SQ»			Поле «ST»			
Багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг (1,6)	6,72	8,96	5,76	7,84	10,24	8,64	7,68
Команда висококваліфікованих фахівців (2,1)	8,82	11,76	7,56	10,29	13,44	11,34	10,08
Використання сучасних інформаційних технологій (1,2)	5,04	6,72	4,32	5,88	7,68	6,48	5,76
Ефективна маркетингова політика (2,7)	11,34	15,12	9,72	13,23	17,28	14,58	12,96
Слабкі сторони (W_i)	Поле «WQ»			Поле «WT»			
Застарілий парк транспортних засобів (2,4)	10,08	13,44	8,64	11,76	15,36	12,96	11,52
Вузька клієнтська база (2,7)	11,34	15,12	9,72	13,23	17,28	14,58	12,96
Відсутність постійного підвищенням кваліфікації працівників (0,5)	2,1	2,8	1,8	2,45	3,2	2,7	2,4
Простої рухомого складу (1,8)	7,56	10,08	6,48	8,82	11,52	9,72	8,64

Джерело: складено автором за даних підприємства

Для заповнення комірок матриці SWOT було застосовано наступні формули розрахунку:

1) Для поля «SQ»

$$K^{SQ}_{ij} = S_i * Q_j \quad (3.6)$$

2) Для поля «ST»

$$K^{ST}_{ij} = S_i * T_j \quad (3.7)$$

3) Для поля «WQ»

$$K^{WQ}_{ij} = W_i * Q_j \quad (3.8)$$

4) Для поля «WT»

$$K^{WT}_{ij} = W_i * T_j \quad (3.9)$$

Концентрувати увагу та будувати стратегію потрібно по тих показниках, які будуть мати вищі значення балів, оскільки саме така стратегія буде оптимальною для розвитку підприємства.

Останнім етапом є вибір стратегії за допомогою зведеної аналітичної таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вибір стратегії розвитку ТОВ «Лоджистік Технолоджис»

$\sum_I^{ij} K^{SQ}_{ij}$ (101,85)		>	$\sum_I^{ij} K^{ST}_{ij}$ (163,4)
>			>
$\sum_I^{ij} K^{WQ}_{ij}$ (99,16)		>	$\sum_I^{ij} K^{WT}_{ij}$ (159,1)
Види стратегій	Максі-Максі	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	$\sum_I^{ij} K^{SQ}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{ST}_{ij}$ $\sum_I^{ij} K^{SQ}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{WQ}_{ij}$
	Максі-Міні	Використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз	$\sum_I^{ij} K^{ST}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{SQ}_{ij}$ $\sum_I^{ij} K^{ST}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{WT}_{ij}$
	Міні-Максі	Використання можливостей для нівелювання слабких сторін	$\sum_I^{ij} K^{WQ}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{WQ}_{ij}$ $\sum_I^{ij} K^{WQ}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{WT}_{ij}$
	Міні-міні	Згортання діяльності	$\sum_I^{ij} K^{WT}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{WQ}_{ij}$ $\sum_I^{ij} K^{WT}_{ij} > \sum_I^{ij} K^{ST}_{ij}$
Рекомендована стратегія розвитку:			Максі-Міні

Джерело: складено автором за даних підприємства

Результати проведеного аналізу за допомогою матриці SWOT дають підставу пропонувати шляхи удосконалення міжнародної стратегії суб'єкта господарювання. Пропозиції оформлюються аналітичним висновком. За результатами проведеного дослідження обґрунтовано ефективність застосування ТОВ «Лоджистік Технолоджис» стратегії ведення бізнесу підприємству за допомогою стратегії Максі-Міні. Ця стратегія передбачає розвиток в напрямку використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз, а саме: з огляду на те, що підприємство є гнучким відносно використання сучасних інформаційних технологій й існує необхідність оновлення автопарку вантажних машин, можна взяти машини, які не будуть залежати від традиційного пального, наприклад на альтернативних джерелах (електродвигуни чи комбіновані двигуни). Крім того, нові автівки не будуть потребувати частих ремонтів, отже не буде необхідності витрачати кошти на недешеві запчастини. Внаслідок ефективної маркетингової політики й виходу на європейські ринки у підприємства є можливість розширити клієнтську базу й налагодити регулярність замовлень. Додатковим позитивним моментом для цього є багаторічний досвід роботи підприємства на ринку транспортних послуг.

А шляхом реалізації творчого потенціалу команди висококваліфікованих фахівців буде забезпечена висока якість надання послуг, що також можна віднести до конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

Доцільність удосконалення міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки обґрунтовується з різних позицій: доступ до нових сегментів національного й зарубіжних ринків, підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптація до змін потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності через впровадження інновацій, можливість використання цифрових інструментів для оцінювання ризиків та своєчасного реагування на можливі загрози, контроль наслідками своїх бізнес-процесів з позиції екологічної відповідальності.

Для ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було розроблено алгоритм вибору міжнародної стратегії розвитку в умовах цифрової економіки, де розписані кроки оптимізації стратегії розвитку підприємства в залежності від результатів проведеного аналізу з урахуванням впливу чинників зовнішнього й внутрішнього середовища.

Для удосконалення міжнародної стратегії ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було застосовано SWOT-аналіз результати якого дозволять обрати оптимальну стратегію підприємства, а також дозволить розкрити можливості покращення бізнесу та визначити загрози. Для цього було проведено аналіз сильних та слабких сторін, можливостей й загроз діяльності підприємства. Оцінка чинників внутрішнього середовища зовнішнього середовища дозволила вибрати стратегію «Максі-Міні»: використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз.

Удосконалення міжнародної стратегії в умовах цифрової економіки є необхідністю для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та вдало розвивати свій бізнес в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що цифрову економіку слід розглядати, як економічну діяльність, яка базується на використанні цифрових технологій, зокрема інформаційних і комунікаційних технологій, для створення, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Вона заснована на використанні цифрових технологій, таких як інтернет, штучний інтелект, великі бази даних, блокчейн тощо. Вона охоплює онлайн-бізнес, електронну комерцію, цифрові фінансові послуги, автоматизацію виробництва та багато іншого. Основною рисою є використання цифрових інструментів для оптимізації процесів, вдосконалення аналітики для прийняття рішень, зниження витрат і підвищення ефективності.

Дослідження основних етапів становлення цифрової економіки дозволило побачити який вплив це зробило на традиційні процеси й методи. Серед основних продуктів цифрової економіки виділено: програмне забезпечення, електронна комерція та онлайн-платформи, мобільні додатки, цифрові медіа та контент, обробка даних та аналітика, цифрові фінансові технології (FinTech), інтернет речей (IoT), хмарні обчислення та інфраструктура, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект. Все це має як позитивні наслідки (зростання можливостей через поширення передових технологій, підвищення мобільності фінансових ресурсів, зростання економічної ефективності бізнесу шляхом економії витрат на виробництво, розподіл, обмін товарів та послуг тощо), так й загрози (проблема зберігання великої кількості даних, кіберзагрози, залежність від енергоресурсів, зв'язку, ефективності апаратних й програмних засобів тощо).

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що з одного боку, імплементація стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки потребує гнучкого підходу, що враховує специфіку кожного ринку, економічні умови, культурні особливості та забезпечує баланс між адаптацією та стандартизацією, а з іншого - для ефективного розвитку підприємства потрібна дієва міжнародна стратегія.

ТОВ «Лоджистік Технолоджис» займається вантажними транспортними перевезеннями. За даними Державної служби статистики України у 2022 та 2023 роках серед експорту товарів вантажний вид автомобільного транспорту займав більше третини, а у перевезенні імпортованих товарів в країні частка вантажних автомобілів є найбільшою та становить 69,4 % та 71,2 % відповідно. Зазначене дає підстави стверджувати, що вантажний автомобільний транспорт відіграє значну роль у імпортованні країни та є визначальним для експортних операцій.

Для ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було запропоновано методику аналізу за чотирма напрямками: показники майнового стану підприємства, показники ефективності використання оборотних засобів, показники платоспроможності, показники рентабельності. Незважаючи на те, що підприємство протягом досліджуваного періоду було прибутковим, аналіз виявив слабкі сторони, це: низький рівень ліквідності й платоспроможності, сильно зношені основні засоби та високий рівень кредиторської заборгованості. На це слід звернути увагу керівництву підприємства.

Для оцінки рівня цифровізації ТОВ «Лоджистік Технолоджис» запропоновано методичний підхід, який передбачає визначення основних критеріїв та надання їм рангу. За десятибальною шкалою експертами було виставлено значимість вищевказаних критеріїв та розраховано інтегральний індекс ТОВ «Лоджистік Технолоджис» який показав середню ефективність стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства.

Доцільність удосконалення міжнародної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки обґрунтовуються такими аргументами, як: можливості виходу на нові національні й міжнародні ринки, оптимізація бізнес-процесів шляхом автоматизації та інших можливостей цифрового інструментарію, зниження витрат, виявлення та адаптація під нові вимоги споживачів, впровадження інновацій з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, покращення аналітики й прогнозування сприяють зменшенню ризиків, соціальна відповідальність та контроль за екологічними наслідками бізнес-процесів підприємства.

Для ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було розроблено алгоритм аналізу наявної стратегії розвитку, що сприятиме покращенню вибору стратегії міжнародного розвитку підприємства цифрового. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення міжнародної стратегії ТОВ «Лоджистік Технолоджис» було визначено за допомогою SWOT-аналізу. Визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, можливостей й загроз чинників зовнішнього середовища дозволило обрати оптимальну для підприємства стратегію використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз та надати відповідні рекомендації. Так, оскільки підприємство є гнучким відносно використання сучасних інформаційних технологій й існує необхідність оновлення автопарку вантажних машин, можна взяти машини, які не будуть залежати від традиційного пального, наприклад на альтернативних джерелах (електродвигуни чи комбіновані двигуни). Крім того, нові автівки не будуть потребувати частих ремонтів, отже не буде необхідності витрачати кошти на недешеві запчастини. Внаслідок ефективної маркетингової політики й виходу на європейські ринки у підприємства є можливість розширити клієнтську базу й налагодити регулярність замовлень. Додатковим позитивним моментом для цього є багаторічний досвід роботи підприємства на ринку транспортних послуг.

Зазначена стратегія сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства на національних й міжнародних ринках в умовах сучасної цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. 2015. Т. 23, вип. 4. С. 9-18.
2. Балабан О. Т. Розвиток підприємства та його стратегія / О. Т. Балабан ; наук. кер. В. В. Лакіза // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 166-169.
3. Біловодська О. А. Інструменти digital-стратегії / О. А. Біловодська // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2021 року. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 96-97.
4. Бестужева С. В., Козуб В. О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. Економічний простір. 2020. №154. С. 16– 20.
5. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ. нац. торг.екон. унт. 2003. 398 с.
6. Бондарєв М. Р. Вдосконалення стратегії корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві / М. Р. Бондарєв // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 200-201.
7. Бондаренко С. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства [Текст] / С. Бондаренко // Стратегія економічного розвитку України. — 2001. — Вип. 7. — С. 400-408.
8. Будякова О. Ю. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. Ю. Будякова, В. Задорожний // Матеріали II Міжнародної науково-практичної

- конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 44-45.
9. Васильковська К. О. Сутність і основні форми міжнародних відносин / К. О. Васильковська, І. М. Гончаренко // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 135-138.
 10. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський // Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. - 2016. - № 2. - С. 51-58.
 11. Гончаренко І. М. Посилення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку / І. М. Гончаренко, К. О. Васильковська // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи" : матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 116-121.
 12. Городянська Л. В. Етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємств України / Л. В. Городянська // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем = Current state, problems and prospects of business development, financial, credit and accounting systems : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 26 травня 2021 року. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – С. 132-134.
 13. Гуторов О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. 2021. № 2. Т. 2. С. 212– 226.
 14. Данкеєва О. М. Окремі концептуальні аспекти щодо формування інвестиційної стратегії підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 46 –50.

15. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства / І. М. Джадан // Технологічний аудит и резерви виробництва. - 2014. - № 6(2). - С. 7-12.
16. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки : навч. посіб. перероб. Київ : Знан-ня-Прес, 2002. 214 с.
17. Довбуш В. І. Стратегія диверсифікації як інструмент інноваційного розвитку підприємства / В. І. Довбуш, С. О. Надьон // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали ІІ Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 101-105.
18. Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав. 2011. 405 с.
19. Дончак Л. Г. Процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Л. Г. Дончак, І. В. Семчук // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали виступів ІІІ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (11 квітня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 153-156.
20. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3(19). С. 21-32.
21. Економічна енциклопедія : в 3-х т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – Київ: Видавничий центр "Академія", 2000–2002.
22. Жигалкевич Ж. М. Особливості формування політики просування на міжнародних ринках [Текст] / Ж. М. Жигалкевич, В. В. Романовська // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2023. - № 6 (17). - С. 71-81.
23. Карчева Г., Огородня Д., Опенько В. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 13-21.
24. Кастельс М. Інформаційні технології, глобалізація та соціальний розвиток / М. Кастельс // Соціальна глобалістика: навч. посіб. / за наук. ред.: Е. А. Афоніна,

- В. Д. Бондаренка, А. Ю. Мартинова. – К. : Освіта України, 2011. – 1 електрон. опт. диск (CD ROM); 12 см.
25. Каут О. В., Дунайчук С. М. Аналіз типових інвестиційних стратегій промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 20 –24.
 26. Квіта Г. М. Управління конкурентоспроможністю на ринку послуг / Г. М. Квіта, Т. П. Субот // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 105-107.
 27. Козлов В. В. Аналіз стану електронної комерції в Україні / В. В. Козлов, Т. В. Томашевська // Статистика України. - 2017. - № 2. - С. 34-38.
 28. Котелевець Д. О. Основні бар'єри розвитку цифрової економіки в Україні. Modern Economics. 2022. № 36(2022). С. 59-64.
 29. Кузнєцова А. Я., Чмерук Г. Г. Теоретичні підходи до визначення цифрової економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(74). С. 34-41.
 30. Лазебник Л. Л. Сутність, особливості та параметри цифрової економіки / Л. Л. Лазебник, В. О. Войтенко // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2020. - № 1. - С. 22-29.
 31. Лесюта Н. Ю. Політика залучення та використання міжнародних інвестицій / Н. Ю. Лесюта ; наук. кер. О. Ю. Будякова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). - Київ : КНУТД, 2019. - Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 180-181.
 32. Лінський С. Напрямки формування стратегії інноваційного менеджменту / С. Лінський, О. Проскура, В. Будник // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 154-155.
 33. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

34. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 376 с.
35. Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 5(32). С. 70–75.
36. Міжнародні стратегії економічного розвитку: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / О. О. Охріменко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 149 с. – Назва з екрана.
37. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посібник / О. В. Бервено, А. О. Москвіна; за заг. ред. О. В. Бервено; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2021. 262 с.
38. Мовчан Ю. В. Сучасні маркетингові стратегії управління / Ю. В. Мовчан ; наук. кер. О. Ю. Будякова // Тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 5 квітня 2019 р., м. Київ. – Київ : КНУТД, 2019. – С. 88.
39. Назарова Г. В. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура / Г. В. Назарова, В. О. Руденко // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. - С. 92.
40. Орехова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 21. С. 14–17.
41. Почепцов Г.Г. Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики. Політичний менеджмент. 2004. № 2. С. 3–27.
42. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 191-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text/>

43. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
44. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.
45. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
46. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова // *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, February 20-22, 2022.* – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – Р. 385-391.
47. Пуцентейло, П.Р., Гуменюк, О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131-143.
48. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
49. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
50. Сірко А. В. Реалії цифрової економіки: нові можливості та виклики для суспільства і держави. *Ефективна економіка*. 2020. № 11 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8337>.
51. Стахурська С. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. (41). – 122 с.
52. Тарнавська О. Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. *На-уковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 230-233.
53. Тертичка В.В. Стратегічне управління. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

54. Трофимчук О. А. Державне регулювання економіки: теоретичне переосмислення у ХХІ ст. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 206-212.
55. Чугаєв О. А. Формування міжнародної маркетингової комунікації підприємства [Текст] / О. А. Чугаєв, О. Г. Арутюнян // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2023. - № 1 (12). - С. 91-99.
56. Федішин М. П., Жаворонок А. В., Ковальчук Н. О. Механізм державного регулювання кризових явищ банківської галузі в умовах глобальних викликів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 28. С. 121-125.
57. Фролова Л. В. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки / Л. В. Фролова, І. М. Бойко // ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: time realities [Електрон. ресурс]. – Одеса, 2021. – № 2 (54). – С. 47–56.
58. Шевчук С. Є. Стратегічне управління фінансовим потенціалом підприємства / С. Є. Шевчук, В. В. Худолій // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 580-583.
59. Шталь Т. В., Козуб В. О., Бондаренко Л. М. Формування інвестиційної стратегії вітчизняним підприємством у міжнародному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Випуск 1 (49). С. 213– 216.
60. Штець Т. Ф. Світовий досвід впровадження механізмів державного регулювання розвитку сектора цифрової економіки / Т. Ф. Штець // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2019. - Вип. 1. - С. 84-89.
61. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Richard D Irwin, 1987. 245 p
62. Ansoff I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
63. Chimhowu A.O., Hulme D., Munro T. L. The “New” national development planning and global development goals: Processes and partnerships. World Development Volume 120, August 2019, Pages 76-89 <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.013>

64. Dahlman, C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries: Working Paper No. 334. Paris: OECD, 2016 // OECD URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf>
65. Digital Economy / Oxford: Oxford University Press, 2017 // Oxford Dictionary. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy
66. Friedman Th. L. The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization. N.Y., 1999. 490 p.
67. Karlöf B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Palgrave Macmillan, 1989. 180 p.
68. Lane N. Advancing the digital economy into the 21st century. Information Systems Frontiers. 1999. Vol. 1. No. 3. P. 317–320.
69. Leavitt T. The Globalization of Markets. Harvard Business Reviews, 1983. Vol. 61, 92-102 p.
70. Mintzberg H. The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. California Management Review. Vol. 30(1). 1987. P. 11–24.
71. Negroponte, N. Being Digital. NY : Knopf, 1995. 256 p.
72. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York :Free Press. 1985. 592 p.
73. Robertson R. Globalization: Social theory and global culture/ R. Robertson. – L, Sage, 1992. –240 p.
74. Rouse M. Digital Economy // Newton: Techtarger. URL: <http://searchcio.techtarger.com/definition/digital-economy>
75. Scholte J. A. Globalization. A critical introduction / J. A. Scholte. – London: Palgrave, 2000. – 361 p.
76. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump. New York City: W. W. Norton & Company. 2017. 528 p.
77. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. NY : McGraw-Hill, 1994. 368 p.

78. The Digital Economy. – London: British Computer Society, 2014 // BCS. URL: http://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf
79. Thompson A., Strickland A. Strategic Management. Richard D Irwin, 1999. 1088 p
80. Watkins, M.D. Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why. URL: <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> (дата зверення: 12.10.2024).

ДОДАТКИ