

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Суський Микола Віталійович

УДК 338,984
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне планування у міжнародних компаніях

за ОПП “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Олександр КОВАЛЬЧУК
к.е.н., доцент

Житомир – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	5
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ»	10
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВИХОДУ ПРАТ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК...	20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Компанії стикаються з ринковими умовами, що постійно змінюються, гострою конкуренцією, бізнес-моделями, що розвиваються, і технологіями. Відповідь на ці виклики та можливості вимагає використання стратегічного планування. Стратегічне планування не є окремою ізольованою діяльністю, а потребує детального, багатофункціонального підходу, який враховує комерційні, операційні та фінансові міркування, а також їхні наслідки для витрат і доходів. Це все робить тему дослідження актуальною

Питання стратегічного планування досліджували: Бугайко Д. О. та Харазішвілі [4]; Ю. М. Букреєва Д. С., Тупіцина К. О. та Больша А. К. [5]; Галазюк Н. М. [7]; Головченко Б. М. [8]; Данілова Е. І. та Пасічна А. П. [10]; Письменна М. С. [26]; Пілішек Н. М. [27]; Плотніченко С. Р. та Гаврилюк І. І. [28]; Серєда Н. М. [33] та інші.

Основна мета кваліфікаційної роботи є визначення кроків стратегічного планування, яка в значній мірі може допустити підвищення ефективності діяльності міжнародної компанії. Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти стратегічного планування з врахуванням міжнародної діяльності;
- дати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- визначити особливості стратегічного планування міжнародної компанії;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічне планування в міжнародних компаніях.

Як об'єкт дослідження у кваліфікаційній роботі виступає процес стратегічного планування ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», яку можна вважати міжнародною компанією, оскільки вона планує відкрити торгово-складський філіал в Польщі.

Предметом дослідження сукупність практичних рекомендацій щодо стратегічного планування в міжнародній діяльності досліджуваного підприємства.

Методологія дослідження базувалась на основі наукових праць дослідників, які розглядали процес стратегічного планування, а також різні методи та підходи. У ході здійснення дослідження використовувались наукові методи, як аналіз, дедукція, синтез та моделювання.

Для розрахунку показників використано річні звіти ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат». Джерелами інформація були внутрішня інформація ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», наукові праці інших дослідників, сайти офіційних установ України, відкрита інформація в мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного планування в міжнародній діяльності компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості практичного застосування запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування в міжнародній діяльності компанії.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора:

- Сутність стратегічного планування в міжнародній компанії;
- Основні моменти стратегічного планування в ПРАТ «Шепетівський цукровий комбінат»;
- Стратегічне планування в умовах виходу ПРАТ «Шепетівський цукровий комбінат» на зовнішній ринок;

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Нестабільність бізнес-середовища змушує багато компаній приймати пасивні стратегії реагування, а не активні завоювання ринку. Так як активні стратегії, як правило, життєздатні лише в короткостроковій перспективі, навіть якщо вони можуть вимагати витрати значної кількості ресурсів і часу для виконання. Стратегічне планування допомагає компаніям заздалегідь підготуватися та вирішувати проблеми з більш довгостроковим поглядом. Вони дозволяють компанії ініціювати вплив, а не просто реагувати на ситуації.

Концепція стратегічного планування спочатку стала популярною в 1950-х і 1960-х роках і користувалася прихильністю в корпоративному світі аж до 1980-х років, коли вона дещо втратила популярність. Однак ентузіазм щодо стратегічного бізнес-планування відродився у 1990-х роках, і стратегічне планування залишається актуальним у сучасному бізнесі.

Галазюк Н.Н. доводить, що основною метою стратегічного планування є забезпечення позитивного результату діяльності підприємства протягом тривалого періоду часу. Стратегічне планування має на меті підвищити якість процесу управління та привести його у відповідність до вимог швидких та часто непередбачуваних змін в зовнішньому середовищі [7, с. 58].

Данілова Е. І. та Пасічна А. П. пишуть, що стратегічне планування – це заплановані довгострокові (строк більше 5 років) цілі і ресурси на їх досягнення [10, с. 16].

Кириленко О. М., Новак В. О. та Разумова К. М. вважають, що стратегічне планування діяльності являє собою складний процес, що включає ретельний аналіз ринків, політичної та економічної ситуації в країні, зміну власної організаційної структури і методів управління і т.д. [14, с. 84].

Пілішек Н. М. переконаний в тому, що стратегічне планування – це процес прийняття рішень вищим керівництвом, що фокусується на довгостроковій перспективній діяльності підприємства і вказує засоби, за допомогою яких стратегічний план діяльності можуть бути досягнуті [27, с. 217].

Плотніченко С. Р. та Гаврилюк І. І. вважають, що стратегічне планування є однією з головних функцій стратегічного управління яка є основою процесу прийняття стратегічних управлінських рішень відносно формування стратегій, розподілу ресурсів на виконання цих стратегій, адаптації стратегії до зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [28, с. 149].

Дослідження показали, що є багато різних структур і методологій стратегічного планування. Хоча немає абсолютних правил щодо реалізації процесу, більшість [7, 10, 14, 27. 28] дотримується подібної моделі та має спільні атрибути та визначають певні базові етапи:

- аналіз або оцінка, де розвивається розуміння поточного внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формулювання стратегії, де розробляється стратегія високого рівня та документується базовий стратегічний план на рівні організації
- виконання стратегії, де план високого рівня перетворюється на більш оперативне планування та дії;
- етап оцінювання або підтримки/управління, на якому відбувається постійне вдосконалення та оцінка продуктивності, культури, комунікацій, звітування даних та інших питань стратегічного управління.

Для міжнародної компанії стратегічне планування є дуже складним завданням. Якщо компанія обслуговує кілька різних географічних ринків і/або виробляє більш ніж в одній країні, це значно ускладнює стратегічне планування, ніж у вітчизняній компанії [10].

Щоб розробляти стратегії свого майбутнього, міжнародна компанія має вирішити питання, яких у вітчизняній просто немає:

- якою мірою різні країни повинні бути автономними?
- якою мірою продукти та послуги повинні бути адаптовані до потреби різних ринків?

- чи будуть продукти закуповуватися або виготовлятися всередині іншої країни чи буде транскордонне виробництво?

Крім цього, такі завдання, як визначення стратегічного та визначення стратегічних цілей важче здійснити для міжнародної компанії. Це через додатковий вимір інтернаціональності.

Хоча стратегічне планування в міжнародній компанії складніше, ніж у вітчизняній компанії, сам процес є таким ж саме. Процес розробки для міжнародної компанії обумовить додаткові проблеми, з якими потрібно стикатися на кожному етапі процесу, і це зробить планування більш складним завданням.

Вивчення літературних джерел [1, 8, 11, 18, 20, 27, 28, 40] показало, що для стратегічного планування міжнародній компанії потрібно 5 кроків:

- експортна діагностика;
- пошук фінансування;
- стандарти та сертифікати;
- маркетингове дослідження;
- розробка її стратегії;

Отже, стратегічне планування – це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх реалізації та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання компанії. Це концепція, яка зосереджена на інтеграції різних відділів (таких як бухгалтерський облік і фінанси, маркетинг і кадри) всередині компанії для досягнення її стратегічних цілей.

Найпершим кроком у міжнародному стратегічному плануванні є проведення діагностики експорту. Це дозволить компанії знати свої сильні та слабкі сторони та оцінити, чи здатна вона експортувати чи ні.

Відповідаючи на діагностичні запитання, ви об'єктивно виявите рівень готовності вашої компанії до зовнішніх ринків, здатність ваших команд поглинати надлишкову продукцію та прагнення вашого керівництва до міжнародного розвитку.

Цей крок є ключовим, оскільки не всі компанії можуть експортувати. Саме цей етап визначає, чи здійснений ваш проект чи ні.

Рішення про експорт неминуче веде до збільшення бюджету компанії. Таким чином, другим кроком міжнародного стратегічного планування є фінансування.

Нові витрати включають:

- наймання директора з експорту або агента або торгового агента;
- інвестування в дослідження ринку;
- витрати на міжнародний маркетинг (розвідувальні поїздки, виставки тощо);
- отримання атестації чи стандартів на продукцію;
- збільшення оборотних коштів.

Факторинг – хороший спосіб фінансування клієнтської позиції компанії. Це дозволяє перерахувати фінансовій агенції борг свого клієнта і таким чином негайно отримати відповідну готівку. Це також допомагає обмежити ризик клієнта, оскільки організація візьме гарантії щодо вашого клієнта та прийме транзакцію, лише якщо клієнт є платоспроможним (щоб бути впевненим, що зрештою йому буде виплачено).

Третій етап міжнародного стратегічного планування вказано як необхідний у плані дій, поданому під час діагностики експорту. Це дозволить визначити, чи потребує ваш продукт стандарту чи сертифікації перед експортом.

Наприклад, європейське законодавство, з яким ми особливо знайомі, вимагає, щоб імпортовані товари відповідали технічним вимогам, вимогам безпеки та маркування, як визначено європейським законодавством. Перш ніж ви потрапите до Європи, ваші товари мають відповідати вимогам ЄС

щодо захисту здоров'я людей і тварин, навколишнього середовища та прав споживачів.

Дослідження ринку є важливим. Це дозволяє таргетувати ринки, сегментувати перспективи, які будуть використані для розробки маркетингової стратегії.

Окрім документального дослідження та польового аналізу, це дослідження має охоплювати два аспекти: соціально-економічне та культурне дослідження країни (звичаї, партнерство, конкуренція тощо) та дослідження потенційної клієнтури (загальні тенденції споживання та демографія).

Звичайно, це дослідження тривале. Рекомендується обмежити свій вибір 2 або 3 потенційними ринками, де ваші продукти та послуги мають потенціал зростання.

Описуючи всі аспекти вивчення іноземної країни, якби нам довелося згадати, ми б сказали, що найважливіші дані, які потрібно знати:

- регулювання міжнародної торгівлі та наявність (чи відсутність) торгових угод;
- політичне середовище та стабільність країни;
- наявність місцевих або міжнародних конкурентів;
- транспортні та комунікаційні мережі.

Збираючи надійні дані щодо цих аспектів, ви зможете визначити можливості та ризики, які представляють ці різні ринки.

Йдеться про збір інформації про вашу цільову аудиторію. Знання віку, статі, купівельних звичок, місця життя, перешкод для купівлі тощо допомагає визначити типовий профіль потенційного покупця. Ще одним ключовим аспектом стратегічного планування міжнародної компанії є визначення стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

Вивчення літературних джерел [1, 8, 11, 18, 20, 27, 28, 40] для стратегічного планування у внутрішньому контексті показало, що авторами

запропоновано три типи стратегій: корпоративні стратегії, бізнес-стратегії та функціональні стратегії.

Але якою мірою ця схема стосується стратегічного планування в міжнародному контексті? Чи існують інші типи стратегій, чи нам потрібно надати іншу класифікацію?

У літературі [1, 8, 11, 18, 20, 27, 28, 40] часто згадуються міжнародні стратегії, але хоча існує загальна згода щодо концепцій корпоративної, бізнес- та функціональної стратегій, існують конкуруючі погляди щодо того, що таке міжнародна стратегія:

- міжнародна стратегія – це форма диверсифікації до нових географічних ринків;
- центральним питанням міжнародної стратегії є вибір ринків для обслуговування та пов'язане з ним питання про те, чи продукти та послуги необхідно адаптувати до потреб цього ринку або чи можна продавати стандартизовані продукти;
- також розглядають міжнародні стратегії як підтримку планування міжнародної фірми;
- міжнародна стратегія може бути або бізнес-стратегією, або корпоративною стратегією;
- міжнародна стратегія компанії полягає в тому, як вона підходить до транскордонної діяльності.

Можемо зробити висновок, що міжнародна стратегія – це документ, що підтримує відкриття нових географічних ринків:

Стратегічне планування міжнародної діяльності є систематичним та безперервним процесом цільового програмування діяльності організації на зовнішніх ринках, який спрямований на розвиток комерційної та науково-технічної співпраці із зарубіжними контрагентами, та враховує міжнародні особливості та зовнішні фактори для ефективного досягнення основної мети компанії з міжнародним бізнес профілем.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ»

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» (ЄДРПОУ 00373391). Місцезнаходження: 30403 Хмельницька область, м. Шепетівка вул. Старокостянтинівське шосе, 31.

Свою новітню історію ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» у складі компанії ТОВ «АСПІК ГРУП» розпочинає у 2019 р., що сприяло збільшенню показників виробництва, зокрема щодо виходу цукру за добу, порівняно з попередніми періодами.

Організаційну структуру ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» в 2021 р. зображено на рис. 2.1.

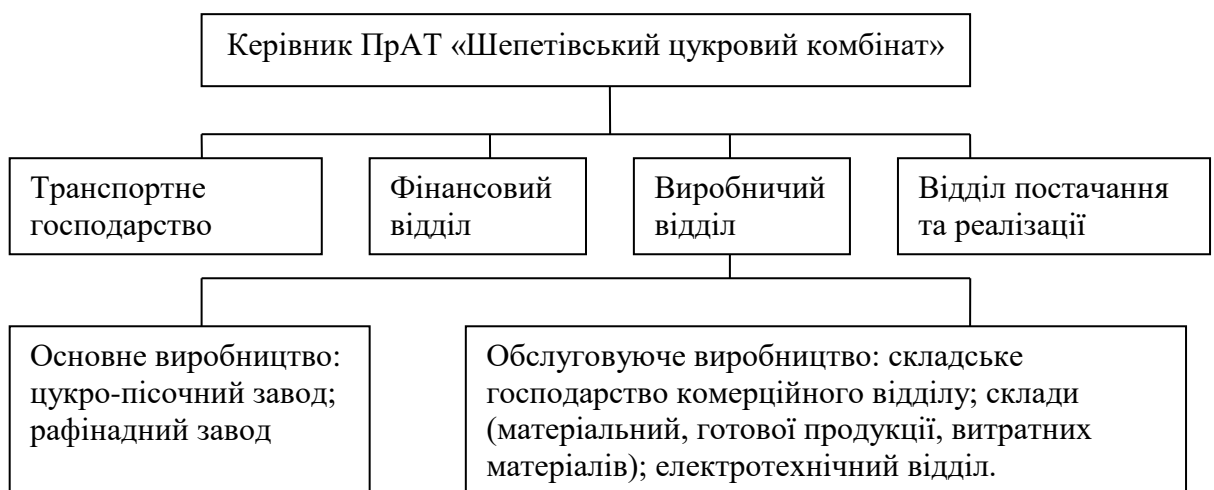


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат»

В табл. 2.1 дослідимо структуру активів підприємства. З даних аналітичної таблиці можна зробити висновок, що на кінець 2021 р. вартість майна в розпорядженні підприємства становила 4206 тис. грн., тобто за звітний період майно підприємства зменшилось на 815 тис. грн. за рахунок зміни основних і оборотних коштів

**Динаміка структури активів ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат»
за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %	п. с.
Капітальні інвестиції	564	11,2	398	14,9	558	13,3	-6	98,9	2,0
Основні засоби:									
залишкова вартість	358	7,1	336	12,6	1786	42,5	1428	498,9	35,3
первісна вартість	438	8,7	414	15,5	1867	44,4	1429	426,3	35,7
знос	80	1,6	78	2,9	81	1,9	1	101,3	0,3
Виробничі запаси	595	11,9	396	14,8	469	11,2	-126	78,8	-0,7
Незавершене виробництво	980	19,5	223	8,3	399	9,5	-581	40,7	-10,0
Готова продукція	459	9,1	-	-	-	-	-459	0,0	-9,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	150	3,0	326	12,2	174	4,1	24	116,0	1,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками по виданих авансах	-	-0	7	0,3	-	-	-	-	0,0
Грошові кошти	1915	38,1	976	36,5	820	19,5	-1095	42,8	-18,6
Сума активів	5021	100,0	2672	100,0	4206	100,0	-815	83,8	-

На кінець 2021 р. у загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства 2344 тис. грн чи 55,7% становлять основні засоби й необоротні активи, які збільшилися на кінець звітного періоду на 1422 тис. грн., і в загальній вартості майна їхня питома вага зменшилась на 37,4%. Оборотні активи зменшились на 2237 тис. грн., в загальній вартості майна їхня питома вага зросла на 37,4%.

В таблиці 2.2 дослідимо структуру пасивів підприємства.

Динаміка структури пасивів

ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %	п. с.
Засновницький капітал	150	3,0	150	5,6	150	3,6	0	100,0	0,6
Нерозподілений прибуток	677	13,5	1294	48,4	1639	39,0	962	242,1	25,5
Довгострокові кредити банку	-	-	-	-	1039	24,7	1039	-	24,7
Короткострокові кредити банку	-	-	230	8,6	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	166	3,3	143	5,4	985	23,4	819	593,4	20,1
з бюджетом	105	2,1	153	5,7	59	1,4	-46	56,2	-0,7
зі страхування	68	1,4	136	5,1	172	4,1	104	252,9	2,7
з оплати праці	65	1,3	95	3,6	153	3,6	88	235,4	2,3
із внутрішніх розрахунків	-	-	5	0,2	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	3790	75,5	466	17,4	9	0,2	-3781	0,2	-75,3
Сума пасивів	5021	100,0	2672	100,0	4206	100,0	-815	83,8	0,00

В 2021 р. власний капітал становив 1789 тис. грн чи 42,5% від валюти балансу, що краще 2019 р. на 962 тис. грн; довгострокові зобов'язання становили 1039 тис. грн чи 24,7% від валюти балансу, що більше 2019 року на 1039 тис. грн.; поточні зобов'язання становили 1378 тис. грн чи 32,8% від валюти балансу, що менше кінця 2019 року на 2816 тис. грн. В структурі балансу питома вага власного капіталу зросла, а позикових і залучених коштів зменшилася на 26,1%.

Проаналізуємо динаміку і склад витрат та доходів, а також фінансовий результат в таблиці 2.3.

Динаміка і склад витрат та доходів ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	в %	п.с.
Всього доходів	5607	100,0	5311	100	6597	100	990	17,7	-
Доход від реалізації продукції	5607	100,0	5228	98,4	6409	97,2	802	14,3	-2,8
Операційні доходи	-	-	83	1,6	188	2,8	188	-	2,8
Всього витрат	5280	100,0	4694	100	6252	100	1132	18,4	0
Собівартість реалізованої продукції	5107	96,7	4594	97,9	6197	99,1	1090	21,3	2,4
Адміністративні витрати	173	3,3	10	0,2	12	0,2	-161	-93,1	-3,1
Фінансові витрати	-	-	90	-	43	-	43	-	-
Чистий фінансовий результат	327	-	617	-	345	-	-142	5,5	-

В 2021 р. порівняно з 2019 р. доходи ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зросли на 990 тис. грн чи на 17,7% і в 2021 році становили 6597 тис. грн. За цей же період витрати комбінату збільшилися на 1132 тис. грн чи на 17,7% і в 2021 році становили 6252 тис. грн. В структурі доходів в 2021 році найбільша питома вага була в доходів від реалізації продукції 97,2%, що менше 2019 року на 2,8%, а в структурі витрат питома вага собівартості реалізованої продукції становила 82,3%, що відповідно вище на 2,4%. В 2021 році порівняно 2019 року чистий фінансовий результат ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зменшився на 142 тис. грн чи на 5,5% і в 2021 році рівний 345 тис. грн.

Результати аналізу PEST-аналізу ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» представлено у таблиці 2.4. Досліджуючи стан цукрової галузі, встановлено, що PEST-фактори істотно впливають на вибір стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» та в першу чергу визначають перспективи інноваційної діяльності цукрової промисловості України.

Таблиця 2.4

Впливу PEST-факторів на підприємство цукрової промисловості ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат»

PEST-фактори	Можливості (+)	Оцінка експертів, враховуючи вплив середньозваженого фактора	Загрози (-)	Оцінка експертів, враховуючи вплив середньозваженого фактора
Політичні і правові	1. Введення обов'язкового 5%-го вмісту біоетанолу	4*0,2	1. Неузгодженість виконавчої та законодавчої бази	4*0,33
	2. Євроінтеграційні процеси	3*0,2	2. Високий рівень корупції	3*0,33
	3. Впровадження економічних реформ	4*0,2	3. Можливість прийняття законопроекту про скасування квот на імпортований цукор і зниження ввізного мита з 5 % до 50 %	4*0,33
	4. Реалізація політики протекціонізму	4*0,2		
	5. Впровадження законодавчих проектів, щодо обмеження використання цукрових замінників	4*0,2		
Сума балів		3,8		4
Економічні	1. Скорочення обсягу перехідних запасів	5*0,25	1. Невигідні умови кредитування	4*0,33
	2. Підвищення рівня цін на продукцію	5*0,25	2. Зростання цін на ресурси	4*0,33
	3. Очікування зростання платоспроможності попиту	4*0,25	3. Відсутність постійних каналів збуту	4*0,33
	4. Ріст експорту	4*0,25		
Сума балів		4,5		4
Соціальні	1. Підвищення вимог до якості та походження продукції споживачами	5*0,33	1. Невисокий рівень обізнаності споживачів про якість та походження продукції	5*1
	2. Демографічний ріст	2*0,33		
	3. Підвищення культури екологічності харчування	4*0,33		
Сума балів		3,63		5
Технологічні і технічні	1. Розвиток технології виробництва гібридних коренеплодів	3*0,2	1. Низький рівень доступності до технологій	3*0,5
	2. Високий потенціал виробництва біопалива на базі цукрових заводів	5*0,2	2. Зношення матеріально-технічної бази	4*0,5
Сума балів		1,6		3,5
Загальна сума балів		13,53		16,5

Ефективність цукровиробництва в основному залежить від групи економічних та політичних факторів, в першу чергу, від зростання рівня цін, зменшення перехідних запасів цукру та реалізації законодавчих ініціатив. Для ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» характерна галузева особливість, а саме: сезонність виробництва (виробництво цукру триває близько 100-120 днів). Цукрова галузь характеризується значною матеріалоємністю; високою енергоємністю виробництва (витрати енергоресурси становлять 25-35 % в структурі виробничої собівартості продукції); низьким рівнем ліквідності ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» (коефіцієнт швидкої ліквідності 0,041 при нормативі 0,2); нестабільністю попиту тощо. Все це значно впливає на результативність роботи комбінату, підсилює дію інших негативних чинників.

Одним із передових способів обґрунтування вибору напряму стратегічного планування на мікро-, макро- та галузевому рівні ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» є здійснення SWOT-аналізу. Згідно проведеного SWOT-аналізу визначено основні можливості та загрози ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» (табл. 2.5).

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» на основі власної оцінки факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ виявив слабкі місця в їх роботі та формуванні основних напрямів цукрового комбінату.

Оцінюючи сильні сторони внутрішнього середовища, серед переваг ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» вважаємо за доцільне виокремити наявність досвіду цукроваріння і попиту на продукцію. Разом з перевагами комбінату є низка недоліків, в першу чергу використання застарілих технологій, що погіршують якість продукції (в ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» в 2021 році для вирішення цього питання була встановлена нова лінія виробництва цукру). Зазначимо, що зовнішнє середовище комбінату містить ряд можливостей, а саме – збільшення попиту на цукор (в тому числі і за рахунок ЗЕД), що в умовах зменшення

конкурентів на внутрішньому ринку становить перспективу розширення виробництва.

Таблиця 2.5

SWOT- аналіз ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат»

	Фактори впливу	Ваги	Експ. оцінка	Середньозв. показник
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)			
	1. Наявність досвіду цукроваріння	0,2	5	1,00
	2. Якість сировини	0,15	3	0,45
	3. Кваліфікація персоналу	0,1	3	0,3
	4. Впровадження екотехнологій	0,2	4	0,8
	5. Швидкість адаптації до потреб споживача	0,2	3	0,6
	6. Попит на продукцію	0,15	4	0,6
	Разом			3,75
	Слабкі сторони (W)			
	1. Використання застарілих технологій	0,3	5	1,5
	2. Залежність продукції від природно-кліматичних умов	0,25	4	1
	3. Обмеженість ринків збуту цукрової продукції	0,2	4	0,8
	4. Енергомісткість продукції	0,25	3	0,75
	Разом			4,05
Зовнішнє середовище	Можливості (O)			
	1. Зростання попиту на цукор	0,3	4	1,2
	2. Вертикальна інтеграція	0,3	3	0,9
	3. Нові ринки збуту	0,4	2	0,8
	Разом			2,9
	Загрози (T)			
	1. Нестабільне політичне становище	0,2	5	1
	2. Високі стандарти продукції на зовнішніх ринках	0,3	5	1,5
	3. Посилення конкурентної боротьби	0,25	4	1
	4. Можливість неврожаю цукрових буряків	0,25	5	1,25
Разом			4,75	

Серед основних загроз для ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» особливої актуальності набувають нестабільний політичний клімат у державі, високі вимоги до якості продукції стандартів на зовнішніх ринках й вплив

врожайності буряків на якість цукрової продукції.

Процес стратегічного планування вимагає ретельного обдумування та планування з боку вищого керівництва ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат». Перш ніж скласти план дій, а потім визначити, як його стратегічно реалізувати, керівники можуть розглянути багато можливих варіантів. Зрештою, сподіваємось, керівництво ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зупиниться на стратегії, яка, швидше за все, принесе позитивні результати (зазвичай визначається як покращення прибутку комбінату) і яку можна буде реалізувати економічно ефективним способом із високою вірогідністю успіху, уникаючи невиправданого фінансового ризику.

Розробка та реалізація стратегічного планування в ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зазвичай розглядається як така, що складається з трьох найважливіших кроків:

1. Формулювання стратегії ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат».

У процесі формування стратегії компанія спочатку оцінить свою поточну ситуацію шляхом проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту. Мета цього — допомогти визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози (SWOT-аналіз). У результаті аналізу менеджери вирішують, на яких планах або ринках їм слід зосередитися або відмовитися від них, як найкраще розподілити ресурси компанії та чи слід вживати таких заходів, як розширення діяльності шляхом створення спільного підприємства чи злиття.

Бізнес-стратегії мають довгостроковий вплив на успіх ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат». Лише керівники вищого керівництва зазвичай уповноважені розподіляти ресурси, необхідні для їх реалізації.

2. Реалізація стратегії ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат».

Після того, як стратегія сформульована, ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» повинна встановити конкретні цілі або цілі, пов'язані з впровадженням стратегії в дію, і розподілити ресурси для виконання стратегії. Успіх етапу впровадження часто визначається тим, наскільки добре

виконує роботу вище керівництво щодо чіткого донесення обраної стратегії до всієї компанії та спонукання всіх її співробітників «підкупитися» на бажання втілити стратегію в життя. Ефективна реалізація стратегії передбачає розробку міцної структури або основи для впровадження стратегії, максимального використання відповідних ресурсів і перенаправлення маркетингових зусиль відповідно до цілей і завдань стратегії.

3. Оцінка стратегії ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат».

Будь-яка кмітлива ділова людина знає, що успіх сьогодні не гарантує успіху завтра. Таким чином, для менеджерів ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» важливо оцінити ефективність обраної стратегії після етапу впровадження.

Оцінка стратегії передбачає три найважливіші дії: аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію стратегії, вимірювання ефективності та вжиття коригувальних заходів для підвищення ефективності стратегії. Наприклад, після реалізації стратегії покращення обслуговування клієнтів компанія може виявити, що їй потрібно прийняти нову програму управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб досягти бажаних покращень у відносинах з клієнтами.

Усі три етапи стратегічного планування в ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» відбуваються в межах трьох ієрархічних рівнів: вищого менеджменту, середнього менеджменту та операційного рівня. Таким чином, вкрай важливо сприяти спілкуванню та взаємодії між співробітниками та менеджерами на всіх рівнях, щоб допомогти комбінату працювати як більш функціональна та ефективна команда.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВИХОДУ ПРАТ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Глобалізація світогосподарських процесів як відкриває нові можливості, так і створює додаткові загрози для успішної діяльності українських переробних підприємств, які функціонують, на сьогодні, в умовах невизначеності ринку та стрімкої динаміки навколишнього середовища.

Практика комерційної діяльності комбінату свідчить, що основним пріоритетом в ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» має бути стратегічне планування.

Щоб створити та впровадити чітку, виграшну стратегію стратегічне планування ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» має здійснюватися в таких напрямках:

- бізнес-плани комбінату;
- вимоги до рівня безпеки та якості сервісу;
- нова можливість розподілу;
- огляди діяльності комбінату;
- планування мережі та парку;
- програми операційної ефективності та скорочення витрат;
- реалізація переваг бізнес-аналітики;
- розвиток потенціалу управління доходами;
- стратегія розподілу;
- технічне обслуговування та оптимізація техніки;
- узгодження та впровадження бізнесу.

В процесі функціонування ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої стратегії розвитку реальним потребам. Тому,

одним із основних завдань для ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» повинно бути формування оптимальних стратегічних напрямів розвитку комбінату, з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Адже, лише завдяки правильно сформованій довгостроковій стратегії розвитку, ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зможе підвищити рівень своєї прибутковості та завоювати нові сегменти на міжнародному ринку. При цьому, на наш погляд, однією з найбільш вагомих конкурентних переваг слід розглядати ефективне стратегічне планування, а найбільш придатним інструментом його реалізації – стратегічний аналіз.

Слід зазначити, що розробка стратегії розвитку ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», яка працює на міжнародному рівні, потребує значних зусиль та професійних навиків фахівців щодо реалізації послідовних етапів стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. Отже, стратегічний аналіз повинен стати пріоритетним завданням для комбінату, яке прагне утримувати провідні позиції серед своїх конкурентів.

При розробці стратегічного плану ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» доцільно починати з об'єктивного аналізу поточного стану, усвідомити характер впливу середовища, в якому вона оперує, на її діяльність.

При виборі стратегії розвитку необхідно враховувати специфіку діяльності і продукції комбінату з використанням системного та ситуаційного підходу. Якщо компанія визначає міжнародну діяльність як одну з пріоритетних, в обов'язковому порядку необхідно формувати спеціалізовані інтернаціональні стратегії ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», запроваджуючи та підтримуючи нормальне функціонування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю комбінату. При цьому, не слід забувати що важливими напрямками діяльності менеджерів є не тільки розробка стратегії діяльності на міжнародних ринках, але й її правильна реалізація, а також здійснення контролю за її виконанням у довгостроковій перспективі.

Обов'язковим елементом стратегічного аналізу ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» повинен бути аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також аналіз запропонованих компанією та конкурентами видів продукції, з метою виявлення стадії життєвого циклу послуг та можливості їх модернізації. стратегічний аналіз міжнародного середовища доцільно проводити на засадах складання карти стратегічних груп для визначення положення комбінату серед конкурентів та напрямку його розвитку в наявному конкурентному середовищі. Також необхідні проведення маркетингового дослідження міжнародного ринку з метою виявлення переваг споживачів та оцінка постачальників для визначення якості сировини для виробництва цукру, обладнання для цукровиробництва та інших компонентів та рівня цін на них в даній галузі.

Ефективність діяльності ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від: строків припинення війни в Україні; державного й міжнародного регулювання; конкурентної ситуації на міжнародному ринку переробки продукції сільського господарства; рівня інфляції; структурних змін в світовій та національній економіці; факторів зовнішнього середовища; та інші чинників безпосередньо впливають на перспективи діяльності комбінату та визначають характер подальшої стратегії розвитку.

В останні роки наша держава поступово перетворилась з експортера цукру в його імпортера. В 2019-2020 роках цукор, вироблений в ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», мав відносно високу собівартість у порівнянні з тростинним, який є основним в більшості світових ринків, а також та буряковим, виготовленим в інших країнах, але вироблений комбінатом цукор ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» характеризувався високою якістю і був доволі конкурентоспроможним в скандинавських країнах. Саме тому в умовах високих світових цін на цукор високої якості, цукор ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» був

конкурентоспроможним на зовнішньому ринку в 2021 році і користується попитом зарубіжних партнерів.

Таким чином маємо можливість виділити основні заходи з підвищення потенціалу зовнішньоекономічного розвитку для ТОВ ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», такі як:

- по-перше: збільшення завантаження виробничих потужностей, заводу та нарощування обсягів виробництва на 10% за рахунок зростання споживання на зовнішньому ринку;

- по-друге: зменшення собівартості виробництва цукру. Централізація закупівлі матеріальних та сировинних ресурсів, що дасть змогу скоротити витрати комбінату на ресурси на 10%, а відповідно собівартість цукру повинна скоротитися на 4%. Ремонт основних засобів дозволить підвищити якість цукру, дасть змогу зменшити витрати сировинних та енергетичних ресурсів, а це також знизить собівартість продукції. Також слід розробити стратегічний план (стратегію) зниження витрат;

- по-третє: розробити стратегію міжнародної економічної діяльності підприємства. Методику розроблення даної стратегії описано вище, але ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» повинен всіляко утримувати існуючих зарубіжних клієнтів та зацікавлення нових (в 2021 році комбінат співпрацював з компаніями з Данії і Швеції, з якими вже були заключенні довгострокові контракти на 2022 і 2023 рік;

- по-четверте: зниження логістичних витрат на доставку власної продукції за кордон. Стратегією ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» в даному випадку може бути створення торговельного складу за кордоном, наприклад в Польщі, що зменшить логістичні витрати на доставку продукції до іноземних споживачів;

- по-п'яте: використання ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» як резерву підвищення конкурентоспроможності та прибутковості міжнародної діяльності за рахунок росту обсягів випуску та реалізації цукру та супутньої продукції;

- по-шосте: одним з головних джерел збільшення показників конкурентоспроможності ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» на міжнародному ринку залишається підвищення якості продукції. У цьому контексті комбінату доцільно підтримувати якість своєї продукцію до вимог міжнародних стандартів.

Отже, реалізація інтересів комбінату за кордоном можлива лише при тісній взаємодії із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовищ, що базується на співпадінні інтересів ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» та його зарубіжних партнерів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дає можливість зробити наступні висновки і пропозиції:

- встановлено, що стратегічне планування – це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх реалізації та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання комбінату. Це концепція, яка зосереджена на інтеграції різних відділів (таких як бухгалтерський облік і фінанси, маркетинг і кадри) всередині комбінату для досягнення її стратегічних цілей. Відмітимо, що стратегічне планування в міжнародній компанії складніше, ніж у вітчизняній компанії, сам процес є таким ж саме. Процес розробки для міжнародної компанії обумовить додаткові проблеми, з якими потрібно стикатися на кожному етапі процесу, і це зробить планування більш складним завданням.

- аналізуючи сильні сторони внутрішнього середовища серед переваг ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» виявлено наявність досвіду цукроваріння і попиту на продукцію. Разом з перевагами є низка недоліків, насамперед використання застарілих технологій, що погіршують якість продукції. Зазначимо, що зовнішнє середовище містить ряд можливостей, а саме – збільшення попиту на цукор, що в умовах зменшення кількості цукрових заводів становить перспективу розширення виробництва. Серед основних загроз для ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» особливої актуальності набувають нестабільний політичний клімат у державі, високі вимоги до якості продукції стандартів на зовнішніх ринках й вплив врожайності буряків на якість цукрової продукції;

- стратегічне планування ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» задовольняє широкий спектр стратегічних і тактичних бізнес-планувань і допомагає досягти результатів, які збільшать доходи, зменшать витрати та підвищать операційну ефективність;

- процес стратегічного планування вимагає ретельного обдумування та планування з боку вищого керівництва ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат». Перш ніж скласти план дій, а потім визначити, як його стратегічно реалізувати, менеджери можуть розглянути багато можливих варіантів. Зрештою, сподіваємось, керівництво ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зупиниться на стратегії, яка, швидше за все, принесе позитивні результати (зазвичай визначається як покращення прибутку комбінату) і яку можна буде реалізувати економічно ефективним способом із високою вірогідністю успіху, уникаючи невиправданого фінансового ризику.

- щоб створити та впровадити чітку, виграшну стратегію стратегічне планування ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» має здійснюватися в таких напрямках: бізнес-плани комбінату; вимоги до рівня безпеки та якості сервісу; нова можливість розподілу; огляди діяльності комбінату; планування мережі та парку; програми операційної ефективності та скорочення витрат; реалізація переваг бізнес-аналітики; розвиток потенціалу управління доходами; стратегія розподілу; технічне обслуговування та оптимізація техніки. узгодження та впровадження бізнесу;

- практика комерційної діяльності комбінату свідчить, що основним пріоритетом в ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» як міжнародної компанії має бути стратегічне планування, а також потрібно розробити стратегію міжнародної економічної діяльності підприємства. Вважаємо, що ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» повинен всіляко утримувати існуючих зарубіжних клієнтів та зацікавлення нових (в 2021 році комбінат співпрацював з компаніями з Данії і Швеції, з якими вже були заключенні довгострокові контракти на 2022 і 2023 рік. Стратегією ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» щодо покращення міжнародної логістики може бути створення торговельного складу за кордоном, наприклад в Польщі, що зменшить логістичні витрати на доставку продукції до іноземних споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В., Сачук А.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки*. 2013. Вип. 10(2). С. 16-25.
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Стратегія менеджменту авіакомпанії щодо регулярності польотів в період пандемії COVID-19. Науковий вісник Льотної академії. Серія : *Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 102-110.
3. Бондаренко О. Ю. Стратегічне планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_73
4. Бугайко Д. О., Харазішвілі Ю. М. Теоретичні засади стратегічного управління безпекою авіаційної галузі у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 166-175.
5. Букреєва Д. С., Тупіцина К. О., Больша А. К. Стратегічне планування та управління прибутком підприємств в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : *Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 98-104.
6. Васильєва С. І., Кочевих І. С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2014. № 5(1). С. 73-75.
7. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку. *Економічні науки*. 2013. Вип. 10(2). С. 56-62.
8. Головченко Б. М. Методичні засади та принципи стратегічного планування розвитку підприємств. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 42-48.
9. Гуріна Г. С. Формування стратегії експортного потенціалу вітчизняного авіаційного комплексу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 3(2). С. 4-5.

10.Данілова Е. І., Пасічна А. П. Стратегічне планування як основа здійснення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 4(1). С. 15-19.

11.Доброскок Ю.Б. Інноваційна стратегія як основа розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 93-98.

12.Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23-29.

13.Журавель Ю.В. Особливості реалізації стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С.173-184.

14.Кириленко О. М., Новак В. О., Разумова К. М. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 83-91.

15.Кириченко О.А., Ваганов К.Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №1. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html.

16.Кіш Г. В. Бюджетні авіалінії як стратегічний фактор розвитку туристичної інфраструктури. *Інтелект XXI*. 2019. № 6(1). С. 85-90.

17.Константинова Т. В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 89-96.

18.Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 3 (15). С.117-125.

19.Кузнецова, І. О., Карпенко, Ю. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі : концептуальна модель.

Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету. 2019. № 1 (69). С. 168-178

20.Ларіна Я. С. Стратегічне маркетингове планування діяльності переробних підприємств АПК в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2014. № 3-4. С. 63-69.

21.Ліскович Н. Ю. Компетенційний підхід в стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(1). С. 115-120.

22.Нагорнова О. В., Ожема С. В. Форсайт-дослідження в системі стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності господарської системи. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 287-289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_62

23.Новак В.О., Рибінцев В.О., Бадьор Ю.В. Роль стратегічного аналізу в процесі формування стратегії розвитку вітчизняних авіакомпаній на міжнародних ринках / В.О. Новак // Проблеми системного підходу в економіці . *Електр. наук. фах. вид.* К.: 2012. Випуск 2. URL <http://www/nbuv.gov.ua/e-journals>

24.Овсак О. П., Ліскович Н. Ю. Ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4. С. 113-121.

25.Онищенко О. В. Впровадження стратегічного управлінського обліку в практику сучасних підприємств на глобальному ринку авіаперевезень. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 211-217.

26.Письменна М. С. Стратегічне управління в діяльності авіаційних компаній. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. 1-2. С. 290-300.

27.Пілішек Н. М. Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у системі євроінтеграційних

процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. С. 217-220.

28.Плотніченко С. Р., Гаврилюк І. І. Роль стратегічного планування при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 4. С. 148-150.

29.Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 89-98.

30.Прушківська Е. В., Демченко В. С. Напрями розвитку комунікаційної стратегії авіабудівного підприємства в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 164-175.

31.Рибакова Т. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 27(1). С. 81-87.

32.Сақун Л. М., Орлова К. О. Стратегічне планування як основа ефективного функціонування металургійних підприємств України на зовнішньому ринку. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 54-59.

33.Середа Н. М. Маркетинговий підхід та стратегічна спрямованість в діяльності авіакомпаній. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 116-120.

34.Середа Н. М. Умови формування ефективної стратегії авіапідприємства на основі принципів TQM. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2019. Вип. 1. С. 133-138.

35.Слабоспицька О.Ю. Формування зовнішньоекономічної стратегії вітчизняними підприємствами в умовах економічної нестабільності росту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 3. С. 28-31.

36.Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка фінанси, право*. 2012. №8. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf.

37. Стоян О. Ю. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності України: стан, проблеми, вибір програми дій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 22-27.

38. Череп А. В., Іванова А. Г. Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 177-180.

39. Шафранова К. В. Стратегічне планування в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю Житомирської області. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2010. Вип. 8. С. 272-279.

40. Шевченко В. В. Стратегічне планування як основа здійснення антикризового управління цукровими заводами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2010. № 6. С. 184-192.

АНОТАЦІЯ

Суський М.В. Стратегічне планування у міжнародних компаніях. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Робота присвячена дослідженню та узагальненню науково-методичних та практичних аспектів стратегічного планування міжнародної компанії. Досліджено теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління міжнародної компанії. Проаналізовано особливості стратегічного планування окремої міжнародної компанії та запропоновано основні напрямки його організації з метою удосконалення.

Ключові слова: планування, стратегічне планування, міжнародна компанія, стратегія.

ANOTATION

Suskyy M. Strategic planning in international companies. - Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the EPP "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" in the specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The work is devoted to research and generalization of scientific, methodical and practical aspects of strategic planning of an international company. The theoretical and practical aspects of strategic management of an international company are studied. The peculiarities of the strategic planning of a separate international company are analyzed and the main directions of its organization are proposed for the purpose of improvement.

Keywords: planning, strategic planning, international company, strategy.

ДОДАТКИ