НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»

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

Студент ІІ курсу групи М- 20.07 _____ Б.М. Іщук

Науковий керівник _____к.н. з держ.упр., доц. В.М. Вакуленко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

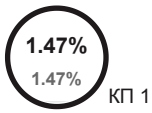
КРМ_Іщук

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Лазоренко Л.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19596	**162399**	**12/24/2025**	**---**	**332969796**

Обсяг знайдених подібностей

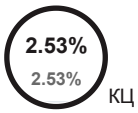
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

19596

Кількість слів



КЦ

162399

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	22

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37639579/	18 0.09 %
2	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16404/1/Piontkivskyi_VP_KR_073_2024.pdf	18 0.09 %
3	Діагностика імпортної політики компанії [redacted] 5/8/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	15 0.08 %

4	Солоджук_Мацьків [redacted] 11/27/2025 Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (VSPNU) (VSCNU)	15 0.08 %
5	Удосконалення експортної діяльності підприємства на ринку систем безпеки [redacted] 3/15/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	14 0.07 %
6	https://dglib.nubip.edu.ua/collections/f9ebbd54-07fc-4814-81a3-26ab11451112/browse/dateissued	14 0.07 %
7	http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libdoc/konferencii/dokumentoznavstvo_2008.pdf	12 0.06 %
8	Методи формування стратегічних цілей компанії. [redacted] 6/13/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Львівський інститут)	11 0.06 %
9	Управління стартап проєктами на підприємстві [redacted] 6/10/2025 Kyiv National University of Technologies and Design (НМЦУПФ)	10 0.05 %
10	Солоджук_Мацьків [redacted] 11/27/2025 Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (VSPNU) (VSCNU)	10 0.05 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (1.02 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Солоджук_Мацьків [redacted] 11/27/2025 Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (VSPNU) (VSCNU)	36 (4) 0.18 %
2	Методи формування стратегічних цілей компанії. [redacted] 6/13/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Львівський інститут)	34 (4) 0.17 %
3	Удосконалення експортної діяльності підприємства на ринку систем безпеки [redacted] 3/15/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	31 (3) 0.16 %
4	Діагностика імпортної політики компанії [redacted] 5/8/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	25 (2) 0.13 %
5	МКР_Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПРАТ «Оболонь «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.) [redacted] 12/20/2025 Khmelnytskyi National University (Кафедра менеджменту та адміністрування)	23 (3) 0.12 %
6	Фінансовий стан підприємства у прийнятті управлінських рішень.docx [redacted] 2/16/2023 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра корпоративних фінансів і контролінгу)	10 (1) 0.05 %

7	Управління стартап проєктами на підприємстві [redacted] 6/10/2025 Kyiv National University of Technologies and Design (НМЦУПФ)	10 (1) 0.05 %
8	2025_Б_МЕН-21_Зубкова [redacted] 6/16/2025 Donetsk National Technical University (QAD)	10 (2) 0.05 %
9	Бахмат_перевірка [redacted] 11/11/2025 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	8 (1) 0.04 %
10	Удосконалення брендингу ритейл-бізнесу шляхом інтеграції української айдентики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд») [redacted] 6/16/2025 Vinnytsya National Technical University (MME)	6 (1) 0.03 %
11	ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ [redacted] 12/4/2024 Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра менеджменту та державної служби)	6 (1) 0.03 %

з Інтернету (0.45 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
12	https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37639579/	27 (2) 0.14 %
13	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16404/1/Piontkivskyi_VP_KR_073_2024.pdf	18 (1) 0.09 %
14	https://dglib.nubip.edu.ua/collections/f9ebbd54-07fc-4814-81a3-26ab11451112/browse/dateissued	14 (1) 0.07 %
15	http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libdoc/konferencii/dokumentoznavstvo_2008.pdf	12 (1) 0.06 %
16	https://dglib.nubip.edu.ua/bitstreams/54499a12-b21b-4f8c-84db-2e322bdd273e/download	10 (2) 0.05 %
17	https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/referat._svistun.pdf	8 (1) 0.04 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Іщук Б.М
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування та реалізація функціональної стратегії міжнародної компанії **керівник проєкту (роботи):** Вакуленко Володимир Миколайович кандидат наук з державного управління, доцент
затверджені наказом НАСОА від “24» верпесня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали компанії «Ajax Systems».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність функціональних стратегій, класифікацію методів стратегічного управління; розкрити процес формування сстратегій в організації; окреслити специфіку формування функціональної стратегії у міжнародних підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику компанії «Ajax Systems» та провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати стан стратегічного управління організації; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ В.М. Вакуленко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Б.М. Іщук
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

Реферат

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних підходів до формування та реалізації функціональної стратегії міжнародної компанії в умовах зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. У якості практичного прикладу обрано українську високотехнологічну компанію «Ajax Systems», яка спеціалізується на розробці та виробництві систем безпеки та здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність на ринках багатьох країн світу.

Метою роботи є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до формування й удосконалення функціональної стратегії міжнародної компанії на прикладі «Ajax Systems» з урахуванням сучасних вимог глобального ринку систем безпеки.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність компанії «Ajax Systems».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації функціональної стратегії «Ajax Systems», а також організаційно-економічні інструменти, що забезпечують узгоджений розвиток її основних функціональних підсистем.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу, SWOT- та GAP-аналіз, елементи структурно-логічного й графічного моделювання. Застосування цих методів дало змогу оцінити поточний стан функціональної стратегії «Ajax Systems», виявити ключові проблеми її реалізації та окреслити можливості подальшого розвитку.

У роботі уточнено зміст поняття «функціональна стратегія міжнародної компанії», систематизовано підходи до її класифікації з позицій сучасного стратегічного менеджменту, узагальнено особливості функціональних стратегій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. На основі аналізу діяльності «Ajax

Systems» досліджено структуру її функціональної стратегії, виявлено сильні сторони та дисбаланси у розвитку окремих функціональних напрямів, пов’язані з масштабуванням бізнесу та виходом на нові зарубіжні ринки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні комплексу пропозицій щодо вдосконалення функціональної стратегії «Ajax Systems», які спрямовані на посилення узгодженості між маркетинговою, виробничою, фінансовою та логістичною складовими, підвищення ефективності управління продуктовим портфелем, зміцнення конкурентних позицій компанії на світовому ринку систем безпеки. Окремі положення та рекомендації можуть бути адаптовані іншими українськими підприємствами, що розвивають або планують розвивати міжнародну діяльність.

Ключові слова: стратегія, функціональна стратегія, міжнародна компанія, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління, «Ajax Systems», системи безпеки.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ 10
1.1.Поняття та ключові аспекти стратегічного розвитку підприємства 10
1.2. Стратегічні засади формування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства 16
1.3. Обґрунтування стратегічного вибору напрямів розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища 22
Висновки до розділу 1 27
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «AJAX SYSTEMS» ТА ОЦІНКА ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ 30
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Ajax Systems» 30
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування «Ajax Systems» 39
2.3. Оцінка поточного стратегічного позиціонування та функціональних стратегій «Ajax Systems» 54
Висновки до розділу 2 65
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 68
3.1. Перспективні напрями вдосконалення стратегічного розвитку «Ajax Systems». 68
3.2 Побудова стратегічної карти довгострокового розвитку компанії 78
Висновки до розділу 3 86
ВИСНОВОК 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94

ВСТУП

Трансформація світової економіки, посилення глобальної конкуренції, стрімкий розвиток цифрових технологій та ускладнення умов ведення бізнесу зумовлюють принципово нові вимоги до системи стратегічного управління підприємствами. Міжнародні компанії вимушені функціонувати в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зростання ролі інновацій, посилення вимог з боку споживачів та регуляторних органів, що актуалізує необхідність формування цілісних, внутрішньо узгоджених стратегій розвитку.

У сучасній практиці управління особливе значення набуває не лише розроблення загальної (корпоративної чи бізнесової) стратегії, але й формування ефективних функціональних стратегій, які конкретизують стратегічні орієнтири підприємства у ключових сферах діяльності – маркетинговій, виробничій, фінансовій, логістичній, кадровій тощо. Саме функціональна стратегія забезпечує перехід від загальних цілей до системи узгоджених управлінських рішень на рівні окремих підрозділів, створюючи передумови для раціонального використання ресурсів та досягнення стійких конкурентних переваг.

Для українських компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, питання формування та реалізації функціональної стратегії набувають особливої ваги. Вихід на зовнішні ринки в умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, підвищення ризиків і невизначеності, зміни структури попиту та посилення вимог до якості продукції потребує від підприємств високого рівня стратегічної гнучкості та здатності швидко адаптувати функціональні підсистеми до зовнішніх викликів. У таких умовах функціональна стратегія міжнародної компанії має розглядатися як дієвий управлінський інструмент, що поєднує довгострокові цілі розвитку з поточними управлінськими рішеннями.

Показовим прикладом українського підприємства, яке успішно

розвиває міжнародну діяльність, є компанія «Ajax Systems» – виробник інноваційних систем безпеки, що здійснює продаж продукції на ринках багатьох країн світу. Компанія демонструє високі темпи зростання, активно розширює географію присутності, інвестує в розроблення нових продуктів і цифрові рішення, що висуває підвищені вимоги до узгодженості рішень у різних функціональних напрямах. Подальший стратегічний розвиток «Ajax Systems» пов'язаний із необхідністю системного аналізу та вдосконалення функціональної стратегії з урахуванням специфіки міжнародних ринків систем безпеки.

Теоретико-методичні засади стратегічного управління, формування корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій, а також організаційно-економічні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних учених. У наукових дослідженнях розглядаються сутність стратегії, принципи стратегічного планування, особливості управління міжнародними компаніями, інструменти оцінювання конкурентоспроможності та ефективності стратегічних рішень. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання практичної реалізації функціональної стратегії в діяльності конкретних українських високотехнологічних компаній, що працюють на глобальному ринку, зокрема в частині узгодження функціональних підсистем, адаптації до воєнних та геополітичних ризиків, а також інтеграції зовнішньоекономічної діяльності в загальну систему стратегічного управління.

Отже, **актуальність теми магістерської роботи** зумовлена необхідністю поглибленого дослідження теоретичних основ формування функціональної стратегії міжнародної компанії та практичного обґрунтування напрямів її вдосконалення на прикладі українського підприємства «Ajax Systems», яке активно реалізує зовнішньоекономічну діяльність і потребує підвищення ефективності стратегічних рішень в умовах сучасних викликів світового ринку систем безпеки.

Мета дослідження полягає в теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні підходів до формування й реалізації функціональної стратегії міжнародної компанії на прикладі «Ajax Systems», а також у розробленні рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки міжнародної діяльності компанії.

Відповідно до поставленої мети у магістерській роботі сформульовано та вирішуються такі **основні завдання:**

- уточнити економічну сутність категорії «функціональна стратегія міжнародної компанії» та визначити її роль у системі стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати наукові підходи до класифікації та побудови функціональних стратегій, виокремивши особливості їх формування в умовах зовнішньоекономічної діяльності;
- охарактеризувати організаційно-економічні засади діяльності компанії «Ajax Systems» та основні напрями її міжнародної експансії;
- дослідити структуру та зміст чинної функціональної стратегії «Ajax Systems» у розрізі ключових функціональних підсистем;
- здійснити оцінку результативності реалізації функціональної стратегії компанії на основі аналізу показників її діяльності та зовнішнього середовища;
- виявити проблеми, обмеження та дисбаланси у формуванні й реалізації функціональної стратегії «Ajax Systems» в умовах масштабування міжнародної діяльності;
- обґрунтувати напрями вдосконалення функціональної стратегії компанії та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності її реалізації на міжнародних ринках.

Об’єктом дослідження є міжнародна діяльність компанії «Ajax Systems» у контексті стратегічного управління її розвитком.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні

засади формування та реалізації функціональної стратегії міжнародної компанії «Ajax Systems».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення загальної теорії управління, концепції стратегічного та міжнародного менеджменту, сучасні підходи до формування функціональних стратегій підприємств та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

У роботі використано сукупність **загальнонаукових методів** (аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування, узагальнення, системний підхід), а також спеціальні методи економічного та стратегічного аналізу, економіко-статистичні методи, методи порівняльного та структурного аналізу, елементи SWOT-аналізу та графічного моделювання. Застосування зазначених методів забезпечує комплексний характер дослідження та дає змогу поєднати теоретичні узагальнення з практичним аналізом діяльності конкретного підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність та підприємницьку діяльність у цілому, статистичні дані, офіційні матеріали й відкриті звіти компанії «Ajax Systems», аналітичні огляди ринку систем безпеки, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних підходів до трактування сутності функціональної стратегії міжнародної компанії з позицій узгодженості функціональних підсистем у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності, а також в адаптації цих підходів до умов функціонування українського високотехнологічного підприємства «Ajax Systems». У роботі уточнено зміст поняття «функціональна стратегія міжнародної компанії» з урахуванням специфіки ринку систем безпеки, запропоновано підхід до оцінювання результативності її реалізації та обґрунтовано напрями

вдосконалення функціональної стратегії «Ajax Systems».

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що запропоновані в ній рекомендації можуть бути використані керівництвом «Ajax Systems» для підвищення ефективності формування та реалізації функціональної стратегії, посилення взаємоузгодженості між функціональними підрозділами, оптимізації використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках. Окремі положення роботи можуть бути адаптовані іншими українськими підприємствами, які здійснюють або планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Структурно магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади формування та реалізації функціональної стратегії міжнародної компанії. У другому розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику «Ajax Systems» та оцінено особливості реалізації її функціональної стратегії. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення функціональної стратегії «Ajax Systems» та сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності її міжнародної діяльності.

Ключові слова: функціональна стратегія, міжнародна діяльність, «Ajax Systems», стратегічний розвиток, інновації, конкурентоспроможність, глобальний ринок, управління персоналом, стратегічне управління, методологія дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1.Поняття та ключові аспекти стратегічного розвитку підприємства

Розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, пришвидшення технологічних інновацій та ускладнення взаємозв'язків між учасниками ринку. За таких умов підтримання стабільних позицій неможливе без довгострокового бачення майбутнього, чітко визначених цілей та продуманої системи управлінських рішень. Саме тому стратегічний підхід до розвитку підприємства розглядається як ключовий інструмент забезпечення його стійкості й конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

У науковій літературі поняття «стратегія підприємства» трактується неоднозначно. Одні дослідники акцентують увагу на стратегії як довгостроковому плані дій, що визначає основні напрями діяльності та розподіл ресурсів у часі. Інші підкреслюють її роль як моделі поведінки підприємства у конкурентному середовищі, яка задає правила реагування на зміни кон'юнктури ринку. Окрема група авторів розглядає стратегію як комплекс узгоджених управлінських рішень, спрямованих на формування й підтримання конкурентних переваг, розвиток ключових компетенцій та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Основні наукові підходи до трактування поняття «стратегія підприємства» узагальнено на рис. 1.1. На схемі виділено кілька груп інтерпретацій: цільові, ресурсні, поведінкові та інтеграційні.



Рисунок 1.1. Основні підходи до трактування поняття «стратегія підприємства»

- У межах цільових підходів стратегія розглядається як засіб досягнення заздалегідь визначених стратегічних цілей.
- Ресурсні підходи роблять акцент на формуванні та розвитку конкурентних ресурсів і компетенцій.
- Поведінкові підходи підкреслюють роль стратегії як моделі реакції на виклики зовнішнього середовища.
- Інтеграційні підходи поєднують цільові, ресурсні й поведінкові аспекти в єдиній системі стратегічного управління.

Такий узагальнений погляд дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на різноманітність формулювань, більшість авторів сходяться в одному: стратегія є цілісною конструкцією, яка задає загальний напрямок розвитку підприємства, визначає рамки для поточних управлінських рішень та координує дії його підрозділів.

У межах даної роботи під стратегією підприємства доцільно розуміти узгоджену систему довгострокових цілей, принципів та управлінських рішень,

спрямованих на формування й підтримання конкурентних переваг, раціональне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Таке трактування поєднує цільовий, ресурсний і поведінковий аспекти та створює основу для подальшого аналізу функціональної стратегії міжнародної компанії.

Поняття стратегічного розвитку підприємства є логічним продовженням і конкретизацією поняття стратегії. Якщо стратегія задає бажану траєкторію руху, то стратегічний розвиток відображає процес реалізації цієї траєкторії у вигляді якісних змін у діяльності підприємства. Йдеться не лише про зростання обсягів виробництва чи продажів, а про трансформацію структури бізнесу, оновлення продуктового портфеля, удосконалення організаційної структури, підвищення рівня технологічності, зміцнення ринкової позиції та розвиток нематеріальних активів (бренду, репутації, знань, компетенцій персоналу).

Узагальнюючи підходи різних авторів, під стратегічним розвитком підприємства доцільно розуміти цілеспрямований процес довгострокових якісних перетворень у ресурсному потенціалі, бізнес-моделі, ринковій позиції та організаційній структурі підприємства, спрямований на забезпечення стійкого зростання й адаптації до зовнішніх викликів. Важливо, що такий розвиток має системний характер: зміни в окремих підрозділах мають бути узгоджені між собою та підпорядковані єдиній стратегічній логіці.

Стратегічний розвиток реалізується через ієрархію стратегій різних рівнів. У сучасному стратегічному менеджменті зазвичай виокремлюють чотири основні рівні стратегії:

1. корпоративний рівень, на якому визначаються місія підприємства, загальні цілі, портфель видів діяльності, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки або згортання окремих напрямів;
2. бізнесовий (конкурентний) рівень, де формуються стратегії окремих бізнес-напрямів, обираються цільові сегменти та моделі конкурентної поведінки;
3. функціональний рівень, що охоплює стратегії окремих підсистем (маркетингову, виробничу, фінансову, логістичну, кадрову, інноваційну

тощо) і забезпечує реалізацію загальних орієнтирів у кожній сфері діяльності;

4. операційний рівень, пов'язаний з організацією повсякденних процесів, процедур і регламентів, які безпосередньо забезпечують виконання стратегічних рішень.

Універсальна схема класифікації стратегій розвитку підприємства, що відображає взаємозв'язки між різними рівнями стратегії, а також підходи до їх групування за масштабом та характером змін, наведена на рис. 1.2. На рисунку показано, що стратегії можуть класифікуватися не лише за рівнем управління, а й за:

- масштабом перетворень (локальні чи системні зміни);
- напрямом розвитку (розширення, стабілізація, скорочення діяльності);
- характером поведінки на ринку (наступальна, оборонна, адаптивна, нішова);
- джерелами конкурентних переваг (лідерство за витратами, диференціація, інноваційність, швидкість реагування на зміни середовища).



Рисунок 1.2 – Універсальна схема класифікації стратегій розвитку підприємства

З позицій довгострокового розвитку підприємства особливе місце

займають стратегії, що визначають загальний напрям руху компанії. У більшості наукових джерел виділяють три базові групи стратегічних напрямів розвитку:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації (утримання позицій);
- стратегії скорочення (реструктуризації).

Стратегії зростання обирають підприємства, які мають потенціал для розширення діяльності та прагнуть посилити свої ринкові позиції. Залежно від поєднання продуктового та ринкового чинників зростання може мати різні форми:

- інтенсивне зростання орієнтоване на нарощування обсягів продажу існуючих продуктів на наявних ринках, підвищення частки ринку, поліпшення роботи зі споживачами та розширення каналів збуту;
- інтеграційне зростання пов'язане з вертикальною або горизонтальною інтеграцією (об'єднанням з постачальниками, посередниками, конкурентами), що дає змогу посилити контроль над ланцюгом створення вартості та зменшити залежність від зовнішніх контрагентів;
- диверсифікаційне зростання передбачає вихід підприємства в нові сфери діяльності або на нові ринки, формування нових продуктів чи бізнес-напрямів, що дає можливість розподілити ризики та використати наявні компетенції в суміжних галузях.

Стратегії стабілізації застосовуються тоді, коли головним завданням підприємства є збереження досягнутих позицій та підвищення ефективності використання наявного потенціалу. У цьому випадку акцент робиться на оптимізації витрат, удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів, поліпшенні якості продукції та сервісу, зміцненні взаємовідносин із ключовими клієнтами й партнерами.

Стратегії скорочення (реструктуризації) обирають, коли підприємство стикається з тривалим падінням попиту, високим рівнем збитковості окремих напрямів діяльності, радикальними технологічними змінами чи змінюваними

ринковими умовами. Скорочення може проявлятися у виході з окремих сегментів, продажу непрофільних активів, закритті збиткових підрозділів, зосередженні на найбільш перспективних видах діяльності та перегляді бізнес-моделі.

Основні варіанти стратегічних напрямів розвитку підприємства та їх зміст узагальнено у таблиці 1.1. У таблиці систематизовано типові стратегії інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного зростання, а також підходи до стабілізації та скорочення діяльності. Для кожного виду стратегії наведено сутність, очікувані результати, умови доцільності застосування та потенційні ризики. Така структура дозволяє не лише класифікувати стратегії, а й оцінити їх придатність для конкретного підприємства з урахуванням його поточного стану та стратегічних цілей.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегічних напрямів розвитку підприємства

Група стратегічного розвитку	Конкретні форми реалізації стратегії
Інтенсивний розвиток	Поглиблення присутності на наявному ринку
Опанування нових сегментів ринку	
Модифікація або оновлення продуктового портфеля	
Інтеграційний розвиток	Розширення вперед за ланцюгом створення вартості (просування, збут)
Розширення назад (контроль постачання, ресурсів)	
Вертикальна інтеграція процесів	
Горизонтальне об’єднання з підприємствами аналогічного профілю	
Диверсифікаційний розвиток	Зосереджена (пов’язана) диверсифікація
Паралельна (горизонтальна) диверсифікація	
Непов’язана, або конгломератна диверсифікація	

Вибір стратегічного напряму розвитку визначається поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать стан кон’юнктури ринку, рівень конкуренції, темпи технологічних змін, регуляторні обмеження, макроекономічна й геополітична ситуація. Внутрішні чинники охоплюють ресурсний потенціал підприємства, структуру та якість управління, кадровий склад, фінансові можливості, рівень організаційної культури та інноваційну

спроможність. Саме аналіз цих чинників дозволяє обґрунтовано обирати між стратегіями зростання, стабілізації чи скорочення, формувати реалістичні стратегічні цілі та задавати рамки для функціональних стратегій.

Стратегічний розвиток підприємства тісно пов'язаний із його здатністю поєднувати довгострокові цілі з короткостроковими управлінськими рішеннями. З одного боку, підприємство має дотримуватися обраного стратегічного курсу, з іншого – бути здатним коригувати інструменти та акценти у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Особливо це актуально для підприємств, що працюють на міжнародних ринках, де умови діяльності, регуляторні вимоги та поведінка споживачів можуть істотно відрізнятися від внутрішнього ринку.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства доцільно розглядати як цілісний процес, що поєднує вибір загального напряму розвитку, формування системи стратегій різних рівнів та узгодження функціональних рішень у ключових сферах діяльності.

1.2. Стратегічні засади формування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність перетворюється з додаткового напряму роботи підприємства на один із ключових чинників його довгострокового розвитку. Участь у міжнародному поділі праці, вихід на зарубіжні ринки, диверсифікація джерел доходів і постачання ресурсів дають змогу зменшувати залежність від коливань внутрішнього попиту та посилювати конкурентоспроможність. Водночас зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) пов'язана з підвищеними ризиками, впливом валютних коливань, неоднорідністю регуляторних режимів, культурними відмінностями та жорсткою конкуренцією, що робить необхідним стратегічний підхід до її формування та розвитку.

Зовнішньоекономічну діяльність підприємства доцільно розглядати як сукупність виробничих, торговельних, фінансових, інвестиційних та інших

операцій, що здійснюються з іноземними контрагентами й спрямовані на досягнення економічних та організаційних цілей підприємства. ЗЕД охоплює експорт та імпорт товарів і послуг, участь у спільних підприємствах, ліцензійні та франчайзингові угоди, міжнародне кооперування виробництва, інвестиційні проекти за кордоном тощо. Такий багатогранний характер ЗЕД потребує чіткого розуміння її місця в загальній стратегії розвитку підприємства.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складовою загальної стратегії і відображає довгострокову модель поведінки підприємства на міжнародних ринках. Вона визначає цільові зарубіжні ринки й сегменти, бажаний масштаб присутності, пріоритетні товарні та сервісні напрями, прийнятний рівень ризику, принципи взаємодії з іноземними партнерами, а також підходи до формування цінової, збутової, комунікаційної та сервісної політики в міжнародному середовищі. Отже, стратегія ЗЕД інтегрує зовнішні можливості та обмеження з внутрішнім потенціалом підприємства.

Для кращого розуміння змісту стратегії ЗЕД доцільно звернутися до загальніших підходів до трактування поняття «стратегія» у сучасному стратегічному менеджменті. У працях різних авторів стратегія розглядається як довгостроковий план дій, як модель поведінки організації в конкурентному середовищі, як система управлінських рішень, що визначає розподіл ресурсів та формування конкурентних переваг. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати стратегію як багатовимірне явище.

Особливий внесок у розвиток сучасного розуміння стратегії зробив Г. Мінцберг, який запропонував концепцію «п’яти вимірів» (5P). Згідно з цим підходом стратегія може інтерпретуватися як:

- план – заздалегідь розроблена послідовність дій;
- патерн – стійка модель поведінки, що склалася в результаті попереднього досвіду;
- позиція – місце підприємства у конкурентному середовищі;
- перспектива – спосіб бачення та інтерпретації зовнішньої реальності організацією;

– прийом – цілеспрямований маневр або засіб конкурентної боротьби.

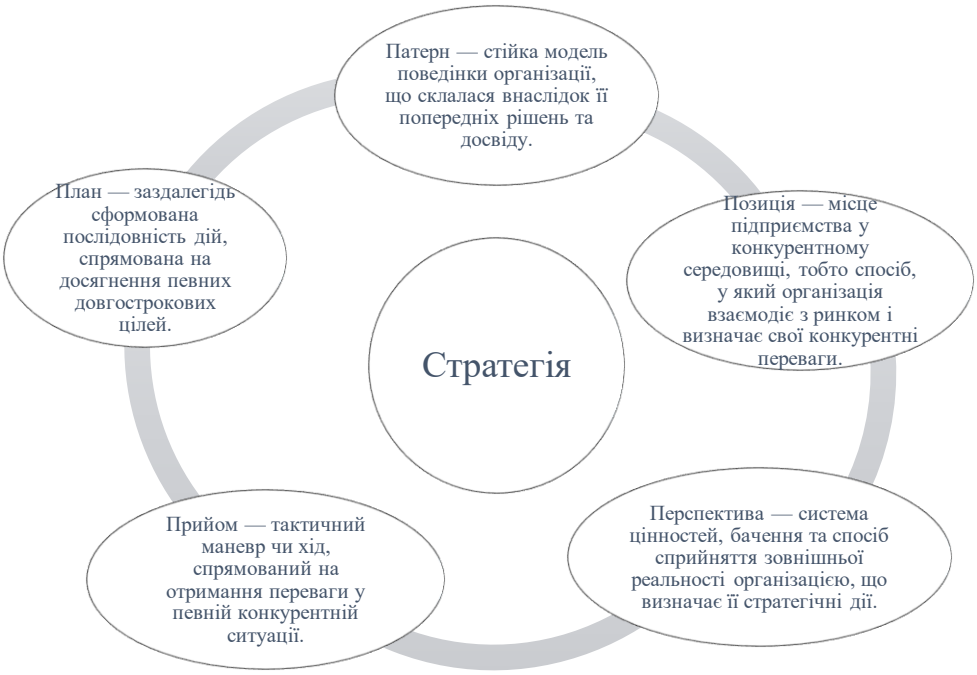


Рисунок 1.3. Структура стратегічного підходу Г. Мінцберга за моделлю «П’ять вимірів»

На схемі показано, що різні «виміри» доповнюють один одного: стратегія як план задає напрямок, як патерн відображає фактичну поведінку, як позиція фіксує розміщення підприємства на ринку, як перспектива пов’язана з його цінностями та баченням майбутнього, а як прийом – з інструментами впливу на конкурентів. З позицій ЗЕД такий підхід є корисним тим, що дозволяє розглядати міжнародну стратегію не тільки як документ, а як комплекс реальних поведінкових моделей підприємства на зовнішніх ринках.

Стратегічні засади формування ЗЕД можна описати через систему цілей, завдань, принципів та етапів стратегічного планування. На концептуальному рівні стратегія ЗЕД спрямована на досягнення таких базових цілей: забезпечення стійкого доступу до перспективних зарубіжних ринків, диверсифікація ринків і джерел доходу, залучення зовнішніх ресурсів (фінансових, технологічних, інформаційних), формування та підтримання конкурентних переваг у міжнародному середовищі, підвищення ділової репутації й зміцнення бренду на

світовому ринку.

До основних завдань стратегії ЗЕД належать: аналіз та відбір цільових ринків, визначення оптимальних форм виходу на них, адаптація товарної політики до вимог іноземних споживачів, формування ефективних каналів збуту, організація логістичного забезпечення, управління валютними та комерційними ризиками, а також координація дій підрозділів підприємства, залучених до міжнародних операцій.

Важливою складовою стратегічних засад є принципи, на яких має ґрунтуватися формування та реалізація стратегії виходу на міжнародні ринки. Їх доцільно систематизувати у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні принципи побудови стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Принцип	Сутнісна характеристика
Принцип системності	Стратегія міжнародної діяльності розглядається як єдина узгоджена конструкція, у межах якої всі елементи — від цілей до ресурсного забезпечення — взаємопов'язані та підсилюють один одного.
Принцип безперервності	Міжнародна стратегія реалізується послідовно та стабільно, без пауз або розривів, що забезпечує сталість розвитку та уникнення хаотичних змін.
Принцип адаптивності	Стратегія має здатність змінюватися відповідно до нових умов: коливань попиту, політичних рішень, технологічних зрушень чи непередбачуваних подій на зовнішніх ринках.
Принцип конкретизації	Усі етапи міжнародної діяльності мають бути чітко структуровані, аргументовані та підкріплені розрахунками, що забезпечує реалістичність та практичну здійсненність стратегії.
Принцип залучення персоналу	Формування та реалізація стратегії здійснюється за участю представників різних рівнів управління, що дозволяє врахувати професійний досвід, інтереси та кваліфікацію команди.

У таблиці 1.2 подано зміст основних принципів побудови стратегії ЗЕД підприємства. Серед них ключовими є:

- принцип системності, що передбачає розгляд стратегії ЗЕД як частини цілісної системи стратегічного управління підприємством і узгодження рішень у сфері міжнародної діяльності з корпоративними цілями та наявними ресурсами;
- принцип безперервності, який передбачає постійний характер

стратегічного планування ЗЕД, регулярний перегляд цілей, інструментів та результатів з урахуванням змін зовнішнього середовища;

- принцип адаптивності, що відображає здатність стратегії ЗЕД гнучко реагувати на зміну кон'юнктури міжнародних ринків, регуляторних вимог і споживчих переваг, забезпечуючи своєчасне коригування стратегічних рішень;
- принцип конкретизації, згідно з яким стратегічні цілі та завдання у сфері ЗЕД мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, прив'язаними до певних ринків, продуктів і часових горизонтів;
- принцип залучення персоналу, що підкреслює необхідність участі ключових співробітників у розробленні та реалізації стратегії ЗЕД, формування професійних команд для роботи на міжнародних ринках та створення належної системи мотивації.

Сукупність цих принципів формує методологічну основу для побудови стратегії зовнішньоекономічної діяльності, забезпечує її цілісність, гнучкість і керованість.

Наступним елементом стратегічних засад є визначення типу стратегії міжнародної діяльності. Залежно від загального стану підприємства, його конкурентних позицій та динаміки середовища можна виокремити кілька базових варіантів стратегічної поведінки на міжнародних ринках:

- стратегія зростання у сфері ЗЕД, що передбачає розширення діяльності за рахунок виходу на нові ринки, збільшення обсягів експорту, розширення асортименту товарів і послуг, поглиблення кооперації з іноземними партнерами;
- стратегія стабілізації, орієнтована на утримання досягнутих позицій, підвищення ефективності існуючих операцій, оптимізацію витрат та посилення взаємовідносин із ключовими іноземними контрагентами;
- стратегія виживання, що застосовується у складних умовах, коли підприємство змушене згортати окремі напрями міжнародної

діяльності, виходити з нерентабельних ринків, переглядати формат участі в ЗЕД і реструктуризувати портфель зовнішньоекономічних операцій.

Вибір конкретного типу стратегії має ґрунтуватися на системному аналізі зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та результатів попередньої міжнародної діяльності.

Процес стратегічного планування ЗЕД є поетапним і циклічним. Основні етапи такого планування узагальнено на рисунку 1.4. На схемі подано логічну послідовність дій: від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до реалізації стратегії і контролю результатів.



Рисунок 1.4. Основні етапи стратегічного планування ЗЕД підприємства

У типовому варіанті виділяють такі ключові етапи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності:

1. аналіз макроекономічних, політико-правових, соціокультурних,

технологічних чинників та оцінювання внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства;

2. формулювання місії та цілей ЗЕД;
3. підбір цільових міжнародних ринків і сегментів;
4. вибір форм виходу на зарубіжні ринки (експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства тощо);
5. розроблення узгоджених функціональних стратегій у сфері міжнародного маркетингу, логістики, фінансів, персоналу;
6. організаційне забезпечення та реалізація обраної стратегії;
7. контроль, оцінка результатів і коригування стратегічних рішень.

Таким чином, стратегічні засади формування та розвитку ЗЕД підприємства включають: визначення цілей і завдань міжнародної діяльності, дотримання системи принципів побудови стратегії, обґрунтований вибір типу стратегічної поведінки на міжнародних ринках та впровадження поетапного процесу стратегічного планування.

1.3. Обґрунтування стратегічного вибору напрямів розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, технологічними зрушеннями, посиленням конкуренції та зростанням невизначеності. Підприємства постійно стикаються з необхідністю прийняття рішень щодо свого майбутнього: зберігати наявні позиції чи розширювати діяльність, виходити на нові ринки чи згортати окремі напрями, інвестувати в інновації чи зосереджуватися на підвищенні ефективності. У цих умовах стратегічний вибір напрямів розвитку перестає бути епізодичним управлінським кроком і перетворюється на центральний елемент системи стратегічного управління.

Під стратегічним вибором напрямів розвитку доцільно розуміти процес формування, аналізу та відбору можливих траєкторій довгострокового руху

підприємства, які відрізняються між собою масштабом, змістом і наслідками для його ресурсного потенціалу й ринкової позиції. Йдеться про усвідомлене зіставлення альтернативних варіантів зростання, стабілізації чи скорочення діяльності, а також про визначення пріоритетів між різними ринками, продуктами, форматами бізнесу та організаційними моделями.

Процес стратегічного вибору має забезпечити: по-перше, узгодженість обраного напряму розвитку з місією та загальними цілями підприємства; по-друге, реалістичність з огляду на наявний ресурсний потенціал; по-третє, прийнятний баланс між ризиком і очікуваним результатом. Для цього необхідно опиратися не лише на інтуїцію управлінців, а й на системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, використання інструментів стратегічної діагностики (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні моделі, галузевий аналіз тощо).

Зовнішні умови стратегічного вибору формуються під впливом макроекономічної динаміки, галузевої конкуренції, регуляторних обмежень, поведінки споживачів, розвитку технологій. Внутрішні передумови визначаються фінансовим станом підприємства, рівнем завантаженості виробничих потужностей, компетенціями персоналу, організаційною культурою, гнучкістю управлінських структур. Лише врахування обох груп факторів дозволяє сформувати обґрунтований спектр стратегічних альтернатив.

Логіку процесу стратегічного визначення напряму розвитку підприємства зручно подати у вигляді концептуальної моделі (рис. 1.5). На ній відображено основні етапи, що послідовно проходить підприємство: від формування переліку можливих стратегічних альтернатив до їх реалізації та подальшого контролю.

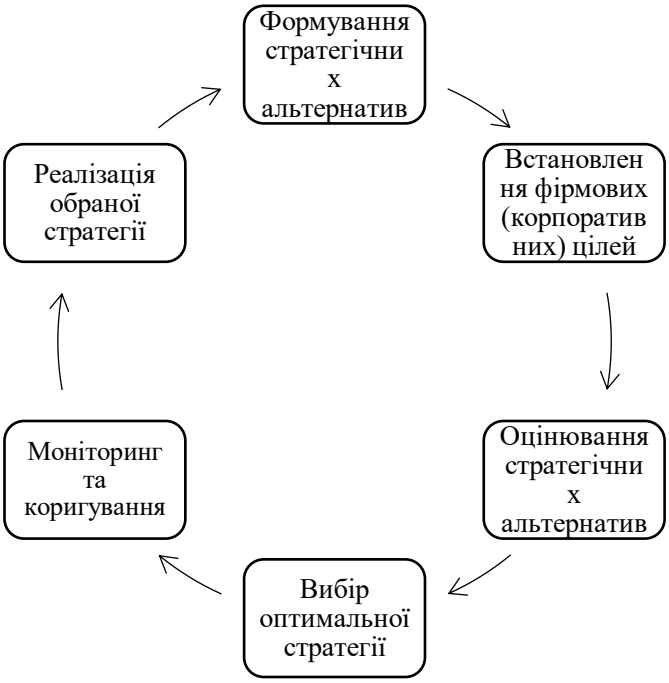


Рисунок 1.5. Концептуальна модель процесу визначення стратегії розвитку підприємства

Рисунок 1.5 демонструє, що стратегічний вибір не є одноразовою дією, а являє собою замкнений цикл, у якому результати реалізації обраної стратегії стають інформаційною базою для нового етапу аналізу та коригування. Такий підхід дозволяє поєднати довгострокову спрямованість стратегії з необхідною гнучкістю, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Формування стратегічних альтернатив

Початковим етапом процесу є формування стратегічних альтернатив, яке передбачає всебічне дослідження зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства. На цьому етапі здійснюється аналіз ринкової кон'юнктури, оцінювання конкурентного середовища, технологічних тенденцій і ресурсних можливостей. Результатом цього аналізу стає перелік потенційних напрямів розвитку, які підприємство може розглядати як основу для майбутніх стратегічних рішень.

Формування стратегічних альтернатив.

Першим кроком є формування набору можливих варіантів розвитку. На цьому етапі аналізуються тенденції ринку, технологічні тренди, зміни в уподобаннях споживачів, оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства,

його можливості й загрози. На основі такого аналізу окреслюються можливі стратегічні сценарії: наприклад, вихід на нові географічні ринки, розширення асортименту, диверсифікація діяльності, поглиблення спеціалізації, інтеграційні рішення тощо. Важливо, щоб перелік стратегічних альтернатив був достатньо широким і відображав різні варіанти реакції на зовнішні виклики.

Встановлення корпоративних цілей.

Другий етап пов'язаний із уточненням місії та довгострокових цілей підприємства, які задають критерії для відбору стратегічних альтернатив. Корпоративні цілі можуть стосуватися бажаних темпів зростання, цільової частки ринку, рівня рентабельності, масштабів присутності на окремих ринках, рівня інноваційності тощо. Чітке формулювання цілей дозволяє перевести загальне бачення розвитку у конкретні орієнтири, з якими надалі співвідносяться можливі стратегії.

Оцінювання стратегічних альтернатив.

На цьому етапі кожна альтернатива аналізується за низкою параметрів: очікуваний економічний ефект, необхідні інвестиції, терміни реалізації, рівень ризику, відповідність ресурсному потенціалу, вплив на конкурентну позицію, узгодженість із цінностями та культурою підприємства. Оцінювання може здійснюватися як на основі кількісних розрахунків (прогноз грошових потоків, показники ефективності інвестицій), так і якісних експертних оцінок. Результатом етапу є звуження набору можливих варіантів до кількох найбільш реалістичних і привабливих.

Вибір оптимальної стратегії.

Після оцінювання альтернатив здійснюється безпосередній вибір напряму розвитку. Він може ґрунтуватися на поєднанні критеріїв: максимізація економічного результату за допустимого рівня ризику, відповідність стратегічним цілям, можливість поетапної реалізації тощо. Часто мова йде не про одну, а про комбінацію стратегій: наприклад, поєднання зростання на ключових ринках із скороченням присутності на другорядних.

Реалізація стратегії та контроль.

Завершальний етап моделі пов’язаний із перетворенням обраної стратегії на конкретні програми та заходи, розподілом відповідальності між підрозділами, формуванням необхідних ресурсних і організаційних передумов. Паралельно вибудовується система контролю виконання стратегічних рішень, визначаються показники, за якими оцінюється успішність реалізації стратегії, а також механізми коригування в разі відхилень чи зміни зовнішніх умов.

Описана логіка стратегічного вибору набуває певних особливостей для підприємств із вузькою спеціалізацією, які орієнтуються на обмежену нішу ринку, мають специфічні технології або випускають високоспеціалізовану продукцію. У таких випадках поле стратегічного маневру може бути вужчим, однак наслідки кожного рішення — більш відчутними. Особливості стратегічного вибору для вузькоспеціалізованих підприємств відображено у стратегічній моделі на рис. 1.6.

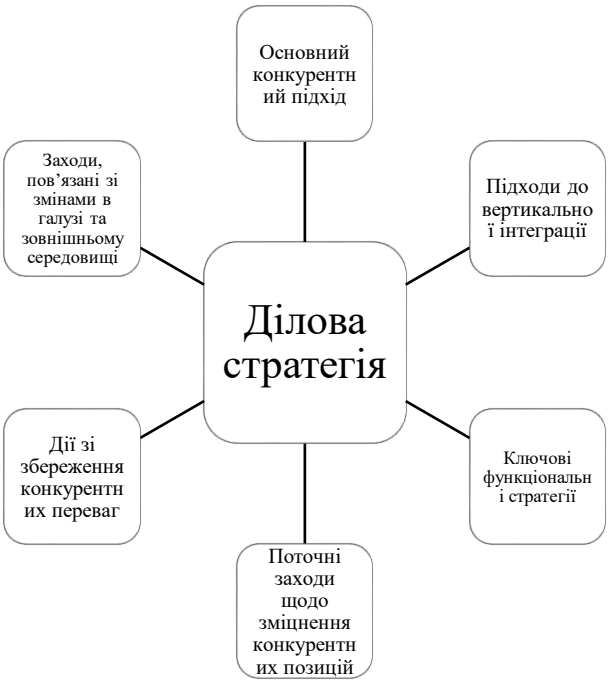


Рисунок 1.6. Стратегічна модель вибору напряму розвитку для спеціалізованого підприємства

Рисунок 1.6 подає узагальнену модель вибору напряму розвитку для спеціалізованого підприємства. У її основі — поєднання трьох ключових блоків: аналіз внутрішньої спеціалізації та ринкової ніші; визначення ключових

стратегічних варіантів (поглиблення спеціалізації, розширення ринкової присутності, інтеграція, диверсифікація); формування узгодженої ділової й функціональної стратегії.

Для спеціалізованих підприємств важливо, по-перше, чітко оцінити межі своєї ніші: розмір ринку, потенціал зростання, ступінь залежності від обмеженого кола клієнтів чи постачальників, швидкість технологічних змін. По-друге, необхідно визначити, чи доцільніше поглиблювати спеціалізацію (підвищувати якість, розширювати спектр послуг навколо базового продукту, посилювати сервіс), чи шукати можливості виходу в суміжні сегменти. По-третє, особливого значення набувають рішення щодо вертикальної інтеграції — посилення контролю над ланцюгом постачання та збуту, що може зменшити залежність від зовнішніх контрагентів і знизити ризики.

Модель, наведена на рис. 1.6, підкреслює, що стратегічний вибір для спеціалізованого підприємства не зводиться лише до відповіді на питання «зростати чи ні». Він включає: оцінку доцільності розширення асортименту, географічної експансії, зміни позиціонування в ніші, налагодження партнерств, модернізації технологій, формування нових форматів взаємодії зі споживачами. Усі ці рішення мають розглядатися як взаємопов’язані елементи єдиної стратегічної моделі.

Загалом стратегічний вибір напрямів розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища потребує поєднання аналітичної обґрунтованості та керованої гнучкості. З одного боку, кожне стратегічне рішення має спиратися на реалістичну оцінку зовнішніх та внутрішніх умов. З іншого — підприємство повинно зберігати можливість коригувати обраний курс у разі суттєвих змін середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методичні підходи до розуміння стратегічного розвитку підприємства та стратегічних засад

формування й розвитку його зовнішньоекономічної діяльності, а також розглянуто ключові аспекти обґрунтування стратегічного вибору напрямів розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

По-перше, на основі аналізу наукових підходів уточнено зміст поняття «стратегія підприємства». Показано, що, незважаючи на різноманітність трактувань (як довгострокового плану дій, моделі поведінки, системи управлінських рішень тощо), спільною є ідея стратегії як цілісної конструкції, яка задає загальний напрямок розвитку підприємства, координує дії його підрозділів і визначає рамки для поточних управлінських рішень. У роботі запропоновано розглядати стратегію підприємства як узгоджену систему довгострокових цілей, принципів та управлінських рішень, спрямованих на формування й підтримання конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

По-друге, уточнено сутність стратегічного розвитку підприємства, який інтерпретується не як просте кількісне зростання обсягів діяльності, а як цілеспрямований процес довгострокових якісних перетворень у ресурсному потенціалі, бізнес-моделі, ринковій позиції та організаційній структурі. Підкреслено системний характер стратегічного розвитку, що передбачає узгодженість змін у різних підсистемах підприємства та їх підпорядкованість єдиній стратегічній логіці. З’ясовано роль різних рівнів стратегії – корпоративного, бізнесового, функціонального й операційного – у забезпеченні стратегічного розвитку.

По-третє, досліджено стратегічні засади формування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зовнішньоекономічну діяльність розглянуто як багатогранну систему виробничих, торговельних, фінансових, інвестиційних та інших операцій з іноземними контрагентами, що потребують стратегічного підходу до їх планування та реалізації. Визначено, що стратегія ЗЕД є складовою загальної стратегії підприємства і відображає довгострокову модель його поведінки на міжнародних ринках. Систематизовано цілі, завдання та принципи побудови стратегії ЗЕД; окреслено базові типи стратегічної поведінки на зовнішніх ринках (зростання, стабілізація, виживання) та узагальнено етапи

стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності як циклічного процесу.

По-четверте, розглянуто теоретичні підходи до обґрунтування стратегічного вибору напрямів розвитку підприємства. Стратегічний вибір визначено як процес формування, аналізу та відбору можливих траєкторій довгострокового руху підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, рівня ризику та очікуваних результатів. Підкреслено необхідність спирання на інструменти стратегічної діагностики, використання концептуальних моделей стратегічного вибору та врахування особливостей підприємств із різним рівнем спеціалізації.

По-п’яте, обґрунтовано, що результативний стратегічний вибір неможливий без поєднання аналітичної обґрунтованості та керованої гнучкості. З одного боку, стратегічні рішення мають ґрунтуватися на реалістичній оцінці зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та попереднього досвіду діяльності. З іншого – підприємство повинно зберігати здатність коригувати обраний курс у разі істотних змін умов функціонування.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «AJAX SYSTEMS» ТА ОЦІНКА ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Ajax Systems»

«Ajax Systems» – українська високотехнологічна компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві сучасних систем безпеки. Підприємство було засновано у 2011 році Олександром Конотопським і з моменту створення орієнтується на власні інженерні рішення, а не на адаптацію готових технологій. Такий підхід дав змогу сформувати потужну науково-технічну базу та позиціонувати компанію як інноваційного виробника у сфері охоронних систем.

В основу бізнес-моделі «Ajax Systems» покладено повний цикл створення продукту: від ідеї та конструкторської розробки до виробництва, програмного забезпечення та післяпродажного сервісу. Компанія розробляє власні протоколи бездротового зв’язку, програмне забезпечення для центральних панелей та детекторів, мобільні застосунки для користувачів і інсталяторів, а також підтримує хмарну інфраструктуру, що забезпечує керування системами в режимі реального часу. Поєднання апаратної, програмної та сервісної складових формує комплексний продукт із високою доданою вартістю.

Послідовний розвиток R&D-напряму, розширення виробничих потужностей та будівництво власних заводів дали змогу «Ajax Systems» досить швидко вийти за межі внутрішнього ринку. Поступове нарощування обсягів виробництва, формування мережі партнерів та інтеграторів систем безпеки сприяли тому, що продукція компанії представлена на ринках багатьох країн світу. Значна частка продажів припадає на зовнішні ринки, що свідчить про конкурентоспроможність продукції, відповідність світовим стандартам та стабільний попит з боку міжнародних споживачів.

Узагальнені основні відомості про компанію – рік заснування, організаційно-правову форму, основні види діяльності, географію збуту та інші ключові характеристики – наведено у таблиці 2.1. Така систематизація дає

можливість чітко окреслити місце компанії у галузі та зрозуміти вихідні параметри її функціонування.

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство «Ajax Systems»

Перелік характеристик	Відомості про підприємство
Повне та скорочене найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аджакс Сістемс Манюфекчурінг» (ТОВ «АС Манюфекчурінг») / Ajax Systems
Дата державної реєстрації та орган, що здійснив реєстрацію	02.11.2018 р.; зареєстровано відповідно до чинного законодавства України у встановленому порядку
Юридична та поштова адреса	04073, Україна, м. Київ, вул. Скляренка, 5; електронна адреса: ASmanufacturing@i.ua
Код згідно з ЄДРПОУ	42593133
Основні види економічної діяльності (КВЕД)	26.30 — Виробництво обладнання зв'язку (основний);27.90 — Виробництво іншого електричного устаткування;26.12 — Виробництво змонтованих електронних плат;43.21 — Електромонтажні роботи
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна форма власності; державна частка у статутному капіталі відсутня

Джерело Складено автором на основі офіційних даних підприємства

Продуктовий портфель «Ajax Systems» сформований навколо концепції комплексної системи безпеки. До основних груп продукції відносяться:

- ✓ центральні пристрої (хаби), що координують роботу системи;
- ✓ внутрішні та зовнішні датчики руху, відкриття, розбиття скла;
- ✓ пожежні та димові сповіщувачі, пристрої контролю протікання води;
- ✓ сирени, клавіатури, пульти керування, ретранслятори;
- ✓ модулі автоматизації та інтеграційні рішення для «розумного дому»;
- ✓ програмне забезпечення та мобільні застосунки для користувачів і інсталяторів.

Сильна сторона компанії — акцент на бездротових рішеннях, що поєднують високу надійність зв'язку, енергоефективність та зручність монтажу. Основні переваги бездротової сигналізації «Ajax Systems» узагальнено в таблиці 2.2. Серед них — значна дальність дії радіоканалу, стійкість до перешкод, тривалий строк роботи елементів живлення, гнучкість масштабування системи, а також можливість інтеграції з іншими елементами «розумного простору». Саме ці

характеристики формують одну з ключових конкурентних переваг виробника.

Таблиця 2.2

Основні переваги бездротової сигналізації «Ajax Systems»

Перевага	Стислий зміст та характеристика
Простий та швидкий монтаж	Встановлення обладнання не потребує прокладання кабелів, що зменшує тривалість монтажу та не вимагає втручання в інтер'єр приміщення.
Висока дальність та стабільність зв'язку	Протокол Jeweller забезпечує захищену передачу сигналу на значні відстані, зберігаючи стабільність функціонування навіть у складних умовах.
Автономність роботи пристроїв	Датчики працюють від батарей тривалий час, що мінімізує потребу в обслуговуванні та робить систему незалежною від перебоїв електроживлення.
Можливість масштабування системи	Користувач може поступово розширювати охоронний комплекс, додаючи нові пристрої без заміни вже встановленого обладнання.
Інтелектуальне керування та мобільні сповіщення	Через мобільний застосунок забезпечується повний контроль над системою, оперативні повідомлення та можливість дистанційної зміни налаштувань.
Інтеграція з іншими системами безпеки	Сигналізацію можна поєднувати з відеоспостереженням, системою «розумний дім» та іншими технологічними рішеннями.
Високий рівень захисту від саботажу	Вбудовані механізми протидії глушінню, спробам несанкціонованого втручання або розкриття корпусу забезпечують надійну роботу системи.

Джерело складено автором на основі аналізу технічних характеристик продукції «Ajax Systems»

Організаційна структура управління компанією побудована за функціональним принципом із чітким розподілом повноважень між основними управлінськими ланками. Узагальнену структурну модель організації управління подано на рисунку 2.1. На верхньому рівні знаходиться керівництво компанії, яке визначає стратегічні орієнтири та координує роботу функціональних блоків: виробничого, технологічного (R&D), маркетингового, збутового, фінансово-економічного, логістичного, а також підрозділів, відповідальних за управління персоналом та правове забезпечення діяльності.

У межах виробничо-технологічного блоку функціонують спеціалізовані команди, що відповідають за:

– розроблення апаратної частини пристроїв;

– створення та підтримку програмного забезпечення;
– тестування й контроль якості;
– автоматизацію виробничих процесів та оптимізацію технологічних операцій.

Такий поділ дає змогу забезпечити одночасно глибоку спеціалізацію й необхідну координацію між різними етапами створення продукту. Розширена організаційна структура компанії представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Структурна модель організації управління «Ajax Systems»

Система збуту продукції «Ajax Systems» має комбінований характер. На внутрішньому ринку компанія працює через мережу офіційних партнерів, дилерів та інсталяційних компаній, які здійснюють монтаж, налаштування й сервісне обслуговування. Це дозволяє забезпечувати покриття всієї території країни та підтримувати належний рівень сервісу. На зовнішніх ринках переважно

використовується модель співпраці з офіційними дистриб’юторами та інтеграторами систем безпеки. Узагальнену схему каналу міжнародного розподілу продукції «Ajax Systems» наведено на рисунку 2.2. На ній показано рух продукції від виробника через дистриб’ютора та партнерські компанії до кінцевих споживачів, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та адаптувати маркетингові інструменти до особливостей кожного ринку.

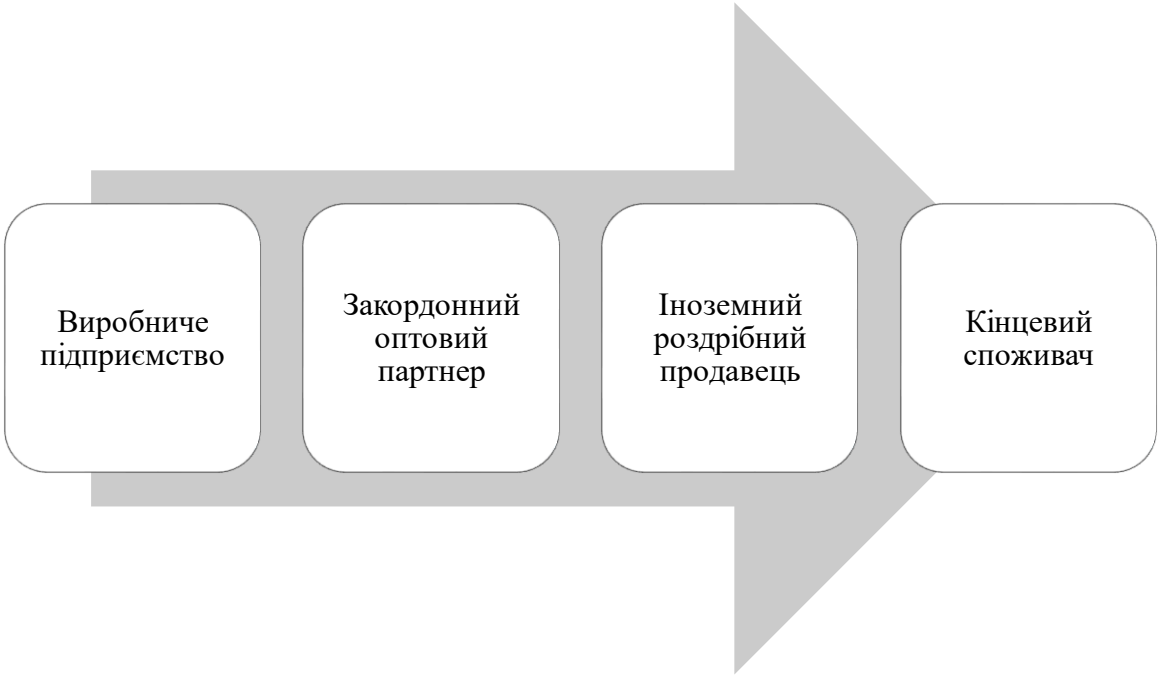


Рисунок 2.2. Канал міжнародного розподілу продукції «Ajax Systems»

Значну роль у стратегічному розвитку компанії відіграє зовнішньоекономічна діяльність. Для оцінки результативності експорту доцільно проаналізувати динаміку доходів від реалізації продукції на зовнішніх ринках. Відповідні узагальнені показники наведено на рисунку 2.3, де подано динаміку експортних доходів «Ajax Systems» у 2022–2024 рр. Графік відображає стійку тенденцію зростання обсягів експортної виручки навіть в умовах воєнної нестабільності, що свідчить про високу впізнаваність бренду на міжнародних ринках, розширення географії поставок та ефективність обраної моделі співпраці з іноземними партнерами.



Рисунок 2.3 Динаміка експортних доходів «Ajax Systems» у 2022–2024 рр.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики є опис технологічного процесу створення нового продукту. У компанії це не одноразова лінійна операція, а послідовність взаємопов’язаних етапів, які реалізують кілька команд. Спочатку на основі аналізу ринку, відгуків клієнтів та конкурентних рішень формуються вимоги до нового пристрою. Далі команда, відповідальна за апаратну частину, опрацьовує варіанти конструкції, підбирає комплектуючі, створює прототипи й проводить їх дослідження. Паралельно фахівці з програмного забезпечення розробляють та інтегрують необхідні програмні модулі, а команда, що відповідає за автоматизацію, адаптує виробничий процес під серійний випуск.

Ключові нормативні параметри цього технологічного процесу узагальнено в таблиці 2.3. У ній наведено орієнтовну тривалість окремих стадій розроблення, критерії якості, вимоги до тестування, обсяги пробних партій тощо. Така формалізація дозволяє планувати ресурси, контролювати строки виконання робіт і мінімізувати ризики технічних помилок на етапі серійного виробництва. Ітераційний характер процесу (можливість повернення до попередніх етапів у разі виявлення недоліків) сприяє підвищенню надійності кінцевого продукту.

Таблиця 2.3

Нормативні параметри технологічного процесу розроблення нового пристрою «Ajax Systems»

№ з/п	Етап технологічного процесу	Параметр та одиниця вимірювання	Допустимі межі параметра
1	Розроблення промислового дизайну виробу	Час, год	Формування концепції пристрою має забезпечувати відповідність проєктної ідеї майбутньому вигляду на рівні 65–75%.
2	Створення 3D-конструкторської моделі	Час, год	Точність опрацювання конструкції повинна становити 85–95%, оскільки від цього залежить коректність наступних етапів проєктування.
3	Проєктування електронних плат	Час, год; температура повітря, °C; вологість, %	Вимагає 2–3 ітерацій залежно від складності пристрою; точність виконання – 95–100%. Параметри мікроклімату повинні відповідати технічним вимогам виробництва.
4	Вибір та оцінювання підрядників	Дні	Кожен підрядник проходить попередню перевірку, тому процес потребує достатнього часу для якісного відбору.
5	Збирання прототипу пристрою	Час, год	Високоточний етап, що потребує максимальної зосередженості та повного дотримання технічного регламенту.
6	Завантаження програмного забезпечення (прошивка)	Час, год	Визначальний етап перед тестуванням. Рівень точності виконання має становити 80–95%.
7	Тестування пристрою	Час, год	Перевірка проводиться як всередині лабораторії, так і в реальних умовах. У разі виявлення недоліків прототип направляють на доопрацювання.

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів ТОВ «Ajax Systems»

Для комплексної оцінки організаційно-економічного стану компанії важливим є аналіз фінансово-економічних показників. Основні результати діяльності «Ajax Systems» за 2022–2024 рр. зведено в таблиці 2.4. Вона містить дані про чистий дохід від реалізації, собівартість, валовий і чистий прибуток, а також окремі структурні показники.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники діяльності «Ajax Systems» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6 450 000	7 820 000	9 150 000
Собівартість продукції, тис. грн	4 120 000	4 870 000	5 530 000
Валовий прибуток, тис. грн	2 330 000	2 950 000	3 620 000
Чистий прибуток, тис. грн	285 000	345 000	410 000
Поточні зобов’язання, тис. грн	1 020 000	1 180 000	1 360 000
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	515 000	602 000	735 000
Дебіторська заборгованість, тис. грн	840 000	910 000	1 050 000
Оборотні активи, тис. грн	1 535 000	1 760 000	2 030 000
Фінансові інвестиції, тис. грн	0	0	0

На основі цих даних можна зробити кілька узагальнень.

По-перше, чистий дохід від реалізації демонструє позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про нарощування обсягів продажів та розширення ринків збуту, незважаючи на складні зовнішні умови. По-друге, зростання доходу супроводжується збільшенням собівартості продукції, що є природним результатом масштабування виробництва та подорожчання ресурсів. Водночас валовий прибуток компанії також зростає, що вказує на збереження прийнятного рівня маржі й ефективне управління виробничими витратами.

Чистий прибуток «Ajax Systems» у 2022–2024 рр. має стабільно позитивне значення та тенденцію до збільшення. Це є ознакою того, що компанія не лише утримує операційну ефективність, а й створює фінансовий запас для інвестицій у розвиток — зокрема у розширення виробничих потужностей, модернізацію технологічної бази та розроблення нових продуктів. Відсутність значних фінансових інвестицій у цей період можна пояснити концентрацією ресурсів на реальному секторі діяльності, насамперед на виробничій інфраструктурі. Відсутність фінансових інвестицій у досліджуваний період свідчить, що основним напрямом використання капіталу залишаються операційна діяльність, розвиток виробничої інфраструктури та розробка нових інноваційних продуктів.

Для оцінки стійкості фінансового стану компанії важливе значення мають

показники ліквідності, узагальнені в таблиці 2.5. У ній наведено динаміку коефіцієнта поточної (загальної) ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2022–2024 рр. Аналіз цих індикаторів дає змогу оцінити, наскільки підприємство забезпечене оборотними активами для покриття поточних зобов'язань і чи має воно достатній запас фінансової гнучкості.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності «Ajax Systems» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Оборотні активи, тис. грн	1 535 000	1 780 000	2 030 000
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 020 000	1 210 000	1 360 000
Грошові кошти, тис. грн	515 000	630 000	735 000
Дебіторська заборгованість, тис. грн	690 000	815 000	960 000
Коефіцієнт покриття	1,50	1,47	1,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	1,20	1,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,50	0,52	0,54

Узагальнюючи дані таблиці 2.5, можна зазначити, що коефіцієнти ліквідності перебувають на рівнях, які загалом відповідають нормативним орієнтирам для виробничих підприємств. Спостерігається тенденція до поступового поліпшення показників або їх стабільності, що свідчить про зважену політику управління оборотним капіталом. Зростання дебіторської заборгованості супроводжується контролем за обсягом поточних зобов'язань, що дозволяє підтримувати прийнятний баланс між комерційною привабливістю умов співпраці та фінансовою безпекою.

Окремо варто відзначити, що упродовж аналізованого періоду на діяльність «Ajax Systems» суттєво впливали фактори воєнного часу: ризики перебоїв в енергопостачанні, логістичні обмеження, часткове зміщення попиту, коливання валютних курсів. Попри це компанії вдалося зберегти темпи зростання, не допустити різкого погіршення показників ліквідності та продовжити реалізацію інвестиційних проєктів. Це свідчить про достатній запас

фінансової стійкості та здатність адаптуватися до нестандартних умов.

У цілому організаційно-економічна характеристика «Ajax Systems» показує, що підприємство має:

- чітко окреслену сферу спеціалізації у високотехнологічному сегменті;
- диверсифікований, але логічно цілісний продуктово-технологічний портфель;
- функціональну організаційну структуру, орієнтовану на підтримку інновацій та міжнародної присутності;
- сформовані канали збуту на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- стабільну динаміку фінансових результатів та прийнятний рівень ліквідності, довгострокового розвитку як на українському, так і на міжнародних ринках.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування «Ajax Systems»

Функціонування «Ajax Systems» відбувається в умовах складного та мінливого ринкового середовища, на яке одночасно впливають макроекономічні процеси, галузеві тенденції, конкурентний тиск і внутрішні особливості організації бізнесу. Для обґрунтування стратегічних рішень недостатньо оцінювати лише фінансові показники; необхідно комплексно дослідити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії, визначити ключові можливості та загрози, сильні та слабкі сторони.

Такий підхід особливо важливий для «Ajax Systems», як високотехнологічного виробника з вираженою експортною орієнтацією, для якого рішення в одній країні або сегменті ринку можуть суттєво впливати на результати діяльності в цілому.

Оцінювання макросередовища доцільно здійснювати за допомогою ПЕСТ-аналізу, який дозволяє виокремити політичні, економічні, соціальні та

технологічні фактори, що формують зовнішні умови функціонування компанії.

Політичні фактори пов’язані насамперед з воєнною агресією проти України, яка зумовлює високий рівень загальної невизначеності, ризики порушення логістичних ланцюгів, загрозу пошкодження інфраструктури та виробничих потужностей. Водночас інтеграція України до європейського економічного простору, поглиблення співпраці з ЄС, участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу створюють додаткові можливості для експортерів технологічної продукції. Важливу роль відіграють також вимоги до сертифікації охоронних систем і дотримання стандартів безпеки в країнах-споживачах.

Економічні фактори включають загальну макроекономічну нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів та зростання вартості енергоресурсів і логістики. Для «Ajax Systems» це означає необхідність уважного управління собівартістю, хеджування валютних ризиків і планування витрат на імпорт комплектуючих. З іншого боку, зростання попиту на системи безпеки в умовах воєнних загроз, а також поступове відновлення ділової активності в окремих країнах підтримують потенціал для розширення ринків збуту.

Соціальні фактори пов’язані з посиленням уваги суспільства до питань безпеки, охорони житла, бізнес-об’єктів та критичної інфраструктури. Поширення концепції «розумного дому», зростання популярності віддаленого моніторингу, робота з мобільних застосунків і готовність споживачів інвестувати в рішення, що підвищують комфорт та безпеку, формують сприятливе середовище для розвитку бездротових охоронних систем. Для корпоративного сегмента додатковим стимулом є вимоги до безпеки з боку страхових компаній, банків та регуляторів.

Технологічні фактори мають ключове значення для «Ajax Systems». Швидкий розвиток IoT-рішень, бездротових технологій зв’язку, енергоефективної електроніки, хмарних сервісів і штучного інтелекту створює нові можливості для удосконалення продуктів та розширення функціональності систем безпеки. Водночас компанія стикається з ризиками, пов’язаними з глобальними збоями у постачанні мікроелектроніки, посиленням вимог до

кіберзахисту, необхідністю постійно оновлювати програмне забезпечення та

підтримувати сумісність з іншими цифровими платформами.

Узагальнені результати ПЕСТ-аналізу зовнішнього середовища функціонування «Ajax Systems», із виділенням ключових можливостей та загроз за кожною групою факторів, наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

ПЕСТ-аналіз зовнішнього середовища функціонування «Ajax Systems»

Фактор	Характеристика впливу на Ajax Systems
Політичні (P)	– Функціонування підприємства в умовах воєнного стану, що зумовлює ризики логістичних затримок, перебої енергопостачання та необхідність оперативного коригування виробничих процесів.– Регулювання діяльності у сфері електронних телекомунікацій та охоронних систем, вимоги до сертифікації продукції на іноземних ринках.– Державна підтримка інноваційних і технологічних компаній, програми стимулювання експорту.– Політична ситуація в країнах-партнерах, яка впливає на обсяг і сталість зовнішньої торгівлі.
Економічні (E)	– Високий рівень інфляції та коливання валютного курсу, що безпосередньо впливають на собівартість виробництва та вартість імпортних комплектуючих.– Підвищення попиту на системи безпеки в умовах війни та економічної нестабільності.– Різний рівень платоспроможності споживачів в Україні та за кордоном; залежність від експортної виручки.– Зростання логістичних витрат і подорожчання компонентів на світовому ринку електроніки.
Соціальні (S)	– Зростаюча потреба населення і бізнесу у фізичній безпеці та контролі об’єктів у віддаленому режимі.– Популяризація цифрових технологій, smart-рішень та автоматизації побуту.– Підвищення уваги до простих у використанні та мобільних охоронних систем.– Формування нових споживчих пріоритетів в умовах війни, спрямованих на підвищення особистої та майнової безпеки.
Технологічні (T)	– Надзвичайно висока динамічність розвитку IoT, сенсорних технологій та програмного забезпечення, що потребує постійного оновлення продуктів.– Необхідність забезпечення кіберзахисту, стійкості каналів зв’язку та автономності роботи пристроїв.– Залежність від технологічних трендів на світовому ринку та доступності електронних компонентів.– Високі інвестиції у власні R&D-проєкти для підтримання конкурентної переваги.

Для детальнішого аналізу галузевого середовища доцільно використати модель п’яти сил конкуренції М. Портера. Вона дозволяє оцінити інтенсивність конкурентної боротьби та привабливість ринку з огляду на тиск з боку різних груп учасників.

Ринок систем безпеки є капіталомістким і технологічно складним: потрібні інвестиції у R&D, виробничу інфраструктуру, сертифікацію та брендинг. Це обмежує вхід для нових гравців високого рівня. Водночас розвиток електронної

промисловості та поширення OEM-рішень дають змогу невеликим компаніям виходити в нижні цінові сегменти, що створює додатковий тиск на ціну.

Для систем безпеки такими замінниками можуть виступати традиційні дротові сигналізації, окремі рішення відеоспостереження без інтеграції в єдину систему, а також прості «смарт»-пристрої. Однак комплексні бездротові системи з мобільним керуванням та інтеграцією кількох типів датчиків забезпечують вищу цінність, тому загроза замінників є помірною, але потребує постійного оновлення продуктового портфеля.

«Ajax Systems» залежить від постачання мікроелектроніки, модулів зв'язку, батарей та інших компонентів, значна частина яких закуповується за кордоном. Глобальні дисбаланси на ринку електроніки, обмеженість альтернативних постачальників та логістичні ризики підвищують вплив цієї групи. Зменшити залежність можливо через диверсифікацію постачальників, локалізацію окремих виробничих процесів та довгострокові контракти.

Клієнтами «Ajax Systems» є як професійні інсталятори, дистриб'ютори та охоронні компанії, так і кінцеві споживачі. Для великих корпоративних клієнтів та партнерів характерна висока чутливість до ціни, умов поставки й сервісу, що посилює їх переговорну позицію. Кінцеві споживачі, навпаки, більше орієнтуються на бренд, надійність та зручність використання, що частково пом'якшує тиск на ціну.

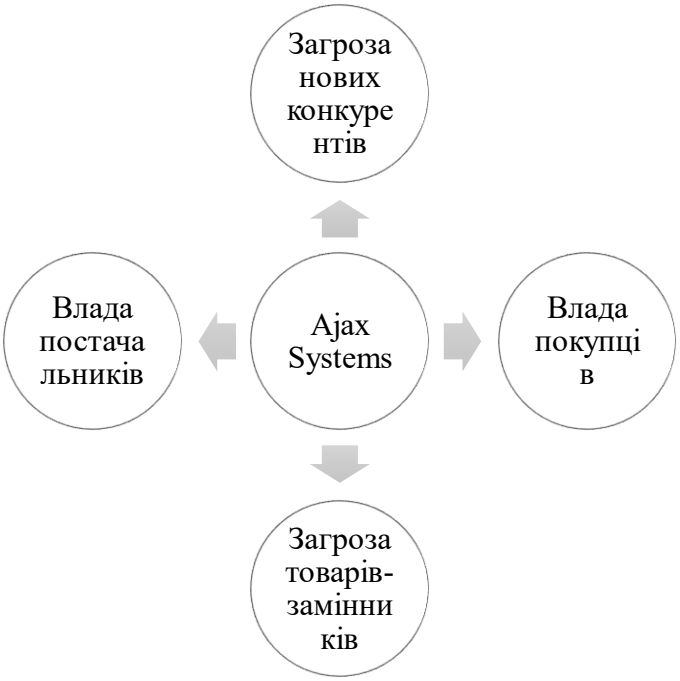
На глобальному ринку «Ajax Systems» конкурує як з великими транснаціональними виробниками систем безпеки й «розумних» пристроїв, так і з численними регіональними брендами. Конкурентна боротьба відбувається не лише за рахунок ціни, а й за рахунок інновацій, дизайну, якості сервісу та екосистемності рішень. Це робить ринок висококонкурентним, але водночас динамічним і перспективним.

Якісна оцінка кожної з п'яти сил, а також їх загальний вплив на стратегічну позицію «Ajax Systems» узагальнені в таблиці 2.7, а логічні зв'язки між чинниками відображено на рисунку 2.4, де подано модель п'яти сил Портера для компанії.

Таблиця 2.7

Оцінка п’яти сил Портера для компанії «Ajax Systems»

Сила впливу	Рівень	Характеристика
Загроза нових конкурентів	Низько-середній	Високі бар’єри входу, сформований бренд і технологічна перевага
Сила постачальників	Середній	Залежність від імпорту складових, ризики логістики
Сила покупців	Помірно високий	Великий вибір на ринку, однак лояльність до Ajax зменшує ризик
Загроза замінників	Середній	Прості продукти не забезпечують належного рівня охорони
Внутрішня конкуренція	Високий	Глобальні гравці, ціновий та технологічний тиск, інноваційне змагання



Рисунку 2.4 – Модель п’яти сил Портера для «Ajax Systems»

Поглиблений аналіз галузі показує, що «Ajax Systems» діє в багаторівневому конкурентному полі. На глобальному рівні компанія зіштовхується з виробниками, які пропонують комплексні рішення для безпеки та «розумного дому», поєднуючи охоронні, протипожежні, відео- та автоматизаційні системи. Вони мають потужні маркетингові ресурси й усталені позиції на розвинених ринках, що створює високий поріг входу в преміальні сегменти.

Суттєвим чинником є конкуренція з боку класичних європейських виробників охоронних систем, які історично спеціалізуються на дротових рішеннях, але поступово розширюють лінійку бездротових продуктів. Їх перевага полягає в довірі професійних інсталяторів та репутації надійності, однак гнучкість і сучасний дизайн не завжди відповідають очікуванням нових сегментів споживачів.

На внутрішньому українському ринку «Ajax Systems» протистоїть як локальним виробникам, так і імпортерам бюджетних охоронних систем. Частина таких конкурентів робить акцент на нижчій ціні, жертвуючи функціональністю, дизайном або зручністю користування. У цьому контексті компанія позиціонує себе як виробник технологічно просунутої, але доступної за співвідношенням «ціна–якість» продукції з повноцінною сервісною підтримкою.

Основні конкуренти «Ajax Systems», їхні ключові характеристики, цільові сегменти та особливості позиціонування узагальнені в таблиці 2.8. Аналіз змісту таблиці дозволяє зробити висновок, що конкурентна перевага компанії базується на комбінації кількох факторів: спеціалізації на бездротових рішеннях, комплексності продуктового портфеля, акценті на зручності користування та активному розвитку міжнародної партнерської мережі.

Таблиця 2.8

Основні конкуренти «Ajax Systems» та їх характеристика

Конкурент	Країна походження	Основні продукти / рішення	Цільові сегменти ринку	Ключові особливості позиціонування порівняно з Ajax Systems
Verisure	Швеція / міжнародна група	Комплексні охоронні системи з підключенням до професійних центрів моніторингу	Домогосподарства, малий і середній бізнес у країнах Європи та Латинської Америки	Орієнтація на модель «охорона як послуга» (моніторинг + реагування). На відміну від Ajax Systems, робить акцент не стільки на продажі обладнання, скільки на довгостроковому сервісному контракті.

Продовження Таблиці 2.8

Ring (Amazon)	США	Відеодомофони, камери спостереження, бездротові сигналізації, мобільний застосунок	Масовий ринок, приватні будинки та квартири, користувачі екосистеми Amazon	Модель DIY: користувач самостійно купує та встановлює обладнання. Сильно інтегрований з іншими сервісами Amazon. Порівняно з Ajax Systems має простіший, більш “масовий” функціонал, але сильну підтримку великих хмарних сервісів.
Google Nest	США	Розумні камери, відеодзвінки, датчики, елементи «розумного дому»	Користувачі екосистеми Google, власники житла, що впроваджують smart home	Безпека є частиною ширшої платформи «розумного дому» Google. Порівняно з Ajax Systems має сильну інтеграцію з сервісами Google, але менш сфокусована саме на професійних охоронних системах.
ABUS	Німеччина	Механічні замки, електронні замки, дротові й бездротові сигналізації, системи відеонагляду	Приватні користувачі, малий бізнес, об’єкти інфраструктури, де важлива надійність	Традиційний європейський бренд з акцентом на надійність і широкий асортимент. На відміну від Ajax Systems, значна частина рішень орієнтована на поступову модернізацію існуючих об’єктів, а не тільки на бездротові системи.
Myfox	Франція	Бездротові охоронні сигналізації, сенсори, IP-камери для житла	Житловий сектор, власники квартир і будинків у Європі	Нішевий гравець у сегменті бездротових систем для житла; конкурує з Ajax Systems у частині дизайну та простоти використання, але має менший асортимент і географічне покриття.
Локальні українські виробники (зокрема «Тірас»)	Україна	Охоронні та пожежні сигналізації, переважно дротові або гібридні рішення	Охоронні фірми, промислові об’єкти, бюджетні установи в Україні	Конкуренція переважно за ціною та тривалою присутністю на локальному ринку. Порівняно з ними Ajax Systems робить ставку на бездротові технології, сучасний дизайн,

				мобільні застосунки та активний експорт.

Для «Ajax Systems» принципове значення має не лише ширина продуктового портфеля, а й географічна диверсифікація ринків збуту. Попри воєнні ризики, внутрішній український ринок залишається важливим полігоном для тестування нових рішень, формування професійної спільноти інсталяторів та підтримки впізнаваності бренду.

Найбільший внесок у зростання компанії забезпечують ринки країн Європейського Союзу, де спостерігається стійкий попит на сертифіковані системи безпеки, високі вимоги до якості та готовність споживачів інвестувати у комплексні рішення. Для підтримки цього напряму «Ajax Systems» розвиває локальні команди, логістичну інфраструктуру та партнерські мережі в європейських країнах.

Перспективним є також розвиток присутності на ринках Північної Америки й Латинської Америки, де відбувається активне зростання сегментів «розумного дому», комерційної нерухомості та банківсько-фінансового сектору. Вихід на ці ринки потребує адаптації продуктів до місцевих стандартів, сертифікаційних вимог та споживчих очікувань, але водночас відкриває можливості для масштабування бізнесу.

Узагальнена інформація про основні регіони збуту продукції «Ajax Systems», їхню відносну частку в структурі продажів, рівень привабливості та ключові особливості подана в таблиці 2.9. Її аналіз підтверджує послідовний курс компанії на географічну диверсифікацію та зменшення залежності від будь-якого окремого ринку.

Таблиця 2.9

Основні регіони збуту продукції «Ajax Systems» та їх характеристика

Регіон	Основні країни присутності	Характеристика попиту	Роль для Ajax Systems	Особливості збуту
Україна (внутрішній ринок)	Україна	Високий інтерес до систем безпеки для житла, бізнесу та інфраструктури; посилений попит в умовах війни	Один із ключових ринків, “домашній полігон” для впровадження та тестування нових рішень	Продаж через партнерські мережі, охоронні компанії, інсталяторів; висока впізнаваність бренду
Європа	Польща, Німеччина, Іспанія, Італія, Франція, Нідерланди та ін.	Стабільний попит на професійні охоронні системи та рішення «розумного дому»; високі вимоги до якості та сертифікації	Головний експортний напрям, формує значну частку доходів компанії	Розгалужена мережа дистриб’юторів і інсталяторів, локальні команди продажів, адаптація до національних норм і стандартів
Північна Америка	США, Канада	Один з найбільш вимогливих і конкурентних ринків; високий рівень цифровізації та проникнення smart home	Стратегічний ринок для посилення глобального бренду й конкуренції з найбільшими гравцями	Працюють через локальних партнерів і дистриб’юторів, необхідність відповідності місцевим регуляторним вимогам
Латинська Америка	Бразилія та інші країни регіону	Зростаючий попит на комплексні системи безпеки, відеоспостереження та автоматизацію	Перспективний напрям розширення збуту та диверсифікації ринків	Адаптація під місцеві умови, розвиток партнерств у секторах роздрібної торгівлі, банків і телекомунікацій
Близький Схід та Африка	ОАЕ, ПАР та інші країни регіону	Попит на сучасні системи безпеки для житлових комплексів, бізнес-центрів та інфраструктурних об’єктів	Регіон з високим потенціалом зростання і формування іміджу інноваційного бренду	Створення локальних команд, участь у професійних виставках, співпраця з девелоперами та охоронними компаніями

Продовження Таблиці 2.9

Азійсько-Тихоокеанський регіон	В’єтнам та інші країни Азії	Швидке зростання сегменту “розумного дому” та електронних систем безпеки	Довгостроковий вектор розвитку, посилений через локалізацію виробництва у В’єтнамі	Комбінація виробничої присутності та розвитку збуту, використання логістичних переваг для обслуговування регіону

Внутрішнє середовище компанії формують її ресурсний потенціал, організаційна структура, корпоративна культура, технологічні компетенції, система управління та фінансовий стан. Для систематизації результатів аналізу доцільно використати SWOT-підхід, що дозволяє поєднати оцінку сильних (S) і слабких (W) сторін із зовнішніми можливостями (O) та загрозами (T).

До сильних сторін «Ajax Systems» можна віднести:

- наявність власного R&D-напряму та повного циклу створення продукту (апаратна частина, програмне забезпечення, хмарні сервіси);
- спеціалізацію на бездротових рішеннях із сучасним дизайном та високим рівнем користувацького досвіду;
- сформований бренд, який асоціюється з інноваційністю та якістю, зокрема на зовнішніх ринках;
- розвинену мережу міжнародних партнерів і дистриб’юторів, що забезпечують масштабування збуту;
- наявність виробничої інфраструктури та досвіду організації серійного виробництва високотехнологічної продукції.

До слабких сторін належать:

- високий рівень залежності від міжнародних ланцюгів постачання електронних компонентів;
- концентрація значної частини виробничих потужностей у країні, що перебуває у стані війни, що підвищує ризики безперервності

діяльності;

- порівняно обмежені маркетингові бюджети у порівнянні з глобальними корпораціями-конкурентами;
- значна частка доходів від продажу обладнання за умови ще недостатньо розвиненої сервісної складової з регулярними платежами.

До можливостей розвитку компанії можна віднести:

- зростання глобального попиту на системи безпеки та «розумний дім»;
- посилення вимог до безпеки об’єктів з боку регуляторів, страхових компаній та інвесторів;
- можливість розвитку сервісних моделей (хмарні сервіси, підписка, програмне забезпечення як послуга);
- вихід на нові географічні ринки та розширення співпраці з міжнародними партнерами;
- використання нових технологій (AI-аналітика, інтеграція з відеоспостереженням, кіберзахист).

Серед загроз варто виділити:

- високу інтенсивність конкуренції з боку глобальних брендів і численних регіональних виробників;
- геополітичні та макроекономічні ризики, що впливають на інвестиційний клімат, логістику та купівельну спроможність;
- посилення регуляторних вимог та стандартів безпеки, що потребує додаткових витрат на сертифікацію та адаптацію продукції;
- ризики кіберзагроз і репутаційні втрати у разі порушення безпеки даних користувачів;
- загрозу появи нових технологічних рішень, які можуть частково замістити традиційні системи безпеки.

Систематизовані результати SWOT-аналізу «Ajax Systems» подано в

таблиці 2.10, де узагальнено основні пункти за кожною групою факторів і визначено ключові стратегічні акценти.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз компанії «Ajax Systems»

	Позитивні фактори	**Негативні фактори**
Внутрішнє середовище	**S – Сильні сторони**1. Власна R&D-база та повний цикл розробки: компанія самостійно створює апаратне й програмне забезпечення, використовує власні протоколи зв'язку, що дає контроль над якістю та швидкість інновацій.2. Широкий продуктовий портфель: десятки типів датчиків, хабів, сирен, модулів автоматизації, відеорішень; можливість будувати комплексні системи «під об'єкт».3. Міжнародна присутність: продажі у більш ніж 180 країнах, сформовані команди продажів та підтримки в різних регіонах, впізнаваний бренд на європейському ринку безпеки.4. Диверсифіковане виробництво: наявність потужностей в Україні та нового заводу у В'єтнамі, що знижує ризики повної зупинки виробництва та покращує логістику в Азії.5. Сильний імідж і соціальна відповідальність: участь у проєктах громадської безпеки (наприклад, застосунок для сповіщень про повітряну тривогу), що підсилює довіру до бренду.6. Зручна екосистема для користувачів і професіоналів: сучасні мобільні застосунки, інструменти для інсталяторів та охоронних компаній, продуманий дизайн пристроїв.7. Розгалужена мережа партнерів і дистриб'юторів, яка забезпечує покриття різних сегментів ринку – від житлового до комерційного.	**W – Слабкі сторони**1. Залежність від продажу обладнання: основна частина доходів формується за рахунок реалізації пристроїв, тоді як сервісна та підписна моделі ще перебувають на етапі розвитку.2. Висока частка ключових компетенцій, розміщених в Україні: управлінські та інженерні центри залишаються в зоні підвищених воєнних ризиків.3. Залежність від імпортних електронних компонентів, що робить компанію вразливою до глобальних дефіцитів, подорожчання комплектуючих та логістичних збоїв.4. Порівняно скромні маркетингові бюджети у зіставленні з технологічними гігантами (Amazon, Google тощо), які можуть «перекривати» інформаційний простір власними брендами.5. Обмежений масштаб власних сервісів моніторингу та хмарних платформ у порівнянні з компаніями, які історично працюють у форматі «охорона як послуга».6. Необхідність постійно підтримувати високий рівень якості при швидкому розширенні асортименту й географії поставок, що ускладнює операційне управління.7. Потенційні кадрові ризики: конкуренція за кваліфікованих інженерів та можливий відтік спеціалістів за кордон.

Продовження Таблиці 2.10

Зовнішнє середовище	**О – Можливості**1. Зростання глобального ринку систем безпеки та «розумного дому», зокрема у житловому секторі, рітейлі, інфраструктурі та малому бізнесі.2. Активний розвиток технологій відеоспостереження та штучного інтелекту, що відкриває можливості для створення комплексних рішень «датчики + відео + аналітика» і виходу в нові цінові сегменти.3. Розширення сервісної складової: впровадження хмарних платформ, інструментів для професійних охоронних компаній, можливих моделей підписки й додаткових сервісів для кінцевих користувачів.4. Географічна експансія: поглиблення присутності в Північній та Латинській Америці, на Близькому Сході, в Африці та Азійсько-Тихоокеанському регіоні, де попит на бездротові системи безпеки стабільно зростає.5. Розвиток партнерств з девелоперами житла, телекомунікаційними операторами, банками та страховими компаніями, які можуть інтегрувати рішення Ajax у власні пакети послуг.6. Відбудова України та модернізація інфраструктури після війни, що передбачає зростання потреби у сучасних системах безпеки для житлових і громадських об'єктів.7. Посилення попиту на кіберзахищені та сертифіковані рішення на ринках ЄС та Північної Америки, де компанія вже має досвід проходження відповідних процедур.	**Т – Загрози**1. Висока інтенсивність конкуренції: присутність глобальних брендів у сегменті smart home та відеоспостереження, традиційних виробників охоронних систем і численних дешевших рішень з Азії, які тиснуть на ціни.2. Геополітичні ризики, пов'язані з війною в Україні, а також можливі обмеження у міжнародній торгівлі, санкційні режими та нестабільність окремих ринків.3. Логістичні й виробничі збої: дефіцит чипів, збільшення вартості доставки, проблеми з енергопостачанням або транспортною інфраструктурою.4. Посилення регуляторних вимог у сфері захисту даних, кібербезпеки та сертифікації обладнання, особливо на ринках ЄС і Північної Америки; несвоєчасна адаптація може обмежити продажі.5. Ризик технологічного відставання: конкуренти можуть швидше виводити на ринок рішення з розширеною AI-аналітикою, інтеграцією з популярними платформами та новими форматами сервісів.6. Коливання валютних курсів і зниження купівельної спроможності споживачів у разі економічних криз, що впливає на інвестиції в охоронні системи.7. Зростання кіберзагроз та атак на хмарні сервіси й IoT-пристрої, що вимагає постійних інвестицій у безпеку та може підірвати довіру до бренду у випадку інцидентів.

SWOT-аналіз показує, що «Ajax Systems» має вагомі переваги у вигляді потужної інноваційної бази, повного циклу створення продукту, сформованого бренду й розгалуженої мережі міжнародних партнерств. Це дає змогу компанії успішно конкурувати на глобальному ринку, незважаючи на складні зовнішні умови.

Водночас низка слабких сторін і зовнішніх загроз вказує на необхідність

цілеспрямованої стратегічної роботи. Зокрема, актуальними є такі напрями

подальшого розвитку:

- поступове нарощування сервісної складової бізнес-моделі (хмарні сервіси, підписка, програмне забезпечення), що дозволить збільшити частку повторюваних доходів;
- розширення лінійки рішень у сфері відеоспостереження та аналітики даних, інтеграція відео з охоронними системами в єдину екосистему;
- диверсифікація виробничих потужностей і ланцюгів постачання для зниження концентрації ризиків;
- посилення присутності на ключових зарубіжних ринках через стратегічні партнерства з локальними інтеграторами, страховими та девелоперськими компаніями;
- інвестиції в бренд і маркетингові комунікації, з акцентом на цифрові канали та професійні спільноти;
- системне управління кібербезпекою та дотримання міжнародних вимог до захисту даних і безпеки продуктів.

2.3. Оцінка поточного стратегічного позиціонування та функціональних стратегій «Ajax Systems»

Ефективність діяльності «Ajax Systems» на внутрішньому та зовнішніх ринках значною мірою залежить від того, наскільки чітко сформоване її стратегічне позиціонування та наскільки узгоджено між собою функціональні стратегії – корпоративна, маркетингова, інноваційна, кадрова, фінансова, логістична та збутова. У сучасних умовах повномасштабної війни, високої макроекономічної нестабільності та технологічної конкуренції саме цілісність і взаємодоповнюваність цих стратегій визначає здатність компанії зберігати й посилювати конкурентні переваги.

Корпоративна стратегія «Ajax Systems» формувалася під впливом двох ключових груп чинників. З одного боку, це динаміка глобального ринку систем безпеки, зростання попиту на комплексні рішення «розумного дому» та високі

стандарти якості в ЄС та інших розвинених країнах. З іншого – внутрішні обмеження, пов’язані з війною, логістичними ризиками, коливаннями валютних курсів і необхідністю підтримувати безперервність виробництва в умовах постійних викликів.

Систему довгострокових орієнтирів компанії узагальнено в таблиці 2.11 «Стратегічні цілі корпоративного рівня «Ajax Systems». До них належать: розширення присутності на зовнішніх ринках та зростання частки експорту в структурі доходів; зміцнення технологічної незалежності через розвиток власних R&D-компетенцій; нарощування виробничих потужностей із паралельною диверсифікацією ризиків; підтримання репутації надійного та інноваційного бренду; розвиток партнерських мереж і сервісної інфраструктури.

Таблиця 2.11

Стратегічні цілі корпоративного рівня «Ajax Systems»

Стратегічний напрям	Зміст
Інноваційний розвиток	Розвиток R&D, створення власних протоколів зв’язку, підвищення технологічної автономії
Розширення присутності на ринках	Вихід у нові країни, формування партнерських мереж
Операційна стійкість	Розширення виробництва, автоматизація, зниження ризиків перебоїв
Підвищення якості продукції	Контроль виробничого циклу, тестування 100% пристроїв
Партнерські екосистеми	Співпраця з дистриб’юторами, сервісними партнерами, інсталяторами

Зміст таблиці 2.11 показує, що корпоративна стратегія «Ajax Systems» орієнтована не на короткостроковий прибуток, а на стійке зростання вартості бізнесу за рахунок інновацій, глобальної експансії та контролю над ключовими елементами ланцюга створення вартості. В умовах воєнної нестабільності така стратегія є складною для реалізації, але забезпечує компанії стійку позицію в довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія «Ajax Systems» відіграє центральну роль у перетворенні технологічних рішень на зрозумілий і привабливий продукт для

цільових споживачів. Для компанії принципово важливо одночасно працювати з двома ключовими групами клієнтів: професійними інсталяторами та охоронними компаніями (B2B-сегмент) і кінцевими користувачами – власниками житла, малого та середнього бізнесу (B2C-сегмент).

Ключові блоки маркетингової політики систематизовано в таблиці 2.12, де відображені основні рішення щодо продукту, ціноутворення, каналів збуту, комунікацій і роботи з партнерською мережею. Зміст таблиці свідчить, що компанія робить акцент на:

- розробленні цілісної екосистеми продуктів, які взаємодіють між собою в єдиній платформі;
- позиціонуванні бренду як інноваційного, технологічно просунутого й водночас «людяного» та зрозумілого користувачу;
- опорі на мережу професійних інсталяторів, яким надаються навчання, технічна підтримка і маркетингові матеріали;
- активному використанні цифрових каналів комунікацій – веб-сайту, соціальних мереж, професійних форумів, відеоконтенту.

Таблиця 2.12

Ключові елементи маркетингової стратегії Ajax Systems

Стратегічний напрям	Зміст
Позиціонування	Інноваційний бренд у середньо-преміальному сегменті
Канали збуту	Дистриб'ютори, сертифіковані інсталятори
Основна аудиторія	Професіонали охоронного ринку + власники приватної нерухомості
Комунікації	Виставки, технічні огляди, digital-маркетинг
Географічний фокус	ЄС, Близький Схід, Латинська Америка, Україна
Конкурентна перевага	Простота використання + технологічна автономність

Структурну схему маркетингової стратегії «Ajax Systems» подано на рисунку 2.5. Вона демонструє, як аналітичний блок (дослідження ринків, вивчення потреб споживачів і партнерів) пов'язаний із сегментацією, вибором цільових сегментів, формуванням позиціонування бренду та реалізацією комплексу маркетингових заходів. Схема підкреслює, що маркетингова стратегія виконує інтегруючу функцію між інноваційною, виробничою, логістичною та

збутовою політикою.



Рисунку 2.5 Структурна схема маркетингової стратегії «Ajax Systems»

У цілому маркетингова стратегія «Ajax Systems» може вважатися послідовною та добре узгодженою з корпоративними цілями. Водночас певним обмеженням є те, що компанія конкурує з глобальними брендами, які мають значно більші бюджети на комунікації. Це вимагає надалі робити ставку на точне позиціонування, роботу з професійними спільнотами та сильний цифровий контент замість «широкої» масової реклами.

Інноваційна діяльність є одним із ключових елементів стратегічного позиціонування «Ajax Systems». Компанія розвиває повний цикл створення продукту: власні протоколи зв'язку, апаратну частину, програмне забезпечення, хмарні сервіси та мобільні застосунки. Це дозволяє зберігати технологічну автономність, швидко адаптувати продукт до вимог різних ринків та підтримувати високий рівень надійності.

Основні складові інноваційної моделі узагальнено в таблиці 2.13. Серед них – ставка на власні R&D-команди, поетапне тестування кожного пристрою, регулярна модернізація виробництва, орієнтація на міжнародні стандарти сертифікації, філософія безкомпромісної якості. Такий підхід дає змогу не лише створювати нові продукти, а й забезпечувати довгий життєвий цикл існуючих

рішень через оновлення програмного забезпечення.

Таблиця 2.13

Ключові елементи інноваційної стратегії «Ajax Systems»

Елемент стратегії	Зміст та характеристика
1. Розвинена R&D-інфраструктура	Наявність власних інженерних команд, що забезпечують повний цикл створення продукту: Devices, Systems, QA, Automation.
2. Технологічна автономність	Розробка власних протоколів зв'язку (Jeweller, Wings), серверних систем, мобільних застосунків, що мінімізує залежність від сторонніх виробників.
3. Системні багаторівневі тестування	Кожен пристрій проходить лабораторні, польові, автоматизовані та користувацькі тести; використання власних тест-стендів та програмних симуляторів.
4. Інноваційна культура та інженерна філософія	Орієнтація на довготривалість продуктів, відсутність компромісів щодо якості, впровадження рішень, адаптованих до реальних умов користування.
5. Постійна модернізація виробництва	Автоматизовані лінії, SMT-технології, роботизовані процеси, цифрові системи контролю якості, що забезпечують масштабність та стабільність.
6. Цифрова екосистема продукту	Інтеграція апаратних і програмних компонентів у єдину систему Ajax; висока сумісність елементів та можливість розширення екосистеми.
7. Глобальна сертифікація та відповідність стандартам	Адаптація продукції до вимог міжнародних ринків (EN, CE, FCC, ISO), що забезпечує доступ до понад 120 країн світу.
8. Управління технологічними ризиками	Диверсифікація постачань, розвиток кіберзахисту, створення запасів критичних компонентів, адаптація виробництва у період війни.
9. Принцип користувацької інновації	Використання фідбеку інсталяторів із різних країн, гнучка адаптація продуктів до практичних умов експлуатації.
10. Розширення екосистеми партнерств	Співпраця з інсталятарами, виробниками відеоспостереження, smart-home-платформами та міжнародними дистриб'юторами.

Порівняння інноваційної стратегії «Ajax Systems» з підходами основних конкурентів подано в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз інноваційної стратегії «Ajax Systems» та конкурентів

Критерій	Ajax Systems	Hikvision	Dahua	Bosch	Jablotron
Тип інноваційної моделі	Власний повний цикл R&D, вузька спеціалізація	Масштабні інновації у відеоаналітиці	Масовий технологічний розвиток	Преміальна, стандартизована	Комбінована, дротові рішення
Власні протоколи	Jeweller, Wings	частково	частково	немає унікальних бездротових	дротові протоколи
Швидкість інноваційного циклу	висока	висока	висока	середня	середня

Продовження Таблиці 2.14

Автономність технологій	дуже висока	середня	середня	висока	Середня
Рівень автоматизації виробництва	високий, власні тест-стенди	високий	високий	середній	середній
Фокус на користувачеві	дуже високий	середній	середній	низький/середній	середній
Глобальні ринки	120+ країн	150+ країн	140+ країн	60+ країн	переважно ЄС

Аналіз її змісту свідчить, що:

- глобальні корпорації часто роблять акцент на масштабі портфеля та глибокій інтеграції з відеоспостереженням,
- окремі європейські виробники зосереджуються на промислових рішеннях і дротових системах,
- «Ajax Systems» чітко займає нішу комплексних бездротових охоронних систем із сильним акцентом на зручності встановлення, дизайні та інтуїтивному інтерфейсі.

Таке позиціонування дозволяє компанії бути впізнаваною й відрізнятися від конкурентів, але одночасно вимагає постійного оновлення технологічної бази та посилення компетенцій у суміжних напрямах – зокрема, у відеоаналітиці, кіберзахисті та інтеграції з іншими IoT-платформами.

Для високотехнологічної компанії успіх значною мірою визначається якістю людського капіталу. «Ajax Systems» будує кадрову стратегію навколо залучення, розвитку та утримання інженерів, програмістів, спеціалістів із кібербезпеки, маркетингу та управління продуктом. Ключові підходи до роботи з персоналом систематизовано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Ключові елементи кадрової стратегії «Ajax Systems»

Стратегічний елемент	Зміст та характеристика
Підхід до підбору персоналу	Високі вимоги до технічної компетентності, багатоступеневий відбір, орієнтація на експертність.
Організація праці	Гнучкий графік, адаптивні умови роботи, підтримка продуктивності та work-life balance.

Продовження Таблиці 2.15

Професійний розвиток	Внутрішнє тестування продуктів, залучення персоналу до інноваційних проєктів, регулярне навчання.
Робота з досвідченими фахівцями	Акцент на професіоналізмі, залучення спеціалістів старшого віку до ключових технологічних завдань.
Комунікація та корпоративна культура	Відкритість, командна взаємодія, участь працівників у прийнятті технічних рішень.
Адаптація до умов війни	Забезпечення безпеки, підтримка персоналу, гнучкі механізми організації виробництва.

До них належать:

- орієнтація на висококваліфікованих фахівців і формування змішаних команд, де поєднується досвідченість і молодість;
- гнучка організація праці (поєднання офісної та віддаленої роботи, проектний підхід, міжфункціональні команди);
- розвинена система внутрішнього навчання, участь у профільних конференціях, сертифікаційних програмах;
- прозорі механізми мотивації, що поєднують матеріальні стимули з можливістю професійного росту;
- посилена увага до підтримки персоналу в умовах війни, включаючи релокацію, гнучкі графіки та програми психологічної підтримки.

У цілому кадрова стратегія «Ajax Systems» відповідає вимогам високотехнологічного бізнесу й створює сприятливе середовище для розвитку компетенцій. Водночас високий рівень конкуренції за таланти на глобальному ринку та ризики вигорання в умовах постійної напруги вимагають від компанії й надалі інвестувати у корпоративну культуру, програми утримання ключових працівників та розвиток лідерства.

Фінансова стратегія «Ajax Systems» формується як цілісна система управління грошовими потоками, інвестиціями та ризиками, спрямована на збереження платоспроможності, фінансування інновацій і підтримку стабільного зростання навіть в умовах високої невизначеності.

Структурно основні блоки фінансової політики згруповано в таблиці 2.16. Вона відображає:

- диверсифікацію джерел фінансування (власні кошти, реінвестований прибуток, експортна виручка, можлива залученість кредитних ресурсів);
- пріоритет інвестицій у R&D, виробничу інфраструктуру та цифрові сервіси;
- формування резервів на випадок перебоїв у постачанні комплектуючих та коливань попиту;
- політику контрольованих витрат і підвищення операційної ефективності.

Таблиця 2.16

Основні елементи фінансової стратегії «Ajax Systems»

Напрям фінансової політики	Зміст
Диверсифікація фінансування	Комбінація власного капіталу, прибутку та партнерських інвестицій
Інвестиції в технології	R&D, цифровізація, автоматизація, нове обладнання
Управління валютними ризиками	Хеджування, багатовалютні контракти, довгострокові угоди
Формування резервів	Підвищення стійкості у воєнний час та за умов нестабільності ринку
Оптимізація витрат	Логістика, енергоефективність, автоматизація
Підтримання ліквідності	Готовність до непередбачених витрат та інвестиційних можливостей
Орієнтація на експорт	Диверсифікація ринків, валютна виручка

Більш детально ключові напрямки фінансової політики подано у таблиці 2.17, де розкрито підходи до диверсифікації доходів, підтримки ліквідності, управління валютними ризиками та формування резервних фондів. У фокусі компанії – стабільний грошовий потік від експортних операцій, що дозволяє фінансувати розвиток навіть за нестабільної внутрішньої кон’юнктури.

Таблиця 2.17

Ключові напрями фінансової стратегії «Ajax Systems»

Стратегічний напрям	Зміст фінансової політики
Диверсифікація джерел доходів	Розширення експортних ринків, збільшення валютної виручки
Інвестиції у виробництво та R&D	Модернізація технологій, відкриття нових виробничих потужностей
Оптимізація витрат	Зниження логістичних та енергетичних витрат, оптимізація постачання
Управління ризиками	Формування резервів, мінімізація кредитної залежності
Збільшення прибутковості	Масштабування виробництва, підвищення продуктивності

Зміст цих таблиць свідчить, що фінансова стратегія «Ajax Systems» є збалансованою: з одного боку, компанія активно інвестує в розвиток, з іншого – дотримується обережного підходу до ризиків, уникаючи надмірної боргової залежності та приділяючи увагу ліквідності.

Логістична та збутова політика є критично важливою для компанії, що працює в умовах війни та розвиває міжнародну присутність. «Ajax Systems» змушена одночасно вирішувати завдання організації безперервного постачання компонентів, функціонування виробничих майданчиків, доставки готової продукції на внутрішній ринок і в десятки країн світу.

Основні напрями логістичної та збутової стратегії узагальнено в таблиці 2.18. У ній відображено:

- використання кількох альтернативних маршрутів постачання через країни ЄС;
- розвиток складів і логістичних хабів, наближених до ключових ринків збуту;
- співпрацю з міжнародними логістичними операторами;
- підтримку високого рівня сервісу для партнерів та інсталяторів;
- адаптацію каналів збуту до специфіки окремих ринків.

Таблиця 2.18

Основні напрями логістичної та збутової стратегії «Ajax Systems»

Стратегічний напрям	Зміст
Диверсифікація маршрутів	Розширення шляхів доставки, використання європейських хабів
Централізоване виробництво	Повний контроль якості та тестування продукції
Міжнародні склади	Скорочення строків доставки, оптимізація витрат
Партнерська модель продажів	Робота через дистриб'юторів та сертифікованих інсталяторів
Професійний монтаж	Забезпечення високої якості встановлення
Цифровізація сервісу	Використання Ajax PRO apps, віддалений контроль, техпідтримка

Одночасно збутова стратегія спирається на мережу офіційних дистриб'юторів, інсталяційних компаній та охоронних структур, які є «провідниками» продуктів «Ajax Systems» до кінцевого споживача. Така модель дозволяє компанії масштабувати продажі без надмірного роздування власних збутових структур, але вимагає постійної підтримки партнерських відносин, навчання та контролю якості сервісу.

Практичним індикатором результативності обраного стратегічного курсу є динаміка фінансових показників, насамперед чистого доходу від реалізації продукції. На рисунку 2.6 подано зміну цього показника за три роки. Графік демонструє стале зростання чистого доходу, незважаючи на воєнні ризики, перебої з логістикою, подорожчання компонентів та загальну економічну нестабільність.

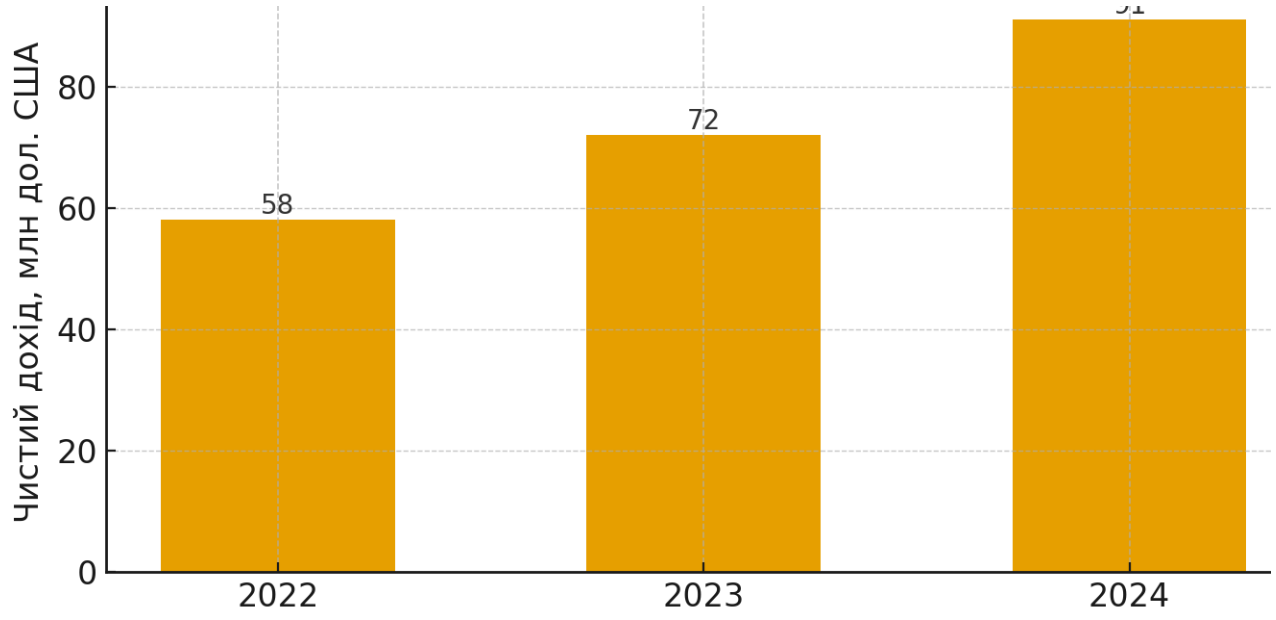


Рисунок 2.6. Динаміка чистого доходу «Ajax Systems» у 2022–2024 рр.

Збільшення доходів за аналізований період свідчить, що поєднання вибраних стратегічних рішень – орієнтація на експорт, інвестиції в R&D, розбудова виробничої бази в Україні, розвиток партнерських мереж та посилення бренду – виявилося дієвим. Фактично компанія змогла не лише зберегти позиції, а й посилити їх, використавши зростання попиту на системи безпеки як можливість для інтенсивного розвитку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що поточне стратегічне позиціонування «Ajax Systems» ґрунтується на цілісній системі функціональних стратегій. Корпоративна стратегія задає вектор глобальної експансії та інноваційного розвитку; маркетингова, інноваційна, кадрова, фінансова, логістична та збутова стратегії забезпечують практичну реалізацію цього вектора. Разом вони формують стійкі конкурентні переваги компанії на глобальному ринку систем безпеки й створюють основу для подальшого вдосконалення функціональної стратегії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик «Ajax Systems», зовнішнього та внутрішнього середовища її функціонування, а також оцінено поточне стратегічне позиціонування та зміст основних функціональних стратегій компанії.

По-перше, на основі організаційно-економічної характеристики встановлено, що «Ajax Systems» є високотехнологічним виробничим підприємством, яке здійснює повний цикл створення інтелектуальних систем безпеки – від розроблення та тестування до серійного випуску, маркетингу, збуту та сервісного супроводу. Диверсифікація видів економічної діяльності за КВЕД, наявність власної виробничої та інженерної бази, розвинена мережа збуту на внутрішньому й зовнішніх ринках, а також позитивна динаміка чистого доходу і прибутковості у 2022–2024 рр. свідчать про достатній рівень

економічної стійкості та потенціалу до подальшого зростання.

По-друге, ПЕСТ-аналіз дозволив виявити ключові фактори макросередовища, що впливають на діяльність компанії. До групи визначальних належать: політичні й безпекові ризики, пов’язані з повномасштабною війною; економічна нестабільність та валютні коливання; посилення суспільної уваги до питань безпеки та поширення концепції «розумного дому»; швидкий розвиток бездротових технологій, IoT-рішень і хмарних сервісів. Частина цих факторів формує суттєві загрози, однак водночас відкриває важливі можливості для розширення застосування систем безпеки та інноваційного оновлення продуктового портфеля.

По-третє, аналіз галузевого середовища за моделлю п’яти сил М. Портера показав, що «Ajax Systems» функціонує в умовах високої інтенсивності конкуренції з боку як глобальних, так і регіональних виробників систем безпеки. Вплив постачальників електронних компонентів є відчутним через глобальні дисбаланси на ринку мікроелектроніки, а переговорна сила великих B2B-клієнтів і партнерів зумовлює підвищену увагу до цінової та сервісної політики. Водночас бар’єри входу у високотехнологічний сегмент залишаються значними, а загроза замінників є обмеженою завдяки перевагам комплексних бездротових рішень.

По-четверте, SWOT-аналіз дав змогу систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони «Ajax Systems» у поєднанні із зовнішніми можливостями та загрозами. До ключових сильних сторін віднесено: наявність власного R&D, спеціалізацію на бездротових системах, сформований бренд, розгалужену партнерську мережу та позитивну динаміку фінансових показників. Серед слабких сторін виділено залежність від імпортних комплектуючих, підвищені ризики через розташування виробничих потужностей у країні, що перебуває у стані війни, та обмеженість маркетингових ресурсів у порівнянні з глобальними корпораціями. Серед можливостей домінують зростання попиту на рішення у сфері безпеки, розвиток сервісних моделей і географічна диверсифікація, тоді як загрози пов’язані з посиленням конкуренції, регуляторними вимогами, кіберризиками та геополітичною нестабільністю.

По-п’яте, оцінка функціональних стратегій показала, що корпоративна стратегія «Ajax Systems» орієнтована на інноваційний розвиток, міжнародну експансію та формування довгострокових конкурентних переваг. Маркетингова стратегія ґрунтується на побудові цілісної екосистеми продуктів, роботі з професійними інсталяторами й активному використанні цифрових каналів комунікацій. Інноваційна стратегія забезпечує повний цикл розроблення й удосконалення продуктів та підтримує позиціонування компанії як технологічного лідера в сегменті бездротових систем безпеки. Кадрова стратегія відповідає вимогам високотехнологічного бізнесу та спрямована на розвиток і утримання кваліфікованих фахівців. Фінансова стратегія поєднує інвестиції у зростання з обережним підходом до ризиків та підтриманням ліквідності, а логістична й збутова стратегії орієнтовані на диверсифікацію каналів постачання та побудову стійких партнерських мереж на різних ринках.

По-шосте, динаміка чистого доходу від реалізації продукції у 2022–2024 рр. підтверджує результативність обраного стратегічного курсу: компанії вдалося забезпечити зростання обсягів діяльності й зберегти прийнятний рівень фінансової стійкості в умовах значних зовнішніх шоків. Це свідчить про те, що сформована система функціональних стратегій загалом відповідає викликам середовища та створює основу для подальшого розвитку.

Разом із тим результати аналізу виявили низку проблемних зон і резервів зростання: залежність від зовнішніх постачальників компонентів, концентрація виробництва в зоні підвищених ризиків, недостатній розвиток сервісної складової бізнес-моделі, а також потреба в подальшому посиленні позицій на ключових зарубіжних ринках. Їх урахування є необхідною передумовою для вдосконалення функціональної стратегії «Ajax Systems».

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективні напрями вдосконалення стратегічного розвитку «Ajax Systems»

Результати попередніх розділів показали, що «Ajax Systems» має достатньо сильні позиції на ринку інтелектуальних систем безпеки, однак функціонує в умовах високої невизначеності, пов’язаної з воєнним станом, коливаннями попиту та зростанням конкуренції на глобальному рівні. Тому подальший розвиток компанії потребує не стільки підтримання наявного стану, скільки цілеспрямованого вдосконалення стратегічного курсу та підсилення ключових напрямів зростання.

Господарська діяльність «Ajax Systems» безпосередньо пов’язана з ефективністю використання ресурсів, структурою витрат, продуктивністю праці, масштабами міжнародної експансії та швидкістю технологічного оновлення продуктів. Підприємство досягає результатів завдяки поєднанню кількох компонентів: власних інженерних розробок, серійного виробництва, потужної мережі партнерів і дистриб’юторів, а також активної зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому стратегічний розвиток компанії має спиратися не на випадкові рішення, а на системну модель, яка поєднує виробничу, інноваційну, маркетингову, фінансову та логістичну складові.

З огляду на результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, у роботі використано адаптовану модель процесу стратегічного розвитку «Ajax Systems» на 2025–2028 рр., зміст якої узагальнено в таблиці 3.1. У ній послідовно відображено логіку переходу від стратегічної діагностики до формування цілей, вибору інструментів реалізації та контролю результатів.

Таблиця 3.1

Модель стратегічного розвитку «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Фактор / блок моделі	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Політичні та економічні умови воєнного часу; стан міжнародного ринку систем безпеки; динаміка попиту в ЄС, Азії та Північній Америці; рівень конкуренції у сегменті smart-security; митні та сертифікаційні вимоги; стабільність постачальників електронних компонентів; логістичні ризики; тенденції технологічного розвитку у сфері IoT та кібербезпеки.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Рівень розвитку R&D-центрів; виробничі потужності та ступінь автоматизації; фінансові ресурси та ліквідність; компетентність інженерних команд; корпоративна культура; ефективність маркетингових стратегій; якість інформаційних систем; структура персоналу та кадровий потенціал.
Стратегія комерційної (бізнесової) діяльності	Забезпечення сталих прибутків шляхом розширення міжнародних ринків, зростання долі у середньо-преміальному сегменті систем безпеки; формування партнерських мереж; розвиток сервісних програм; адаптація продуктів до вимог різних країн; оптимізація цінової політики; диверсифікація каналів збуту.
Організація роботи комерційної служби	Формування структурованої системи роботи зі світовими дистриб'юторами; впровадження єдиних стандартів партнерського супроводу; посилення напрямів B2B та B2G; координація маркетингу, збуту та клієнтської підтримки відповідно до стратегічних цілей компанії.
Розвиток матеріально-технічної та технологічної бази	Модернізація виробничих ліній; впровадження нових роботизованих та автоматизованих процесів; розширення виробництва в Україні; підвищення енергоефективності; оптимізація логістичних операцій; інвестиції у сучасні стенди для тестування продуктів; підсилення кіберзахисту.
Розширення цільових ринків	Вихід на нові країни у ЄС, Близькому Сході та Латинській Америці; розширення сегмента корпоративних клієнтів; адаптація продуктів під специфіку локальних регуляторних вимог; розвиток партнерських мереж із професійними інсталяторами; формування нових ніш у сфері smart-home та енергоменеджменту.
Створення та розвиток інформаційно-аналітичної бази	Формування системи аналітики для ухвалення стратегічних рішень; впровадження CRM-рішень для управління партнерами й клієнтами; створення єдиної бази технічних параметрів продуктів; моніторинг конкурентів; аналіз ринкової кон'юнктури та споживчої поведінки; інтеграція бізнес-аналітики в корпоративне управління.

Модель передбачає, що стратегічний розвиток компанії ґрунтується на кількох взаємопов'язаних блоках:

аналітичний блок – моніторинг зовнішнього середовища, конкурентів, внутрішніх ресурсів і технологічних трендів;

цільовий блок – формування ієрархії цілей, що відображають бажані зміни у фінансових результатах, ринковій частці та технологічному рівні;

інструментальний блок – добір конкретних стратегій і програм

(інноваційних, маркетингових, інвестиційних, кадрових тощо);

контрольний блок – система показників, за якими оцінюється реалізація стратегічних рішень і своєчасно проводиться коригування.

На основі цієї моделі для «Ajax Systems» побудовано «дерево цілей» стратегічного розвитку, яке подано на рисунку 3.1. Воно дозволяє в наочній формі показати, як загальна стратегічна мета – забезпечення стійкого довгострокового зростання та зміцнення позицій на міжнародному ринку інноваційних систем безпеки – розкладається на під цілі та конкретні завдання.

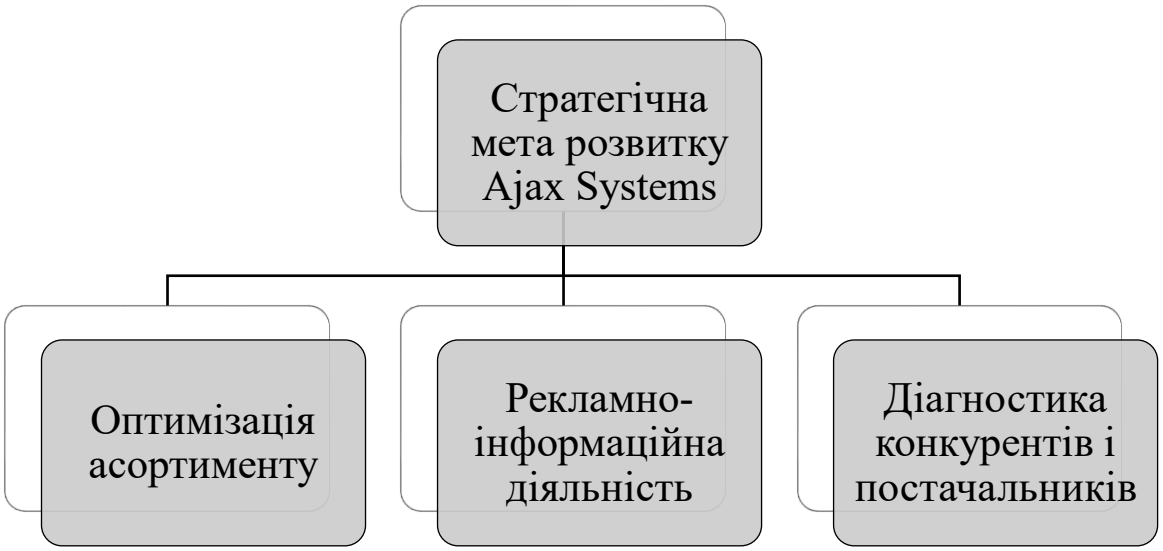


Рисунок 3.1. Дерево цілей стратегічного розвитку «Ajax Systems»

У спрощеному вигляді можна виокремити три ключові напрями, які формують структуру дерева цілей:

Розвиток продуктового та технологічного потенціалу.

Йдеться про поглиблення спеціалізації у сфері бездротових систем безпеки, вдосконалення функціоналу існуючих пристроїв, розширення екосистеми продуктів, підвищення рівня сертифікації та відповідності міжнародним стандартам. Це має забезпечувати зростання технологічної стійкості компанії та підвищення цінності її рішень для споживачів.

Посилення маркетингової та комунікаційної активності.

Для висококонкурентного ринку smart-security недостатньо лише мати

якісний продукт – важливо забезпечити його впізнаваність і зрозумілі переваги для різних сегментів клієнтів. Тому у фокусі – розвиток партнерських програм, системне навчання інсталяторів, активна робота в цифрових каналах комунікацій, участь у виставках і профільних заходах.

Умови воєнного часу і глобальної нестабільності вимагають від компанії не лише «реагувати постфактум», а й прогнозувати можливі варіанти зміни середовища. Посилення системи збору й аналізу даних, впровадження інструментів сценарного планування та регулярний перегляд стратегічних планів дозволяють своєчасно коригувати курс розвитку.

У межах побудованої моделі сформульовано конкретні пріоритетні напрями вдосконалення стратегічного розвитку «Ajax Systems». До них, зокрема, належать:

- оптимізація товарної лінійки – фокус на найконкурентоспроможніших рішеннях, розвиток тих продуктів, що дають найбільшу додану вартість, адаптація характеристик до вимог різних ринків і стандартів безпеки;
- посилення маркетингово-комунікаційної політики – розширення партнерських програм із дистриб'юторами та інсталяційними компаніями, використання цифрових інструментів для роботи з кінцевими споживачами, формування стабільного іміджу інноваційного бренду;
- поглиблення аналітичної роботи – систематичний моніторинг дій конкурентів, аналіз цінових стратегій, відстеження появи нових технологічних рішень та потенційних загроз на глобальному ринку.

Таким чином, дерево цілей на рисунку 3.1 відображає баланс між інноваціями, маркетингом і аналітикою, що є критично важливим для компанії, яка працює одночасно на внутрішньому та численних зовнішніх ринках.

Щоб стратегічний розвиток не залишався лише на рівні формальних цілей, необхідно спиратися на кількісні індикатори, які дозволяють оцінити, до якого типу розвитку тяжіє підприємство – інтенсивного чи екстенсивного (або навіть

дегресивного, коли показники погіршуються).

У роботі використано три ключові індекси:

- ✓ індекс реалізації продукції (ІРП) – відображає зміну обсягів продажу;
- ✓ індекс виробничих витрат (ІВ) – характеризує зміну витрат;
- ✓ індекс ефективності діяльності (ІКЕ) – показує, як змінюється результативність роботи підприємства.

У загальному вигляді приймається, що інтенсивний тип розвитку досягається за умов:

$$ІРП > 1,$$

$$ІВ < 1,$$

$$ІКЕ > 1,$$

тобто тоді, коли обсяги реалізації зростають, витрати відносно скорочуються, а загальна ефективність діяльності підвищується. Якщо ж одночасно зменшуються продажі, витрати й ефективність (усі індекси менші за одиницю), це відповідає детенсивному (регресивному) типу розвитку, коли підприємство втрачає позиції на ринку.

Для інтегральної оцінки типу розвитку використовується показник:

$$d = ІКЕ / ІВ,$$

де $d > 1$ свідчить про перехід до інтенсивного розвитку, а $d < 1$ – про домінування екстенсивних або регресивних тенденцій.

Індекс ефективності (ІКЕ) у роботі виражено через зміну прибутку та обсягу реалізації:

$$ІКЕ = (РП_2 / В_2) : (РП_1 / В_1),$$

що еквівалентно співвідношенню:

$$ІКЕ = (ЧД_2 \times ОВ_1) / (ОВ_2 \times ЧД_1),$$

де $ЧД_1$, $ЧД_2$ – чистий дохід від реалізації у базовому та плановому періодах,

$ОВ_1$, $ОВ_2$ – операційні (виробничі) витрати у базовому та плановому періодах,

$РП_1$, $РП_2$ – результат діяльності (прибуток) у базовому та плановому

періодах.

Індекс витрат, своєю чергою, визначається як:

$$ІВ = ОВ_2 / ОВ_1.$$

Підставивши ці значення, нерівність ІКЕ > ІВ можна записати у вигляді:

$$(ЧД_2 \times ОВ_1) / (ОВ_2 \times ЧД_1) > ОВ_2 / ОВ_1 \quad (3.1)$$

Після відповідних перетворень отримуємо умову:

$$РП_2 > (ОВ_2^2 \times ЧД_1) / ОВ_1^2 \quad (3.2)$$

яка показує, якого мінімального рівня прибутку необхідно досягти в плановому періоді, щоб забезпечити інтенсивний розвиток за заданих змін витрат і доходу. Ці співвідношення дозволяють не просто фіксувати факт «зростає–падає», а й оцінювати, наскільки заплановані значення показників відповідають цілям стратегічного розвитку.

Для протилежної ситуації – коли темпи зниження обсягів реалізації та ефективності випереджають можливу економію витрат – у роботі розглянуто умову:

$$ІРП < 1, ІВ < 1, ІКЕ < 1 \quad (3.3)$$

Вона відображає детенсивний тип розвитку, коли підприємство фактично втрачає ринкові позиції, зменшується обсяг реалізації, погіршується рентабельність і знижується загальний економічний результат.

У сучасних умовах одних лише індексів недостатньо: важливо розуміти, як будуть поводитися ключові показники за різних варіантів розвитку подій. Саме тому для «Ajax Systems» доцільним є використання сценарного стратегічного планування, етапи якого наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи сценарного стратегічного планування економічного розвитку «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Крок	Зміст етапу
Крок 1. Формування стратегічної рамки та ключових напрямів розвитку	Узагальнюються результати стратегічного аналізу: PEST, SWOT, оцінка конкурентів і внутрішніх ресурсів. Визначаються пріоритети: міжнародна експансія, розширення виробництва, розвиток інновацій, зміцнення ринкових позицій, підвищення стійкості в умовах війни.

Продовження Таблиці 3.2

Крок 2. Виявлення та аналіз критичних факторів зовнішнього середовища	Аналізуються політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Визначається їхній вплив на Ajax Systems: війна, регулювання імпорту, доступність компонентів, цифровізація, попит на безпеку, технологічні тренди. Встановлюється ступінь передбачуваності та ризиковості.
Крок 3. Оцінка стану внутрішнього середовища та його динаміки	Досліджуються фінансові результати, виробничі можливості, кадровий потенціал, ефективність R&D, організаційна структура, логістика. Оцінюється здатність до адаптації в нестабільних умовах та готовність до масштабування.
Крок 4. Планування доходів і витрат у контексті інтенсивного розвитку	Формуються три сценарії — оптимістичний, реалістичний, песимістичний. Розраховуються показники інтенсивного розвитку: ІРП, ІВ, ІКЕ. Враховуються зміни собівартості, валютні ризики, динаміка попиту та тенденції світового ринку електроніки.
Крок 5. Узгодження внутрішніх і зовнішніх тенденцій розвитку	Аналізується взаємодія внутрішніх можливостей (ресурси, виробнича гнучкість, компетенції) і зовнішніх факторів (конкуренція, регуляції, логістика, ціни на компоненти). Формуються можливі траєкторії розвитку.
Крок 6. Визначення стратегічних реакцій компанії на різні сценарії	Формуються управлінські дії для кожного сценарію: диверсифікація постачань, оптимізація витрат, посилення R&D, автоматизація виробництва, нові експортні напрями, зміна умов співпраці з партнерами, впровадження цифрових інструментів.
Крок 7. Інтеграція сценарію в систему стратегічного управління	Створюється фінальний документ: аналіз тенденцій, оцінка ризиків, прогноз фінансових результатів, строки реалізації, відповідальні особи. Документ стає базою для стратегічних, тактичних і оперативних рішень Ajax Systems.

Сутність підходу полягає в побудові кількох альтернативних сценаріїв:

- інтенсивний (оптимістичний) – передбачає стабільне зростання обсягів реалізації за умов контрольованих витрат та підвищення ефективності;
- песимістичний – моделює ситуацію погіршення зовнішніх умов (посилення воєнних ризиків, зниження платоспроможності споживачів, посилення конкуренції), за якої можливе уповільнення зростання або навіть спад;
- реалістичний – відображає найбільш імовірну траєкторію руху з урахуванням фактичної динаміки попередніх років, обмежень на інвестиційну активність та наявних ресурсів.

Для кожного сценарію розраховується прогнозна динаміка чистого доходу, витрат і прибутку, що узагальнюється у таблиці 3.3 «Стратегічне планування економічних показників «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.». Формули (3.1)–(3.3)

використовуються як критерії для оцінки того, чи забезпечує обраний сценарій інтенсивний тип розвитку, чи, навпаки, наближає компанію до детенсивної моделі.

Таким чином, поєднання цільової моделі (табл. 3.1), дерева цілей (рис. 3.1) та сценарного планування (табл. 3.2, 3.3) дозволяє:

пов’язати якісні стратегічні орієнтири з кількісними показниками;

оцінити, які параметри доходів і витрат є прийнятними для інтенсивного розвитку;

заздалегідь побачити наслідки песимістичних і реалістичних варіантів та підготувати коригувальні управлінські рішення.

У підсумку перспективні напрями вдосконалення стратегічного розвитку «Ajax Systems» пов’язані не лише з оновленням продуктів чи посиленням маркетингу, а й з:

- упровадженням інструментів сценарного планування;
- використанням індексного аналізу для контролю типу економічного розвитку;
- прив’язкою стратегічних цілей до чітких кількісних орієнтирів;
- підвищенням гнучкості системи управління в умовах воєнної та ринкової нестабільності.

Таблиця 3.3

Стратегічне планування економічних показників «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Показники, тис. грн	2025	2026	2027	2028	Тип розвитку
Оптимістичний варіант					Інтенсивний
Чистий дохід	117 884	159 798	190 057	259 866	221 578
Операційні витрати	155 999	174 623	190 526	200 234	211 243
Песимістичний варіант					Детенсивний
Чистий дохід	117 884	159 798	190 057	259 866	221 578
Операційні витрати	15 599	99 334	45 211	34 563	20 147
Реалістичний варіант					Екстенсивний
Чистий дохід	117 884	159 798	190 057	259 866	221 578
Операційні витрати	155 999	167 515	184 768	206 820	212 564

Наступним кроком є переведення стратегічних орієнтирів і результатів

сценарного аналізу в конкретні управлінські дії. Для цього у роботі сформовано «Програму стратегічного розвитку «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.», яку подано в таблиці 3.4. У ній заходи згруповано за ключовими напрямами:

У ній заходи згруповано за ключовими напрямами:

- розвиток виробничих потужностей і модернізація технологічної бази;
- оптимізація структури витрат та зниження собівартості продукції;
- удосконалення продуктової та асортиментної політики, розширення екосистеми рішень;
- посилення маркетингової та комунікаційної активності, розширення партнерської мережі;
- зміцнення фінансової стійкості та диверсифікація джерел доходів (зокрема за рахунок сервісних та хмарних рішень);
- розвиток кадрового потенціалу, підтримка інноваційної та командної культури;
- мінімізація логістичних і операційних ризиків.

Таблиця 3.4

Програма стратегічного розвитку «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Назва розділу	Короткий зміст розділу (адаптовано під Ajax Systems)	Виконавці
Преамбула	Основною стратегічною метою Ajax Systems є зміцнення позицій на світовому ринку систем безпеки, підвищення рентабельності та розширення експортної діяльності. Досягнення цього забезпечується завдяки масштабуванню виробництва, інноваційному розвитку та підвищенню ефективності каналів збуту.	Генеральний директор
Стратегія розвитку цільових ринків	Розширення присутності на міжнародних ринках, запуск у нові країни, адаптація продукції до місцевих стандартів безпеки, підсилення співпраці з дистриб'юторами та інсталяторами.	Директор з міжнародного розвитку
Маркетингова стратегія	Використання стратегії сегментації та позиціонування у середньо-преміальному сегменті. Акцент на інноваційності та високій надійності. Переважання атакувальної стратегії виходу на нові ринки та посилення digital-комунікацій.	Керівник відділу маркетингу
Товарна стратегія	Розробка та виробництво високотехнологічних систем безпеки з повним циклом R&D. Підвищення якості продукції, розширення лінійки smart-рішень, інтеграція IoT-технологій.	Директор R&D центру

Продовження Таблиці 3.4

Стратегія формування каналів збуту	Поглиблення співпраці з наявними дистриб'юторами, створення нових регіональних партнерських мереж, розвиток e-commerce, розширення сервісної підтримки інсталяторів.	Комерційний директор
Цінова стратегія	Впровадження гнучкої цінової політики з урахуванням умов воєнного часу, валютних ризиків та коливань вартості електронних компонентів. Використання преміального ціноутворення на інноваційні продукти.	Відділ маркетингу
Стратегія формування попиту	Розроблення системи рекламно-комунікаційних заходів, участь у міжнародних виставках, розвиток бренду, активне використання PR та освітніх платформ для інсталяторів.	Керівник маркетингових комунікацій
Соціальна стратегія	Підтримка ініціатив у сфері освіти, технічної підготовки інженерів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, участь у проєктах підтримки оборонного сектору України.	HR-директор
Екологічна стратегія	Екологічно безпечне виробництво, мінімізація відходів, енергоефективність, впровадження сучасних стандартів утилізації електронних компонентів.	Керівник виробничого департаменту
Стратегія структурних перетворень	Удосконалення організаційної структури, автоматизація внутрішніх процесів, цифровізація управління та оптимізація взаємодії між департаментами.	Операційний директор
Фінансова стратегія	Забезпечення фінансування стратегічних програм за рахунок власного прибутку, залучення інвестицій та кредитних ресурсів під довгострокові проєкти, оптимізація витрат і посилення контролю.	Фінансовий директор

Кожен захід у таблиці 3.4 має орієнтовні строки реалізації та очікувані результати, що дозволяє:

- перевести стратегічні цілі в конкретні проєкти та завдання;
- визначити пріоритетність дій і логіку їх послідовності;
- контролювати виконання стратегії не лише за фінансовими показниками, а й за фактом реалізації ключових ініціатив у виробничій, маркетинговій, фінансовій, логістичній та кадровій сферах.

У підсумку поєднання:

– моделі стратегічного розвитку (табл. 3.1);

– дерева цілей (рис. 3.1);

– індексного підходу до оцінки типу економічного розвитку (формули 3.1–3.3);

– сценарного планування (табл. 3.2, 3.3);
– програмного блоку заходів (табл. 3.4)

Створює цілісну систему стратегічного управління розвитком «Ajax Systems». Вона дозволяє пов’язати якісні стратегічні орієнтири з кількісними параметрами діяльності, заздалегідь оцінити наслідки різних варіантів розвитку та забезпечити узгодженість дій усіх функціональних підсистем компанії. Саме на такій основі у наступних підрозділах роботи формуються конкретні пропозиції щодо вдосконалення функціональної стратегії «Ajax Systems».

3.2 Побудова стратегічної карти довгострокового розвитку компанії

Реалізація стратегічних цілей підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки узгоджено функціонують його фінансова, виробнича, маркетингова, інноваційна, логістична та кадрова підсистеми. Для високотехнологічної компанії, якою є «Ajax Systems», окремі функціональні стратегії мають бути не набором ізольованих рішень, а частиною єдиної логічної конструкції. Саме тому важливим інструментом управління є стратегічна карта довгострокового розвитку, яка візуалізує взаємозв’язки між цілями, показниками та ключовими заходами.

Побудова стратегічної карти для «Ajax Systems» має враховувати специфіку діяльності компанії: високий рівень технологічної складності продукції, значну частку експорту, залежність від глобальних ланцюгів постачання, вплив воєнних ризиків та швидку зміну вимог до систем безпеки. Тому стратегічна карта повинна не лише відображати бажану модель майбутнього стану компанії, а й надавати практичні орієнтири для управління змінами в умовах невизначеності.

Етапи розробки стратегічної карти функціонування «Ajax Systems» на 2025–2028 рр. узагальнено в таблиці 3.5. У ній послідовно подано: аналіз стратегічних передумов; формування бачення та місії; визначення ключових стратегічних цілей; їх групування за блоками (фінанси, ринок, внутрішні

процеси, складова розвитку); добір релевантних показників; визначення цільових орієнтирів; розроблення переліку заходів та формування системи контролю. Така логіка дозволяє перейти від загальних декларацій до конкретних інструментів управління.

Таблиця 3.5

Етапи розробки стратегічної карти функціонування «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Етап	Зміст етапу
Етап 1. Стратегічний аналіз, формування місії та стратегічних орієнтирів	– проведення SWOT-аналізу з урахуванням специфіки ринку безпеки та воєнних умов в Україні; – уточнення місії Ajax Systems, стратегічних орієнтирів і корпоративних цінностей; – визначення пріоритетних довгострокових цілей та очікуваних результатів розвитку.
Етап 2. Формування функціональних цілей і критичних факторів успіху	– визначення ключових цілей у площинах інновацій, виробництва, маркетингу, персоналу та фінансів; – відбір стратегічно важливих аспектів діяльності, що забезпечують конкурентні переваги; – ідентифікація факторів, які впливають на досягнення очікуваних результатів.
Етап 3. Узгодження цілей і структуризація змісту стратегічної карти	– розподіл функціональних цілей між блоками стратегічних показників (фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, розвиток); – формування завдань для реалізації кожної стратегічної цілі; – визначення причинно-наслідкових зв’язків між цілями, показниками та оперативними заходами.
Етап 4. Побудова стратегічної карти	– відбір індикаторів оцінювання досягнення цілей; – візуалізація взаємозв’язків між блоками стратегії; – нормування ключових показників; – розробка комплексу стратегічних заходів; – каскадування стратегічної карти на підрозділи Ajax Systems.
Етап 5. Впровадження стратегічної карти та організація контролю	– навчання персоналу роботі зі стратегічною картою; – формування системи стратегічного та оперативного контролю; – організація зворотного зв’язку та періодичне оновлення карти відповідно до змін зовнішнього середовища; – інтеграція карти у процеси планування та мотивації.

Стратегічна карта виконує кілька важливих функцій. По-перше, вона узгоджує цілі різних рівнів управління – від корпоративних орієнтирів до завдань окремих підрозділів. По-друге, виступає комунікаційним інструментом, завдяки якому менеджмент підприємства може зрозуміло донести стратегічні пріоритети до персоналу. По-третє, карта є основою для побудови системи показників, що дозволяє відстежувати хід реалізації стратегії та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Зміст стратегічної карти «Ajax Systems» логічно структурується за кількома блоками.

Блок «Фінанси»

Фінансова перспектива є базовою для оцінки ефективності стратегічних рішень, оскільки саме через фінансові результати відображається успішність використання ресурсів та реалізації маркетингових і виробничих стратегій. Для «Ajax Systems» актуальними є цілі, пов’язані зі зростанням чистого доходу, підвищенням рентабельності, забезпеченням достатнього рівня ліквідності, оптимізацією структури витрат та диверсифікацією джерел доходів.

Ключові заходи, що формують зміст фінансового блоку стратегічної карти, наведено в таблиці 3.6. Серед них – удосконалення бюджетування, посилення контролю за собівартістю продукції, розвиток сервісних та хмарних рішень як джерела повторюваних доходів, підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Реалізація цих заходів має забезпечити фінансову основу для інвестицій у технології, розширення виробництва та вихід на нові ринки.

Таблиця 3.6

Заходи блоку «Фінанси» стратегічної карти «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Блок: «Фінанси»	
Стратегічні цілі	– Зростання чистого доходу від реалізації;– Підвищення рентабельності діяльності;– Оптимізація структури собівартості та підвищення ефективності витрат.
Ключові показники (індикатори)	– Показники рентабельності (ROI, маржа прибутку);– Показники платоспроможності та ліквідності;– Оборотність активів та оборотного капіталу;– Частка витрат у структурі собівартості.
Запропоновані заходи	– Розширення каналів збуту та укладання нових партнерських угод на міжнародних ринках;– Збільшення частки продажів через дистриб’юторську мережу;– Скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації окремих процесів;– Передача допоміжних функцій на аутсорсинг (логістика, частина IT-сервісів, непрофільні операції);– Підвищення оборотності оборотних активів через оптимізацію складських запасів.

Блок «Ринок»

Ринкова перспектива стратегічної карти відображає здатність компанії зберігати та розширювати свою частку на цільових сегментах. Для «Ajax Systems», яка працює на глобальному ринку систем безпеки, ключовими завданнями є зміцнення позицій на ринках ЄС, розвиток присутності в інших регіонах, підвищення впізнаваності бренду та посилення партнерської мережі.

Основні заходи цього блоку наведено в таблиці 3.7. Вони передбачають,

зокрема, розширення співпраці з дистриб'юторами та інсталяційними компаніями, адаптацію продуктів до локальних вимог, участь у галузевих виставках і конференціях, систематичну роботу з професійними спільнотами, активне використання цифрових каналів комунікацій. Такий підхід дає змогу не лише збільшувати обсяги збуту, а й підвищувати лояльність клієнтів та партнерів.

Таблиця 3.7

Заходи блоку «Ринок» стратегічної карти «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Блок: «Ринок»	
Стратегічні цілі	– Розширення частки ринку на основних і нових географічних сегментах;– Підвищення ефективності системи збуту;– Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та професійних інсталяторів.
Ключові показники	– Частка ринку, темпи зростання продажів на міжнародних ринках;– Показники рентабельності каналів збуту та вартості залучення клієнтів;– Рівень задоволеності клієнтів, кількість рекламацій, обсяг продажів нових продуктів.
Запропоновані заходи	– Розширення дилерської та партнерської мережі, залучення нових торгових агентів та інтеграторів;– Оптимізація логістики та зменшення залишків незавершеного виробництва;– Виведення на ринок нових моделей та послуг, посилення системи контролю якості;– Запровадження системи швидкого реагування на рекламації та підвищення клієнтського сервісу;– Використання сучасних інструментів маркетингу: digital-просування, SEO, контекстна реклама, участь у міжнародних виставках.

Блок «Внутрішні бізнес-процеси»

Внутрішні процеси визначають, наскільки ефективно підприємство перетворює ресурси на готовий продукт і цінність для клієнтів. Для «Ajax Systems» критичне значення мають організація виробництва, логістика постачань, управління якістю, сервісне обслуговування, інформаційні потоки та взаємодія між підрозділами.

Заходи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, відображено в таблиці 3.8. Серед них – подальша автоматизація виробничих операцій, скорочення тривалості циклу розроблення та виведення продукту на ринок, удосконалення системи контролю якості, впровадження цифрових інструментів для планування та моніторингу логістики, зменшення «вузьких місць» у взаємодії між функціональними підрозділами. Мета цих кроків – не лише зниження витрат, а й підвищення гнучкості компанії в умовах мінливої

ринкової кон’юнктури.

Таблиця 3.8

Заходи блоку «Внутрішні бізнес-процеси» стратегічної карти «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Блок: «Внутрішні бізнес-процеси»	
Стратегічні цілі	– Підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів;– Зниження витрат за рахунок оптимізації ресурсів та енергоефективності;– Розробка інноваційних продуктів та скорочення часу реагування на комерційні запити;– Посилення співпраці з постачальниками й підвищення стабільності ланцюга поставок.
Ключові показники	– Собівартість виробництва та рівень економії енергоносіїв;– Частка нової продукції в загальному обсязі продажів;– Середній час реагування на комерційний запит;– Індекс надійності постачань.
Запропоновані заходи	– Впровадження енергоощадних рішень, оптимізація використання ресурсів, перехід на сучасні технології виробництва;– Цифровізація внутрішніх процесів: автоматизація закупівель, складського обліку, планування виробництва;– Розробка нових продуктів на основі даних про потреби ринку та запити інсталяторів;– Оптимізація взаємодії з постачальниками, укладання довгострокових контрактів, диверсифікація джерел постачань;– Усунення «вузьких місць» у виробничих процесах, підвищення завантаження обладнання.

Блок «Складова розвитку»

Окремий блок стратегічної карти формують цілі, пов’язані з довгостроковим розвитком: інноваціями, технологіями, кадрами та інвестиціями. Для «Ajax Systems» саме цей блок визначає здатність компанії підтримувати статус інноваційного лідера й створювати продукти нового покоління.

Ключові напрями діяльності в межах складової розвитку подано в таблиці 3.9. Вони охоплюють: розширення R&D-напряму, інвестування в нові технології, створення та підтримку внутрішніх команд розробників, розвиток виробничо-технологічної бази, системне управління знаннями, підготовку та мотивацію висококваліфікованого персоналу, а також залучення зовнішнього фінансування для інноваційних проєктів. Такий підхід дозволяє зміцнити технологічну автономність компанії, скоротити залежність від зовнішніх розробників і створити запас міцності на майбутнє.

Управління ризиками та роль зовнішнього середовища

Реалізація стратегічної карти неможлива без урахування впливу ризиків. Для «Ajax Systems» доцільно розділяти ризики на об’єктивні (зумовлені

зовнішнім середовищем: воєнні дії, зміни законодавства, коливання валютних курсів, поведінка конкурентів, глобальні збої в ланцюгах постачання) та суб'єктивні (відображають внутрішні управлінські помилки, неузгодженість рішень, недостатній рівень компетентності менеджменту, проблеми корпоративної комунікації). Системна ідентифікація та оцінка цих факторів є необхідною умовою коректного налаштування стратегічної карти та вибору реалістичних цільових орієнтирів.

Разом з тим важливу роль у створенні сприятливого середовища для реалізації стратегічних планів відіграють державна економічна та інвестиційна політика, наявність програм підтримки інновацій, доступ до фінансових ресурсів, спрощення регуляторних процедур. Для «Ajax Systems», яка активно розвиває власне виробництво та експорт, важливими є інструменти державної підтримки модернізації, стимулювання інновацій та страхування ризиків іноземних інвестицій.

Таблиця 3.9

Заходи блоку «Складова розвитку» стратегічної карти «Ajax Systems» на 2025–2028 рр.

Блок «Складова розвитку»	
Стратегічні цілі	• Розширення інноваційного потенціалу компанії;• Підвищення ефективності інвестицій та розвитку технологічних рішень;• Формування високотехнологічної кадрової бази.
Ключові показники	• Кількість нових інженерних розробок та патентів;• Обсяг інвестицій у R&D та модернізацію виробництва;• Частка високотехнологічного обладнання у виробничому процесі;• Кількість працівників, залучених до програм розвитку кваліфікацій.
Запропоновані заходи	• Розвиток R&D-центру, відкриття лабораторій тестування та прототипування;• Модернізація виробництва та впровадження роботизованих технологій;• Впровадження програм професійного навчання інженерів та технічних фахівців;• Створення цифрових платформ для управління знаннями та технічної документації;• Залучення міжнародних партнерів до реалізації інноваційних проєктів;• Забезпечення енергоефективності та раціонального використання ресурсів;• Оптимізація структури інвестицій та пріоритетне фінансування технологічних напрямів.

Організаційні аспекти реалізації стратегічної карти

Успішність впровадження стратегічної карти значною мірою залежить від організації управлінської праці. Стратегічні цілі й програми повинні бути

підкріплені відповідною системою планування часу топменеджменту та керівників ключових підрозділів. З цією метою в роботі розглянуто розподіл робочого часу управлінського персоналу «Ajax Systems», відображений у таблиці 3.10.

У таблиці узагальнено добову структуру навантаження керівників: участь у технологічних виставках і галузевих заходах, проведення внутрішніх нарад і стратегічних сесій, виконання фінансово-аналітичної роботи, контроль за діяльністю структурних підрозділів та досягненням ключових показників ефективності. Така побудова розкладу дозволяє забезпечити баланс між зовнішньою активністю (презентація компанії, робота з партнерами), внутрішньою координацією (наради, брифінги, тренінги), аналітичною діяльністю та контролем реалізації стратегії.

Раціональна організація часу управлінців підсилює дієвість стратегічної карти, оскільки:

- забезпечує регулярний зворотний зв’язок між керівництвом і підрозділами;
- дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- сприяє своєчасному перегляду цілей та коригуванню заходів;
- формує культуру стратегічного мислення на всіх рівнях управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що побудова стратегічної карти довгострокового розвитку «Ajax Systems» та її наповнення змістом за блоками «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси» і «Складова розвитку», доповнене системним управлінням ризиками й раціональною організацією управлінської праці, створює цілісну рамку для реалізації функціональної стратегії компанії. Такий підхід дозволяє перевести стратегічні орієнтири з площини декларацій у площину конкретних дій, підвищити прозорість прийняття рішень і забезпечити стійкість «Ajax Systems» на глобальному ринку високотехнологічних систем безпеки.

Таблиця 3.10

Денний розподіл часу управлінського персоналу «Ajax Systems», год

Період дня	Участь у виставках, конференціях	Наради і тренінги	Фінансово-статистична робота	Контроль підрозділів
8:00 – 12:00	2,5	0,3	0,3	1
12:00 – 16:00	1	2	0,3	1
16:00 – 20:00	1,5	1,5	0	0

Згідно з плануванням, керівництво «Ajax Systems» визначає такі добові нормативи використання часу:

- 5 годин – участь у виставках, галузевих заходах, онлайн-презентаціях продукції;
- 4 години – проведення нарад, стратегічних обговорень, тренінгів;
- 1 година – фінансово-аналітична робота;
- 2 години – контроль за діяльністю підлеглих і структурних підрозділів.

Таке планування забезпечує збалансовану роботу, дозволяє поєднувати стратегічні, організаційні та аналітичні функції, а також гарантує якісний рівень комунікації між керівництвом та командою.

Успіх «Ajax Systems» як високотехнологічної компанії залежить не лише від наявності потужної матеріально-технічної бази чи фінансових ресурсів, але й від того, наскільки ефективно використовується найцінніший стратегічний ресурс — час керівництва. У сучасних умовах, коли підприємство одночасно працює на внутрішньому та міжнародних ринках, впроваджує інноваційні продукти, реагує на технологічні зміни та ризики воєнного часу, раціональний менеджмент часу стає ключовим чинником результативності. Керівник повинен не лише координувати роботу підрозділів, а й системно планувати власну діяльність, щоб забезпечити стабільність і динамічний розвиток компанії.

Саме тому важливим напрямом стратегічного розвитку «Ajax Systems» є формування та впровадження стратегічної карти розвитку разом із системою

збалансованих індикаторів. Стратегічна карта дозволяє структурувати цілі за ключовими напрямами — фінанси, ринок, внутрішні бізнес-процеси, розвиток і інновації — та встановити взаємозв'язки між ними. Такий інструмент не лише формує логіку стратегічного руху компанії, а й забезпечує прозорість управлінських рішень.

Оскільки стратегічна карта інтегрує всі функціональні сфери діяльності, вона стає основою для формування інноваційної стратегії підприємства. Сценарне опрацювання різних варіантів інноваційного розвитку, включене до процесу створення карти, дозволяє «Ajax Systems» враховувати невизначеність ринкового середовища, оцінювати ризики та визначати найбільш результативні напрями удосконалення. Це особливо важливо в умовах швидких технологічних змін та необхідності підтримувати конкурентні переваги.

Після розроблення стратегічної карти важливим завданням є регулярне співставлення цільових індикаторів із фактичними результатами. Такий порівняльний аналіз дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати встановлені значення показників, оновлювати цілі та формувати перелік управлінських дій, необхідних для їх досягнення. Фактично стратегічна карта працює як живий інструмент управління, який постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії.

Таким чином, впровадження стратегічної карти та збалансованої системи індикаторів є важливим елементом інноваційної стратегії «Ajax Systems». Вони створюють основу для ефективного планування, моніторингу та коригування стратегічних рішень, забезпечуючи орієнтацію компанії на довгостроковий інноваційний розвиток та зміцнення її позицій на глобальному ринку високотехнологічних систем безпеки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано практичні підходи до вдосконалення стратегічного розвитку компанії «Ajax

Systems» на 2025–2028 роки, а також побудовано стратегічну карту її довгострокового функціонування. Запропоновані рішення спрямовані на забезпечення інтенсивного типу розвитку підприємства, посилення його конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках і підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

По-перше, у підрозділі 3.1 сформовано адаптовану модель стратегічного розвитку «Ajax Systems», яка поєднує аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, ієрархію стратегічних цілей, добір інструментів реалізації та систему контролю результатів. Побудоване «дерево стратегічних цілей» дозволило логічно пов’язати генеральну мету компанії із підцілями та завданнями у розрізі функціональних напрямів: виробничого, інноваційного, маркетингового, фінансового, логістичного та кадрового. Таким чином, стратегічний розвиток розглядається як керований процес, що базується на узгодженні всіх ключових підсистем підприємства.

По-друге, запропоновано методичний підхід до кількісної оцінки типу економічного розвитку «Ajax Systems» на основі індексного аналізу. Використання індексів реалізації продукції, витрат та економічної ефективності дозволило сформулювати умови, за яких підприємство може бути віднесене до інтенсивного або детенсивного типу розвитку. Це надало змогу перейти від загальних формулювань до конкретних кількісних критеріїв, що відображають, наскільки заплановані зміни доходів, витрат і прибутку відповідають стратегічним орієнтирам компанії.

По-третє, для зменшення невизначеності, пов’язаної з воєнними та ринковими ризиками, у роботі використано сценарний підхід до стратегічного планування. Побудовано альтернативні сценарії (оптимістичний, реалістичний і песимістичний) із різними припущеннями щодо динаміки попиту, витрат і доступності ресурсів. Для кожного з них визначено прогнозні значення основних економічних показників та оцінено, чи забезпечує відповідний сценарій інтенсивний розвиток. Це дозволило розглядати стратегічні рішення не ізольовано, а в контексті можливих варіантів розвитку подій.

По-четверте, на основі результатів аналізу та сценарного моделювання сформовано програму стратегічного розвитку «Ajax Systems» на 2025–2028 роки. Вона деталізує комплекс заходів у розрізі ключових блоків: модернізація виробничих потужностей, оптимізація структури витрат, розвиток продуктової екосистеми, посилення маркетингових і збутових інструментів, зміцнення фінансової стійкості, розширення сервісних та хмарних рішень, розвиток кадрового потенціалу та мінімізація логістичних ризиків. Такий програмний підхід забезпечує перехід від стратегічних намірів до чітко структурованих управлінських дій.

По-п’яте, у підрозділі 3.2 побудовано стратегічну карту довгострокового розвитку «Ajax Systems», яка систематизує цілі та заходи за чотирма основними блоками: «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Складова розвитку». Для кожного блоку визначено ключові орієнтири: зростання доходів і рентабельності, зміцнення позицій на міжнародних ринках, підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів, розвиток інноваційного та кадрового потенціалу. Стратегічна карта виконує інтегруючу й комунікаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів підприємства.

По-шосте, наголошено на важливості системного управління ризиками та раціональної організації управлінської праці. Виділення об’єктивних і суб’єктивних ризиків, а також аналіз структури використання робочого часу менеджменту дозволяють краще адаптувати стратегічну карту до реальних умов функціонування компанії. Це сприяє підвищенню гнучкості системи управління, оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та своєчасному коригуванню стратегічних пріоритетів.

Отже, у третьому розділі сформовано цілісну систему інструментів стратегічного управління розвитком «Ajax Systems», яка поєднує модель стратегічного розвитку, індексний аналіз, сценарне планування, програму стратегічних заходів та стратегічну карту. Застосування цієї системи дає змогу не лише зміцнити позиції компанії на ринку інтелектуальних систем безпеки, а й створити надійне підґрунтя для довгострокового інтенсивного розвитку в умовах

високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВОК

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретичному, методичному та практичному обґрунтуванню формування й реалізації функціональної стратегії міжнародної компанії на прикладі «Ajax Systems». Мета дослідження полягала у поглибленні теоретичних засад стратегічного розвитку підприємства, аналізі зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення функціональної стратегії та забезпечення інтенсивного типу економічного розвитку в середньостроковій перспективі.

У роботі уточнено зміст базових категорій стратегічного управління та показано, що стратегію доцільно розглядати як узгоджену систему довгострокових цілей, принципів і дій, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі. Стратегічний розвиток інтерпретовано як цілеспрямований процес якісних змін у ресурсному потенціалі, організаційній структурі, бізнес-моделі й ринковій позиції підприємства. Функціональні стратегії (маркетингова, виробнича, інноваційна, фінансова, логістична, кадрова) розглядаються як інструменти реалізації загальної корпоративної стратегії, що забезпечують внутрішню цілісність системи управління.

Окрему увагу приділено зовнішньоекономічній діяльності підприємства як складовій його стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що зовнішньоекономічна активність не може обмежуватися набором разових експортно-імпортних операцій, а має бути інтегрована у загальну стратегію компанії. Показано, що успішний вихід на міжнародні ринки потребує узгодження продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики з особливостями регуляторного середовища, конкурентними умовами та споживчими перевагами в різних країнах.

На основі організаційно-економічної характеристики «Ajax Systems» доведено, що компанія є високотехнологічним виробником інтелектуальних систем безпеки з повним циклом створення продукту – від власних розробок до

серійного виробництва та сервісного супроводу. Проаналізовано структуру видів економічної діяльності, особливості організаційної побудови та функціональний розподіл управлінських повноважень. Встановлено, що підприємство має сформовану інженерно-виробничу базу, розвинену мережу партнерів на внутрішньому та зовнішніх ринках і демонструє позитивну динаміку фінансових результатів у складних умовах воєнного часу.

Комплексний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища дав змогу виявити ключові чинники, що визначають умови функціонування «Ajax Systems». ПЕСТ-аналіз показав значний вплив політичних та безпекових ризиків, макроекономічної нестабільності, зростання суспільного запиту на безпеку та швидкого розвитку цифрових технологій. Модель п’яти сил М. Портера дала можливість оцінити інтенсивність конкуренції, силу впливу постачальників і покупців, загрозу замінників і бар’єри входу до галузі. За результатами SWOT-аналізу систематизовано сильні та слабкі сторони «Ajax Systems», зовнішні можливості та загрози, що стало основою для формування напрямів стратегічного розвитку компанії.

Оцінка змісту та взаємозв’язку корпоративної, маркетингової, інноваційної, кадрової, фінансової та логістичної стратегій «Ajax Systems» засвідчила, що компанія вже формує цілісну систему стратегічного управління, орієнтовану на інновації, глобальну присутність і розвиток партнерських мереж. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, зокрема залежність від глобальних ланцюгів постачання електронних компонентів, концентрацію виробництва в умовах підвищених ризиків, обмеженість маркетингових ресурсів у порівнянні з транснаціональними корпораціями та недостатній розвиток сервісної складової бізнес-моделі.

Практичним результатом дослідження стало формування адаптованої моделі стратегічного розвитку «Ajax Systems» на період 2025–2028 років. Запропонована модель поєднує аналітичний, цільовий, інструментальний і контрольний блоки, відображає логіку переходу від діагностики до розроблення й реалізації стратегічних рішень. Побудоване «дерево стратегічних цілей»

дозволило пов’язати генеральну мету компанії – забезпечення стійкого інтенсивного розвитку та зміцнення позицій на міжнародному ринку систем безпеки – із підцілями у сфері продуктового, технологічного, маркетингового, фінансового, логістичного та кадрового розвитку. На цій основі сформовано програму стратегічного розвитку, у якій конкретизовано напрями модернізації виробництва, зниження собівартості, розширення продуктової лінійки, посилення присутності на зовнішніх ринках, диверсифікації доходів і зміцнення людського капіталу.

Запропоновано методичний підхід до оцінки типу економічного розвитку «Ajax Systems» на основі індексного аналізу, що передбачає розрахунок індексу реалізації продукції, індексу витрат та індексу економічної ефективності. Сформульовано кількісні умови, за яких підприємство може бути віднесене до інтенсивного або детенсивного типу розвитку. Такий підхід дає можливість оцінювати не лише напрям зміни показників, а й узгодженість динаміки доходів, витрат і прибутку з довгостроковими стратегічними орієнтирами. Додаткове використання сценарного стратегічного планування – із формуванням оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв – дозволило проаналізувати наслідки альтернативних траєкторій розвитку та відібрати ті параметри цільових показників, які забезпечують інтенсивний розвиток за різних варіантів зовнішніх умов.

Важливою складовою результатів роботи стала стратегічна карта довгострокового розвитку «Ajax Systems», у якій цілі та заходи систематизовано за перспективами «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Складова розвитку». Стратегічна карта виконує інтегруючу й координаційну функції, забезпечуючи узгодження дій функціональних підрозділів та прозорість реалізації функціональної стратегії. Додатково обґрунтовано значення системного управління ризиками та раціональної організації управлінської праці, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реальних обмежень та підвищити їхню дієвість.

Отримані результати мають як наукове, так і практичне значення. Наукова

цінність роботи полягає в подальшому розвитку теоретичних підходів до формування функціональної стратегії високотехнологічного підприємства з вираженою експортною орієнтацією та в поєднанні моделі стратегічного розвитку, індексного аналізу, сценарного планування, програмного й картографічного інструментарію. Практичне значення полягає в тому, що розроблені рекомендації та інструменти можуть бути використані менеджментом «Ajax Systems» для вдосконалення системи стратегічного управління, зміцнення ринкових позицій і підвищення стійкості в умовах воєнної та економічної нестабільності. Окремі положення роботи можуть бути адаптовані й для інших українських підприємств, що працюють у високотехнологічних галузях та розвивають зовнішньоекономічну діяльність.

Сформульовані у магістерській роботі висновки свідчать про досягнення поставленої мети та виконання всіх дослідницьких завдань. Отримані результати створюють основу для подальших наукових пошуків у сфері стратегічного управління, зокрема в напрямі поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності функціональних стратегій і розроблення практичних інструментів підтримки стратегічних рішень для міжнародно-орієнтованих компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. — К.: ПРЕС, 2021. — 468 с. — С. 112–130.
2. Бабенко В. В. Інноваційні методи управління виробництвом // Економіка України. — 2022. — №5. — С. 45–53.
3. Бардась А. Діджиталізація бізнесу // Економічний вісник. — 2023. — №2. — С. 34–41.
4. Біла С. М. Управління розвитком підприємства. — К.: КНЕУ, 2021. — 255 с. — С. 102–118.
5. Боряк А. Ю. Стратегічний розвиток підприємства в умовах воєнного стану. — К.: КНЕУ, 2023. — 210 с. — С. 45–52.
6. Василенко В. А. Стратегічне управління підприємством. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 432 с. — С. 110–126.
7. Гаврилко Т. О. Стратегічний менеджмент. — Львів: ЛНУ, 2020. — 260 с. — С. 87–95.
8. Гальушка З. І., Лусте О. М. Стратегічне управління підприємством. — Львів: ЛНУ, 2020. — 184 с. — С. 33–41.
9. Государська О. В. Інноваційні стратегії підприємств у цифровій економіці. — Х.: ХНЕУ, 2021. — 280 с. — С. 142–158.
10. Гончарук І. Кадрові стратегії підприємств // БізнесІнформ. — 2021. — №12. — С. 121–127.
11. Гриньова В. М. Управління розвитком підприємства. — Х.: ІНЖЕК, 2020. — 312 с. — С. 173–181.
12. Дудкін О. В. Стратегічний менеджмент у високотехнологічному бізнесі. — К.: КНЕУ, 2022. — 240 с. — С. 98–112.
13. Дяченко П. Сценарне стратегічне планування // Фінанси України. — 2023. — №4. — С. 50–62.
14. Ємельянов О. Ю. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. — Львів: ЛНУ, 2020. — 228 с. — С. 67–74.
15. Жаліло Я. А. Економіка України в умовах війни. — К.: НІСД, 2023. — 96 с. — С. 26–30.
16. Журбенко Н. Перспективи розвитку інноваційних підприємств // Економіка та держава. — 2022. — №7. — С. 11–15.
17. Зеленко О. Ризики в стратегічному управлінні // Інвестиції: практика та досвід. — 2020. — №10. — С. 33–38.
18. Інноваційний розвиток підприємства / За ред. О. Ф. Балацького. — Суми: СумДУ, 2020. — 260 с. — С. 91–98.
19. Капранова Л. В. Міжнародний менеджмент. — К.: КНЕУ, 2020. — 340 с. — С. 184–197.

20. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. — Львів: ЛНУ, 2021. — 420 с. — С. 131–145.
21. Ковальова С. Інноваційний розвиток у високотехнологічному секторі // Проблеми економіки. — 2021. — №3. — С. 74–82.
22. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. — К.: Знання, 2020. — 412 с. — С. 200–214.
23. Кравець Н. ІТ-рішення в управлінні підприємством. — К.: ДУТ, 2023. — 214 с. — С. 98–110.
24. Кузнєцов М. В. Інноваційний менеджмент. — К.: Алерта, 2022. — 260 с. — С. 95–104.
25. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління. — Львів: Новий Світ, 2020. — 520 с. — С. 306–317.
26. Куциків А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. — Тернопіль: ТНЕУ, 2020. — 276 с. — С. 88–96.
27. Литвин М. Глобальні ринки охоронних систем // БізнесІнформ. — 2024. — №1. — С. 99–107.
28. Литвиненко А. С. Маркетингові стратегії підприємств у цифровому середовищі. — К.: КНЕУ, 2021. — 248 с. — С. 140–154.
29. Ляшенко В. І. Інноваційний розвиток промисловості України. — К.: НАН, 2020. — 300 с. — С. 121–135.
30. Мазур І. Інжиніринг бізнес-процесів. — К.: КНЕУ, 2020. — 241 с. — С. 132–141.
31. Мельник Л. Теорія економічного розвитку. — Суми: СумДУ, 2021. — 304 с. — С. 77–89.
32. Мельниченко Н. Управління персоналом високотехнологічних компаній // Соціально-трудові відносини. — 2021. — №5. — С. 88–95.
33. Міщенко С. В. Управління стратегічним розвитком підприємства. — Х.: ХНЕУ, 2021. — 232 с. — С. 102–110.
34. Марченко А. Оцінка конкурентних переваг інноваційних компаній // Проблеми економіки. — 2022. — №2. — С. 64–71.
35. Маркетингова діяльність підприємства / За ред. М. Й. Маліка. — К.: ННЦ, 2021. — 260 с. — С. 100–112.
36. Несторенко О. О. Балансована система показників. — Дніпро: ДУЕП, 2020. — 210 с. — С. 78–86.
37. Ніколаєва Л. Фінансові стратегії підприємств // Фінанси України. — 2022. — №9. — С. 140–148.
38. Овчаренко О. Інтелектуальний капітал підприємств // Економічний вісник. — 2023. — №6. — С. 55–63.
39. Пастернак-Таранущенко Г. Ю. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства. — К.: КНЕУ, 2021. — 256 с. — С. 119–130.
40. Піддубна Л. І. Міжнародний менеджмент. — Х.: ХНЕУ, 2020. — 160 с. — С. 44–51.

41. Пономаренко А. Технологічні тренди IoT // Інформаційні технології. — 2024. — №1. — С. 12–21.
42. Портер М. Конкурентна стратегія. — К.: Наш Формат, 2021. — 592 с. — С. 72–86.
43. Руденко А. Стратегія інтернаціоналізації підприємства // БізнесІнформ. — 2020. — №10. — С. 84–91.
44. Савчук В. П. Фінансові стратегії підприємств. — К.: КНЕУ, 2020. — 300 с. — С. 150–165.
45. Сигіда Л. О. Стратегічний менеджмент. — Х.: ХНЕУ, 2020. — 276 с. — С. 101–111.
46. Скорик О. Інновації у виробничих процесах // Проблеми економіки. — 2021. — №4. — С. 98–105.
47. Соколенко С. І. Міжнародна конкурентоспроможність. — К.: КНЕУ, 2023. — 192 с. — С. 61–74.
48. Солодка О. Інноваційні технології у виробництві. — К.: Знання, 2022. — 178 с. — С. 56–65.
49. Ткач А. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність // Маркетинг в Україні. — 2024. — №2. — С. 43–51.
50. Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. — К.: Кондор, 2020. — 288 с. — С. 89–103.
51. Ткачук І. Г. Економіка підприємства. — Тернопіль: ТНЕУ, 2020. — 350 с. — С. 211–221.
52. Удовик В. В. Управління підприємством в умовах турбулентності. — К.: КНЕУ, 2022. — 260 с. — С. 144–156.
53. Хірук А. І. Стратегічний аналіз підприємства. — К.: КНЕУ, 2020. — 187 с. — С. 51–63.
54. Шевченко Л. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. — Х.: Право, 2021. — 256 с. — С. 67–75.
55. Школа І. М. Стратегічне управління. — Чернівці: ЧНУ, 2020. — 220 с. — С. 92–104.
56. Шульга Н. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства // Економіка та держава. — 2023. — №4. — С. 31–37.
57. Швець В. Стратегічне управління персоналом. — Львів: ЛНУ, 2021. — 288 с. — С. 144–152.
58. Яковенко Р. В. Конкурентні переваги інноваційних підприємств. — К.: Ліра-К, 2023. — 230 с. — С. 45–55.
59. Ясинська Н. Інноваційний потенціал підприємств України // Економіка України. — 2024. — №1. — С. 52–59.
60. AIN.UA — аналітика про розвиток технологічних компаній. — Режим доступу: https://ain.ua
61. Bank.gov.ua — макроекономічні огляди НБУ.
62. Business.nv.ua — NV Business: інтерв’ю та аналітика про AJAX Systems.

63. Cbonds.com — глобальні фінансові звіти.
64. Deloitte Ukraine Insights — огляди ринку технологій.
65. EY Ukraine — Digital economy reports 2022–2024.
66. Forbes Ukraine — матеріали про технологічний сектор. — https://forbes.ua
67. KPMG Insights — Technology industry review.
68. McKinsey Global Institute — аналітика цифрової трансформації.
69. Me.gov.ua — Міністерство економіки: експортні звіти.
70. Мінцифри України — Digital Strategy 2023. — https://thedigital.gov.ua
71. OECD Digital Reports — 2020–2024.
72. Statista — Global Security Systems Market 2024.
73. The Economist — Technology Outlook 2023–2024.
74. Tradingeconomics.com — макростатистика.
75. USAID Economic Reports — огляди розвитку бізнесу в Україні.
76. World Bank Data — Innovation and technology.
77. YouControl — досьє компанії Ajax Systems. — https://youcontrol.com.ua
78. Ajax Systems — офіційний сайт. — https://ajax.systems
79. Ajax Systems Blog — офіційна аналітика компанії. — https://ajax.systems/blog
80. Ajax Systems For Professionals — матеріали для партнерів. — https://ajax.systems/for-professionals