МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Статегії розвитку віртуального підприємства в сфері інформаційних технологій»
за матеріалами SKF Group and The Timken Company

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ПТМ – 22-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності» _____ Гаркун Артема Олеговича

Науковий керівник _____ Піжук Ольга Іванівна, д.е.н, професор

Керівник освітньо-
професійної програми _____ Гурочкіна Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 41 31.01.2024 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 31.01.2024р. _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис

Результат захисту 71 (74) 02.02.2024р. _____
(оцінка) (дата) (підпис

Голова ЕК: _____ Филюк Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК ел. підпис Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії:

ел. підпис Гурочкіна В.В., д.е.н., професор
(підпис)

_____ Калач Г.М., к.е.н., доцент
(підпис)

Секретар комісії _____

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ Д	**ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ**			
І.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	**від 0 до 25**	20		ел. цифр. підпис Бізнук О.І.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	**від 0 до 5**	3		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	**від 0 до 5**	3		
4. Рецензент	**від 0 до 5**	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	**від 1 до 10**	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	35		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	**від 0 до 10**	7		
2. Роздатковий матеріал	**від 0 до 5**	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	**від 0 до 25**	21		
4. Апробація (участь у конференціях)	**від 0 до 10**	5		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	36		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	71		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
71	C	4	02.02.2024р	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Гаркун Артему Олеговичу

1. **Тема кваліфікаційної роботи**

«Статегії розвитку віртуального підприємства в сфері інформаційних технологій»

Затверджена наказом ректора від «15» грудня 2022 № 1291

2. **Строк здачі закінченої роботи** «____» 2024 р.
3. **Цільова установка**

Мета роботи - удосконалення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку віртуальних підприємств в IT-сфері.

Об'єкт дослідження - процес формування стратегії розвитку віртуального підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні засади формування стратегій розвитку віртуальних IT-підприємств SKF Group та The Timken Company.

База дослідження SKF Group and The Timken Company.

4. **Вихідні дані до роботи** складають звітність підприємства за 2020-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. **Перелік графічного матеріалу** 10 таблиць, 13 рисунків.
6. **Зміст кваліфікаційної роботи** (перелік питань за кожним розділом)

Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку віртуального підприємства, 1.1. Сутність та особливості віртуальних підприємств, 1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку віртуального підприємства, Розділ 2. Аналіз практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств (на прикладі SKF Group та The Timken Company), 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності SKF Group та The Timken Company, 2.2. аналіз ефективності стратегії розвитку віртуальних підприємств, Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері іт (на прикладі SKF Group та The Timken

Company).

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роб	
		За планом	Фактич
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	13.12.2022
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	02.03.2023
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	09.04.2023
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	27.05.2023
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	23.09.2023
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	14.10.2023
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	13.12.2023
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	14.12.2023
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	15.12.2023
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	18.01.2024
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	20.01.2024
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	20.01.2024
13.	Захист дипломної роботи	02.02.2024 р.	02.02.2024

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи ел. цифр. підпис Лазебник Л Леонідівна, д професор

Керівник освітньо-професійної програми ел. цифр. підпис Гурочкіна В Вікторівна, д.е.н., профе

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти Гаркун Арт Олегович

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету

Гаркун Артема Олеговича
на тему: **«Статегії розвитку віртуального підприємства в сфері інформаційних технологій»**

Актуальність теми. В умовах розвитку інформаційних технологій та глобалізації економіки все більшої популярності набуває концепція віртуальних підприємств. Віртуальні підприємства дозволяють компаніям об'єднувати ресурси та компетенції для реалізації складних проектів. Особливо актуальним є формування ефективних стратегій розвитку віртуальних підприємств в ІТ-сфері, зважаючи на високодинамічність та інноваційність цієї галузі. Питанню розвитку віртуальних підприємств і організацій присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте недостатньо уваги приділено саме розробленню стратегій розвитку віртуальних ІТ-підприємств. На сьогоднішній день, через зростання значення цифрової економіки збільшується попит на кваліфікованих фахівців з розробки та реалізації стратегій розвитку віртуальних ІТ-підприємств. Все більше компаній переходять на віртуальну модель ведення бізнесу, адже це дозволяє їм економити на ресурсах, залучати кращих фахівців з усього світу та швидко адаптуватися до мінливих умов ринку. А успіх віртуального підприємства залежить від наявності чіткої та ефективної стратегії розвитку. Зазначене вище й обумовлює актуальність обраної для дослідження теми кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна. Удосконалення теоретичних положень включає в себе нові підходи до аналізу та розуміння специфіки віртуальних підприємств, їх ролі в ІТ-сфері та врахування сучасних тенденцій. З удосконаленням надається конкретний інструментарій для розробки та впровадження стратегій, які враховують особливості віртуальних підприємств у сфері інформаційних технологій. Отже, зміни полягають в більш глибокому розумінні та врахуванні сучасних викликів і особливостей віртуальних підприємств у ІТ-галузі, а також в конкретних практичних рекомендаціях для вдосконалення стратегій розвитку.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. У роботі на достатньому рівні розкрито теоретичні основи формування стратегій розвитку віртуального підприємства; досліджено стратегії розвитку підрозділів SKF Digital та Timken Global Manufacturing, які виконують функції віртуального підприємства та відносяться до досліджуваних підприємств SKF Group та The Timken Company відповідно; виявлено проблеми та шляхи вдосконалення стратегій розвитку досліджуваних підприємств.

Ознайомлення зі змістом кваліфікаційної роботи дає можливість

стверджувати, що визначена мета роботи досягнута, поставлені завдання належним чином виконано, за результатами дослідження сформульовані відповідні висновки.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, МФУ України. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання IT-компаніями для розвитку власних віртуальних структур та підвищення ефективності стратегій розвитку віртуального підприємства.

Наявність недоліків. Робота містить низку зауважень стилістичного характеру та в частині оформлення. Разом з тим, варто відмітити недостатню обґрунтованість висновків за результатами аналізу проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи «Аналіз практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств (на прикладі SKF Group та The Timken Company)», зокрема відсутність пояснень стосовно зміни окремих показників.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна робота Гаркун Артема Олеговича є завершеною змістовною працею, яка за своїм змістом і структурою відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на засіданні ЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент д.е.н, професор, Державний податковий університет _____
(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

_____ О. І. Піжук
(підпис, М.П.) (ініціали, прізвище)

«___»_____2024 р.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:09:20 17.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Гаркун А._ПТМ 22-1.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.5 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Диплом_Гаркун А._ПТМ 22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.8 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
П.І.Б.: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2955406129
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:09:15 17.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000172CEB005C6E9E04
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:13:52 17.02.2024

Назва файлу з підписом: диплом_Гаркун.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.5 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: диплом_Гаркун.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.6 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:13:52 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

РЕЦЕНЗІЯ
на випускну кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Гаркуна Артема Олеговича
на тему: **«Стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері інформаційних технологій»**
(за матеріалами SKF Group and The Timken Company)

Актуальність теми. У контексті швидкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації економіки, віртуальні підприємства стають необхідним елементом сучасного бізнес-середовища. Вони дозволяють компаніям ефективно об'єднувати ресурси та компетенції для реалізації складних проектів, зокрема в індустрії інформаційних технологій. Актуальність даної теми підкреслюється тим, що формування та реалізація стратегій розвитку віртуальних підприємств в IT-сфері стає визначальним фактором успіху в умовах такої інноваційної галузі.

Поступовий перехід компаній на віртуальну модель ведення бізнесу у сучасному світі свідчить про актуальність цього підходу. Віртуальні підприємства дозволяють ефективно використовувати ресурси, залучати талановитих фахівців з усього світу та швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах. Особлива увага варта надаватися розробці стратегій розвитку віртуальних IT-підприємств, які, завдяки своїй інноваційності, визначають та формують майбутнє цифрової економіки.

Зазначені тенденції підкреслюють актуальність обраної теми для подальшого дослідження. У зв'язку з ростом значення цифрової економіки, попит на кваліфікованих фахівців, здатних розробляти та реалізовувати стратегії розвитку віртуальних IT-підприємств, значно зростає. Такий контекст робить тему важливою та актуальною в сучасних умовах бізнес-середовища.

Наукова новизна та практична значимість. Наукова значимість, визначена у даному дослідженні, визначається в серії поліпшень теоретичних засад та у розробці практичних рекомендацій для формування стратегій розвитку віртуальних підприємств у сфері інформаційних технологій. Досі теоретичні аспекти не отримували достатньо глибокого аналізу концепцій стратегій розвитку віртуальних підприємств, а існуючі теоретичні підходи не враховували сучасні реалії IT-галузі.

Практичні рекомендації для формування стратегій розвитку віртуальних підприємств виявлялись недостатньо конкретними або не враховували особливості IT-галузі. Удосконалення теоретичних положень охоплює нові підходи до аналізу та розуміння специфіки віртуальних підприємств, їх ролі в IT-сфері та врахування сучасних тенденцій. З удосконаленням надається конкретний інструментарій для розробки та впровадження стратегій, які враховують особливості віртуальних підприємств у сфері інформаційних

технологій.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. В процесі дослідження було здійснено аналіз теоретичних основ формування стратегій розвитку віртуальних підприємств на високому рівні. Вивчено особливості розвитку віртуальних ІТ-компаній, враховуючи актуальні тенденції у сфері інформаційних технологій. Проведено аналіз практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств за прикладом SKF Group та The Timken Company. Підсумкові висновки висвітлюють досягнення мети дослідження, виконання поставлених завдань та надають систематизовану інформацію про результати дослідження.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі. Отримані результати мають практичне значення для ІТ-компаній, котрі можуть використовувати їх для розвитку віртуальних структур та покращення стратегій розвитку віртуального підприємства.

Наявність недоліків. Можна констатувати у роботі наявність помилок граматичного, стилістичного та пунктуаційного характеру, які псують загальне враження від грамотно викладених думок у дослідженні.

Загальний висновок і оцінка роботи. Загалом, є підстави стверджувати, що випускна кваліфікаційна робота Гаркуна Артема Олеговича є завершеною змістовною працею, яка за своїм змістом і структурою відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на засіданні ЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент к.е.н, доцент, Державний торговельно-економічний університет

(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

(підпис, М.П.) В.Г. Лежепьокова

(ініціали, прізвище)

«20» січня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Статегії розвитку віртуального підприємства в сфері інформаційних технологій

Мета роботи полягає в удосконаленні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку віртуальних підприємств в ІТ-сфері.

Завданнями роботи є аналіз теоретичних основ формування віртуальних підприємств та практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств на прикладі SKF Group та The Timken Company; дослідження особливості розвитку віртуальних ІТ-компаній; удосконалення методичних підходів до формування стратегії розвитку віртуального ІТ-підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування стратегій розвитку віртуальних ІТ-підприємств SKF Group та The Timken Company.

Об'єктом дослідження виступає процес формування стратегії розвитку віртуального підприємства.

Базою дослідження виступають SKF Group and The Timken Company.

За результатами дослідження сформульовані висновки щодо теоретичних основ формування стратегій розвитку віртуального підприємства. Також, виявлено проблеми та шляхи вдосконалення стратегій розвитку досліджуваних підприємств.

Одержані результати можуть бути використані для формування стратегій розвитку віртуальних підприємств у сфері інформаційних технологій (ІТ).

Кваліфікаційна робота містить 72 сторінки, 10 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел та літератури з найменувань - 30, 0 додатків.

Ключові слова: стратегії розвитку, віртуальне підприємство, SKF Group, The Timken Company, процес формування стратегії розвитку.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2022 – 2024 рр.

Рік захисту роботи – 2024 р.

SUMMARY

Strategies for the development of a virtual enterprise in the field of information technologies

The purpose of the work is to improve the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation of strategies for the development of virtual enterprises in the IT sphere.

The tasks of the work are the analysis of the theoretical foundations of the formation of virtual enterprises and the practice of forming strategies for the development of virtual enterprises on the example of SKF Group and The Timken Company; study of the peculiarities of the development of virtual IT companies; improvement of methodological approaches to the formation of a strategy for the development of a virtual IT enterprise.

The subject of the study is the theoretical and applied principles of the formation of strategies for the development of virtual IT enterprises SKF Group and The Timken Company.

The object of the study is the process of forming a strategy for the development of a virtual enterprise.

The SKF Group and The Timken Company *are the basis of the research.*

Based on the results of the research, conclusions are formulated regarding the theoretical foundations of the formation of strategies for the development of a virtual enterprise. Also, problems and ways to improve development strategies of the enterprises under study were identified.

The obtained results can be used to form strategies for the development of virtual enterprises in the field of information technologies (IT).

The qualification work contains 72 pages, 10 tables, 13 figures, a list of used sources and literature by name - 30, 0 appendices.

Keywords: development strategies, virtual enterprise, SKF Group, The Timken Company, development strategy formation process.

The year of performance of qualification work is 2022 - 2024.

The year of work protection is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 10

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1. Сутність та особливості віртуальних підприємств 10

1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку віртуального підприємства 14

РОЗДІЛ 2 23

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ SKF GROUP ТА THE TIMKEN COMPANY) 23

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності SKF Group та The Timken Company 23

2.2. Аналіз ефективності стратегії розвитку віртуальних підприємств 47

РОЗДІЛ 3 58

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ІТ (НА ПРИКЛАДІ SKF GROUP ТА THE TIMKEN COMPANY) 58

ВИСНОВКИ 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ 69

ВСТУП

Актуальність теми полягає в умовах розвитку інформаційних технологій та глобалізації економіки. Все більшої популярності набуває концепція віртуальних підприємств, адже вони дозволяють компаніям об'єднувати ресурси та компетенції для реалізації складних проектів. Особливо актуальним питанням в досліджуваній темі є формування та реалізації ефективних стратегій розвитку віртуальних підприємств в ІТ-сфері, зважаючи на високодинамічність та інноваційність цієї галузі.

Стан і ступінь розробки проблеми пов’язаний з питанням розвитку віртуальних підприємств і організацій присвячено праці зарубіжних науковців У. Девідоу, М. Мелоуна, , Л. Реймана,Б. Мільнера, В. Катаева, Х. Катценбаха, Дж. Ліпнака, С. Госаїна та інших. В Україні цю проблематику досліджували М. Брага, А. Кредісов, Ю. Погорєлов, І. Балабанова, О. Юрасова, І. Гречникова, В. Плескач, Т. Затонацька. Проте недостатньо уваги приділено саме розробленню стратегій розвитку віртуальних ІТ-підприємств. Але основні засади у питаннях розроблення стратегій заклали Дерев’янко Ю.Н. щодо процесу формування ефективної стратегії на підприємстві та І.А. Ігнатьєва з приводу впливу фактору часу на розроблення та реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Метою роботи є удосконалення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку віртуальних підприємств в ІТ-сфері.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи формування віртуальних підприємств;

- дослідити особливості розвитку віртуальних ІТ-компаній;

- провести аналіз практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств на прикладі SKF Group та The Timken Company;

- удосконалити методичні підходи до формування стратегії розвитку віртуального IT-підприємства.

Розвиток віртуальної економіки свідчить про досить великий інтерес до вивчення віртуальних підприємств і потребує визначення теоретичних та методологічних принципів діяльності таких підприємств, оскільки віртуальні підприємства – це організаційні структури, які поки ще не досить розвинені в Україні і, на жаль, досвід їх створення незначний. У зв'язку з чим для досягнення мети нами вирішені питання аналізу практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств, що дозволяє визначити організаційно-економічні особливості та оцінити ефективність застосованих стратегій. На основі отриманих результатів розробляються конкретні пропозиції щодо вдосконалення стратегій розвитку віртуальних підприємств в сфері інформаційних технологій. Це дослідження слугує важливим інструментом для розуміння, аналізу та оптимізації стратегічного управління в контексті віртуального бізнесу в IT-сфері.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес формування стратегії розвитку віртуального підприємства.

Базою досліджень виступають підприємства SKF Group та The Timken Company.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади формування стратегій розвитку віртуальних IT-підприємств SKF Group та The Timken Company.

Методами дослідження, що були використані при написанні роботи є аналіз літератури, синтез та порівняння, методи економіко-математичного моделювання, узагальнення, SWOT-аналіз, логічний метод, метод горизонтального і вертикального аналізу, графічний метод, метод логічного узагальнення.

Інформаційною базою дослідження виступають наукова література, законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали та фінансова звітність SKF Group та The Timken Company.

Наукова значимість, яка визначається в статті, полягає в ряді удосконалень теоретичних положень та в розробці практичних рекомендацій для формування стратегій розвитку віртуальних підприємств у сфері інформаційних технологій (ІТ). Раніше, в теоретичних аспектах не було достатньо глибокого розгляду концепцій стратегій розвитку віртуальних підприємств та існуючі теоретичні підходи не враховували сучасні реалії ІТ-галузі. А практичні рекомендації для формування стратегій розвитку віртуальних підприємств були недостатньо конкретними або не враховували особливості ІТ-галузі. Удосконалення теоретичних положень включає в себе нові підходи до аналізу та розуміння специфіки віртуальних підприємств, їх ролі в ІТ-сфері та врахування сучасних тенденцій. З удосконаленням надається конкретний інструментарій для розробки та впровадження стратегій, які враховують особливості віртуальних підприємств у сфері інформаційних технологій. Отже, зміни полягають в більш глибокому розумінні та врахуванні сучасних викликів і особливостей віртуальних підприємств у ІТ-галузі, а також в конкретних практичних рекомендаціях для вдосконалення стратегій розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання ІТ-компаніями для розвитку власних віртуальних структур та підвищення ефективності стратегій розвитку віртуального підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості віртуальних підприємств

Сутність віртуальних підприємств розкривається через визначення поняття "віртуальне підприємство". Так, під віртуальним підприємством розуміють тимчасове об’єднання юридично та фінансово незалежних компаній для реалізації певного проєкту чи виготовлення продукту. До складу віртуального підприємства можуть входити як малі фірми, так і великі корпорації. Більш наглядно бачення учених щодо терміну «віртуальне підприємство» відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різнобарвність підходів вчених до концепції віртуального підприємства

Автор	Визначення терміна	Визначальна риса
1	2	3
Блейхер К. [1]	Міжорганізаційне гнучке підприємство, яке створюється тимчасово, головна мета якого – одержання вигоди завдяки розширенню асортименту товарів і послуг.	Підприємство
Юрасов А.В.[2, с. 113]	Підприємство, яке об’єднує географічно роз’єднані економічнісуб’єкти, які взаємодіють у процесі загального виробництва, що використовує переважно електронні засоби комунікацій.	
Балабанов І.Т. [3]	Уявне підприємство, що не має фізичного втілення, яке використ- товує можливості найсучасніших інформаційних і комунікаційних технологій.	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Дятлов С.А., Мар'яненко В.П., Селищева Т.А. [6]	Метод співпраці суб'єктів ринку для реалізації конкретного про- екту, за якого взаємодія між географічно віддаленими учасниками здійснюється за допомогою розподіленого інформаційного середовища із застосуванням електронних засобів комунікацій.	Співпраця або кооперація
Спіцина Н.М. [7]	Мережа партнерів (підприємств, організацій, окремих колективів), які спільно проводять діяльність із розроблення, виробництва й збуту певної продукції.	
Буцька І.О. [8]	Добровільна тимчасова форма кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів (підприємств, інститутів, окремих осіб), яка завдяки оптимізації системи виробництва забезпечує велику ви- году клієнтам.	
Падерін І.Д., Романов О.В., Савельєв І.В. [9]	Динамічна, відкрита бізнес-система, що заснована за допомогою формування юридично незалежними підприємствами єдиного та спільного інформаційного простору з наміром сукупного використ- тання своїх технологічних ресурсів для реалізації всіх етапів робіт, виконання проекту або замовлення клієнта.	Бізнес-система

Джерело: складено автором на основі [1-9].

Особливості віртуальних підприємств проявляються у такому:

1) гнучкість та адаптивність до мінливих потреб ринку;

2) мережева структура на основі інформаційних технологій;

3) динамічність складу учасників;

4) розподіл прав власності між учасниками;

5) специфічний процес управління на основі самоорганізації.

Отже, віртуальне підприємство - це специфічна мережева форма об’єднання компаній для реалізації тимчасових проєктів, що характеризується гнучкістю та динамічністю структури, розподілом прав власності, самоорганізацією бізнес-процесів.

Віртуальне підприємство являє собою тимчасове об’єднання незалежних компаній, що володіють унікальними компетенціями і ресурсами. Метою створення такого об’єднання є реалізація складних проектів або випуск інноваційної продукції, які є неможливими для окремої фірми. Розподіл прав власності між учасниками передбачає збереження юридичної та фінансової автономності кожної з компаній.

Серед характерних ознак віртуальних підприємств можна виділити наступні: гнучкість та адаптивність до швидкозмінних умов ринкового середовища, відсутність географічного положення та фізичних кордонів, динамічність складу, висока інноваційність та управління на основі самоорганізації.

Гнучкість та адаптивність до швидкозмінних умов ринкового середовища – завдяки мережевій структурі, віртуальні підприємства швидко реагують на запити споживачів і здатні перебудовувати бізнес-процеси.

Відсутність географічного положення та фізичних кордонів – учасники віртуального підприємства можуть фізично знаходитись в різних кутках світу, при цьому ефективно кооперувати свою діяльність за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Динамічність складу – до віртуального підприємства на певний період можуть приєднуватися нові компанії-партнери, які володіють необхідними для реалізації проєкту компетенціями, або залишати його.

Висока інноваційність за рахунок поєднання знань та технологій різних компаній. Віртуальні підприємства здатні втілювати радикальні інновації в життя.

Управління на основі самоорганізації – учасники мережі мають значну автономність у прийнятті рішень. Координація їх діяльності відбувається на основі взаємодомовленостей.

Таким чином, завдяки своїм специфічним рисам, віртуальні підприємства є надзвичайно адаптивними і добре позиціоновані для реалізації інноваційних проектів у швидкозмінних умовах глобального середовища.

Всі вищеперераховані ознаки є сильними важелями, що вирізняють віртуальне підприємство та роблять його унікальним та більш приваблим вибором для створення та розвитку при певних умов, а особливо у час, коли розвиваються активно не тільки технології, але й вже і штучний інтелект. Тому для кращого розуміння ознак віртуального підприємства пропоную більш детально їх розібрати.

З маркетингової позиції віртуальні підприємства орієнтуються не на задоволення потреб сегментів ринку, а на задоволення індивідуальних запитів конкретних споживачів усього конкурентного середовища. Отже, передумовою створення віртуального підприємства є надходження ринкового замовлення, для виконання якого створюється віртуальна мережа, що складається із учасників (партнерів) виробництва товарів та послуг. Усі учасники мережі в межах своєї ключової компетенції надають у розпорядження сітьового підприємства необхідні ресурси та визначають свої можливості (кадри, сировина, структура управління, фінансові та інші ресурси, «ноу-хау», спеціальні знання та права в тій чи іншій галузі тощо). За допомогою електронно-технічних засобів надаються інформаційно-комунікаційні послуги та виконується ринкове замовлення. У разі наступних замовлень на базі підприємницьких навичок створюються нові віртуальні сітьові конфігурації.

З практичної позиції традиційно діючому підприємству для розроблення і випуску нового товару на ринок необхідне залучення значних ресурсів. На відміну

від нього, віртуальне підприємство шукає нових партнерів, які мають відповідні ринковим потребам ресурси, навички та знання для спільної організації і реалізації цієї діяльності. При цьому розглядаються такі партнери, які мають ключові ресурси для отримання конкурентної переваги на ринку. Як правило, партнерство утворюється на певний строк або до моменту досягнення певного результату (виконання замовлення) [10, с. 14].

Отже, віртуальне підприємство створюється для задоволення індивідуальних потреб конкретних замовників, на відміну від традиційних компаній, орієнтованих на масові сегменти ринку. У свою чергу, формування мережі віртуального підприємства відбувається шляхом пошуку оптимальних партнерів, що володіють необхідними ресурсами та компетенціями для виконання проекту. А також завдяки об'єднанню ресурсів партнерів і спільному використанню їхніх знань та технологій, віртуальне підприємство може реалізовувати комплексні інноваційні проекти зі значно меншими витратами, ніж традиційні організації.

1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку віртуального підприємства

Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, всіх співробітників, спрямована на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес розробки стратегій починається з того моменту, коли ми усвідомлюємо, що ми повинні зробити щось краще, ніж наші конкуренти, для створення власних переваг над першими. При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати тенденції, які актуальні в данний час, тому вона повинна своєчасно коригуватися і працювати на випередження. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень [11].

Упорядковуючи різні погляди на означення «стратегія» можемо виділити декілька основних понять:

• сукупність правил, методик, які підприємство буде дотримуватись для досягнення стратегічних цілей у господарських діях;

• план успіху для конкретної задачі щоб отримати результат;

• дії, напрямки розвитку для підприємства на довгий часовий відрізок.

Реалізація стратегії в перших двох варіантах є досягнення встановлених конкретних результатів. Третій варіант дозволяє розглядати досягнення заявлених цілей як один з етапів розвитку підприємства та реалізацію конкретної програми, як процес розвитку підприємства. Таким чином, на основі аналізу концепції "стратегії підприємства" ми можемо визначити, що будь-яка стратегія підприємства буде постійно орієнтована на майбутній розвиток. У літературі існує сильний зв'язок та співвідношення між концепціями «розвиток підприємства» і «стратегії підприємста». З одного боку, стратегія - це інструмент, який забезпечує розвиток підприємств, з іншого боку, розвиток організації визначається як реалізація стратегій. На мою думку, думки вчених, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації його стратегії розвитку, найбільш глибоко передає значення самої концепції і поняття. Все це дозволяє визначити стратегію розвитку організації як напрямок розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає чіткий шаблон дій в заданих умовах цілей і необхідних ресурсів, який дозволяє трансформувати якісні і кількісні показники підприємства, щоб збільшити його можливості і потенціал протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення і підвищити його конкурентоспроможність [12].

Різні типи стратегій можуть бути розроблені відповідно до багатьох різних факторів залежностей, з яких основними можна виділити: залежність від масштабу, залежність від напрямку діяльності, залежно від ресурсів та управління та залежно

від темпу росту. Таким чином можна дійти логічного висновку, що кожна стратегія, що розробляється підприємством унікальна та немає такої ж самої стратегії у жодного іншого підприємства. Але, якщо ж характеризувати віртуальні підприємства на основі загальних ризиків, то можна класифікувати спільні характеристики корпоративних стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація спільних характеристик корпоративних стратегій

Група	Вид	Опис
1	2	3
Стратегії концентрованого зростання	Стратегія посилення позиції на ринку	При такій стратегії підприємство намагається присвоїти собі найкращі позиції з відомим продуктом на ринку
	Стратегія розвитку ринку	Підприємство шукає інші частіше всього нові ринки збуту для продукції, який вже себе зарекомендував на відомих ринках
	Стратегія розвитку продукту	На вже захоплених ринках відбувається покращення продукту за рахунок удосконалення, модифікації тощо
Стратегії інтегрованого зростання	Стратегія вертикальної інтеграції «зворотня»	Передбачає, що виробнича організація інтегрує свою діяльність з організацією - постачальниками
	Стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	Виробнича організація інтегрує свою діяльність з компаніями збутової мережі
	Стратегія горизонтальної інтеграції	Організація зливає свою діяльність з іншими компаніями, від яких дана організація не залежить
Стратегії стабілізації	Стратегія захисту частки ринку	-
	Підтримки виробничого процесу	-
	Стратегія модернізації та модифікації продукції	Спрямована вдосконалення продукту, його сутність регулярно доводиться до споживача сильною рекламною підтримкою та іншими маркетинговими заходами
Стратегії реструктуризації	стратегія зростання через придбання	полягає в тому, що підприємство купляє інші організації через набуття контрольних пакетів акцій компанії та іншими шляхами

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Стратегії реструктуризації	стратегія продуктово-ринкового переформатування	ця стратегія підприємства плавно відходить від традиційної продукції і переходить до освоєння виробництва нових товарів
	організаційних змін	передбачає зміну функціональної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів
Стратегії диверсифікованого росту	стратегія центрованої диверсифікації	при такій стратегії вже існуючий бізнес залишається фокусом підприємства, в той час як новий виникає на основі можливостей, вже доступних на ринку, існуючих технологій, і також залежить від інших сильних сторін підприємства
	стратегія конгломератної диверсифікації	У випадку вибору такої стратегії, підприємство розширює свою діяльність шляхом придбання продуктів, які раніше не були виготовлені і які є характерними для інших галузей промисловості
	стратегія диверсифікації горизонтально	така стратегія включає пошук можливостей для зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів, і вимагає нових технологій, які відрізняються від існуючих
Стратегії скорочення	стратегія скорочення витрат	така стратегія зумовлює скорочення витрат за рахунок спеціальних управлінських заходів, за період їх реалізації відносять до тимчасових
	стратегія «збирання вершків»	в її розумінні організація демонструє відмову від погляду на підприємництво, як на довгострокову діяльність на своєму ринку і спрямована на швидку віддачу максимальної вигоди у найближчій перспективі
	стратегія скорочення діяльності	така стратегія трактує, що підприємство зупиняє чи ліквідує один з власних підрозділів, продає майнові права власності по випуску конкретної продукції
	стратегія ліквідації	є останнім етапом стратегії скорочення і використовується у випадках коли організація з різних причин не може продовжувати свою ефективну діяльність

Джерело: складено автором на основі [13].

Дані стратегічні групи та їх види не можна розглядати, як вже повністю готові, адже їх можна доповнювати іншими функціями та стратегіями розвитку. Але для кожної стратегії у підприємства є свій список заходів, щодо реалізації свого стратегічного управління. Для формування стратегії зростання слід виконати наступне:

1. I стадія – планування. Дана стадія передбачає можливості отримання майбутнього доходу, аналізується ефективність використання всіх методів та видів ресурсів підприємства.
2. II стадія – початкова. Така стадія передбачає ліквідацію «вузьких місць» у реалізації конкретних ініціатив проекту, що спонукає до збільшення обсягу продажів товарів.
3. III стадія – проникнення. Результат проникнення підприємства на нові ринки збуту має наслідки зростання обсягів продажу та доходів, з'являються конкурентні переваги.
4. IV стадія – прискорене зростання. Зростає обсяг реалізації та доходів. Темпи зростання доходів випереджають темпи зростання продажу. З'являються негативні наслідки: зростають витрати ресурсів, у т.ч. збільшення управлінського персоналу. Частка ринку наближається до максимуму.
5. V стадія - уповільненого зростання. На цьому етапі темпи зростання продажів і доходів падають. Це початок стагнаційного періоду в організації, коли підприємство має перейти до суворої економічної політики управління. Комісія приймає наступні заходи: ліквідація малоефективних відділів підприємства. Для повного розуміння і виходу з ситуації необхідно переглянути усі можливі стратегії.

Стратегії стабілізації та реструктуризації, у свою чергу, також передбачають проходження певних етапів, котрі відрізняються стадіями від стратегії зростання своїми структурами.

У ході дослідження інформації простежується, що стратегії розвитку підприємства можна класифікувати у дві групи: пасивні стратегії підприємства та активні.

Активні стратегії розвитку визначають і виробляють:

– швидкий план діяльності підприємства на реакцію змін до ситуації на ринку, спроба випередити потенційних конкурентів;

– інтеграція всіх процесів, що відбуваються в організації;

– змога ефективного використання усіх даних підприємству видів ресурсів, запасів, матеріалів, сировини і продуктів, технічного обладнання;

– пошук і впровадження інноваційної політики в усіх сферах діяльності організації (управлінській,виробничій, збутовій).

В свою чергу пасивні стратегії розвитку підприємства являють собою моніторинг прямих конкурентів, зміну діяльності організації в разі появи такої вимоги. Мають менший ступінь прямого ризику в порівнянні з активними стратегіями і певною мірою економічно вигідними для підприємства [14].

Формування стратегії підприємства передбачає індентифікацію чотирьох складових: ринкових можливостей (або зовнішні потреби підприємства, які воно може задовольняти в процесі своєї виробничо-господарської діяльності), потенціалу підприємства (загальних компетенцій і ресурсів), власних цінностей і прагнень та підтверджених зоюов’язань перед суспільством і його членами. Таким чином стратегія забезпечить відповідність внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

З точки зору одного з основоположників стратегічного управління І. Ансоффа концепція ділової або ж корпоративної стратегії також має чотири базові компоненти:

1. Визначення можливостей ринку товару і його перспектив відносно можливостей диверсифікації.
2. Розробка і деталізація вектора рросту або напрямку, в якому має місце зміна можливостей.
3. Виділення унікальних можливостей як ринків товарів, так і векторів росту, які І. Ансофф назвав конкурентною перевагою;
4. Досягнення синергетичного ефекту в результаті об'єднання компетенцій підприємства.

Характерними рисами стратегії, що відрізняють її від інших стратегічних компонентів, є:

1. Процесс розробки стратегії не завершується будь-якою терміново конкретною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, рух, по яких забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства.
2. Сформульована стратегія повинна використовуватися для розробки і відбору стратегічних проектів. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відхиляються усі можливості, розділи і напрями, які не сумісні з нею.
3. Розроблена стратегія переглядається в разі досягнення підприємством поставлених цілей, або при умові суттєвих змін в оточуючому чи внутрішньому середовищі, як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством. При розробці стратегії неможливо передбачити усі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні способів. Тому, як правило,

використовується узагальнена, неповна і неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

4. При появі повнішої і точнішої інформації може виникнути сумнів відносно обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідним є зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

Формування стратегії підприємства – логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення фірми залежно від зовнішніх умов. А також формуання стратегії є послідовною реалізацією ряду взаємопов'язаних етапів, представлених на рис. 1.1. Кожен елемент цього процесу відіграє суттєву роль у забезпеченні загального результату і має свою специфіку [15].

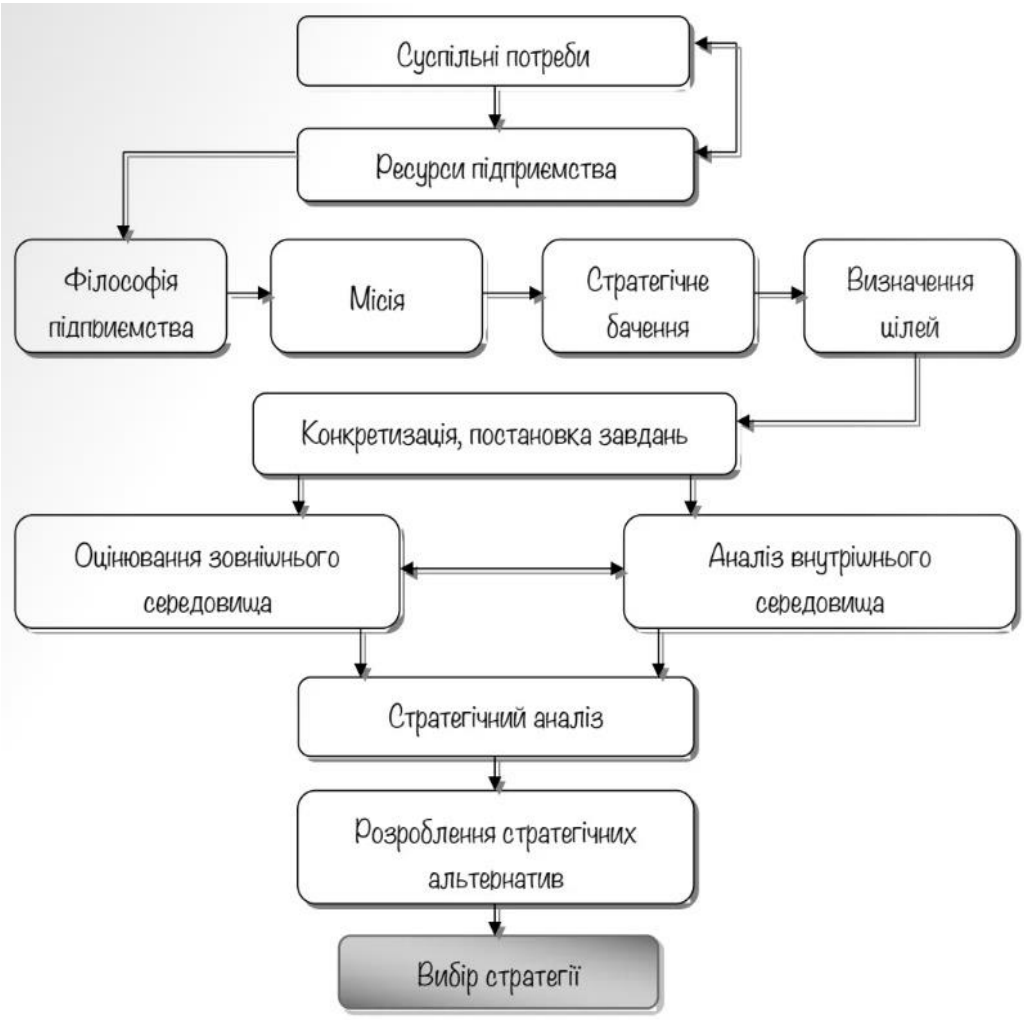


Рис. 1.1 Складові процесу формування стратегій підприємства

Реалізація стратегії передбачає проведення в фірмі комплексу змін, без яких неможливо досягти успіху, навіть маючи ефективну стратегію. Проведення змін - це основа здійснення стратегії. Під змінами в організації розуміють рішення її керівництва внести зміни в одну або більше внутрішніх складових організації, що відносяться до цілей, завдань, структури, технології, людському фактору, що викликано змінами у зовнішній або внутрішньому середовищі.

Отже, на основі аналізу і узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних учених і практиків на дослідження структури стратегії і послідовності їх формування дозволило всю різноманітність стратегій звести до того, що стратегія будь-якого підприємства потребує прогнозування результатів його діяльності, виходячи із співвідношення, що є динамічною моделлю, дозволить досліджувати прогнозований стан системи «підприємство – зовнішнє середовище», а також прослідкувати позитивні зміни результуючого показника від проведених заходів в процесі стратегічного управління [16]. При цьому слід враховувати, що в сучасних нестійких ринкових умовах господарювання період, на який розробляється стратегія управління підприємством, не повинен перевищувати три роки, хоча загальний стратегічний напрям діяльності підприємства може охоплювати триваліший період (не менше п'яти років). Поєднання статистичної та динамічної моделі, а також аналіз структурного балансу підприємства, надасть змогу більш точно визначити стратегію розвитку підприємства, уникаючи проблем, що були присутні у попередніх методиках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ SKF GROUP ТА THE TIMKEN COMPANY)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності SKF Group та The Timken Company

У межах віртуального підприємства (далі ВП) інтенсивно взаємодіють реально наявні спеціалісти та підрозділи різних підприємств завдяки новим інформаційним та комунікаційним технологіям. Їхня взаємодія спрямована на підвищення рівня кооперації і координації підприємств із метою досягнення конкурентоспроможності продукції, що випускається, і в кінцевому варіанті – прибутку. Таке підприємство повністю орієнтоване на споживача, його основною характеристикою є швидкість виконання замовлення (minimal time-to-market) і повне задоволення потреб клієнта [17]. Умови і засоби господарювання двох видів підприємств наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Організаційно-економічні аспекти традиційного і віртуального підприємства

Традиційне підприємство	Віртуальне підприємство
Паперовий документообіг	Електронний документообіг
Традиційна пошта	Автоматизований зв'язок із використанням комп'ютерних мереж
Реклама на вулиці і у ЗМІ	Електрона реклама – контентна, онлайнова, банерна,
Використання комп'ютерів у сфері обліку та документообороту	Підключення до мережі Інтернет, що усуває вплив географічного фактора під час отримання інформаціїй управління фінансовими, матеріальними й інформаційними потоками
Наявна печатка і підпис	Електронний підпис, який не потребує присутності учасників у одному місці під час підписання договору
Використання готівкових розрахунків і безготівкових банківських переказів	Використання пластикових карт та електронних грошей, систем Інтернет-банкінгу

Продовження табл. 1.2

Традиційне підприємство	Віртуальне підприємство
Орієнтація на масового споживача, сегментування ринку	Орієнтація на індивідуальні вподобання споживачів
Аналогічні методи відсутні	Організація та об єднання ресурсів різних партнерів у єдину систему
Об'єднання робітників у межах локальних офісів	Використання механізмів телероботи на місцях та мобільної комерції
Основа – отримання знань та навичок	Постійне навчання на протязі всього життя
Основа – безпека та стабільність	Мобільність, готовність до ризику, постійне загартовування
Орієнтація на збереження старих робочих місць	Орієнтація на появу нових робочих місць
Реалізація усіх бізнес-процесів силами підприємства	Залучення нових партнерів для організації і реалізації бізнес-процесів разом
Основа діяльності – капітал та показники енерго- та матеріалоємності	Основа діяльності – інтелектуальний капітал, показник – інформативність ресурсів
Вплив географічного фактора на діяльність	Немає кордонів для співпраці географічно віддалених контрагентів
Одна зі сторін згоди у виграші більше за другу, обидві сторони намагаються максимально зменшити свої збитки	Кожна зі сторін згоди отримує вагомий виграш від співпраці

Джерело: складено автором на основі [10, 17].

SKF Group є глобальною компанією, присутньою більш ніж в 129 країнах світу та має близько 42 641 співробітників. SKF організована в чотирьох промислових регіонах: Америка; Європа, Близький Схід і Африка; Індія та Південно-Східна Азія та Китай та Північно-Східна Азія. Існує один глобальний автомобільний бізнес-підрозділ і сім незалежних бізнес-підрозділів, які спільно називаються «Незалежним і бізнесом, що розвивається». Кожен регіон і бізнес-одиниця несе свою операційну та фінансову відповідальність. Крім того, існує п'ять підрозділів SKF Group: операційна та цифрова трансформація, розвиток технологій, фінансова група, юридичний відділ та відповідність вимогам, а також досвід роботи з людьми та група комунікації. Кожен штатний підрозділ SKF Group має власну визначену сферу відповідальності та завдання визначити стратегічні напрямки та фундаментальні вимоги в межах своєї сфери. Існують політики та інструкції, які

гарантують передачу питань певної важливості на розгляд Президента та/або Ради директорів [18].

Всередині регіональних підрозділів SKF дотримується функціональної структури з департаментами фінансів, HR, маркетингу, логістики, НДДКР та іншими (рис. 2.2). Ці департаменти керують відповідними операціями на рівні даного регіону. Така комбінована структура дозволяє збалансувати регіональні потреби та глобальну координацію.



Рис. 2.2. Організаційна структура підрозділів SKF Group

SKF вкладає значні ресурси у розвиток людських активів, лідерських та технічних компетенцій персоналу. Також активно використовують глобальні комунікаційні платформи та IT для обміну знаннями та координації процесів між регіонами та функціями.

В свою чергу The Timken Company має досить складну багаторівневу організаційну структуру (рис. 2.3): вищий рівень - це корпоративний рівень на чолі з Радою директорів, яку очолює Голова ради директорів та Головний виконавчий директор (CEO). Наступний рівень - 3 основні операційні сегменти компанії:

1. Промисловий сегмент. Виробляє підшипники та компоненти для важкої промисловості, видобутку, будівництва, вітроенергетики тощо.

2. Автомобільний сегмент. Спеціалізується на продукції для автовиробників.

3. Сегмент післяпродажного обслуговування. Надає сервісне обслуговування та ремонт продукції Timken по всьому світу.



Рис. 2.3. Організаційна структура ієрархії та корпоративного підпорядкування The Timken Company

Комітет з корпоративного управління та призначення кадрів забезпечує нагляд за програмою «Корпоративна соціальна відповідальність» (далі – КСВ). Склад директорів відстоює свої зусилля з КСВ і підтримує зв’язок з Комітетом з призначення та корпоративного управління щодо розвитку КСВ. У свою чергу, до

третього щабелю ієрархічної піраміди (виконавчі спонсори), можна віднести віце-президента, генерального юриста, консультанта і секретара, віце-президента з людських ресурсів, віце-президента з експлуатації та розроблені підшипників та віце-президента з корпоративних комунікацій забезпечують управлінський нагляд і керівництво керівним комітетом. Керівний комітет з КСВ є міжфункціональною командою, яка відповідає за моніторинг і оцінку поточних і майбутніх ініціатив КСВ, рекомендації стратегій, управління процесами збору даних і звітування про прогрес Компанії. А фундаметом даної піраміди є багатофункціональна команда та склад менеджерів, яка складається з лідерів операцій, компенсацій і пільг, кадрів, комунікацій, права, охорони навколишнього середовища, ланцюга поставок та інших ключових функціональних сфер [20].

Крім цього є 4 регіональні структурні одиниці: північна Америка, латинська Америка, Європа (Близький Схід та Африка) та Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Більш детально та наглядно продемонстровано географічну структуру на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Географічний поділ підприємства The Timken Company

В кожному регіоні є свої виробничі, збутові та сервісні підрозділи, що підпорядковуються регіональному керівництву. Така структура дозволяє компанії

гнучко поєднувати глобальний підхід з регіональною специфікою ринків та оптимізувати ланцюжки постачання.

Отже, The Timken Company має досить типову для великих транснаціональних корпорацій структуру: корпоративний центр, бізнес-сегменти за продуктами і регіональні підрозділи. Це дозволяє ефективно управляти глобальним бізнесом.

Тепер порівняємо економічну складову компаній, а саме як підприємства SKF Group та The Timken Company формують свою звітність, за якими характеристиками поділяють доходи та як аналізують ефективність діяльності своїх підприємств. Завдяки чому буде потім легко зрозуміти на скільки ефективну стратегію використовувало ВП для досягнення успіху або ж просто поставлених задач.

Європа, Ближній Схід і Африка для SKF Group займає лідируючу позицію з сильною присутністю у всіх сегментах промисловості, особливо у промисловості, залізниці, бездоріжжі та важкій промисловості (рис. 2.5). Приблизна частка загального світового ринку підшипників 23%, а ринкова вартість 95–105 мільярдів шведських крон (9,1 – 10,06 млрд. доларів). Зростання ринку у 2022 році середнє, а найбільше виробництво на даному ринку у Німеччині, Італії та Франції.

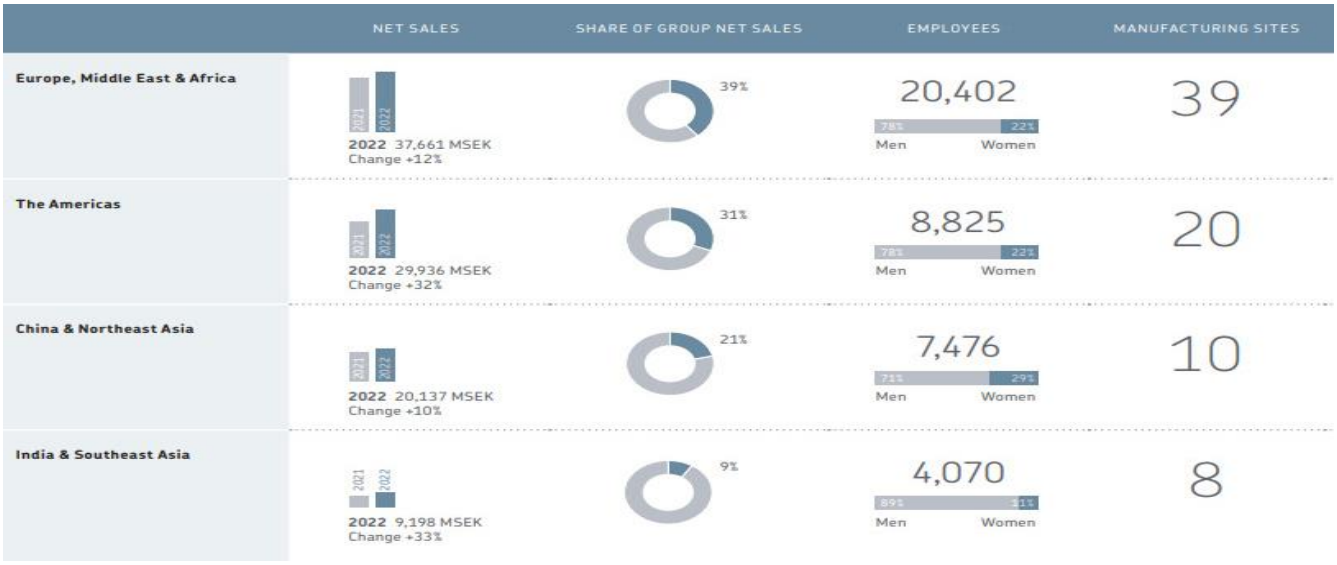


Рис. 2.5. Загальна статистика продажів та факторів впливу на продажі SKF Group 2021-2022 рр.

Америка має сильну позицію в більшості галузевих сегментах: промисловий розподіл, після продажне обслуговування транспортних засобів, промислові приводи, аерокосмічна, відновлювана енергія, поза шосе. Приблизна частка загального світового ринку підшипників 21%. Ринкова вартість 85–95 мільярдів шведських крон (8,14 – 9,1 млрд. доларів). Зростання ринку у 2022 році стрімке, а найбільше виробництво в США (75% регіонального ринку), Мексиці та Бразилії.

Китай і північно-східна Азія має зростаючу позицію з сильною присутністю в окремих галузевих сегментах, таких як відновлювана енергія, залізниця, важка промисловість, вантажівки та промислові приводи. Приблизна частка загального світового ринку підшипників 48%. Ринкова вартість 200–220 мільярдів шведських крон (19,17 – 21,09 млрд. доларів), а зростання ринку у 2022 році середнє. Найбільше виробництво на даному ринку знаходиться в Китаї (70% регіонального ринку), Республіці Корея та Японії.

Індія та південно-східна Азія займає лідируючу позицію в багатьох, особливо великих сегментах промисловості, у промисловому розповсюдженні, двоколісні і

післяпродажне обслуговування транспортних засобів. Сильна позиція також у відновлюваних джерелах енергії, важкій промисловості та промислових двигунах. Приблизна частка загального світового ринку підшипників 8%. Ринкова вартість 30–40 мільярдів шведських крон (2,87 – 3,83 млрд. доларів), а зростання ринку у 2022 році стрімке. Найбільше виробництво на цьому ринку в Індії (55% регіонального ринку).

Основні економічні показники діяльності підприємства у звітному періоді порівняно з базисним роком покращились. Підтвердженням цього є збільшення всіх основних показників, що свідчать про збільшення доходу, а звісно й прибутку підприємства. Як позитивне в діяльності підприємства слід також відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції з 2020 року до 2022 року на 22,78% (табл. 2.1).

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна побачити основні економічні показники діяльності компанії SKF Group за 2020-2022 роки. Позитивною тенденцією є зростання таких показників, як чистий дохід від реалізації продукції на 22,78%, валовий прибуток (на 19,65%), чистий прибуток (на 7,85%), власний капітал (на 33,92%), власні оборотні кошти (на 31,99%), дебіторська (на 27,32%) та кредиторська (на 27,04%) заборгованості.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства SKF Group за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2020 р. від 2022 р., тис. грн.	Середній абсолютний приріст (або середній темп росту), %
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) MSEK	74 852	81 732	96 933	22 081	22,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), MSEK	55 348	58 457	72 465	17 117	23,62
Валовий прибуток (збиток), MSEK	19 504	23 275	24 275	4 771	19,65
Чистий прибуток (збиток) , MSEK	4 474	7 579	4 855	381	7,85
Валюта балансу, MSEK	14 050	13 219	10 255	-3 795	-37,01
Власний капітал, MSEK	35 712	45 365	54 043	18 331	33,92
Власні оборотні кошти, MSEK	21 328	25 088	31 363	10 035	31,99
Дебіторська заборгованість, MSEK	12 286	13 972	16 905	4 619	27,32
Кредиторська заборгованість, MSEK	8 459	9 881	11 594	3 135	27,04

Джерело: складено автором на основі [21, 22].

Також, позитивною тенденцією є зростання собівартості реалізованої продукції (на 23,62%). Водночас, негативною тенденцією спостерігається скорочення валюти балансу компанії на 37,01%.

Але не дивлячись на всі труднощі, у компанії SKF Group простежується позитивна тенденція щодо чистого доходу протягом останніх восьми років. Пропоную розглянути один з основних показників компанії більш детально, бо він

наглядно відображає ефективність роботи підприємства SKF Group (рис.2.6).

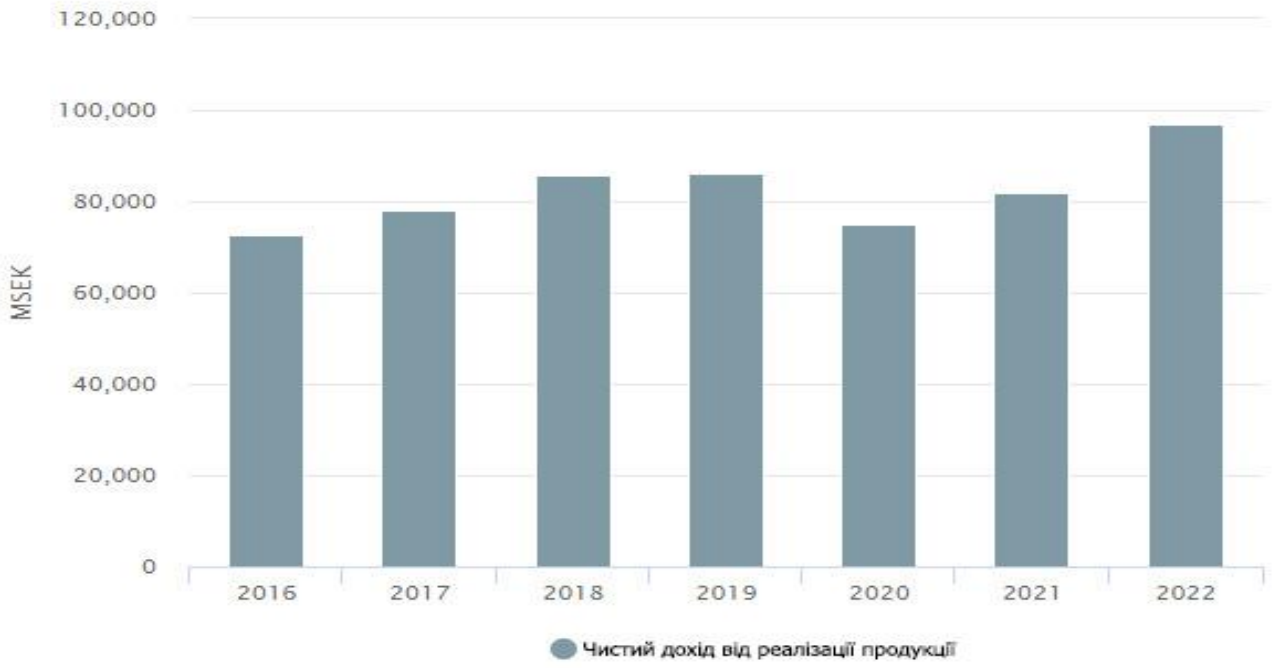


Рис. 2.6. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції SKF Group 2016-2022 рр.

Згідно з даними графіку, чистий дохід від реалізації продукції SKF Group демонструє загальну тенденцію до зростання в період з 2016 по 2022 рік. У 2016 році чистий дохід компанії становив 72 589 мільйонів шведських крон (MSEK), а в 2022 році – 96 933 MSEK. Це зростання на 25,11%. Найвищий чистий дохід від реалізації продукції SKF Group було досягнуто в 2022 році, що пов’язано з кількома факторами.

По-перше, світова економіка відновилася після пандемії COVID-19. Це призвело до збільшення попиту на промислові товари, в тому числі на підшипники, які виробляє SKF Group.

По-друге, компанія продовжувала інвестувати в інновації та нові технології, що дозволило їй підвищити свою конкурентоспроможність. Незважаючи на загальну тенденцію до зростання, у 2020 році чистий дохід від реалізації продукції SKF Group зменшився на 12,97%. Це було пов’язано з пандемією COVID-19, яка

призвела до зниження світової економіки та попиту на промислові товари.

У цілому, динаміка чистого доходу від реалізації продукції SKF Group є позитивною. Компанія демонструє зростання в довгостроковій перспективі, і це свідчить про її міцну фінансову позицію та конкурентоспроможність.

Отже, можна зробити висновок, що фінансові результати SKF Group за аналізований період покращилися в частині прибутковості та капіталу. Проте зростання собівартості може негативно вплинути на рентабельність у майбутньому. Також скорочення валюти балансу свідчить про певне зменшення масштабів діяльності компанії.

Але вагомими є й показники рентабельності підприємства, адже завдяки ним також можна зрозуміти на скільки ефективну діяльність веде підприємство. У таблиці 2.2 відображені показники та зміни у рентабельності підприємства SKF Group.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності підприємства SKF Group за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2020 р. від 2022 р.	Середній темп росту (приросту)
	2020	2021	2022		
Рентабельність діяльності, %	9,8	14,8	10,6	0,8	7,55
Операційна рентабельність, %	9,4	13,2	8,8	-0,6	-6,82
Рентабельність власного капіталу, %	7.65	10.74	8.27	0.62	7.5
Рентабельність активів, %	4.58	6.71	5.54	0.96	17.33

Джерело: складено автором на основі [21, 22, 23].

Аналізуючи показники рентабельності компанії SKF Group, можна побачити, що позитивним є зростання рентабельності діяльності - з 9,8% у 2020 році до 10,6% у 2022 році (рис. 2.7). Це свідчить про збільшення ефективності основної діяльності компанії та зростання частки прибутку від реалізації. Водночас, спостерігається

зниження операційної рентабельності на 0,6 п.п. (з 9,4% до 8,8%) та рентабельності власного капіталу на 2,6 п.п. (з 12,1% до 9,5%). Це означає, що прибутковість операційної діяльності та ефективність використання власного капіталу дещо зменшились. Позитивним моментом є суттєве зростання рентабельності активів з -11% у 2020 році до 21% у 2022 році. Тобто компанія стала ефективніше використовувати свої активи для генерування прибутку.



Рис. 2.7. Динаміка рентабельності діяльності SKF Group 2020-2022 рр.

Рентабельність діяльності SKF Group у 2021 році досягла максимального значення за останні три роки, збільшившись на 5 процентних пункти порівняно з 2020 роком. У 2022 році рентабельність діяльності знизилася на 4,2 процентних пункти порівняно з 2021 роком.

Таким чином, можна зробити висновок, що рентабельність діяльності SKF Group у 2020-2022 роках була нестійкою. У 2021 році спостерігалося різке зростання рентабельності, яке було спричинене, ймовірно, покращенням фінансових результатів компанії внаслідок відновлення світової економіки після пандемії COVID-19. У 2022 році рентабельність діяльності знизилася, що може бути пов'язано з негативними факторами, такими як інфляція, геополітичні потрясіння та погіршення умов у глобальній автомобільній промисловості.

Враховуючи всі ці фактори, можна зробити висновок, що рентабельність діяльності SKF Group у 2020-2022 роках була нестійкою. У 2021 році

спостерігалося різке зростання рентабельності, яке було спричинене, ймовірно, поєднанням позитивних факторів, таких як зростання обсягів продажів, зниження собівартості продукції та економія на витратах. У 2022 році рентабельність діяльності знизилася, що може бути пов'язано з негативними факторами, такими як зниження обсягів продажів, зростання собівартості продукції та витрат.

Отже, можна зробити висновок, що фінансові результати SKF Group за аналізований період дещо покращилися завдяки зростанню рентабельності діяльності та активів. Водночас зниження окремих показників рентабельності вимагає уваги менеджменту для підвищення ефективності в майбутньому.

Для повноти розуміння економічного становища SKF Group потрібно також дослідити ліквідність підприємства та його платоспроможності (табл. 2.3).

Завдяки аналізу показників ліквідності та платоспроможності компанії SKF Group, можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт грошової ліквідності знизився з 0,65 у 2020 році до 0,42 у 2022 році. Це свідчить, що у 2020 році значна частина капіталу відволікалася на формування непродуктивних активів, але станом на 2022 рік відбулося збільшення здатності компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів.

2. Коефіцієнт ціна/прибуток зменшився з 22,6 до 16,2, що є позиивною тенденцією, адже високий коефіцієнт ціна/прибуток може означати, що ціна акції є високою відносно прибутку та, можливо, переоцінена. Низький коефіцієнт ціна/прибуток може означати, що поточна ціна акцій є низькою відносно прибутку.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства SKF Group за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Середній темп росту (приросту)	Критичне значення
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	0,65	0,54	0,42	-54,7 %	0,2-0,3
Коефіцієнт ціна/прибуток	22.6	13.3	16.2	-39,5 %	20-25
Коефіцієнт концентрації власного капіталу, %	39,4	45,5	48,7	19,1 %	
Чистий оборотний капітал, % від продажів	26,1	30,7	32,4	19,4 %	-

Джерело: складено автором на основі [21, 22, 24].

3. Водночас коефіцієнт концентрації власного капіталу зріс з 39,4% до 48,7%, а чистий оборотний капітал збільшився з 26,1% до 32,4% від обсягу продажів. Це позитивні зміни, які свідчать про підвищення фінансової стійкості та платоспроможності компанії (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Коефіцієнт концентрації власного капіталу SKF Group 2020-2022 рр.

Як видно на графіку, коефіцієнт концентрації власного капіталу SKF Group зростає з року в рік. У 2020 році він становив 39,4%, у 2021 році - 45,5%, а у 2022 році - 48,7%. Це означає, що власний капітал компанії стає все більш важливим джерелом фінансування.

Зростання коефіцієнта концентрації власного капіталу може бути пов'язано з декількома факторами, зокрема:

- Зростання інвестицій у нові проекти та розширення виробництва.
- Зниження доступності кредитних ресурсів.
- Зростання попиту на продукцію компанії.

Зростання коефіцієнта концентрації власного капіталу може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це може підвищити фінансову стійкість компанії та зменшити її ризик банкрутства. З іншого боку, це може обмежити можливості компанії для розширення та інвестування.

У випадку SKF Group зростання коефіцієнта концентрації власного капіталу, ймовірно, є позитивним фактором. Компанія є світовим лідером у виробництві підшипників та інших компонентів для машинобудування. Вона має сильні фінансові показники та високу кредитоспроможність. Зростання інвестицій у нові проекти та розширення виробництва дозволить компанії утримати свою лідерську позицію на ринку.

Однак, важливо, щоб компанія продовжувала контролювати свій коефіцієнт концентрації власного капіталу. Якщо він стане надто високим, це може обмежити можливості компанії для розширення та інвестування.

Отже, за підсумками аналізу, фінансовий стан SKF Group дещо погіршився за рахунок зниження ліквідності, проте одночасно спостерігається зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності компанії.

Зростання коефіцієнта концентрації власного капіталу може бути пов'язане з ростом чистого оборотного капіталу (рис. 2.9). Це може відбутися в тому випадку, якщо оборотні активи компанії зростають швидше, ніж її поточні зобов'язання. Наприклад, це може статися в результаті зростання продажів або зниження витрат.

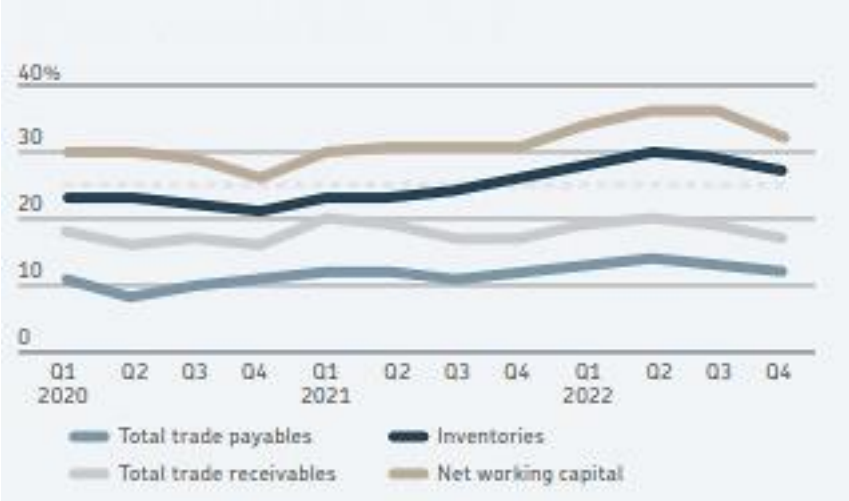


Рис. 2.9. Чистий оборотний капітал SKF Group 2020-2022 рр.

31 грудня 2022 року чистий оборотний капітал як відсоток від продажів становив 32,4% (в 2021 році - 30,7%), що складається з наступних компонентів: запаси, торгові дебіторська та кредиторська заборгованності.

Запаси склали 26,052 млн крон (в 2021 році - 20,997), що становить 26,9% (в 2021 році - 25,7) річного обсягу продажів. Збільшення запасів було віднесено до валют на 1,957 мільйонів крон та до обсягів на 3,098 мільйонів крон за вирахуванням продажів і придбань.

Торгова дебіторська заборгованість склала 16,905 мільйонів крон (в 2021 році - 13,972), що становить 17,4% (в 2021 році - 17,1) річного обсягу продажів. Зміна торговельної дебіторської заборгованості була пов’язана з валютами на суму 1,136 мільйонів крон та збільшенням обсягу на 1,797 мільйонів крон без урахування продажів і придбань. Середня тривалість непогашеної дебіторської заборгованості склала 64 дні і 2021 році аналогічно.

Торгова кредиторська заборгованість склала 11 594 млн крон (в 2021 році - 9,881), що відповідає 12,0% (в 2021 році - 12,1) річного обсягу продажів. Зміна, пов'язана з валютами, склала 824 MSEK, а решта 889 MSEK була спричинена збільшенням обсягу за вирахуванням відчуження та придбання [22].

А тепер, для кращого розуміння ситуації на ринку проаналізуємо економічний стан The Timken Company відповідно (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства The Timken Company за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2020 р. від 2022 р., млн. $	Середній абсолютний приріст (або середній темп росту), %
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг), млн. $	3 513.2	4 132.9	4 496.7	983,5	21,87
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг), млн. $	2 503.3	3 030.4	3 208.6	705,3	21,98
Валовий прибуток (збиток), млн. $	1 009.9	1 102.5	1 288.1	278,2	21,60
Чистий прибуток (збиток) , млн. $	284.5	369.1	407,4	122,9	30,17
Валюта балансу, млн. $	320.3	257.1	331.6	11,3	3,41
Власний капітал, млн. $	2 225.2	2 377.7	2 352.9	127,7	5,43
Власні оборотні кошти, млн. $	102.9	133.5	163.4	60,5	37,03
Дебіторська заборгованість, млн. $	110.9	104.5	103.9	-7,0	-6,74
Кредиторська заборгованість, млн. $	351.4	430	403.9	52,5	13,00

Джерело: складено автором на основі [25, 26].

Розпочнемо насамперел з основних економічних показників, щоб з’ясувати у якому стані знходиться підприємство і на скільки ефективною його робота виходячи з даних результатів. Про основні економічні показники компанії The Timken Company, можна зробити наступні висновки, що позитивним є значне зростання таких показників як:

- чистий дохід від реалізації - приріст на 21,87% щорічно (рис. 2.10);

- валовий прибуток - приріст на 21,60%;

- чистий прибуток - приріст на 30,17%;

- власний капітал - приріст на 5,43%;

- власні оборотні кошти - приріст на 37,03%.

Також зросла кредиторська заборгованість компанії - на 13%. Водночас спостерігається незначне скорочення дебіторської заборгованості на 6,74%.



Рис. 2.10. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції The Timken Company 2018-2022 рр.

За даними, наведеними на рисунку 2.11, чиста виручка від реалізації продукції The Timken Company зросла на 24,7% у період з 2018 року по 2022 рік. Цей приріст можна пояснити декількома факторами, включаючи:

- Зростання світової економіки, що призвело до збільшення попиту на товари та послуги The Timken Company.
- Розширення присутності The Timken Company на нових ринках.
- Інвестиції The Timken Company в інновації та технології, які дозволили компанії підвищити свою конкурентоспроможність.

У 2020 році чиста виручка від реалізації продукції The Timken Company знизилася на 3,3% порівняно з 2019 роком. Це було пов'язано з пандемією COVID-19, яка призвела до зниження попиту на товари та послуги компанії. Однак у 2021 році компанія відновила зростання чистої виручки, збільшивши її на 16,9%. Це було пов'язано з покращенням економічних умов у світі та послабленням обмежень, пов'язаних з пандемією.

У 2022 році чиста виручка від реалізації продукції The Timken Company зросла на 9,2% порівняно з 2021 роком. Це було пов'язано з подальшим зростанням світової економіки та покращенням фінансового стану компанії.

У цілому, чистий дохід від реалізації продукції The Timken Company демонструє позитивну динаміку. Компанія продовжує зростати та розвиватися, і є всі підстави вважати, що цей позитивний тренд продовжиться і в майбутньому. The Timken Company є успішною компанією, яка демонструє позитивну динаміку зростання та має сильні конкурентні позиції на світовому ринку. The Timken Company має потенціал для подальшого зростання в майбутньому.

Але для більш детального аналізу пропоную порівняти одні з найважливіших та основних показників результату підприємства, а саме чистий дохід з чистим прибутком (рис. 2.11).

Чистий дохід компанії - це загальна сума грошей, яку вона заробила за певний період часу, після вирахування всіх витрат. Чистий прибуток - це сума грошей, яку компанія залишила після виплати податків і всіх інших зобов'язань.

За даними, наведеними вище, чистий дохід The Timken Company за період з 2018 по 2022 рік зріс на 25,6%, з 3,58 млрд доларів США до 4,5 млрд доларів США. У той же час чистий прибуток зріс лише на 32,7%, з 302,8 млн доларів США до 407,4 млн доларів США.

Це означає, що коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) компанії знизився з 8,48% у 2018 році до 8,98% у 2022 році. Це може бути пов'язано з тим, що компанія інвестувала в свій бізнес, щоб збільшити свої виробничі потужності та покращити свою конкурентоспроможність.

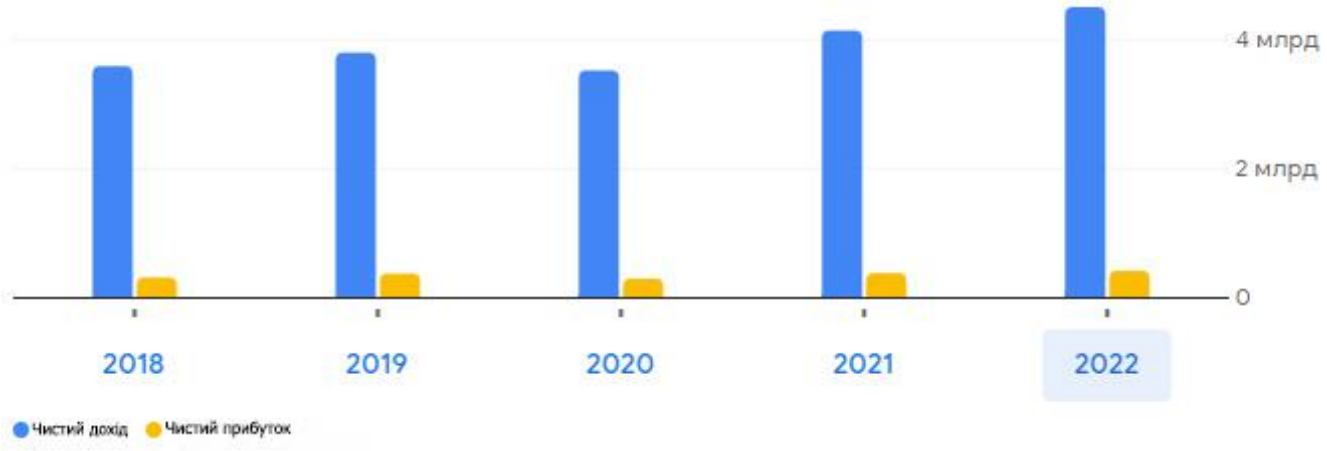


Рис. 2.11. Порівняння чистого доходу та чистого прибутку The Timken Company за 2018-2022 рр.

Також можна помітити, що чистий прибуток компанії значно коливається з року в рік. У 2020 році він знизився на 18,5% у порівнянні з 2019 роком, а в 2022 році він зріс на 12,5% у порівнянні з 2021 роком. Ці коливання можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як кон'юнктура ринку, зміни в політиці компанії та непередбачені події.

Загалом, можна сказати, що The Timken Company є успішною компанією, яка демонструє позитивні темпи зростання. Однак, їй слід звернути увагу на стабільність свого чистого прибутку, щоб забезпечити довгостроковий успіх.

Отже, фінансові результати компанії Timken за аналізований період суттєво покращилися - виручка, прибутковість та капітал зросли. Це свідчить про ефективну діяльність та зміцнення ринкових позицій компанії. Подальшому зростанню може перешкоджати нарощування кредиторської заборгованості, тому це питання потребує уваги менеджменту.

Аналізуючи показники рентабельності компанії The Timken Company (табл. 2.5), спостерігається зростання рентабельності діяльності - з 0,29 у 2020 році до 0,32 у 2022 році.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства The Timken Company за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2020 р. від 2022 р.	Середній темп росту (приросту), %
	2020	2021	2022		
Рентабельність діяльності,	0,29	0,35	0,32	0,03	10,56
Рентабельність виробництва продукції,	1,40	1,36	1,40	0,00	0,00
Рентабельність власного капіталу,	8,1	8,72	9,86	1,76	17,85
Рентабельність активів,	6,28	6,69	7,52	1,24	16,49

Джерело: складено автором на основі [25, 26, 27].

Це свідчить про поліпшення ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. Рентабельність виробництва залишилася на незмінному

рівні 1,40%. Відбулося зростання рентабельності власного капіталу з 0,13 до 0,18 та рентабельності активів з 0,06 до 0,07. Це позитивно, адже демонструє більш ефективне використання вкладеного капіталу та активів.

Отже, за аналізований період спостерігається загальне поліпшення показників рентабельності The Timken Company. Це свідчить про раціональну фінансову політику та операційну ефективність компанії. Водночас є потенціал для подальшого зростання рентабельності шляхом підвищення продуктивності виробництва.

Активи підприємства зростають з 2018 року. У 2022 році активи становили 5,772.4 мільйона доларів США, що на 7.8% більше, ніж у 2021 році. Це зростання відбулося завдяки збільшенню поточних активів, зокрема дебіторської заборгованості та грошових коштів (рис. 2.12).

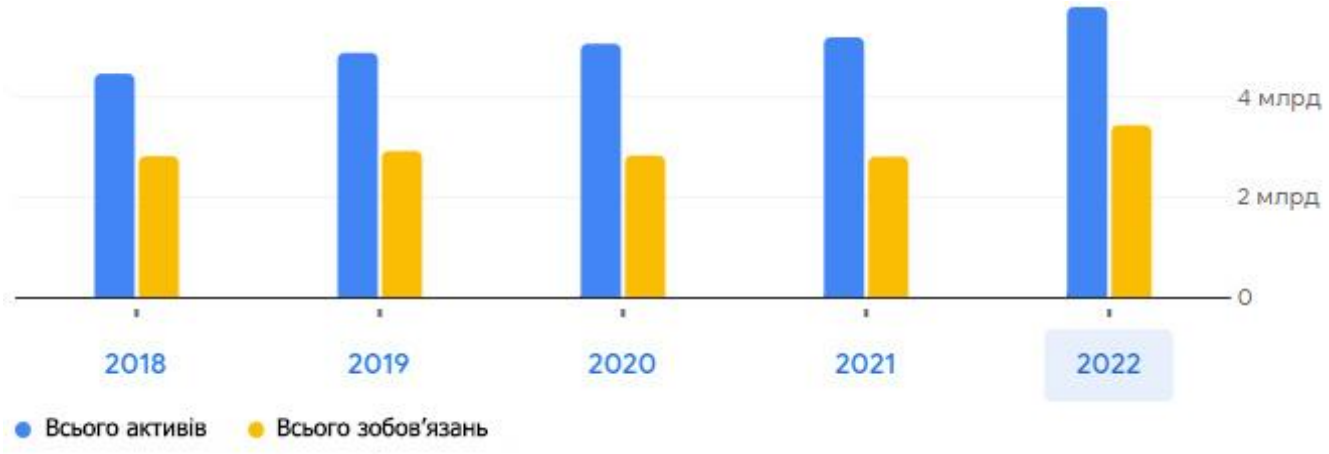


Рис. 2.12. Порівняння всіх активів підприємства та загальних зобов'язань The Timken Company за 2018-2022 рр.

Зростання активів підприємства перевищує зростання зобов'язань. У 2022 році активи підприємства були на 47.9% більшими, ніж зобов'язання. Це означає, що підприємство має міцну фінансову позицію та здатне погасити свої зобов'язання.

Відсоток зобов'язань до активів підприємства знижується. У 2022 році цей відсоток становив 59.3%, що на 11.9% менше, ніж у 2018 році. Це означає, що

підприємство є більш ліквідним і стійким до економічних змін.

Загалом, фінансова позиція підприємства The Timken Company є міцною та стійкою. Підприємство має зростаючі активи, які перевищують зростання зобов'язань. Це означає, що підприємство має достатні ресурси для покриття своїх зобов'язань і може успішно функціонувати в майбутньому.

Завдяки даним коефіцієнтам в таблиці 2.6, стає зрозуміло, що коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,41 у 2020 році до 0,15 у 2022 році.

Це свідчить про поліпшення спроможності компанії вчасно ліквідувати свої короткострокові зобов'язання. Проте значення коефіцієнту залишається нижчим за норматив.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства The Timken Company за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Середній темп росту (приросту), %	Критичне значення
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	0,41	0,21	0,15	176,14	0,2-0,3
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (швидкої ліквідності)	1,50	1,03	0,94	59,21	0,7-0,8
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності (покриття)	3,86	6,61	4,78	19,24	> 1

Джерело: складено автором на основі [25, 26].

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 1,50 до 0,94. Це негативно, адже демонструє зменшення платіжних можливостей компанії по погашенню поточних зобов’язань. А коефіцієнт покриття зріс з 3,86 до 4,78, що свідчить про збільшення реальної спроможності Timken погасити поточні борги власними оборотними активами.

На основі наведеної інформації можна зробити такі висновки щодо чистої зміни залишку грошових коштів The Timken Company за 2018-2022 рр. (рис. 2.13):

У 2022 році компанія отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 82,80 млн. доларів, що є значним покращенням порівняно з попереднім роком, коли компанія зазнала чистого відтоку грошових коштів у розмірі 63,20 млн. доларів.

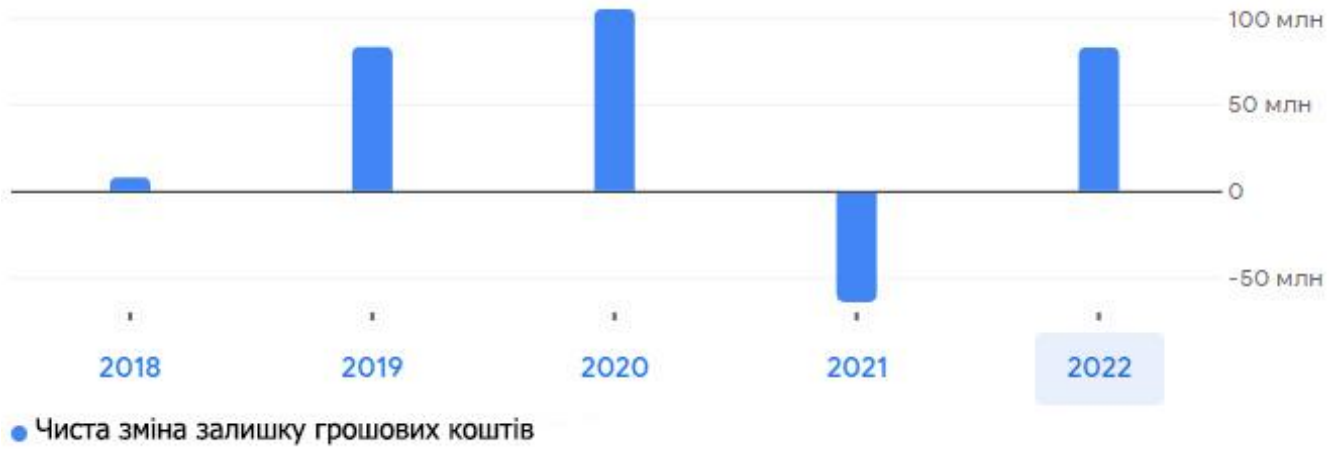


Рис. 2.13. Динаміка чистої зміни залишку грошових коштів The Timken Company за 2018-2022 рр.

У 2021 році компанія зазнала чистого відтоку грошових коштів у розмірі 63,20 млн. доларів, що є значним погіршенням порівняно з попереднім роком, коли компанія отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 104,90 млн. доларів.

У 2020 році компанія отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 104,90 млн. доларів, що є значним покращенням порівняно з попереднім роком, коли компанія отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 83,10 млн. доларів.

У 2019 році компанія отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 83,10 млн. доларів, що є покращенням порівняно з попереднім роком, коли компанія отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 7,70 млн. доларів.

У цілому, за період з 2018 по 2022 рр. компанія The Timken Company отримала чистий приріст грошових коштів у розмірі 216,80 млн. доларів. Це є позитивним показником, який свідчить про фінансову стійкість компанії.

Зокрема, у 2022 році компанія The Timken Company отримала чистий прибуток у розмірі 1,54 млрд. доларів, що є значним покращенням порівняно з попереднім роком, коли компанія отримала чистий прибуток у розмірі 1,19 млрд. доларів. Крім того, компанія викупила власні акції на суму 150 млн. доларів, що також сприяло збільшенню чистого залишку грошових коштів.

Таким чином, можна зробити висновок, що у 2022 році компанія The Timken Company отримала значний приріст чистого залишку грошових коштів, що є позитивним показником її фінансової стійкості.

2.2. Аналіз ефективності стратегії розвитку віртуальних підприємств

В умовах сьогодення важливим є аналіз ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи аналізу та оцінки ефективності, базуючись виняткова на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи аналізу й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей [28].

На основі наявної публічної інформації, компанію SKF Group навряд чи можна віднести до віртуальних підприємств. SKF Group - це глобальна промислова компанія, що спеціалізується на виробництві підшипників та супутніх технологій.

Вона має фізичні виробничі потужності та офіси по всьому світу. Хоча SKF Group, безсумнівно, використовує сучасні інформаційні технології та частково застосовує елементи віддаленої/гнучкої роботи персоналу, проте основною формою діяльності компанії залишається фізичне виробництво продукції на заводах.

Але підрозділом підприємства SKF Group, який виконує функції віртуального підприємства і відповідає загалом поняттю "віртуальне підприємство", є SKF Digital. SKF Digital - це глобальна організація, яка відповідає за розробку та впровадження цифрових технологій у SKF Group. Підрозділ об'єднує співробітників з різних підрозділів SKF Group, а також партнерів із зовнішніх компаній.

SKF Digital відповідає за такі функції, які є характерними для віртуальних підприємств:

- Спільне використання ресурсів: SKF Digital об'єднує ресурси різних підрозділів SKF Group, а також партнерів із зовнішніх компаній. Це дозволяє організації більш ефективно використовувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.
- Спільна розробка продуктів та послуг: SKF Digital відповідає за розробку та впровадження цифрових технологій, які використовуються в продуктах та послугах SKF Group. Це дозволяє організації пропонувати своїм клієнтам більш інноваційні та ефективні рішення.
- Спільне управління ланцюгами поставок: SKF Digital відповідає за управління ланцюгами поставок SKF Group. Це дозволяє організації більш ефективно управляти своїми запасами та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

SKF Digital відповідає загалом поняттю "віртуальне підприємство" тим, що:

- Цей підрозділ дає гнучкість підприємства, завдяки чому дає можливість для SKF Group швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
- Це підрозділ, який орієнтований на співпрацю та партнерство.
- Використовує цифрові технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності SKF Group.

Ось деякі конкретні приклади того, як SKF Digital виконує функції віртуального підприємства:

- SKF Digital розробила цифрову платформу, яка дозволяє клієнтам SKF Group відстежувати стан своїх машин і обладнання. Ця платформа використовує дані з датчиків, встановлених на машинах і обладнанні клієнтів. Дані збираються та аналізуються в «хмарі», а потім надаються клієнтам у вигляді зручної для них інформації.
- SKF Group через підрозділ SKF Digital співпрацює з компанією Siemens для розробки цифрових рішень для управління ланцюгами поставок. Ці рішення дозволять SKF Group більш ефективно управляти своїми запасами та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

SKF Digital є важливим підрозділом підприємства SKF Group. Організація сприяє розвитку цифрових технологій у SKF Group і допомагає компанії підвищувати свою конкурентоспроможність.

Компанія SKF Group використовувала і продовжує використовувати стратегію зростання. Ця стратегія спрямована на розширення ринку, підвищення прибутковості і зміцнення позицій компанії на ринку.

Основними напрямками реалізації стратегії зростання компанії SKF Group є розширення продуктового портфеля, географічного присутності та інноваційна діяльність. Компанія SKF Group постійно розробляє і впроваджує нові продукти та

послуги, щоб відповідати потребам ринку. Компанія SKF Group активно розширює свою присутність на нових ринках, зокрема в країнах Азії та Африки. Компанія SKF Group інвестує в дослідження та розробки, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу.

Стратегія зростання компанії SKF Group виявилася успішною. За останні роки компанія досягла значних успіхів у розширенні ринку, підвищенні прибутковості та зміцненні позицій на ринку.

Ось деякі конкретні приклади реалізації стратегії зростання компанією SKF Group:

- У 2022 році компанія представила новий продукт - підшипник SKF Smart Sensing. Цей підшипник оснащений датчиками, які дозволяють відстежувати його стан і прогнозувати необхідність ремонту.
- У 2021 році компанія відкрила новий завод в Китаї. Цей завод дозволив компанії збільшити свою присутність на одному з найбільш швидкозростаючих ринків світу.
- У 2020 році компанія інвестувала в дослідження та розробки 1,2 мільярда євро. Це інвестиції дозволили компанії розробити нові продукти і технології, які дали їй конкурентну перевагу.

Стратегія зростання компанії SKF Group є динамічною і адаптивною. Компанія постійно переглядає свою стратегію, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі і потребам ринку.

Ефективність застосованої стратегії компанії SKF Group можна оцінити за такими критеріями, як досягнення цілей і завдань стратегії, відповідність стратегії зовнішнім і внутрішнім факторам та результативність діяльності компанії.

Компанія SKF Group поставила перед собою такі цілі і завдання: розширити ринок на 5% (щорічно), підвищити прибутковість на 10% щороку та зміцнити позиції на ринку.

За останні роки компанія досягла певних успіхів у досягненні цих цілей і завдань. Ринок компанії зріс на 6% у 2022 році, але прибутковість компанії зменшилась на 9.07%. Однак, для покращення ситуації та підвищення прибутковості у подальшому, компанія зміцнила свої позиції на ринку, збільшивши свою частку ринку в ключових сегментах.

Стратегія компанії SKF Group відповідає як зовнішнім, так і внутрішнім факторам. Зовнішні фактори, такі як зростання економіки, глобалізація та технологічний розвиток, створюють можливості для зростання компанії. Внутрішні фактори, такі як сильна фінансова позиція, досвідчені кадри та інноваційний потенціал, дозволяють компанії реалізувати ці можливості.

Компанія SKF Group демонструє високу результативність діяльності. У 2022 році компанія отримала чистий прибуток у розмірі 6,2 мільярда євро. Цей показник зріс на 15% порівняно з 2021 роком.

У свою чергу, компанія The Timken Company має також, як і SKF Group, спеціальний підрозділ, який виконує функції віртуального підприємства і відповідає загалом поняттю "віртуальне підприємство" - це Timken Global Manufacturing.

Timken Global Manufacturing - це мережа глобальних виробничих підприємств, які об'єднані єдиною системою управління. Цей підрозділ забезпечує ефективну взаємодію підприємств між собою, а також з іншими підрозділами The Timken Company.

Функції віртуального підприємства, які виконує Timken Global Manufacturing, включають:

- Управління виробничим процесом. Система управління забезпечує автоматизацію виробничого процесу, контроль якості та оптимізацію витрат.
- Управління поставками. Система управління забезпечує координацію поставок матеріалів і комплектуючих від постачальників до підприємств.
- Управління запасами. Система управління забезпечує ефективне управління запасами матеріалів і комплектуючих на підприємствах.
- Управління логістикою. Система управління забезпечує планування та виконання логістичних операцій, пов'язаних з виробництвом і постачанням продукції.

Загалом, Timken Global Manufacturing повністю відповідає поняттю "віртуальне підприємство", оскільки:

- Підрозділ об'єднує кілька незалежних підприємств, які знаходяться в різних країнах світу.
- Між цими підприємствами існує тісна взаємодія, яка забезпечує ефективність виробництва і постачання продукції.
- Підприємства об'єднані єдиною системою управління, яка забезпечує автоматизацію і оптимізацію виробничого процесу.

Інші підрозділи The Timken Company також можуть виконувати функції віртуального підприємства, але Timken Global Manufacturing є найбільшим і найбільш важливим з них.

The Timken Company використовувала і продовжує використовувати стратегію диверсифікації. Ця стратегія спрямована на розширення бізнес-портфеля компанії за рахунок виходу на нові ринки і впровадження нових продуктів та

послуг. Основними напрямками реалізації стратегії диверсифікації компанії The Timken Company є розширення продуктового портфеля, розширення географічного присутності та інноваційна діяльність.

За останні роки компанія досягла значних успіхів у розширенні бізнес-портфеля, підвищенні прибутковості та зміцненні позицій на ринку. Ось деякі конкретні приклади реалізації стратегії диверсифікації компанією The Timken Company:

- У 2022 році компанія представила новий продукт - підшипник Timken SmartView. Цей підшипник оснащений датчиками, які дозволяють відстежувати його стан і прогнозувати необхідність ремонту.
- У 2021 році компанія відкрила новий завод в Китаї. Цей завод дозволив компанії збільшити свою присутність на одному з найбільш швидкозростаючих ринків світу.
- У 2020 році компанія інвестувала в дослідження та розробки 2,5 мільярда доларів США. Це інвестиції дозволили компанії розробити нові продукти і технології, які дали їй конкурентну перевагу.

Стратегія диверсифікації компанії The Timken Company є динамічною і адаптивною. Компанія постійно переглядає свою стратегію, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі і потребам ринку.

Компанія The Timken Company поставила перед собою такі цілі і завдання, як розширення продуктового портфелю на 10% щороку, підвищення прибутковості на 15% щороку та зміцнення позиції на ринку загалом.

За останні роки компанія досягла значних успіхів у досягненні своїх цілей і завдань. Продуктовий портфель компанії зріс на 12% у 2022 році, а прибутковість -

на 16,83 %. Компанія зміцнила свої позиції на ринку, збільшивши свою частку ринку в ключових сегментах.

Для більш детального та визначення дійсної ефективності стратегії розвитку віртуального підприємства потрібно подивитися на динаміку капіталізації компанії (оцінку вартості бізнесу). А для розуміння в якому із підприємств підрозділ, що виконує функції віртуального підприємства, надає кращий результат, тобто реалізує стратегію розвитку компанії більш ефективно, можна порівняти ці показники.

Таблиця 2.7

Фінансова продуктивність та оцінка вартості підприємств SKF Group та The Timken Company

Показник	Рік	Підприємство			
		SKF Group		The Timken Company	
		млрд. доларів	Приріст, %	млрд. доларів	Приріст, %
Ринкова капіталізація	2022	6,93	-35,86	5,14	-2,2
	2021	10,81	-8,89	5,25	-9,83
	2020	11,86	28,63	5,82	37,05
Прибутковість	2022	0,78	-34,76	0,62	16,83
	2021	1,20	59,64	0,53	15,41
	2020	0,75	-25,69	0,46	-14,8
Коефіцієнт ціна/прибутковість (P/E ratio)	2022	16,2	21,77	12,8	-10,53
	2021	13,3	-41,06	14,3	-30,52
	2020	22,6	45,61	20,5	74,55

Джерело: складено автором на основі [29, 30].

На основі таблиці 2.7 можна зробити висновок, що обидва підприємства мають позитивну динаміку фінансової продуктивності та оцінки вартості. Однак, є деякі ключові відмінності між їхніми стратегіями розвитку.

SKF Group зосереджена на розвитку нових продуктів та послуг, а також на розширенні свого глобального присутності. Ця стратегія призвела до значного спаду ринкової капіталізації компанії в 2022 році. А також, прибутковість SKF Group залишається відносно низькою, що може бути пов'язано з високими витратами на дослідження та розробки.

The Timken Company зосереджена на вдосконаленні своїх існуючих продуктів та послуг, а також на розширенні своєї клієнтської бази. Ця стратегія призвела до більш стабільного зростання прибутковості компанії. Однак, ринкова капіталізація The Timken Company зростає повільніше, ніж у SKF Group.

На основі аналізу можна зробити висновок, що стратегія The Timken Company є більш ефективною, ніж стратегія SKF Group. Причиною цього є стабільна прибутковість The Timken Company, а також її більший фокус на існуючих продуктах та послугах, які мають перевірений попит.

Необхідно зазначити, що 2022 рік був аномальним для обох компаній. SKF Group зазнала значного падіння ринкової капіталізації, а The Timken Company - зростання прибутковості. Це пов'язано з низкою зовнішніх факторів, таких як війна в Україні, інфляція та глобальна економічна нестабільність.

Однак, важливо зазначити, що обидві компанії мають позитивні динаміки розвитку, і їхні стратегії можуть бути успішними в довгостроковій перспективі.

Стратегія диверсифікації компанії The Timken Company дозволяє їй краще відповідати потребам ринку та диверсифікувати свої ризики. Віртуальні підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб швидко реагувати на зміни потреб ринку, а також стійкими до змін зовнішнього середовища. Стратегія диверсифікації компанії The Timken Company дозволяє компанії пропонувати

широкий спектр продуктів та послуг, які відповідають потребам різних клієнтів у різних секторах економіки, а також мати широкий спектр бізнес-сегментів, які працюють на різних ринках і в різних секторах економіки. Це дозволяє компанії диверсифікувати свої ризики і бути більш стійкою до змін зовнішнього середовища.

Стратегія компанії SKF Group також є ефективною, але вона не є такою гнучкою та адаптивною, як стратегія компанії The Timken Company. Стратегія компанії SKF Group фокусується на розширенні географічної присутності та впровадженні нових технологій. Ці напрямки також є важливими для віртуальних підприємств, але вони не є такими важливими, як відповідність потребам ринку та диверсифікація ризиків.

Таким чином, стратегія компанії The Timken Company є більш ефективною, оскільки вона дозволяє компанії краще відповідати потребам ринку, диверсифікувати свої ризики та бути більш гнучкою та адаптивною. Ці фактори є важливими для успіху віртуального підприємства в умовах зростання конкуренції та змін потреб ринку.

Ось деякі конкретні приклади того, як стратегія компанії The Timken Company дозволяє їй краще відповідати потребам ринку та диверсифікувати свої ризики:

- Компанія The Timken Company пропонує широкий спектр підшипників, а також інші продукти і послуги, пов'язані з підшипниками, такі як системи мастила та управління підшипниками. Це дозволяє компанії запропонувати своїм клієнтам більш широкий спектр рішень і краще відповідати їхнім потребам.
- Компанія The Timken Company має широкі бізнес-сегменти, які працюють на різних ринках і в різних секторах економіки. Це дозволяє компанії диверсифікувати свої ризики і бути більш стійкою до змін зовнішнього середовища.

Отже, стратегія компанії The Timken Company є більш гнучкою та адаптивною порівняно зі стратегією SKF Group. Компанія постійно переглядає свою стратегію, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі і потребам ринку, адже гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища є ключовими факторами успіху віртуального підприємства. Стратегія The Timken Company дозволяє компанії ефективніше відповідати потребам ринку, що підтверджується конкретними прикладами випуску інноваційних продуктів, зокрема в 2022 році.

З огляду на це, підрозділ Timken Global Manufacturing краще виконує функції віртуального підприємства, ніж SKF Digital. При цьому варто наголосити, що обидві аналізовані компанії демонструють загалом позитивну динаміку розвитку. Результати 2022 року частково зазнали впливу зовнішніх факторів, зокрема економічної кризи.

Оцінка ефективності стратегій базувалась на аналізі фінансових та ринкових показників діяльності компаній. Зважаючи на отримані результати, стратегію The Timken Company можна вважати більш оптимальною стосовно розвитку віртуального підприємства. Це пов'язано з її вищою гнучкістю та адаптивністю до змін ринкового середовища, а також ширшими можливостями щодо задоволення потреб клієнтів у різних секторах економіки та ринкових нішах. Така стратегія дозволяє віртуальному підприємству ефективніше розвиватись у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ІТ (НА ПРИКЛАДІ SKF GROUP ТА THE TIMKEN COMPANY)

На основі аналізу ефективності стратегії розвитку підприємств SKF Group та The Timken Company можна зробити такі пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері ІТ: зосередження на розвитку нових продуктів і послуг, створення сильної команди менеджерів та впровадження ефективних процесів управління.

Як і The Timken Company, віртуальному підприємству в сфері ІТ слід зосередитися на розвитку нових продуктів і послуг. Це дозволить йому диверсифікувати свій бізнес і задовольняти потреби більш широкого спектра клієнтів.

Важливо, щоб у віртуальному підприємстві в сфері ІТ була сильна команда менеджерів. Ця команда має мати досвід і навички, необхідні для реалізації ефективної стратегії розвитку.

Впроваджені ефективні процеси управління дозволять віртуальному підприємству в сфері ІТ ефективно використовувати свої ресурси та досягати своїх цілей.

Ось деякі конкретні заходи, які віртуальне підприємство в сфері ІТ може вжити для вдосконалення своєї стратегії розвитку:

- Створити команду з розробки нових продуктів і послуг. Ця команда повинна складатися з представників різних відділів підприємства, щоб забезпечити комплексний підхід до розробки нових продуктів і послуг.
- Запровадити програму навчання та розвитку для менеджерів. Ця програма повинна допомогти менеджерам набути необхідних навичок і знань для реалізації ефективної стратегії розвитку.
- Переглянути процеси управління та впровадити необхідні зміни. Ці зміни повинні бути спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення цілей підприємства.

Крім того, віртуальному підприємству в сфері IT слід враховувати такі фактори:

- Швидкі зміни в технологіях. Віртуальному підприємству в сфері IT необхідно постійно впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможним.
- Зміна потреб клієнтів. Віртуальному підприємству в сфері IT необхідно постійно стежити за змінами потреб клієнтів, щоб задовольняти їхні потреби.
- Конкурентне середовище. Віртуальному підприємству в сфері IT необхідно уважно стежити за конкурентами, щоб не відставати від них.

Впровадження цих пропозицій допоможе віртуальному підприємству в сфері IT підвищити свою ефективність і досягти успіху в конкурентному середовищі.

Ось деякі рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства SKF Digital у сфері IT для компанії SKF Group:

1. Збільшити інвестиції в розробку нових цифрових продуктів та послуг. Наприклад, розробити платформи предиктивної аналітики та прогнозної діагностики для клієнтів.

2. Розширити партнерство з технологічними компаніями. Наприклад, налагодити співпрацю з лідерами у сфері Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних обчислень.

3. Збільшити кількість IT-фахівців в штаті SKF Digital. Залучати таланти з усього світу для створення сильної команди розробників.

4. Відкрити IT-хаби SKF Digital в технологічних центрах світу - Кремнієвій Долині, Бангалорі, Тель-Авіві. Це дозволить долучатися до інновацій екосистеми.

5. Розгорнути гнучкі методи розробки - DevOps, онлайн-співпраця з клієнтами, швидке прототипування рішень тощо. Це прискорить виведення продуктів на ринок.

6. Посилити кібербезпеку та захист даних в IT-інфраструктурі SKF Digital як критично важливого віртуального підприємства SKF Group.

Такі кроки дозволять підвищити гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність SKF Digital на ринку IT-рішень для промисловості.

Вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства не змінить тип самої стратегії розвитку. Стратегія розвитку віртуального підприємства SKF Digital вже є стратегією інновацій, оскільки вона спрямована на розробку нових цифрових продуктів та послуг. Вдосконалення стратегії розвитку, описане в запитанні, лише посилить цей інноваційний фокус.

Ось деякі конкретні приклади того, як вдосконалення стратегії розвитку може вплинути на результат:

- Збільшення інвестицій в розробку нових цифрових продуктів та послуг: Це призведе до розробки більш інноваційних та конкурентоспроможних продуктів та послуг, які відповідають потребам клієнтів.

- Розширення партнерства з технологічними компаніями: Це дозволить SKF Digital отримувати доступ до передових технологій та знань, що може призвести до розробки більш інноваційних продуктів та послуг.
- Збільшення кількості IT-фахівців в штаті SKF Digital: Це дозволить SKF Digital створити сильну команду розробників, яка зможе розробляти інноваційні продукти та послуги швидше та ефективніше.
- Відкриття IT-хабів SKF Digital в технологічних центрах світу: Це дозволить SKF Digital бути в центрі інновацій та краще розуміти потреби клієнтів.
- Розгортання гнучких методів розробки: Це дозволить SKF Digital швидше виводити продукти на ринок і краще відповідати потребам клієнтів.
- Посилення кібербезпеки та захисту даних: Це дозволить SKF Digital захистити свої активи та забезпечити безпеку своїх клієнтів.

У цілому, вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства SKF Digital може призвести до наступних результатів:

- Розширення продуктового портфеля SKF Digital та підвищення його інноваційності
- Покращення конкурентоспроможності SKF Digital на ринку IT-рішень для промисловості
- Швидше виведення продуктів на ринок та краще задоволення потреб клієнтів
- Покращення захисту активів та інформації SKF Digital.

А ось деякі рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері IT для компанії The Timken Company:

- Розширити використання хмарних технологій Timken Global Manufacturing. Хмарні технології дозволять підвищити гнучкість, масштабованість та ефективність IT-інфраструктури віртуального підприємства.
- Впровадити системи штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології допоможуть Timken Global Manufacturing автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати виробництво та приймати кращі управлінські рішення.
- Розробити єдину інтегровану платформу для управління віртуальним підприємством Timken Global Manufacturing. Така платформа об'єднає усі бізнес-процеси та операції, підвищуючи ефективність.
- Посилити кібербезпеку Timken Global Manufacturing. Для захисту даних та IT-інфраструктури віртуального підприємства потрібно впровадити сучасні засоби кібербезпеки.
- Розвивати компетенції в галузі цифрових технологій. Необхідно інвестувати в навчання та розвиток IT-фахівців для віртуального підприємства.
- Оптимізувати IT-інфраструктуру. Потрібно модернізувати обладнання, ПЗ, мережі для підвищення продуктивності та ефективності.
- Впровадити концепцію Інтернету речей. Датчики та пристрої IoT дозволять отримувати цінні дані про виробничі активи в режимі реального часу.
- Розвивати партнерську екосистему IT-компаній. Стратегічні альянси дозволять отримати доступ до інноваційних технологій та рішень.

Ці рекомендації допоможуть Timken Global Manufacturing підвищити ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність свого віртуального підприємства в сфері IT. Завдяки цьому, компанія The Timken Company зможе швидше адаптуватися до мінливих умов ринку та оптимізувати використання ресурсів.

Ось деякі конкретні приклади того, як вдосконалення стратегії розвитку може вплинути на результат:

- Розширення використання хмарних технологій: Це призведе до підвищення гнучкості, масштабованості та ефективності IT-інфраструктури віртуального підприємства Timken Global Manufacturing. Це дозволить компанії швидше адаптуватися до мінливих умов ринку та оптимізувати використання ресурсів.
- Впровадження систем штучного інтелекту та машинного навчання: Це дозволить автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати виробництво та приймати кращі управлінські рішення. Це призведе до підвищення продуктивності та ефективності діяльності віртуального підприємства Timken Global Manufacturing.
- Розробка єдиної інтегрованої платформи для управління віртуальним підприємством: Це дозволить об'єднати усі бізнес-процеси та операції, підвищуючи ефективність. Це також дозволить краще контролювати та управляти віртуальним підприємством Timken Global Manufacturing.
- Посилення кібербезпеки: Це дозволить захистити дані та IT-інфраструктуру віртуального підприємства Timken Global Manufacturing. Це є важливим для будь-якого підприємства, особливо для віртуального підприємства, яке обробляє велику кількість даних.
- Розвиток компетенцій в галузі цифрових технологій: Це дозволить The Timken Company залучити та утримати кваліфікованих IT-фахівців. Це також дозволить компанії краще розуміти та використовувати цифрові технології.
- Оптимізація IT-інфраструктури: Це призведе до підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Це також дозволить The Timken Company краще відповідати потребам бізнесу.

- Впровадження концепції Інтернету речей: Це дозволить The Timken Company отримувати цінні дані про виробничі активи в режимі реального часу. Це може призвести до підвищення продуктивності та ефективності виробництва.
- Розвиток партнерської екосистеми IT-компаній: Це дозволить The Timken Company отримати доступ до інноваційних технологій та рішень. Це може допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

У цілому, вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства Timken Global Manufacturing може призвести до наступних результатів:

- Підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності віртуального підприємства Timken Global Manufacturing.
- Швидша адаптація до мінливих умов ринку.
- Оптимізація використання ресурсів.
- Покращення продуктивності та ефективності діяльності.
- Захист даних та IT-інфраструктури.
- Залучення та утримання кваліфікованих IT-фахівців.
- Краще розуміння та використання цифрових технологій.
- Підвищення продуктивності та ефективності виробництва.
- Доступ до інноваційних технологій та рішень.

Вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері IT є важливим фактором для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Для вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері IT необхідно зосередитися на таких напрямках:

1. Розробка нових цифрових продуктів і послуг, які можуть допомогти клієнтам оптимізувати свою діяльність.
2. Розширення партнерства з технологічними компаніями, щоб отримати доступ до передових технологій та знань.
3. Створення сильної команди IT-фахівців, які мають досвід і навички в розробці цифрових продуктів і послуг.
4. Впровадження гнучких методів розробки, які дозволять віртуальному підприємству швидше виводити продукти на ринок.
5. Посилення кібербезпеки та захисту даних в IT-інфраструктурі віртуального підприємства.

Ці напрямки є актуальними для будь-якого віртуального підприємства в сфері IT, незалежно від його розміру, галузі діяльності та географії розташування.

На прикладі SKF Group та The Timken Company можна побачити, що вдосконалення цих напрямків може призвести до наступних результатів:

- Підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності віртуального підприємства
- Швидша адаптація до мінливих умов ринку
- Оптимізація використання ресурсів
- Покращення продуктивності та ефективності діяльності
- Захист даних та IT-інфраструктури
- Залучення та утримання кваліфікованих IT-фахівців
- Краще розуміння та використання цифрових технологій
- Підвищення продуктивності та ефективності виробництва

- Доступ до інноваційних технологій та рішень

Отже, вдосконалення стратегії розвитку віртуального підприємства в сфері IT є важливим фактором для успіху підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- Віртуальні підприємства в сфері IT є важливим трендом сучасної економіки. Вони характеризуються гнучкістю, відсутністю географічних кордонів, динамічністю складу учасників та самоорганізацією бізнес-процесів.
- Формування стратегій розвитку віртуальних підприємств є складним і багатогранним процесом. Він включає в себе такі етапи, як: визначення місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегічних орієнтирів, стратегічних заходів та планів реалізації стратегії.
- Практика формування стратегій розвитку віртуальних підприємств SKF Group та The Timken Company показала, що ці компанії використовують різні підходи до цього процесу. SKF Group дотримується більш традиційного підходу, який фокусується на довгострокових цілях і стратегічних напрямках. The Timken Company застосовує більш гнучку та адаптивну стратегію, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
- Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стратегій розвитку віртуальних IT-підприємств є актуальними для будь-якого віртуального підприємства, незалежно від його розміру, галузі діяльності та географії розташування. Вони спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності віртуальних підприємств.

Робота має важливе теоретичне та практичне значення. З теоретичної точки зору вона розширює уявлення про сутність, особливості та етапи формування стратегій розвитку віртуальних підприємств. З практичної точки зору її результати можуть бути використані IT-компаніями для розвитку власних віртуальних структур та підвищення ефективності стратегій розвитку.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цій галузі є:

- Поглиблене дослідження методичних підходів до формування стратегій розвитку віртуальних підприємств.
- Аналіз практики формування стратегій розвитку віртуальних підприємств інших компаній.
- Розробка інструментів і методик для оцінки ефективності стратегій розвитку віртуальних підприємств.

Конкретними прикладами, які були досліджені - це підприємство SKF Group з підрозділом SKF Digital, виконуючим функції та діючим повністю як віртуальне підприємство, яке зосереджується на розробці нових цифрових продуктів і послуг для промисловості. Ці продукти та послуги дозволяють клієнтам SKF Group оптимізувати свою діяльність та підвищувати ефективність.

А The Timken Company, у свою чергу, застосовує гнучкі методи розробки, які дозволяють їй швидше виводити на ринок нові продукти та послуги, завдяки своєму підрозділу Timken Global Manufacturing, який працює точно як віртуальне підприємство. Це дозволяє The Timken Company залишатися конкурентоспроможною в швидкозмінному середовищі.

Отже, віртуальні підприємства в сфері IT є перспективним напрямком розвитку бізнесу. Вони мають ряд переваг перед традиційними підприємствами, такими як гнучкість, відсутність географічних кордонів та динамічність. А формування ефективних стратегій розвитку віртуальних підприємств є важливим завданням для будь-якої IT-компанії. Це допоможе їм підвищити свою конкурентоспроможність та успішно розвиватися в сучасному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Ханс А.В., Андрес Ф.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления. Проблемы теории практики управления. 1999. № 5. С. 94–100.
2. Дерев'янко Ю. М. Науково-методичні засади забезпечення ефективності виробничо - господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів: дис. … канд. економ. наук : 08.00.04 Дерев'янко Юрій Миколайович. – Суми, 2008. – 195 с.
3. Ігнатьєва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття ступеня доктора економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2007. – 38 с.
4. Тимашова Л.А., Рамазанов С.К., Бондар Л.А., Лещенко В.А. Організація віртуальних підприємств: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. - 368 с.
5. Віртуальне підприємство // Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki (дата звернення 05.11.2023).
6. Касатонова І.А., Онісіфорова В.Ю. Електронний бізнес: фактори зниження витрат та економічна безпека. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2013. № 1(4) с. 53–57.
7. Спіцина Н.М. Теоретичні аспекти віртуального підприємства як сектора глобальної економіки. Торгівля і ринок України. 2012. № 34. С. 87–91.
8. Буцька І.О. Віртуальне підприємство як організація нового типу. Управління розвитком. Харків: ХНЕУ. 2006. № 7. С. 145–147.
9. Падерін І.Д., Романов О.В., Савельєв І.В. Віртуальне підприємство як резерв підвищення ефективності у нових умовах. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 85–88.

10. Касатонова І.А. Організаційно-економічні аспекти переведення діяльності підприємства із сфери реальної торгівлі в сферу електронної. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2014. № 2 (7), том 2. С. 13–17.
11. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства: електронне наукове фахове видання/уклад: І. Г. Кадирус, А. С. Донських, В. А. Терещенко. м. Дніпро, 2020. - 8 с. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64
12. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. - 2003. - №10. С. 66-75.
13. Гуцол Д. С. Формування стратегії розвитку підприємства. Вінниця: ДНУ імені Василя Стуса, 2022. - 87 с. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjRzeWmj-ODAxXI7QIHHaDBDBwQFnoECAwQAw&url=https%3A%2F%2Fjarch.donnu.edu.ua%2Farticle%2Fview%2F13302%2F13210&usg=AOvVaw3KL88ajAPfw9rwOROitdjF&opi=89978449
14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. МДУ, 2018. № 18. - 7 с. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48
15. Стратегія підприємства: інтерактивний навчальний посібник. 2-ге видання перероблене та доповнене. Частина 1 / О. І. Піжук. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 129 с.
16. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. … доктора економічних наук : 08.07.05 / Фролова Лариса Володимирівна. – Донецьк, 2005. – 444 с.
17. Хрущ Н.А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії та технології. Хмельницький: ХНУ, 2004. - 309 с.
18. Corporate Governance of SKF Group. URL: https://investors.skf.com/en/corporate-governance

19. Как избежать банкротства / А. П. Ковалев – М.: АО «Финстатинформ», 1996. – 98 с.
20. Notice of the 2023 annual meeting of shareholders and proxy statement. URL: https://s27.q4cdn.com/749962998/files/doc_financials/2023/sr/timken-2023-proxy-statement-final.pdf
21. Annual Report 2021 SKF Group. URL: https://investors.skf.com/sites/default/files/pr/202203022809-1.pdf
22. Annual Report 2022 SKF Group. URL: https://investors.skf.com/sites/default/files/pr/202303013297-1.pdf
23. Вартість акцій SKF Group на ринку і основні дані з фінансової звітності підприємства. URL: https://www.google.com/finance/quote/SKF-B:STO
24. Financial data and definitions of SKF Group. URL: https://investors.skf.com/en/financial-data-and-definitions
25. Annual Report 2021 The Timken Company. URL: https://s27.q4cdn.com/749962998/files/doc_financials/2021/ar/The-Timken-Company-Annual-Report_March-18-2022.pdf
26. Annual Report 2022 The Timken Company. URL: https://s27.q4cdn.com/749962998/files/doc_financials/2022/ar/418950-1_1_timken-ar_wr.pdf
27. Вартість акцій SKF Group на ринку і основні дані з фінансової звітності підприємства. URL: https://www.google.com/finance/quote/TKR:NYSE?sa=X&ved=2ahUKEwj6yLCNxaeCAxXQCBAIHWJhCmcQ_AUoAXoECAIQAw
28. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78.
29. Market capitalization of SKF (Svenska Kullagerfabriken) (SKF-B.ST) 2001 - 2024. URL: https://companiesmarketcap.com/svenska-kullagerfabriken/marketcap/

30. Market capitalization of Timken Company (TKR). 2001 – 2024. URL: https://companiesmarketcap.com/timken-company/marketcap/