

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»**

(на матеріалах ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС») м. Київ

Студентки 2 курсу, 7М3 групи,
факультету міжнародної торгівлі

Сторожук Олена
Ігорівна

і права

спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»

підпис студента

спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Науковий керівник

Самсонова Лілія

кандидат економічних наук

Валеріївна

підпис керівника

Гарант освітньої

Калюжна Наталія

програми

Геннадіївна

доктор економічних наук,

професор

підпис керівника

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Сторожук О. І. «КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ».

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет (КНТЕУ). Київ 2020.

Розглянуто організаційні засади та практичний інструментарій формування конкурентної стратегії при виході на зовнішні ринки. Здійснено аналіз конкурентного середовища та майбутньої конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС». Запропоновано організаційні аспекти реалізації конкурентної стратегії досліджуваного підприємства при виході на іноземний ринок.

Ключові слова: конкурентна політика, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентне середовище.

ANNOTATION

O. I. Storozhuk "COMPETITIVE POLICY OF THE ENTERPRISE-ENTERPRISE OF INTERNATIONAL BUSINESS".

Research on obtaining the educational and qualification level "master" for specialty 292 "International Economic Relations" specialization "International Business". Kyiv National University of Trade and Economics (KNTEU). Kyiv 2020.

Organizational principles and practical tools for forming a competitive strategy for entering foreign markets are considered. The analysis of the competitive environment and the future competitive strategy of LINKEXPRESS LLC was carried out. The organizational aspects of realization of competitive strategy of the investigated enterprise at an entrance to the foreign market are offered.

Key words: competition policy, competitive strategy, competitiveness, competitive advantages, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»	6
1.1. Концептуальні засади формування конкурентної політики суб'єкта-міжнародного бізнесу.....	6
1.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС».....	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»	21
2.1. Оцінка сприятливості конкурентного середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС».....	21
2.2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» на ринках США, Німеччини та Китаю.....	28
Висновки до розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»	34
3.1. Розробка базових принципів конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»..	34
3.2. Очікувані результати імплементації конкурентної стратегії на підприємстві-суб'єкті міжнародного бізнеса ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»	41
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми: саме цю тему було обрано, тому що в ринкових умовах господарювання зростає значення конкурентної політики, за допомогою конкурентної політики та конкурентної стратегії, підприємство може визначити для себе подальші шляхи розвитку. Безпосередньо розробка стратегій дозволить у подальшому сконцентруватись на пріоритетних напрямках господарювання, ефективно використовувати наявні ресурси та досягти конкурентних переваг на міжнародному ринку. Також тема має багато приміненнь і підходів до розгляду.

Рівень розробленості теми, її розробляли ще класики економічної науки, такі як А. Сміт, Д. Рікардо, А. Тюрго, пізніше систематизацією понять і розробленням нових класифікацій зайнялись М. Портер, А. Юданов, Ф. Котлер. М. Портер, вважав, що конкурентна стратегія компанії залежить від особливостей ділового середовища, в якій та веде бізнес, зокрема, від особливостей ринку цієї компанії. Специфіку конкуренції на ринку визначають п'ять основних факторів: 1) Вплив постачальників; 2) Загроза появи нових учасників ринку; 3) Вплив покупців; 4) Загроза появи продуктів-замінників; 5) Інтенсивність конкуренції на ринку. Ф. Котлер в більшій мірі розробляв маркетингові стратегії, що також входять до теми дослідження.

Мета дослідження: аналіз конкурентної політики ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» та розробка практичних рекомендацій щодо формування методології етапів впровадження конкурентної стратегії підприємства при виході на іноземні ринки, в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів.

Завдання, які було визначено на основі мети:

1. розглянути концептуальні засади формування конкурентної політики суб'єкта-міжнародного бізнесу;
2. проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»;
3. оцінити сприятливість конкурентного середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»;
4. порівняти конкурентні стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» на ринках США, Німеччини та Китаю;

5. розробити базові принципи конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»;
6. описати очікувані результати імплементації конкурентної стратегії на підприємстві-суб'єкті міжнародного бізнесу ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС».

Об'єкт дослідження: це процес розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства.

Предмет дослідження: дослідження конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження, що були використані в роботі: ситуаційний метод, матричний метод, метод оцінки експертами, метод порівняння, історичний метод, загальноекономічний аналіз, фінансово-економічний аналіз, описовий, графічний метод, PEST-аналіз, метод стратегічної оцінки.

Науково-практична новизна отриманих результатів: було описано принципи та технологію впровадження конкурентної стратегії.

Інформація про апробацію результатів дослідження: була опублікована стаття на тему «Теоретичні підходи до формування конкурентної політики підприємства-суб'єкту міжнародного бізнесу» в збірнику наукових статей студентів «Міжнародна діяльність бізнесу», який опубліковано Київським національним торговельно-економічним університетом у Києві 2020 року.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел та викладена на 45 сторінках. Випускна кваліфікаційна робота містить 7 таблиць та 21 додатків. Наведений перелік літературних джерел складає 50 позицій.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

1.1. Концептуальні засади формування конкурентної політики суб'єкта-міжнародного бізнесу

Поняття конкурентна політика підприємства- це сукупність принципів, фундаментальних правил та законів конкуренції, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу. Вона також входить до економічної політики підприємства, впливає на формування стратегії розвитку та створення системи взаємодії з конкурентними силами.

У розрізі підходу до тлумачення конкурентної політики підприємства її розглядають як «Кодекс поведінки» підприємства, його взаємовідносин з конкурентами та споживачами. Конкурентна політика підприємства- це сукупність принципів, фундаментальних правил та законів конкуренції, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу. Вона складається з політики взаємодії з основними силами в галузі, політики взаємодії з прямими конкурентами, фундаментальних правил конкуренції, що діють на відповідному ринку, законів конкуренції[14] та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок (що є основою для дослідження), це досить широке поняття, яке включає в себе: конкурентоспроможність підприємства на обраному ринку, сегментацію споживачів, ціну, якість товару, рівень витрат, ринкові бар'єри, фінансове становище, позиції конкурентів на ринку, агресивність їх суперництва, конкурентні стратегії та переваги.

Головною метою конкурентної політики суб'єкту-міжнародного бізнесу, на мою думку, є підвищення її рівня конкурентоспроможності на ринку. Цю мету можна досягнути виконуючи основні завдання: забезпечення економічного зростання підприємства, збільшення його інвестиційної привабливості, отримання більшого сегменту збуту в галузі, мінімізація супутніх витрат.

Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки: визначення місії організації, до нього входять визначення змісту існування фірми, призначення фірми, ролі й місця в ринковій економіці; формування цілей та задач, таких як кількісних, якісних, тактичних та стратегічних; аналіз та оцінка зовнішнього середовища, основні складові: мікросередовище та безпосереднє оточення(стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, природне середовище та ресурси, соціальна та культурна складова, науково-технічний рівень, інфраструктура, покупець, постачальник, конкуренти, ринок робочої сили); аналіз та оцінка внутрішньої структури середовища, потрібно оцінити: кадровий потенціал, фінанси, організаційну структуру, організацію управління, маркетинг; розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегій; реалізація стратегій; оцінка та контроль стратегій [15].

Науковий вклад у своїй роботі «Конкурентна стратегія» формування конкурентної політики підприємства зробив М. Портер, який розподілив базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку в табл. 1.1 [10]. Класифікація М. Портера має велику популярність та вважається базовою.

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг за М. Портером

		Конкурентна перевага	
Сфера конкуренції	Весь ринок	Перевага у витратах- прагнення підприємства досягти найнижчих витрат в порівнянні з конкурентами. Домінуюча роль у виробництві.	Диференціація- бажання підприємства мати товар, який відрізняється від товарів конкурента більш привабливими властивостями. Домінуючу роль має інноваційність
	Сегмент ринку	Концентрація на сегменті(фокусування)- зосередження підприємства на потребах одного сегмента/групи покупців. Домінуюча роль надається досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.	

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Тему конкурентних стратегій розробляв і радянський вчений А. Юданов, він розглядав стратегії підприємства з точки зору його розмірів, умов середовища та ресурсів у табл. 1.2 [10]. Також вчений провів аналогію з світом тварин, у його

баченні "горді леви" характеризують підприємства, які обрали віолентну стратегію, адже їм притаманне масове виробництво, висока стійкість організації, великі витрати на НДДКР та висока продуктивність, далі вони розвиваються у "могутніх слонів" і "неповоротких бегемотів". Патієнтна (нішова) стратегія на думку автора нагадує "хитрих лисиць", що мають нетрадиційну продукцію для вузького кола споживачів. "Сірі миші" характеризують комутантну стратегію, тому що вміють пристосовуватись. Експлерентна стратегія порівнюється з "першими ластівками", адже за рахунок новизни підприємства, які її дотримуються прагнуть створити новий ринок, ця стратегія характерна для постіндустріальної епохи та має високий ризик невдачі [10].

Таблиця 1.2

Види конкурентних стратегій за А. Юдановим:

Види конкурентних стратегій			
Віолентна (силова) стратегія	Експлерентна (піонерська) стратегія	Комутантна (пристосовницька) стратегія	Патієнтна (нішова) стратегія
Використовується середніми та великими підприємствами, для неї характерна низька ціна і середня якість продукції.	Діє при створенні нових або радикальній зміні старих сегментів ринку за допомогою створення інноваційного продукту, є ризиковою, проте більшість успішних сегментів ринку створенні саме таким чином.	Створюється зазвичай маленькими підприємствами для задоволення локальних потреб клієнтів, таке підприємство краще пристосовується та знає інтереси споживачів(перукарня, заправка, кафе у невеликому місті, селі).	Є типовою для фірм вузької спеціалізації, які зорієнтовані на створення незамінного продукту для вузького кола споживачів.

Джерело: розроблено автором на основі [24].

Ще один дослідник даної теми Ф. Котлер, якого також називали Колумбом світу маркетингу за відкриття, у своїй роботі «Основи маркетингу» навів види конкурентних стратегій підприємств, він вважав, що конкурентна стратегія залежить від місця організації та її конкурентів на ринку й від належної їм частки ринку в табл. 1.3 [24]. Він вважав, що можливості, які знаходяться за межами підприємства важливіші наявних на ньому ресурсів.

Таблиця 1.3

Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером:

Різновиди конкурентних стратегій		
Стратегія лідера	Має домінуючу частку, яка визнана конкурентами.	Стратегію розширення первинного попиту, за якої пропагуються нові можливості та потреби до існуючого раніше товару для збільшення його разового споживання.
		Оборонна стратегія, відповідно до якої відбувається притидія найбільш небезпечним конкурентам, за рахунок інновацій, технологічних вдосконалень, інтенсивного збуту, урізноманітнення товарної лінійки, пряма конфронтація за рахунок цінових війн та агресивної реклами.
		Наступальна стратегія, використовуючи її підприємство збільшує виробництво внаслідок лідерства у витратах, використовує "ефект досвіду".
		Стратегія демаркетингу використовується, коли підприємство-лідер зменшує частку ринку у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту, також може перейти на інші ринкові ніші.
Стратегія атакування лідера	Підприємство не має домінуючої частки ринку, але хоче її досягти.	Фронтальна атака полягає у використанні засобів конкурента, але з перевагою конкурентних сил на своєму боці.
		Флангова атака, при якій обирається слабкіший ринок конкурента й за рахунок зниження цін на товар в порівнянні з конкурентом, за таких умов опонент отримає відтік споживачів і збиток.
Стратегія переслідування лідера	Підприємство має незначну частку ринку, адаптується до основних конкурентів.	Орієнтація на сегменти ринку, вдосконалюють продукт роблячи його унікальним, зменшують витрати, додержуються спеціалізації, а не диференціації.
Стратегія фахівця ("нішера")	Підприємство концентрується на першому сегменті ринку.	Ставка робиться на оригінальність продукту, його технологічні властивості та інші особливості. Надзвичайно важливим є обрання своєї ніші, адже на неї має бути складно зайти конкурентам, мати стійкі темпи розвитку, бути прибутковою.

Джерело: розроблено автором на основі [24].

Існує п'ять основних маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок це:

- ✓ прямий експорт (експорт через посередника з боку продавця або покупця);
- ✓ непрямий експорт (експорт через незалежного посередника);
- ✓ ліцензування (надається право викупу торгової марки або технології виробництва;
- ✓ пряме інвестування (організація виробництва на території іноземної держави);
- ✓ спільне підприємництво (створення спільного підприємництва з іноземним).

Якщо розглядати наукові роботи, які існують за цією проблематикою, то у «Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види» Коршикова Н. В. міжнародну стратегію поділяють на три рівні: держави, регіону та підприємства. Стратегії, які наведені у статті «Конкурентні стратегії

підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види» розглядались мною раніше: диференціації (див. табл. 1.1), фокусування (див. табл. 1.1), ринкового лідера (див. табл. 1.3), послідовника (див. табл. 1.3), нішера (див. табл. 1.3), Челенджера (див. табл. 1.3). Але є і ті, що не згадані раніше, а саме міжнародна стратегію, яку застосовують, коли мають компетенції, що відсутні у конкурентів; мультиринкова стратегія, для якої підприємству необхідно максимально адаптуватися до особливостей ринку та збільшувати витрати на формування стратегії; глобальна стратегія, за рахунок ефекту кривої досвіду підприємство прагне знижувати рівень витрат та збільшувати прибутки; транснаціональна стратегія, за рахунок якої метою є зменшення витрат та оперативного пристосування до особливостей ринку збуту. Також не розглядались раніше оборонна та наступальна стратегії. Наступальна стратегія- прагнення заволодіти більшою часткою ринку, але не втратити при цьому прибутків, на таку стратегію може зважитись лише підприємство, що має достатню кількість ресурсів [9]. Використовуючи цю стратегію підприємство може знижувати ціну на товари, посилювати та вкладати більше в рекламу, розширювати свій географічний вплив, щоб товари були доступні на більшій території, ніж раніше та ніж у конкурента, нарощувати виробничі потужності. Оборонна стратегія-це реакція на наступальну, тобто прагнення зберегти свою частку ринку [9]. Для того, щоб використати оборонну стратегію та зміцнити конкурентні позиції, потрібно зробити такі кроки як тримати ціну товару приблизно на рівні конкурента, розробляти нові товари та інновації, рекламувати це, реагувати на агресивні дії конкурента та захищатися [18]. На мою думку, у науковій роботі конкурентні стратегії підприємств максимально чітко перераховані, згенеровані до купи, проте недостатньо розкрито сенс тієї чи іншої стратегії, чим вони відрізняються одна від одної.

У своїй роботі «Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки» Войтенко О. М. досить широко розкриває класифікацію конкурентних стратегій М. Портера (див. табл. 1.1), але немає інших наукових підходів до аналізу та розподілу стратегій. В цілому я погоджуюсь думкою автора про те, що основну роль відіграють конкурентні переваги та бар'єри на

міжнародному ринку. До переваг можна віднести ресурсну можливість підприємства виробити та продати щось краще, якісніше, доступніше ніж у конкурентів у галузі. До бар'єрів відносяться перешкоди у вигляді конкурентів, які мають міцні позиції на обраному ринку, протекціоністська політика, складність в адаптації до іноземного законодавства [5].

У «Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки» Голяничук А. Р. описує етапи розробки міжнародної стратегії. На першому етапі пропонується визначитись з місією, цілями та напрямками діяльності підприємства. На другому етапі провести SWOT-аналіз. Потім встановлюються стратегічні та тактичні цілі, прописується план дій [12]. Останнім етапом іде розробка загальної схеми управління діяльністю компанії. Я вважаю, що в статті недостатньо описано варіанти що з чого обирати, тобто план дій досить узагальнений і не несе в собі причинно-наслідкових зв'язків.

У статті «Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности» О. Ю. Соколова, А. Д. Бобкова досліджується зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу та їх стратегії. Автор також приділяє увагу класифікації політики держав, потенційних ринків збуту, на що також потрібно звертати увагу, тому що наприклад в країні обрано захищати виробників тих чи інших товарів, в Україні й не тільки ці протекціоністські заходи можна помітити у відсотках мита в залежності від коду товару, якщо товар не виробляється в Україні, то на нього ставка мита нища, ніж на той, який виробляється, також є неекономічні методи стримування імпорту. Першою з цих стратегій є ізоляція, вплив держави ігнорується, не є економічно вигідною. Протекціонізм- політика захисту від іноземних конкурентів, стимулювання експорту, встановлення мит, але при цьому прагнення зменшити імпорт, країна намагається залучити більший обсяг іноземної валюти, а не імпортованих товарів, не дуже вигідна для підприємства, яке планує щось продавати на її ринку. Стратегія вільної торгівлі- мінімум обмежень, не бояться країн конкурентів, можна вільно експортувати товари на ринок країни. Стратегія

наповнення дефіцитного ринку- антипод протекціонізму, сприяння імпорту дефіцитних товарів, якщо підприємство продає саме їх, то є корисною для нього. Для підприємств які планують виходити на ринок іноземної держави привабливими є стратегія вільної торгівлі та наповнення дефіцитного ринку за умови, що ринок цієї держави потребує саме цього товару. Я погоджуюсь з автором, що ці стратегії потрібно враховувати, але думаю, що в чистому вигляді їх майже не існує у наш час, потрібно обирати найбільш вигідний варіант виходячи із відносин України з окремими державами світу, які заборони або преференції існують і що більш вигідно. Вважаю вдалою думку автора про те, що підприємству необхідно продумувати тактичні та стратегічні дії, реалізувати комплекс заходів, направлений на вивчення потреб та визначення об'єктів потенційного проекту, на переорієнтацію споживачів, на визначення необхідного співвідношення цін та якості з оцінками цін на товари підприємств-конкурентів [26].

У звіті «Competition Policy for the digital era» авторства Jacques Crémer, Yves-Alexandre de Montjoye, Heike Schweitzer розповідається про небезпеку злиття компаній, за допомогою злиття компанії отримують більше ресурсів та контроль за формуванням цін на ринку. Також одним із прибуткових видів діяльності зазначають фінансування стартапу, який має принести короткострокові прибутки. Негативною стороною злиття або купівлі стартапу є імовірне усунення конкурента шляхом його викупу [37]. Я вважаю, що це дослідження описує позитивні та негативні наслідки стратегії ментального айкідо, за якою перемога здобувається без боротьби, економічно недоцільно вигадувати новий кращий стартапу продукт за умови, що можна купити сам стартап і отримати з нього прибуток.

В наукових працях не описано обмеження щодо застосування стратегій, що може стати перешкодою їх застосування та очікуваних результатів, опис схиляється більше до існуючих стратегій на підприємстві, ніж на заміну їх іншими, а також не описано принципи, методику використання конкурентної стратегії підприємством.

1.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІНКЕКСПРЕС» має приватну форму власності, займається продажем супутникового обладнання. ТОВ "ЛІНКЕКСПРЕС" створено в 1999 р. спеціалістами в галузі супутникових телекомунікаційних систем та комп'ютерних мереж. ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» пропонує оригінальні економічні рішення для систем Корпоративного зв'язку, Супутникового Інтернету, цифрових ліній зв'язку Точка з Точкою, Супутникових мереж Теле- та Радіо- мовлення, мобільних та переносних систем технічного контролю. Розробляє та виробляє оригінальні радіочастотні компоненти для своїх систем, що визначають їх ефективність і економічність: супутникові ресівери, Блок-конвертори, підсилювачі потужності, антени та антенно-фідерні тракти; опромінювачі дзеркальних антен. На замовлення виробляються синтезовані високостабільні конвертори діапазонів частот: 70/140 МГц, L-band, Ku-band, Ka-band; малогабаритні трансивери; системи наведення антен, системи автоматизованого керування та ін. Закінчено розробку підсилювачів потужності (НРА) діапазонів С та Ku з потужністю 8, 16, 25, 50, 100 W [25].

Штаб-квартира підприємства знаходиться за адресою: м. Київ, Оболонський район, вулиця Зої Гайдай, будинок 7, квартира 28, поштовий індекс: 04212 [2].

Основні види діяльності компанії за КВЕД:

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку.

Інші види діяльності:

26.20 Виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування.

26.30 Виробництво обладнання зв'язку.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

95.12 Ремонт обладнання зв'язку.

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.

61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку.

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку.

33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування.

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування [2].

Таблиця 1.4

Аналіз доходів і витрат ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр., в млн. грн.

Показники	За 2014- 2015 рр.	За 2015- 2016 рр.	За 2016- 2017 рр.	За 2017- 2018 рр.	За 2018- 2019 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	14,092	20,278	23,021	18,242	10,733
Собівартість реалізованої продукції	12,240	15,850	16,135	14,384	8,268
Фін. результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	0,916	1,765	1,602	1,187	1,623
Адміністративні витрати	1,467	2,424	2,450	1,828	0,907
Витрати на збут	0,423	0,362	0,561	0,546	0,035
Інші операційні витрати	0,387	0,405	2,516	1,559	2,220
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	0,023	0,175	0,187	0,037	0,056

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Динаміка (абсолютне відхилення, темп росту та приросту) зміни показників наведена у додатках А 1.1-А 1.3.

За даними, які наведено в табл. 1.4 можна зробити висновок, що прибуток у 2019 році зріс порівняно з минулим на 54% і складає 0,056 млн. грн. У 2019 році підприємство має дохід менший порівняно з минулим 2018 роком на 41% (10,733 млн. грн.), а також знизилась витрати на збут на 94% (0,035 млн. грн.), адміністративні витрати- мінус 50% (0,907 млн. грн.), інші операційні витрати збільшились натомість на 42% (2,220 млн. грн.). Причиною цієї ситуації може бути поява конкурентів до боротьби з якими підприємство не було готовим, відбувся відтік клієнтів, а разом із ним зменшення обсягів діяльності, а разом із ним скорочення кількості працівників. Також зменшилась собівартість реалізованої продукції з 2018 року на 2019 рік на 43% (8,268 млн. грн.) і зріс прибуток від операційної діяльності на 37% (1,623 млн. грн.).

Динаміку зміни показників збутової діяльності підприємства розглянуто в додатку А, за діаграмою видно, що підприємство має найкращі показники за 2016-2017 роки, починаючи з 2018 року вони знижуються.

У додатку А наведено результати розрахунків фінансового стану ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС». Отже, з аналізу ліквідності підприємства можна зробити

висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) зменшився див. у додатку А у 2019 році на 31% в порівнянні з 2018 роком і становить 0,103 при нормативному значенні 1. Це говорить про те, що підприємство може погасити лише 10 копійок на кожну гривню зобов'язань, як наслідок це знижує довіру до нього та веде до загрози банкрутства, причина у тому, що підприємство не має достатньої кількості оборотних коштів на рахунку, це могло статися через нецільове використання та ігнорування потреби з боку менеджменту у збереженні власних оборотних коштів, адже величина прибутку див. табл. 1.4 зросла на 54%(0,196 млн. грн.) і період погашення дебіторської заборгованості див. у додатку А зменшився на 4,436 дні в порівнянні з 2018 роком. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році зменшився див. у додатку А на 48% в порівнянні з 2018 роком і становить 0,051 при мінімальному оптимальному значенні 0,6, це означає, що у підприємства існують проблеми з платоспроможністю. Причиною є те, що у підприємства є велика кількість поточних зобов'язань, які не покриті високоліквідними коштами, як наслідок загроза неспроможності розплатитися вчасно з кредиторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 становить див. у додатку А 0,004, що на 22 % менше показника за попередній рік, його оптимальне значення більше ніж 0,2, причиною є зменшення грошових коштів та дебіторської заборгованості, наслідком може бути неспроможність вчасно погасити заборгованість. Чистий оборотний капітал зменшився див. у додатку А у 2019 році на 396,7 тис. грн.(6%), причиною виступає зменшення кількості оборотних активів у балансі підприємства. Тож, проаналізувавши показники ліквідності підприємства, можна зробити висновок про їх недостатність та поступове зменшення, щоб вирішити цю проблему підприємству необхідно мати більшу кількість грошових коштів, купити цінні папери, як наслідок збільшити оборотні активи для погашення заборгованостей та зменшення ризику банкрутства.

Коефіцієнт платоспроможності зменшився див. у додатку А з 2019 року порівняно з 2018 роком на 32% за рахунок зменшення кількості власного капіталу і становить 0,199, нормативне значення показника більше 0,5. Наслідком зменшення є загроза банкрутства, тож підприємству необхідно залучати власні

ресурси за рахунок перерозподілу прибутку або залучати інвестиції, причиною може бути намір менеджменту фінансувати виробничу діяльність. Коефіцієнт фінансування також нижче норми 1 і становить див. у додатку А у 2019 році 0,198, що на 21% вище, ніж у 2018 році, наслідок показника нижче норми, це збільшення фінансових ризиків підприємства, причиною виступає недофінансованість з боку власників та інвесторів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами від'ємний й становить див. у додатку А у 2019 році -4,578 при оптимальному значенні більше 0,1, при цьому він зменшився на 11 % в порівнянні з 2018 роком, як наслідок залежність від позикових коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2019 див. у додатку А році теж від'ємний -4,658, що на 16 % вище показника 2018 року, але менше нормативного показника 0. Від'ємне значення показника вказує на те, що за рахунок власного капіталу фінансуються необоротні активи підприємства, як наслідок дисбаланс і загроза фінансовій стійкості. Оцінка платоспроможності ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» вказує на недостатню кількість власного капіталу в балансі, причиною є неправильний розподіл прибутку та необхідність в інвестиціях, як наслідок загроза фінансовій стійкості.

Коефіцієнт оборотності активів у 2019 році зменшився в порівнянні з 2018 роком див. у додатку А на 33% і склав 0,822, хоча нормативним є збільшення показника, тобто повний цикл виробництва та обігу має значення 0,822 рази у 2019 році. Причиною є зменшення обсягу оборотних активів й неефективність використання майна підприємства, наслідком виступає збільшення тривалості обігу оборотного капіталу. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився див. у додатку А в 2019 році на 17% в порівнянні з 2018 роком, що є оптимальним, і склав 19,168, а строк погашення дебіторської заборгованості зменшився 16,267 днів(21%), що також є позитивною тенденцією й свідчить про пришвидшення оплати рахунків клієнтами, наслідком є більша швидкість залучення коштів підприємством, а причиною зміна умов оплати, зменшення термінів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також зменшився див. у додатку А у 2019 році на 40% до 1,078, що є оптимальним та позитивним значенням. Строк погашення кредиторської заборгованості зріс див. у додатку А з

2018 року на 58% у 2019 році і становить 68,778 днів, що є негативним, адже оптимальним є зменшення показника, зміна відбулась на фоні зменшення собівартості, що саме по собі не є негативним явищем. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів за рік зменшився див. у додатку А на 40% і складає в 2019 році 20,474, наслідком зменшення показника може бути загроза процесу безперебійного виробництва. Коефіцієнт оборотності основних засобів зменшився див. у додатку А у 2019 році порівняно з 2018 на 36% і склав 0,893, зменшення показника є негативним, адже оптимальним виступає зростання, причиною є зменшення чистого доходу від реалізації, зменшення попиту на продукцію, наслідком зменшення показника виступає ріст ризику неефективності від діяльності підприємства, тому що свідчить про нераціональне використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу див. у додатку А у 2019 році складає 5,406, що на 43% менше від 2018 року, причиною є зменшення чистого доходу, наслідком- загроза прибутковості діяльності.

Коефіцієнт рентабельності активів збільшився див. у додатку А у 2019 році на 74% порівняно з 2018 роком, що є позитивним для підприємства, адже відповідає нормативному, причиною слугує зменшення оборотних активів та збільшення прибутку, наслідком є підвищення ефективності діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зріс див. у додатку А, за рахунок збільшення прибутку, на 54 % з 2018 року по 2019 рік і склав 0,020, сума власних коштів підприємства знизилась, що підвищує ефективність їх використання, наслідком є зростання привабливості підприємства для інвестицій. Коефіцієнт рентабельності діяльності показує значний приріст див. у додатку А на 167 % в 2019 порівняно з 2018 роком і має показник 0,005, що свідчить про ефективну роботу підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції збільшився див. у додатку А до 0,007 у 2019 році, що на 167% більше від 2018 року. Загалом ріст показників рентабельності відбувся за рахунок збільшення прибутку від діяльності.

Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився див. у додатку А на 6% у 2019 році порівняно з 2018 роком і склав 0,065, що є позитивним і відповідає

оптимальній тенденції зменшення, причиною є зменшення кількості основних засобів, наслідком виступає підвищення конкурентоспроможності підприємства. Коефіцієнт придатності основних засобів див. у додатку А більше нормативного значення 0, що є позитивним для підприємства і становить у 2019 році 0,554, що не така велика різниця порівняно 2018 роком для відображення у відсотках, наслідком досягнення оптимального значення є те, що технічний стан основних засобів знаходиться в нормі. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства див. у додатку А теж перевищує нормативний показник 0,3 і складає 0,515 в 2019 році, що на 2% вище ніж у 2018 році, наслідком нормативного показника є підтвердження високого виробничого потенціалу.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» показав, що у підприємства існують проблеми з ліквідністю, платоспроможністю та діловою активністю, у випадку різких негативних змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства існує ризик банкрутства, загроза подальшій діяльності, необхідність у збільшенні оборотних, ліквідних активів, власного капіталу аби протистояти їй, у разі чого мати змогу погасити заборгованість та розрахуватись за зобов'язаннями. Проте разом із чистим прибутком зросли й показники рентабельності, що є позитивною тенденцією.

Важливою складовою для формування конкурентної політики підприємства є організаційна структура підприємства, а саме відділу маркетингу і збуту, яка наведена в додатку А.

Тож, розберемо функціональні обов'язки кожного з працівників відділу. Директор по маркетингу та збуту займається: комерційною політикою для всіх клієнтів, питаннями ціноутворення та бюджетування, стратегічними питаннями по маркетинговим заходам, підписанням договорів з клієнтами. Начальник відділу збуту контролює роботу фахівців по збуту, Визначає стратегію і тактику збуту продукції. Спеціалісти по збуту займаються продажем продукції, налагодженням комунікації з клієнтами. Менеджер зовнішньоекономічної діяльності займається заключенням договорів та організацією імпортно-експортних операцій з іноземними контрагентами. Маркетолог вирішує питання щодо забезпечення

рекламних матеріалів (буклетів, сувенірної продукції тощо), пошуком інформації про конкурентів, клієнтів, щодо участі та проведення виставок, розміщення інформації на сайті. Директор по розвитку замагається формуванням концепції розвитку підприємства, розробляє цілі, план і стратегію розвитку, визначає відповідальних за виконання завдань. Спеціалісти по розвитку оцінюють комерційні та виробничі процеси, займаються підготовкою документації, вивчають тенденції ринку та пропонують шляхи розвитку підприємства.

Канали розподілу (збуту) — це сукупність фірм чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють переданню права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача [4].

За рахунок досить вузької спеціалізації діяльності підприємства, що потребує індивідуальної консультації клієнта, продаж товарів зазвичай відбувається без посередників. На підприємстві є відділ по збуту, але воно самостійно не здійснює поставки, а користується послугами транспортних посередників, зазвичай транспортування відбувається автомобілем, має прямий канал розподілу. За напрямком руху канал збуту також можна назвати прямим (виробник→споживач). Особливістю збутової стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» є те, що воно не здійснює в постійному режимі продаж товарів на зовнішні ринки, тому не потребує організації експортного відділу, заключенням договорів та проведенням експорту займається менеджер зед, який опрацьовує також імпортні угоди.

ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» має специфічний товар, структуру продажу якого наведено в додатку А, за нею складові комплексу радіовимірювання становлять 89% (9552,37 тис. грн.) від чистого доходу від реалізації продукції, а телекомунікаційне обладнання- 11% (1180,63 тис. грн.), тож за Котлером підприємство має нішову стратегію, тому що виробляє наукомістку продукцію, на виробництво якої витрачається багато часу та ресурсів, не для широкого ринку збуту.

Висновки до розділу 1

Було розглянуто теоретичні основи формування конкурентної політики, її складові. Етапи та класифікацію складової політики- конкурентної стратегії, визначено, що конкурентна стратегія впливає на формування діяльності підприємства загалом, визначаючи основні аспекти та напрямки руху. Висновком є те, що конкурентну політику та її стратегії необхідно продумувати залежно від товару, місця підприємства на ринку, попиту та пропозиції, деякі стратегії можуть виявитись не тільки неефективними, але й поставити під загрозу подальше функціонування підприємства, тому лише за допомогою аналізу та чіткого плану дій можна досягти позитивного результату, принципи та методика впровадження конкурентної стратегії недостатньо опрацьовані в працях та потребують подальшого дослідження.

Було проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС». Було описано види діяльності, якими займається підприємство, асортимент товарів та послуг. Фінансові дані зі звітності див. табл. 1.4 показують, що 2015-2017 роки були більш прибутковими для підприємства, ніж 2018-2019 роки, у підприємство недостатньо забезпечено власним капіталом та оборотними активами див. додаток А, що призводить до затримки в заробітній платі, плинності кадрів, ставить під загрозу спроможність швидко погасити заборгованість. Не всі показники мають недостатнє значення, показники рентабельності збільшились за рахунок росту прибутку. Тож підприємству потрібно його перенаправити у власний капітал та оборотні активи для покращення своєї фінансової стійкості. Також описано організаційну структуру відділу маркетингу і збуту ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» і виявлено, що воно використовує прямі канали збуту і нішову конкурентну стратегію.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємство має резерв для виходу на зовнішній ринок та конкурентоздатну по якості та ціні продукцію.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

2.1. Оцінка сприятливості конкурентного середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» працює на вітчизняному ринку, час від часу виконуючи імпортно-експортні операції з міжнародними партнерами. Розглянемо три країни, з якими підприємство співпрацювало раніше, це Китай, США та Німеччина. Для визначення пріоритетної країни розглянемо декілька індексів.

У таблиці 2.1 наведено методику експертної оцінки індексів, експертами виступили: начальник відділу збуту, директор по розвитку, начальник фінансового відділу, автором якої є науковець Лайкерт, за нею експертам було потрібно було поставити оцінку впливу індексу на сприятливість конкурентного середовища для виходу на міжнародний ринок від 1 до 5, де 1-не погоджуюсь із впливом індексу, 2- частково не погоджуюсь, 3- складно сказати, 4- частково згоден, 5- повністю погоджуюсь [4]. Після отримання результатів опитування, оцінки перемножуюся з індексом, потім отримуємо середнє арифметичне значення по кожному з показників і суму для країни. Загалом шкала уніфікована та зручна для застосування, допомагає виявити значимість та важливість кожного з індексів.

Таблиця 2.1

Основні бізнес індекси США, Німеччини та Китаю

Номер	Індекси	Значення індексів у 2019 році			Експертна оцінка значущості індексу			Результати експертної оцінки		
		США	Німеччина	Китай	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	США	Німеччина	Китай
1	Інституції	71,2	72	57	3	4	4	593	652	511
2	Інфраструктура	87,9	90	78	5	4	5	938	962	831
3	Прийняття ІКТ	74,3	70	79	4	5	4	768	723	811
4	Макроекономічна стабільність	99,8	100	99	5	5	4	1131	1067	1054
5	Здоров'я	83	92	88	3	3	4	609	738	702

Закінчення табл. 2.1

6	Навички трудових кадрів	82,5	84	64	4	4	3	743	702	534
7	Товарний ринок	68,6	68	57	4	3	4	572	568	473
8	Ринок праці	78	73	64	3	4	3	624	582	513
9	Фінансова система	91	79	58	3	3	4	667	633	461
10	Розмір ринку	99,5	86	100	5	4	5	1061	917	1067
11	Динамічність бізнесу	84,2	80	66	3	4	5	730	795	664
12	Інноваційні можливості	84,1	87	65	5	5	4	953	926	691
13	Індекс майнових прав	82	81	61	3	4	3	656	648	488
14	Індекс свободи від корупції	77	81	49	4	5	4	796	837	506
15	Економічна свобода, загальний показник	77	74	58	3	4	3	616	592	464
16	Індекс свободи торгівлі	87	74	73	3	5	3	783	666	657
17	Індекс грошової свободи	76,6	78	72	4	4	5	740	805	743
18	Індекс глобальної конкурентоспроможності	83,7	82	74	5	3	4	781	709	640
19	Індекс економічної свободи	76,8	74	58	4	3	3	614	539	428
20	Індекс легкості ведення бізнесу	82,75	79	74	4	3	4	690	658	614
21	Сума	1646,95	1603,6	1392,34	77	79	78	15064	14719	12852

Джерело: розроблено автором на основі [32, 41, 33, 30, 50, 44, 38, 39, 40, 47, 48, 49, 31, 43].

У табл. 2.1 наведено структуру агрегованого показника Індексу глобальної конкурентоспроможності (номер 1-12 у таблиці). За даними аналізу експертної оцінки, найкращим конкурентним середовищем для ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» є США, друге місце у Німеччини, а останнє займає Китай.

Першим є Індекс глобальної конкурентоспроможності, що охоплює економіку, вимірює рівень національної конкурентоспроможності, він визначається як сукупність державної політики, інститутів та факторів, що визначають рівень продуктивності праці. Складові Індексу глобальної конкурентоспроможності наведено в табл. 2.1 [17]. За цим рейтингом див. у додатку В перше місце займає США, Німеччина на другому, а у Китаю третє місце, хоча незважаючи на нижчі позиції країна демонструє тенденцію до зростання

показника. Розрив між США і Німеччиною незначний, тобто їх рівні конкурентоспроможності майже не відрізняються.

Другим показником є Індекс економічної свободи, який досліджує розвиток економічної політики у 186 країнах. Країни співставляються за 10 показниками економічної свободи, які оцінюють верховенство права, розмір уряду, ефективність регулювання та відкритість ринків. Його розрахунком займається Wall Street Journal і Heritage Foundation. Складові Індексу економічної свободи: свобода бізнесу; свобода торгівлі; податкова свобода; державні витрати; грошова свобода; свобода інвестицій; фінансова свобода; захист прав власності; свобода від корупції; свобода трудових відносин [17]. За другим рейтингом див. у додатку В ситуація лідерства не змінилась, США, Німеччина, у якого великий відрив Китай.

Третім показником є Індекс легкості ведення бізнесу, цей рейтинг дозволяє визначити якість правил регулювання підприємницької діяльності, що підвищують чи обмежують ділову активність, та їх застосування у 183 країнах, а також вибраних окремих містах. Розрахунком цього показника займається Світовий Банк, який щороку публікує звіт «Ведення бізнесу». Складові Індексу легкості ведення бізнесу визначають у легкості виконання перелічених дій: розпочинання бізнесу; робота з дозволами на будівництво; отримання електропостачання; реєстрація майна; отримання кредиту; захист прав інвесторів; сплата податків; міжнародна торгівля; забезпечення контрактів; закриття підприємства [23]. У третьому рейтингу див. у додатку В лідирує США, Німеччина, у Китаю значно нижчі показники. Це означає, що найпростіше вести підприємницьку діяльність у перших двох країнах, тобто вони найбільш перспективні для ведення бізнесу.

Наступним показником для аналізу є Індекс грошової свободи, що показує рівень інфляції, міру стабільності цін. Оцінка компонента грошової свободи базується на двох факторах: середньозважений рівень інфляції за останні три роки; контроль цін. Цей показник відноситься до Індикаторів Індексу економічної свободи країни [42]. За останній див. у додатку В рік найліпший і сприятливий показник у Німеччини, це говорить про те, що країна стабільніша від інших у монетарній політиці, рівні інфляції та цін, нижчий показник у США та Китаю.

Ще один актуальний показник, це Індекс свободи торгівлі, що є складовою показника відсутності тарифних та нетарифних бар'єрів, які впливають на імпорт та експорт товарів та послуг. Оцінка свободи торгівлі базується на двох вхідних даних: середньозважена тарифна ставка; нетарифні бар'єри. Найвищий див. у додатку В рис. В у США, у Німеччини нижче всього на 1 бал, у Китаю показник значно нижчий. Це говорить про те, що з точки зору тарифного регулювання краще співпрацювати з США та Німеччиною.

Найбільш агрегований показник- загальний індекс економічної свободи, включає в себе такі показники: свободу бізнесу, свободу торгівлі, свободу податків, свободу інвестицій, грошову свободу, фінансову свободу, свободу державних витрат, свободу трудових стосунків, захист прав власності, свободу від корупції. США див. у додатку В у рейтингу випереджує інші країни, другою іде Німеччина, третьою Китай, у цієї країни показник нижче попередніх. Це підтверджує, що США та Німеччина більш прогресивні та перспективні для ведення бізнесу.

Один із актуальних показників Індекс свободи від корупції. Корупція руйнує економічну свободу, вносячи в економічні відносини невпевненість і невизначеність. Індекс сприйняття корупції (ІСЦ) - це індекс, що складається щороку починаючи з 1995 року глобальною організацією Transparency International. Сама організація не проводить жодних опитування, натомість спираючись на 13 опитувань та оцінок авторитетних міжнародних організацій та аналітичних центрів. Індекс оцінює лише корупцію у державному секторі. Джерела ІСЦ використовують дані опитування інвесторів, ділових людей, аналітиків ринку тощо. ІСЦ відображає думки та уявлення приватного сектору про корупцію в державному секторі. Важливо пам'ятати, що ІСЦ вимірює сприйняття корупції, а не її фактичний рівень. ІСЦ вимірює сприйняття державної корупції, а саме такі аспекти: підкуп, перенаправлення державних коштів, використання державної посади з метою отримання приватної вигоди, кумівство на державній службі, здатність уряду забезпечувати механізми доброчесності, ефективне переслідування корумпованих чиновників, тяганину та надмірне бюрократичне навантаження, існування належних законів про розкриття фінансової інформації, запобігання

конфліктів інтересів та доступ до інформації, правовий захист викривачів, журналістів та слідчих. Найкращий показник див. у додатку В у Німеччині, потім США, у Китаю показник значно нижчий. Корупція впливає на ведення бізнесу, тому цей рейтинг і місце в ньому дуже важливі. Можна зробити висновок, що в Німеччині більша довіра підприємців до уряду, а в Китаї вона підірвана підозрою до корумпованості посадовців.

Міжнародний індекс прав власності публікується у Property Rights Alliance і присвячується просуванню прав власності у світі. Індекс вимірює досягнення країни з позиції ефективності захисту приватної власності за трьома основними критеріями: правове і політичне середовище (незалежність судової системи, верховенство закону, рівень корупції); права на фізичну власність (доступність позик, реєстрація та захист власності); права на інтелектуальну власність (рівень «піратства», захист патентного права, захист прав інтелектуальної власності). Лідирує див США та Німеччина у додатку В, сильна система майнових прав у цих країнах не лише сприяє процвітанню, але й створює доброчесний цикл розвитку людини в суспільстві.

Політичний ризик- це ризик для віддачі від інвестиції в результаті політичних змін або нестабільності в країні. Нестабільність, що впливає на прибуток від інвестицій, може бути наслідком зміни уряду, законодавчих органів, інших осіб, що займаються зовнішньою політикою або військовим контролем. Класифікація політичного ризику на середньо- та довгострокову перспективу вимірює ймовірність ризику, спричиненого політичними та асимільованими подіями, пов'язаними з транскордонними операціями тривалістю понад 1 рік. Індекс поєднує оцінку економічної та фінансової ситуації, оцінку політичної ситуації та аналіз досвіду платежів для кожної країни. Оцінка фінансового стану базується на коефіцієнтах зовнішнього боргу, для яких критичні значення були встановлені на основі економетричних оцінок [3]. Додаються деякі показники ліквідності, такі як рівень валютних резервів. Економічна ситуація в країні оцінюється за допомогою трьох наборів показників: економічна політика, фіскальна та монетарна політика, зовнішні баланси та структурні реформи; показники, що відображають потенціал

зростання країни, такі як котирування заощаджень та інвестицій та показники зростання; та зовнішні показники вразливості, такі як диверсифікація експорту та залежність від допомоги. Ризики, пов'язані з політичною ситуацією, також базуються на кількісних показниках. Дані про досвід платежів, використані в моделі, надходять як від Credendo, так і від інших кредитних страховиків ОЕСР, що відображає ситуацію щодо нових та існуючих зобов'язань, а також угод про перепланування, укладених у Паризькому клубі. Нарешті, беруться до уваги елементи, які не зафіксовані моделлю. Розглянемо його у довго та середньостроковому періоді і це той випадок, коли чим нижче показник, тим краще, адже рівень ризику має бути низьким, яким він і є у США та Німеччини, у Китаю 2 див. у додатку В.

Індекс економічного спаду враховує фактори, пов'язані з економічним спадом всередині країни. Наприклад, Індикатор відображає закономірності прогресивного економічного спаду суспільства в цілому, що вимірюється доходами на душу населення, валовим національним продуктом, рівнем безробіття, інфляцією, продуктивністю, боргом, рівнем бідності або провалами бізнесу. Він також враховує раптові падіння цін на товари, прибуток від торгівлі або іноземні інвестиції, а також будь-який обвал або девальвацію національної валюти. Індикатор економічного спаду додатково розглядає реакцію на економічні умови та їх наслідки, такі як труднощі у суспільстві або зростання соціальної нерівності. Показник економічного спаду орієнтований на офіційну економіку, а також на незаконну торгівлю, включаючи торгівлю наркотиками та людьми, та відтік капіталу на рівні корупції та незаконних операцій, таких як відмивання грошей або розкрадання. Ще один випадок, коли, чим нижче показник, тим краще стан економіки. Найсприятливіший бал має Німеччина див. у додатку В, потім США та Китай, у яких різниця в показниках відрізняється вдвічі.

Для того, щоб обрати найкращий ринок потрібно оцінити можливі варанти, для цього використаємо PEST-аналіз у додатку Г, який включає в себе політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Політична стабільність країн була описана на основі політичних ризиків, найменші показники якого у США та

Німеччини. Належність до союзів, Німеччина належить до високоінтегрованого Європейського Союзу, США співпрацює за Північноамериканською угодою про вільну торгівлю, а також відноситься до Азіатсько-Тихоокеанського економічного співробітництва як і Китай. Інституціональне середовище як складова глобального індексу конкурентоздатності, за ним країни розмістились у такому порядку: Німеччина, США, Китай. Найменше втручання в економіку з боку держави в США, потім Німеччина, у Китаї держава має значний вплив на економіку. Темпи інфляції країн Німеччина на 2019 рік мала 1,4, США- 1,8, Китай показник у 2,9. За рівнем податків найвищі ставки у Німеччини, на другому місці Китай, потім йде США. Подушевний обсяг ВВП у США становить 55671,23 дол. США, у Німеччини- 47628,03 дол. США, Китаю-8254,3 47628,03 дол., що значно менше ніж у попередніх країн. За наявністю вільних економічних зон лідирує США, друге місце ділять Німеччина та Китай, в яких зони менш розвинені. Розмір ринку також розглядався як складова індексу глобальної конкурентоспроможності, за ним лідирує Китай, потім ідуть США та Німеччина. Економічна розвиненість країни США та Німеччина входять за своїми показниками до списку економічно розвинених країн, Китай до країн, що розвиваються. За індексом легкості ведення бізнесу перше місце займає США, друге- Німеччина, третє-Китай, числові значення індексу у табл. 2.1. За показником ринку праці, лідирує США, за ними Німеччина і Китай. Країною, яка найближча до нашої по ідеології-це Німеччина, потім США, а віддаленою є Китай, який схиляється до комуністичної ідеології. Рівень життя населення за рейтингом індексу людського розвитку Німеччини становить 0,939, у США 0,920 та Китай має 0.758. За рівнем освіти населення, у Німеччини- 0,946, Китай має показник 0.649, США- 0,899%. Від пандемії Covid 19 постраждали багато світових економік, у першу чергу США. Інноваційні можливості розглядались у табл. 2.1, найбільший показник має Німеччина, за нею, США. Прийняття інформаційно-комунікаційних технологій найбільше у Китаю, потім США, за ними Німеччина. За інфраструктурою найбільш розвинена Німеччина, на другому місці США, на третьому Китай, показник був наведений табл. 2.1.

2.2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій ТОВ «ЛНКЕКСПРЕС» на ринках США, Німеччини та Китаю

Наближаючись до сфери діяльності ТОВ «ЛНКЕКСПРЕС» слід сказати, що мікроелектронна галузь є однією з основних галузей сучасного світового господарства і насамперед розвинених країн. У США ця галузь займає одну із рушійних сил розвитку економіки. Заслуга мікроелектронно-інформаційного комплексу виходить за межі виробництва інтегральних мікросхем, тому що комп'ютери і електронна техніка стали не тільки засобом виробництва або допоміжним інструментом на підприємстві, а й предметом споживання широких верств населення, вийшовши при цьому і за вузькі рамки ринків державного сектора. При цьому більша доступність товарів даного сектора економіки стала поштовхом до розвитку в інших сферах, в цілому економіки США. При цьому і на ринках Східної Азії ця галузь стала основою для спеціалізації виробництва, це предмет дослідження для науковців.

Вибір стратегії на рівні фірми в обраній галузі залежить від кількох характерних ознак: характеристика світової конкуренції, якість та еластичність попиту на товар, характеристики товарів (кількість наукомістких операцій, які необхідні при виробництві), стан науково-технічного сектору національної економіки, рівень заробітної плати в порівнянні з іншими країнами, наявність національних компаній, їх промислового, підприємницького потенціалу, місце підприємства, яке воно займає у відношенні по витратам на робочу силу [29].

У США пріоритетним напрямом розвитку економіки є суспільство масового споживання, ця модель гарантує високу оплату праці за рахунок платоспроможного попиту на весь асортимент товарів та послуг. Підприємці в такій ситуації зацікавлені в інвестуванні, але й держава перерозподіляє доходи на достойний рівень заробітної плати. Також США використовує стратегію науково-технічного лідерства, держава вкладає кошти у фундаментальні наукові дослідження, коли стається науково-технічний прорив, вона переходить на нову сходинку товарних ринків.

Китай користується стратегією наслідування, як і більшість східних країн. Ці країни викривають менше ресурсів на проривні науково-технічні винаходи, більше адаптують та поширюють існуючі. Таким чином формуються олігополістичні ринки з країн-лідерів та їх послідовників. Ці країни мають фінансовий, організаційний, кадровий та промисловий потенціал. Перевагою Китаю на світовому ринку є велика кількість населення, значна територія країни в порівнянні з іншими та консолідація виробничих потужностей на цій території.

Якщо розглядати ситуацію конкурентних стратегій Німеччини, то слід зазначити, що країна входить до ЄС і має свободу руху капіталу, людей та товарів в межах європейського економічного простору. У цій країні високорозвинений ринок технологій та експорту, за рахунок вільного обігу товарів, на її території розташовано багато головних офісів та є достатньо кваліфікованих кадрів. При цьому німецькі стратегії ведення бізнесу більш схильються до довгострокових та приймають втручання з боку держави до виділення пріоритетних галузей економіки. Німецькі фірми розвивають більш довговічні стосунки з клієнтами, постачальниками та провайдерами технологій, тобто відбувається координація та інтеграція в економічній діяльності. Вони, як правило, спеціалізуються на усталених, але відносно складних виробничих процесах та пропонують широке післяпродажне обслуговування з довгостроковими зв'язками з клієнтами. Основною конкурентною стратегією Німеччини я б назвала стратегію нішера, в якій підприємства більш зорієнтовані на спеціалізації, інновації також спрямовані в ніші, вони мають більш поступовий, а не радикальний характер, проте з довготривалими післяпродажними стосунками з клієнтом, щоб стати для нього незамінним.

Розподіл на ці бізнес-системи та стратегії є досить умовним, тому що він має водночас охоплювати і суб'єкти бізнесу, і державні структури та економічну політику, так і окремий ринок та ситуацію на ньому країни загалом.

Розглянемо основні маркетингові стратегії виходу ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» на зовнішній ринок запропонованих країн. Їх п'ять, це: прямий та непрямий експорт, ліцензування, пряме інвестування й спільне підприємництво.

Першою проаналізуємо стратегію прямого інвестування, його переваги, недоліки, необхідні дії для реалізації. Потрібно побудувати або придбати завод, організувати виробництво на території обраної країни, переваги: економія на транспортуванні, митних платежах при імпорті, контроль над всіма операціями, більш тісні відносини з споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, що дозволить краще адаптувати продукцію фірми до умов місцевого ринку. Основним недоліком є великі витрати на реалізацію, такими коштами підприємство не оперує [1]. Окрім грошей на саме будівництво заводу або фабрики йому доведеться самостійно займатися вибором та купівлею ділянки під будівництво, підібрати персонал, налагодити з нуля роботу із дистриб'юторами, постачальниками, звідкись отримувати сировину, предмети та засоби праці, позиціонувати та рекламувати себе в новій країні, що понесе за собою великі матеріальні та часові затрати, організувати роботу менеджерів у декількох країнах, адже нерозумно покидати освоєний ринок своєї країни. Навіть корпорація МакДональдз не мала таких ресурсів при цьому повноцінно функціонуючи на ринку США, тому вдалася до франчайзингу. Дана стратегія підходить для підприємств наприклад машинобудівної галузі, уявімо, що підприємство-виробник знаходиться в Азії, але хоче завоювати ринки Європи та США, тоді йому раціонально буде побудувати один чи декілька заводів в обраному регіоні, транспортувати запчастини, що неможливо виробити там, значно дешевше, ніж автомобілі, митні платежі нижчі, близькість до споживача важлива для післяпродажного обслуговування, це збільшить довіру. Товар дорогий та об'ємний, дорого, ризиковано та складно транспортувати, високі митні тарифи при імпорті. Для ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» застосування даної стратегії підходить для ринку США, тому що він географічно віддалений, має вільні економічні зони, на яких вигідно буде розмістити підприємство, є інститути, за допомогою яких можна розвинути науковість продукції, виходити на ринок продукцією складових комплексу радіовимірювання.

Другою на черзі є стратегія ліцензування, підприємство-ліцензіар продає за певну винагороду (роялті або паушальний платіж) іноземній компанії-ліцензіату

право використовувати свою технологію або торговельну марку. Ліцензіар може надавати технічну, рекламну допомогу ліцензіату. Перевагами цієї стратегії є зменшення ризику при доступі на іноземний ринок, при цьому ліцензіат отримує технології виробництва або відому торгову марку [1]. Прикладом успішного використання стратегії є бренд «GAPCHINSKA» і магазини Watsons, що продають продукцію з її малюнками, товарами виступає косметика по догляду, ватні диски й палички, у даному випадку відбувається ефект синергії, адже художниці не потрібно займатись виробництвом та продажем, але вона може отримувати прибутки, а магазин отримує естетично привабливі упаковки та впізнаваний бренд, що дає змогу товару вирізнитись на фоні однотипної продукції, привабити споживача [8]. У випадку ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» можна продавати технологію виробництва складових комплексу радіовимірювання на ринок Китаю, на якому існують значні виробничі потужності.

Третьою розглянемо стратегію непрямого експорту - це продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних посередників, таких як торгові дома, міжнародні експортно-імпортні фірми. Виробник не має підрозділів, що займаються закордонними поставками, і, відповідно, не має жодних контактів з країною покупця. Експортний товар обробляється як звичайна поставка на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються посередникам з країни продавця. Перевагою є порівняна дешевизна, стратегія не вимагає великих людських і фінансових ресурсів, відсутня необхідність створення експортного відділу або встановлення контактів з іноземними партнерами, найменш ризикована стратегія, ризик беруть на себе посередники. Недоліком виступає невеликий прибуток, відсутність контролю, фірма не набуває міжнародного досвіду і не працює на довгострокову перспективу [1]. ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» може використовувати дану стратегію на ринках США та Німеччини, але продавати телекомунікаційне обладнання, яке є більш універсальним і не потребує консультації клієнта напряду та таких значних витрат на виробництво.

Четвертою є стратегія прямого експорту - це експорт через посередників, ними можуть виступати іноземні дистриб'ютори, власні торгові представники в

країні покупця або власні збутові відділи за кордоном (експортний відділ або підрозділ у своїй країні, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордон, закордонний збутової відділ, або дочірня компанія). Переваги: більший прибуток, більший контроль за ціновою стратегією і стратегією просування. Недоліки: більший у порівнянні з непрямим експортом ризик і великі витрати [1]. Якщо обирати між цією та попередніми стратегіями, то ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» готовий використовувати стратегію прямого експорту, але за умови, що зовнішньоекономічний договір перекриває витрати на експорт. При цьому експортувати товари наприклад до Німеччини буде не так дорого, це понесе за собою витрати на транспорт і митні платежі, транспортні витрати не мають бути дуже високими, тому що можна скористатися послугами перевізників або експрес перевізників, які доставлять вантаж авіатранспортом чи автомобілем, габарити товару при цьому не дуже великі, митні платежі для імпортера скоротяться за умовами угоди з ЄС(преференційні ставки мита). Тобто співпрацювати за даною стратегією вигідніше з ближчою Німеччиною, ніж з віддаленим Китаєм та США, хоча за ціною контракту витрати в будь-якому випадку несе покупець, тут потрібно скоріш йому розглядати варіанти. При цьому доцільно обрати телекомунікаційне обладнання для експорту, тому що на нього в даній країні вищий попит, легше продати, ніж наприклад в переповнений даним товаром Китай.

П'ятою до уваги слід взяти - спільне підприємництво. Створення СП може бути необхідним або бажаним з економічних або політичних причин (закритий ринок або дуже високі митні бар'єри). Перевагами є те, що ризик ділиться порівну з партнером, можливість виходу на закриті для експорту ринки. Недоліком-прибуток теж ділиться порівну, суперечки між партнерами щодо напрямків інвестування, маркетингової політики, використання прибутку [1]. Для ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» це також непоганий варіант, але воно не має бути цілком юридично залежним від партнера, а вести бізнес у своїй країні при цьому мати довготривалий альянс, договір з іноземним партнером, мати можливість доповнювати, збувати товари один одного. Модель розвитку підходить для ринку США, тому що потребує меншої кількості ресурсів, ніж попередні стратегії.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано рейтинг основних індексів США, Німеччини та Китаю. Висновком є те, що за сукупністю економічних показників та проведеного аналізу та за розрахунками, які наведено у додатку Г, найкращим варіантом виходу на іноземний ринок буде США, на другому місці Німеччина, третім іде Китай, тобто з економічної точки зору ринки цих країн більш перспективні для ведення зовнішньоекономічної діяльності. Також був проведений PEST – аналіз країн, за результатами якого найбільш перспективним є ринок США.

Описано конкурентне середовище США, Німеччини та Китаю та можливість впровадження конкурентних стратегій на їх ринках. Висновком є те, що ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» може використовувати маркетингові стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок такі як пряме інвестування, буде актуальним для ринку США з товаром складові комплексу радіовимірювання, тому що може бути розміщений у вільній економічній зоні, не платити податки, також в країні є інститути, на базі яких можна проводити розробки та вдосконалювати продукт. Стратегію ліцензування доцільно використовувати на ринку Китаю, тому що він має велику кількість виробничих підприємств, що могли б викупити технологію виробництва складових комплексу радіовимірювання ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС». Стратегію непрямого експорту слід використовувати з більш універсальним телекомунікаційним обладнанням на ринках США та Німеччини, адже ринок Китаю переповнений даною продукцією. За допомогою прямого експорту можна вийти на ринок Німеччини, адже вона недалеко географічно розташована і входить до ЄС, з яким в Україні є асоціація, що дає більш вигідні умови для здійснення імпортно-експортних операцій. Стратегію альянсу слід застосувати на ринку США та Німеччини.

Загалом найкращим варіантом експорту виходячи з результатів оцінки індексів середовища та PEST – аналізу буде ринок США, а стратегією виходу на нього є альянс, за співставленням переваг та недоліків, ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» буде використовувати саме цю стратегію.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

3.1. Розробка базових принципів конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

Виходячи з того, що в науці принципами називають загальні положення, яким повинні задовольняти наукові припущення, гіпотези або теорії [27], розробка базових принципів конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» повинна бути спрямована саме на отримання передбачених складових.

Відповідно, розробку конкурентної стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах:

1. орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників;
2. багатоваріантність можливих напрямків розвитку з урахуванням конкурентної боротьби на зовнішніх ринках, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства;
3. безперервність розробки та удосконалення стратегії, постійна адаптація її до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства, зважаючи на особливості зовнішніх ринків.

Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту компанії дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку в умовах конкуренції, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство [21].

Модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої конкурентної стратегії, в тому числі її оцінку і

контроль. Система стратегічного менеджменту характеризується як технологія управління компанією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування компанії на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії. Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства в умовах конкуренції, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо [21].

Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства.

В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість. Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством [21].

Таким чином основні етапи процесу формування стратегії розвитку ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» будуть містити:

1. усвідомлення місії підприємства
2. вивчення стану зовнішнього конкурентного середовища та ступеня його впливу на діяльність досліджуваного підприємства
3. оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

4. формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах конкуренції при виході на міжнародні ринки.
5. розробка стратегічних альтернатив діяльності підприємства в умовах конкуренції та вибір найбільш оптимальної із них
6. розробка та впровадження заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії:
 - розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
 - формування політики поведінки підприємства за найбільш важливим напрямком діяльності – виходом на міжнародні ринки;
 - розробка системи тактичних планів ведення господарської діяльності.
7. моніторинг ходу реалізації стратегії та її коригування в разі необхідності [21].

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії та деталізований в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети з акцентом на зовнішні ринки.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).

Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація. обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Джерело: розроблено автором.

При формуванні конкурентної стратегії підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми як інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційна. Система стратегічного управління підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування і контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління охоплює такі підсистеми як стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління. Даний підхід акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації [27]. Вважаємо за доцільне всю

сукупність функцій стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції диференціювати на такі групи:

- 1) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів;
- 2) функції управління процесом розробки стратегії;
- 3) функції управління процесом реалізації стратегії. До першої групи належать функції, пов'язані з управлінням аналітичним процесом визначення цільових орієнтирів підприємства.

Функції, пов'язані з управлінням процесами формування множини стратегічних альтернатив, вибором стратегій і розробкою стратегічного плану, належать до другої групи. До третьої групи належать функції, пов'язані з управлінням процесами мобілізації ресурсів, мотивацією персоналу, здійсненням стратегічних змін, а також контролем і оцінкою реалізації стратегії. Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику. Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку.

Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно. Оскільки на вибір

стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

Вивчивши їх пропонується наступний алгоритм вибору певної конкурентної стратегії розвитку підприємства, етапи якого представлені на рисунку у додатку В.

Перший етап - аналіз насиченості ринку продукцією підприємства та можливостей підприємства збільшити частку ринку за рахунок виходу на нові ринки або ніші, особливо міжнародні. Цей етап виконується з урахуванням виконаних досліджень по кількісній оцінці сприятливості конкурентного середовища по декількох вибраних країнах.

Наступним етапом розробки конкурентної стратегії повинен бути етап аналізу конкурентної позиції підприємства, алгоритм якого у додатку Д, що може бути виконаний на основі матричних методів таких як SWOT аналіз, PEST аналіз, багатокутник конкурентоспроможності. Їх використання дає об'єктивні та обґрунтовані підтвердження вибраних етапів [16].

Далі розробка продовжується виконанням дослідження наявності переваг ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» по витратах, диференціації, концентрації та інших аналогічних показниках. Від отриманих при цьому результатів залежить логічний оператор, який відображає визначення наступного напрямку розробки стратегії. Якщо після виконаних досліджень буде встановлено, що переваги наявні, то процес розробки конкурентної стратегії продовжується. При негативному результаті процес розробки конкурентної стратегії повертається до пошуку нових ідей.

Після встановлення наявності конкурентних переваг проводиться вивчення можливостей формування переваг та розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства, що забезпечують формування цих переваг. Всі визначенні

можливості групуються по напрямкам діяльності підприємства та деталізуються відповідними підрозділами з перерахунком складових та визначенню необхідних ресурсів.

Далі проводиться визначення можливості ресурсного забезпечення реалізації стратегії на основі розрахунків та оцінки наявних ресурсів, оцінка вартості та очікуваних результатів.

У випадку можливого досягнення максимального результату при мінімальних або наявних ресурсах, процес продовжується проведенням вибору конкурентної стратегії підприємства.

Якщо результат негативний, то проводиться перегляд стратегії з урахуванням визначених обмежень по ресурсах.

Після того, як всі попередні кроки підтверджують ефективність розробленої стратегії, проводиться деталізація кроків по функціональному забезпеченню реалізації стратегії в загальній структурі управління підприємством.

Реалізація обраної конкурентної стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства та її моніторинг забезпечується оперативною діяльністю підприємства.

Розробка та використання алгоритму виконання певних дій по досягненню результату значно більш ефективно структурує зусилля організаційних підрозділів підприємства на досягнення результату. Розроблений та доведений до відома всіх причетних до досягнення цілі підрозділів підприємства алгоритм стає базою для об'єднання зусиль та концентрації уваги на головних етапах як розробки так і реалізації в подальшому конкурентної стратегії.

3.2. Очікувані результати імплементації конкурентної стратегії на підприємстві-суб'єкті міжнародного бізнеса ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

Аналіз ефективності реалізації обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку основних факторів при виборі стратегії, що визначають можливості здійснення стратегії.

Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті підлягає одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. Якщо стратегія відповідає поставленим цілям, то подальша її оцінка проводиться з таких напрямків:

1. відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;
2. відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;
3. прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьох напрямках:
 - чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
 - до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії;
 - чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії [13].

Аналіз ефективності реалізації розробленої конкурентної стратегії можливо виконати за допомогою методу стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Оцінка проводиться за 4 групами показників: загальна оцінка підприємства, ресурси, знання та використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей. За кожною групою показників потрібно визначити середні оцінки та їх відхилення. Стратегічна оцінка ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за допомогою методу стратегічної оцінки підприємства з використанням кількісних експертних оцінок управлінського персоналу підприємства наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічна оцінка ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

Показник	Минулий період	Звітний період	Відхилення
1	2	3	4
Загальна оцінка підприємства			
1. структура підприємства	7	9	+2
2. корпоративна культура	5	8	+3
3. стиль керівництва (вищий)	8	9	+2
4. стиль керівництва (середній та низький)	6	8	+2
Середня оцінка	6,5	8,5	+2
Ресурси			
1. фінансові	5	7	+2
2. комунікаційні	6	7	+1
3. технології	7	8	+1
4. персонал	7	9	+2
Середня оцінка	6,25	7,75	+1,5
Знання			
1. фінансові	7	8	+1
2. клієнтів	6	8	+2
3. конкурентів	7	8	+1
4. галузі та особливостей бізнесу	6	8	+2
Середня оцінка	6,5	8	+2
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	6	8	+2
СОП	6,3	8,1	+1,8

Джерело: розроблено автором.

Таким чином аналіз згідно даних показників, по 10-ти бальній шкалі, можна зробити наступні висновки:

- так як середні оцінки за розділами знаходяться близько одна від одної, то це свідчить про збалансованість різних напрямків в управлінні підприємством;
- так як оцінки є середніми, а у звітному періоді вони зростають, то це свідчить про те, що прогнозований потенціал підприємства буде реалізовано і стратегію обрано правильно;
- оскільки відхилення є тільки позитивними, то це свідчить про стратегічну стабільність та сприятливі можливості для реалізації та виконання стратегії;
- загальні оцінки СОП є достатньо високими і є тенденція до зростання, то можна зробити висновок, що стратегія реалізується цілком успішно і були обрані правильні напрями її виконання.

Отже, виходячи із аналізу стратегічної оцінки підприємства, обрана стратегія конкурентоспроможності на зовнішніх ринках позитивно впливе на діяльність підприємства:

- зумовить збільшення кількості виробленої продукції;
- зменшить витрати за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- підвищить ефективність використання наявних виробничих площ і економного та раціонального використання сировини, енергоресурсів тощо;
- зменшить собівартість за рахунок переходу на енергозберігаючі технології та зміни постачальників.

Для того, щоб впровадити будь-яку стратегію виходу на міжнародний ринок потрібно витратити на неї ресурси, окрім цього виробити певний обсяг продукції для її реалізації. На виробництво витрачаються: матеріальні затрати на сировину, оплату праці робочих, податки, адміністративні та збутові витрати. Додатково оплачується робота менеджерів по пошуку клієнтів, маркетингових спеціалістів, розробка сайту для замовлень, менеджерів зед, експортного відділу. Виходячи з аналізу господарської діяльності, наведеної у першому розділі, для підприємства є критичним збільшення витрат, йому необхідно їх зменшувати, щоб бути більш

рентабельним. Якщо спробувати реалізувати найбільш підходящу для підприємства стратегію альянсу на ринку США, то це дасть змогу зекономити на деяких з можливих витрат.

Очікувані результати імплементації конкурентної стратегії, встановлені за результатами експертних оцінок керівного складу підприємства ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» можуть скласти:

✓ фінансові:

1. зростання прибутку не менше 7%,
2. підвищення платоспроможності на 5%,
3. підвищення ефективності фінансової діяльності на 5%,
4. зниження собівартості продукції на 4%,
5. заключення нових контрактів,
6. оптимізація виробничо-фінансового циклу,
7. залучення іноземної валюти.

✓ розширення клієнтської бази:

1. вихід на нові ринки збуту,
2. підвищення впізнаваності та покращення іміджу бренду ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»,
3. збільшення ринкової частки продукції підприємства,
4. розширення дистриб'юторської мережі,
5. задоволення зростаючих потреб споживачів.

✓ виробничо-технічні процеси:

1. скорочення тривалості виробничого циклу,
2. оптимізація витрат на 5%,
3. створення та підтримка гнучкого виробництва,
4. підвищення продуктивності праці,
5. підвищення кваліфікації працівників,
6. зростання ефективності маркетингової діяльності,
7. удосконалення управління підприємством та модернізація його організаційної структури.

Найскладнішим етапом у реалізації конкурентної стратегії на зовнішніх ринках, це знайти іноземних партнерів, які би були зацікавлені у вигідній для обох сторін співпраці. Також обрання даної конкурентної стратегії виходу на ринок США змінить канал розподілу з прямого на непрямий, через посередника у вигляді підприємства-партнера.

Отже, запровадження нової конкурентної стратегії може нести позитивні результати, за умови забезпечення стабільного зростання якості та надійності продукції, зниження її собівартості, перерозподілу ресурсів та активної кооперації з іноземним партнером, що приведе до позитивних фінансових показників, зростання прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Висновком є те, що така розробка конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» має базуватись на таких принципах: орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників; багатоваріантність можливих напрямків розвитку з урахуванням конкурентної боротьби на зовнішніх ринках, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства; безперервність розробки та удосконалення стратегії, постійна адаптація її до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства, зважаючи на особливості зовнішніх ринків. Було описано та проаналізовано основні етапи, фактори, функції вибору, розробки та впровадження міжнародної конкурентної стратегії.

Наведено стратегічну оцінку ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС», з чого можна зробити висновок, що підприємство має збалансованість різних напрямків в управлінні; стратегію обрано правильно, адже виходячи з розрахунків прогнозований потенціал підприємства буде реалізовано; є стратегічна стабільність і сприятливі можливості для реалізації та виконання стратегії; стратегія реалізується цілком успішно і були обрані правильні напрями її виконання, тому що зальні показники СОП високі й зростають.

Отже, використання обраної стратегії виходу на міжнародний ринок відкривають для підприємства значні можливості для нарощування виробництва, збільшення доходів та отримання додаткових конкурентних переваг, можна очікувати фінансового зростання, розширення клієнтської бази та покращення виробничо-технічних процесів на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі було розглянуто концептуальні засади формування конкурентної політики суб'єкту-міжнародного бізнесу, висновком є те, що всі підприємства, які ведуть діяльність на національному та міжнародному ринках різні, тому в залежності від товару, ринкової частки підприємства, попиту та пропозиції на продукцію, конкурентних переваг, наявності ресурсів підприємства, цінової політики, конкурентоспроможності підприємства можливо обрати конкурентну стратегію, яка принесе прибутки та посилить вплив на ринку. У наш час розроблено велику кількість конкурентних стратегій, які будуть ефективними та неефективними для кожного окремого підприємства, обрання неправильного шляху розвитку може бути критичним для подальшого функціонування підприємств, призвести припинення діяльності, адже відрізняються аспекти та акценти кожної з них, що є актуальним для покупця того чи іншого товару, це може бути ціна, післяпродажне обслуговування, доступність, реклама, підкреслення переваги над конкурентами, якість продукції, широкий асортимент, індивідуальний підхід, швидкість обслуговування, впізнаваність торговельної марки, інноваційність, унікальність та оригінальність товару. Тож обираючи стратегію потрібно зрозуміти якому з наведених вище акцентів приділити найбільшу увагу та розвивати, вони всі потрібні, проте якщо обирати не той можна втратити ресурси та майбутні прибутки.

При аналізі господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» видно, що доходи та витрати підприємства знизились за останні роки, що говорить про скорочення діяльності, погані показники ліквідності, платоспроможності та ділової активності, причиною є недостатня кількість оборотних активів та власного капіталу, що проблему можна вирішити шляхом перерозподілу прибутку підприємства. Якщо ситуацію не вирішити, то вона призведе до неспроможності вчасно погасити заборгованості, що саме по собі становить загрозу банкрутства та фінансовій стабільності підприємства. Показники рентабельності підприємства зростають через збільшення прибутків, що є позитивним аспектом і показує

конкурентоздатність товару на ринку. Також було описано основні групи товарів, збутом яких займається підприємство, складові комплексу радіовимірювання(89%) та телекомунікаційне обладнання(11%), наведено в додатку А, тому що переважає у структурі збуту специфічне високоякісне обладнання, не для широкого ринку збуту, то підприємство використовує нішові стратегію та прямі канали збуту, відштовшуючись від основних аспектів товару.

У другому розділі було проаналізовано економічні індекси США, Німеччини та Китаю, проведено PEST-аналіз цих країн, висновком стало те, що найкращим варіантом ведення бізнесу є США.

Порівнюючи стратегії виходу на міжнародний ринок, було запропоновано найкращий виходячи з аналізу варіант альянс, який дасть змогу зекономити на основних витратах при розширенні виробництва. Для ринку США підходять три стратегії виходу: це пряме інвестування, непрямий експорт та альянс. Пряме інвестування потребує великої кількості ресурсів для впровадження виробництва в іншій країні, тому є не дуже привабливим для ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС», яке на даний період часу не оперує ними. Непрямий експорт також можливий варіант, проте продавати потрібно буде більш універсальні товари телекомунікаційного обладнання, яке у структурі капіталу займає невелику частку, також прибуток потрібно буде ділити з посередником, виходячи із цих факторів вибір даної стратегії не принесе очікуваної кількості прибутку. Натомість стратегія альянсу з партнером із США для підприємства є досить привабливою, адже розширить ринок, не потребує значної кількості матеріальних затрат і використовуватиметься для збуту основний товар (складові комплексу радіовимірювання). Тому ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» обриває для себе стратегію альянсу з партнером з США.

Висновком є запропонована методологія, принципи застосування обраної стратегії. Отже, якщо підприємству вдасться знайти іноземного партнера для співпраці, то результати від імплементації обраної стратегії призведуть до збільшення прибутків, розширення ринку збуту, покращення фінансових показників, зменшення собіватності, загалом до позитивних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ал-газу Али Ахмед Мохамед .Систематизация маркетинговых стратегий выхода промышленных предприятий Украины на зарубежные рынки / Али Ахмед Мохамед Ал-газу. // Эффективна економіка. - 2010. - № 5.
2. Анкета ТОВ ЛІНКЕКСПРЕС на YouControl [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30440631/.
3. Бобровська О. Ю. Публічне управління інвестиціями в умовах ринкових трансформацій / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, А. Б. Кондрашихін. – Дніпро: Національна академія державного управління при президенті України Дніпропетровський регіональний інститут державного управління, 2018. – 238 с. – (Грані).
4. Войчак А. В. Маркетинг і збут // Формування ринкової економіки. — К.,2009. — С. 245–251. — А696156
5. Волинець І. П. Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки / І. П. Волинець, О. М. Войтенко. // Регіональна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – 2018. – №9. – С. 121.
6. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва. // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2010. – №18.
7. Зименков Р. И. Опыт США в создании и функционировании свободных экономических зон / Р. И. Зименков. // Мировая экономика. – 2005. – №11. – С. 23.
8. Как достучаться до покупателя? Маркетинговый инструмент — лицензирование брендов [Електронний ресурс] // TradeMaster. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://trademaster.ua/articles/312624>.

9. Карлюка Д. О. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з дисципліни " Стратегія підприємства" / Д. О. Карлюка, М. В. Шарко. // Міністерство освіти і науки України. Херсонський національний технічний університет. – 2013. – С. 10.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька ;М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид.,перероб. і доп. - Львів : Львівська політехніка, 2010. - 408 с.
11. Кобилецький В. Р. Financial analysis online [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/>.
12. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2018. – №28. – С. 21.
13. Кононова О. Є. Процес вибору стратегії будівельних підприємств / О. Є. Кононова. // Економіка. Управління. Інновації.. – 2013. – №2. – С. 13.
14. Короговний О.А. Особливості формування конкурентної політики підприємства [Текст] / О.А. Короговний // Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей дев'ятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції, 21-22 квітня 2009 року. — Суми : СумДУ, 2009. — Ч.1. — С. 120-123.
15. Ліпич Л.Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 102. — С. 146-151.
16. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2016. – 484 с. – (Укоопспілка Львівський торговельно-економічний університет).
17. Люльов О. В. Індекс глобальної конкурентоспроможності: досвід ЕС для України [Електронний ресурс] / О. В. Люльов, Т. В. Пімоненко, А. О. Яскевич // International relations, part «Economic sciences». – 2018. – Режим доступу до ресурсу:

http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3509http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3509.

18. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації.. – 2017. – №1.
19. Мировые экономические союзы. Экономические блоки и содружества государств [Електронний ресурс] // Ereport.Ru. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ereport.ru/articles/ecunions/wblocs.htm>.
20. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т. С. Муляр. // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2013. – №2. – С. 300.
21. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л. В. Олійник, А. П. Кузнєцова. // Економіка і організація управління. – 2018. – №3. – С. 126.
22. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. :Международные отношения, 1993. – с. 896
23. Рейтинг Світового банку “Doing Business” [Електронний ресурс] // Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=05376d6c-3772-4027-ac6f-73e33e2905a8&title=DoingBusiness2019>.
24. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
25. Сайт ТОВ "ЛінкЕкспрес" [Електронний ресурс]. – 2000. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.le.com.ua/uk/article/1.html>.
26. Соколова О. Ю. Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности / О. Ю. Соколова, А. Д. Бобкова. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2016. – №1. – С. 197–205.
27. Стояцька Г. М. конспект лекцій з дисципліни — Логіка та методологія наукових досліджень / Г. М. Стояцька. // Міністерство внутрішніх справ України

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ юридичний факультет. – 2016. – С. 77.

28. Страны с самым высоким качеством жизни [Електронний ресурс] // Bild. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://iz.ru/952585/2019-12-10/nazvany-strany-s-samym-vysokim-kachestvom-zhizni>.
29. Янкового О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / о. Г. Янкового. – Одеса: Міністерство освіти і науки України Одеський національний економічний університет, 2017. – 515 с.
30. Business freedom - Country rankings [Електронний ресурс] // Business and economic data for 200 countries. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_business_freedom/.
31. Economic decline index - Country rankings [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/economic_decline_index/.
32. Economic freedom, overall index - Country rankings [Електронний ресурс] // Business and economic data for 200 countries. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/economic_freedom/.
33. Freedom from corruption - Country rankings [Електронний ресурс] // Business and economic data for 200 countries. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_corruption/.
34. GDP per capita, constant dollars - Country rankings [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/GDP_per_capita_constant_dollars/.
35. Human Development Index Ranking [Електронний ресурс] // United nations development programme. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>.
36. Human Development Index Ranking [Електронний ресурс] // United nations development programme. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>.

37. Jacques Crémer. Competition Policy for the digital era Final report / Jacques Crémer, Yves-Alexandre de Montjoye, Heike Schweitzer. // European commission. – 2019. – С. 19.
38. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report / Klaus Schwab. // World Economic Forum. – 2019. – С. 13.
39. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report / Klaus Schwab. // World Economic Forum. – 2018. – С. 13.
40. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report / Klaus Schwab. // World Economic Forum. – 2017. – С. 13.
41. Monetary freedom - Country rankings [Електронний ресурс] // Business and economic data for 200 countries. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_monetary_freedom/.
42. Monetary Freedom [Електронний ресурс] // 2020 index of economic freedom. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.heritage.org/index/monetary-freedom?version=80>.
43. Political risk, medium/long-term - Country rankings [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political_risk_long_term/.
44. Property rights - Country rankings [Електронний ресурс] // Business and economic data for 200 countries. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_property_rights/.
45. SWOT аналіз бізнесу [Електронний ресурс] // Project-seo. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://project-seo.net/uk/blog-uk/swot-analiz-onlajn-biznesu/>.
46. Tax Brackets [Електронний ресурс] // Tax Foundation. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://taxfoundation.org/2019-tax-brackets/>.
47. Terry Miller. Index of Economic Freedom / Terry Miller, Anthony B. Kim, James M. Roberts. // Heritage Foundation. – 2017. – С. 5–9.
48. Terry Miller. Index of Economic Freedom / Terry Miller, Anthony B. Kim, James M. Roberts. // Heritage Foundation. – 2018. – С. 5–9.

49. Terry Miller. Index of Economic Freedom / Terry Miller, Anthony B. Kim, James M. Roberts. // Heritage Foundation. – 2019. – С. 5–9.

50. Trade freedom - Country rankings [Электронный ресурс] // Business and economic data for 200 countries. – 2020. – Режим доступа до ресурсу:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_trade_freedom/.

Додатки

Додаток А
Таблиця А 1.1

**Абсолютне відхилення доходів і витрат ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр., в
млн. грн.**

Абсолютне відхилення				
Показники	2015 до 2016 р.	2016 до 2017 р.	2017 до 2018 р.	2018 до 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	61,858	27,430	-47,793	-75,087
Собівартість реалізованої продукції	36,105	2,843	-17,511	-61,152
Фін. результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	8,490	-1,631	-4,143	4,351
Адміністративні витрати	9,569	0,266	-6,221	-9,215
Витрати на збут	-0,608	1,988	-0,146	-5,110
Інші операційні витрати	0,181	21,112	-9,570	6,611
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	1,519	0,127	-1,507	0,196

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Таблиця А 1.2

Темп росту доходів і витрат ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр., в млн. грн.

Показники	Темп росту, %			
	Темп росту 2016 р.	Темп росту 2017 р.	Темп росту 2018 р.	Темп росту 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	144%	114%	79%	59%
Собівартість реалізованої продукції	129%	102%	89%	57%
Фін. результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	193%	91%	74%	137%
Адміністративні витрати	165%	101%	75%	50%
Витрати на збут	86%	155%	97%	6%
Інші операційні витрати	105%	621%	62%	142%
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	772%	107%	19%	154%

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Таблиця А 1.3

Відносне відхилення доходів і витрат ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр., в млн. грн.

Показники	Темп приросту, %			
	Темп приросту 2016 р.	Темп приросту 2017 р.	Темп приросту 2018 р.	Темп приросту 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	44%	14%	-21%	-41%
Собівартість реалізованої продукції	29%	2%	-11%	-43%
Фін. результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	93%	-9%	-26%	37%
Адміністративні витрати	65%	1%	-25%	-50%
Витрати на збут	-14%	55%	-3%	-94%
Інші операційні витрати	5%	521%	-38%	42%
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	672%	7%	-81%	54%

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

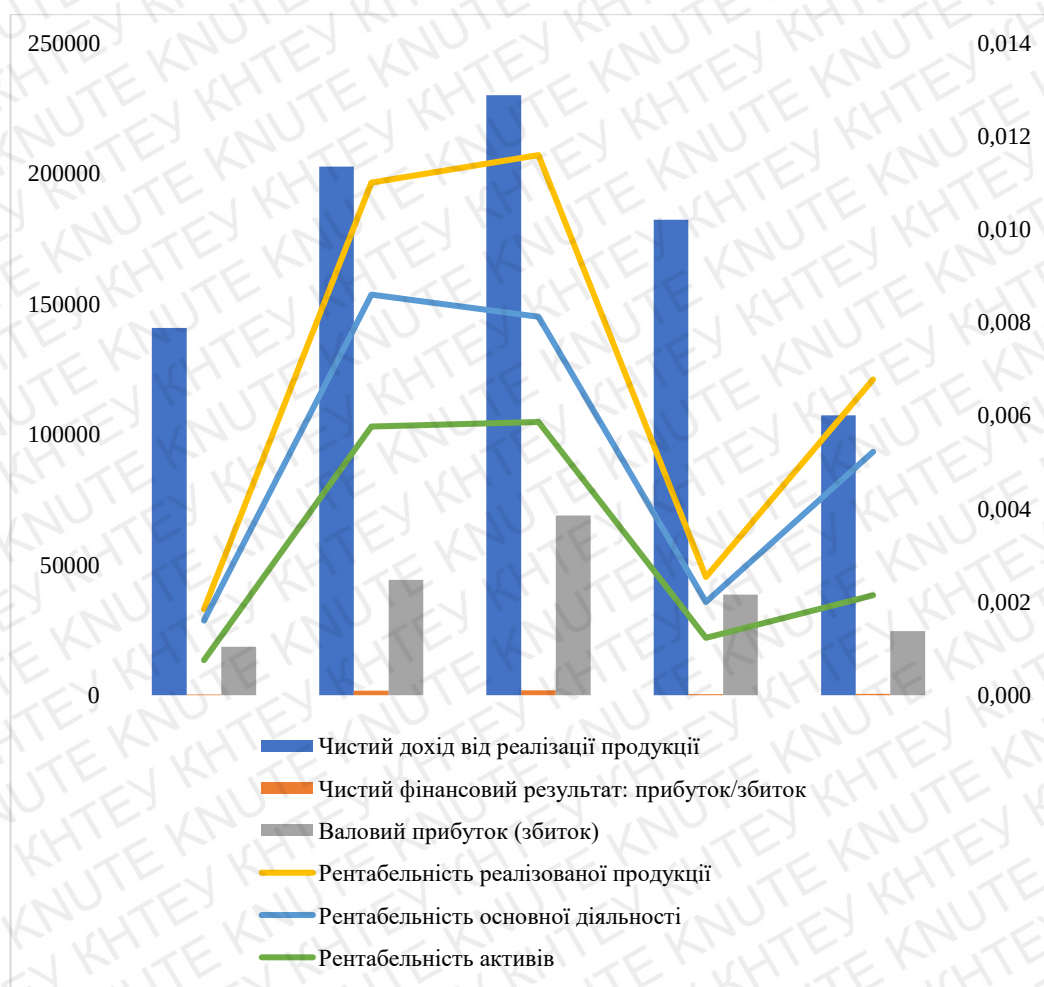


Рис. А 1.4 Динаміка основних показників збутової діяльності ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

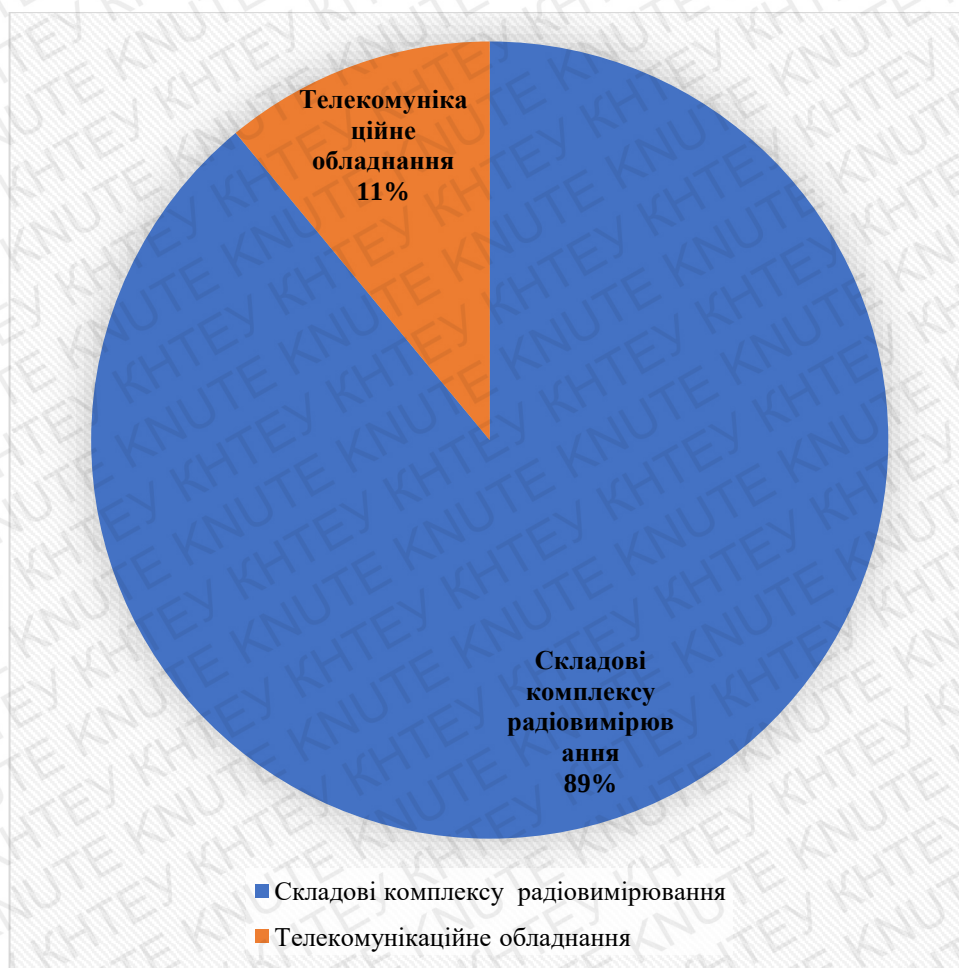


Рис. А 1.5 Структура збуту товарів ТОВ «ЛІНКЕСПРЕС» у 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Таблиця А 1.6

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр.

Показники фінансового стану підприємства	Оптимальне значення або напрям оптимізації	Фактичне значення				
		За 2014-2015 рр.	За 2015-2016 рр.	За 2016-2017 рр.	За 2017-2018 рр.	За 2018-2019 рр.
<i>Аналіз фінансових результатів діяльності</i>						
<i>Аналіз фінансового стану підприємства</i>						
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>						
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	0,163	0,232	0,248	0,149	0,103
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,110	0,188	0,196	0,098	0,051
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,012	0,006	0,022	0,005	0,004
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	-6578	-5598	-6472	-6646	-7043
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	>0,5	0,310	0,439	0,338	0,293	0,199
Коефіцієнт фінансування	<1	0,156	0,119	0,136	0,163	0,198
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-3,936	-4,163	-2,402	-4,123	-4,578
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	-5,727	-7,404	-6,242	-5,531	-4,658
<i>Аналіз ділової активності</i>						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,939	1,342	1,444	1,232	0,822
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,254	19,014	16,325	16,338	19,168
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,487	2,092	2,030	1,786	1,078
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	26,672	17,221	21,828	20,704	16,267
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	51,877	40,255	40,453	43,666	68,778
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	28,330	42,798	42,050	34,048	20,474
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	1,063	1,494	1,645	1,391	0,893
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	7,395	11,191	12,785	9,538	5,406
<i>Аналіз рентабельності</i>						
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,001	0,006	0,006	0,001	0,002

Закінчення табл. А 1.6

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,008	0,062	0,067	0,013	0,020
Коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	0,002	0,009	0,008	0,002	0,005
Коефіцієнт рентабельності продукції	збільшення	0,002	0,011	0,012	0,003	0,007
Аналіз майнового стану підприємства						
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,033	0,069	0,072	0,069	0,065
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	0,573	0,723	0,643	0,552	0,554
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	0,519	0,645	0,555	0,503	0,515

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Таблиця А 1.7

Абсолютний приріст показників аналізу фінансового стану ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр.

Показники фінансового стану підприємства	Оптимальне значення або напрям оптимізації	Фактичне значення, абсолютний приріст			
		2015 до 2016 р.	2016 до 2017 р.	2017 до 2018 р.	2018 до 2019 р.
<i>Аналіз фінансових результатів діяльності</i>					
<i>Аналіз фінансового стану підприємства</i>					
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>					
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	0,069	0,015	-0,099	-0,046
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,079	0,008	-0,098	-0,047
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	-0,006	0,016	-0,017	-0,001
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	980,600	-874,400	-174,400	-396,700
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	>0,5	0,129	-0,101	-0,045	-0,094
Коефіцієнт фінансування	<1	-0,037	0,017	0,027	0,035
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,228	1,761	-1,721	-0,455
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	-1,677	1,162	0,712	0,873
<i>Аналіз ділової активності</i>		0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,403	0,102	-0,212	-0,410
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,760	-2,689	0,013	2,830
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,605	-0,062	-0,244	-0,708
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	-9,451	4,607	-1,124	-4,436
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	-11,623	0,199	3,213	25,111
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	14,469	-0,748	-8,002	-13,574
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	0,431	0,150	-0,254	-0,498
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	3,796	1,594	-3,247	-4,132
<i>Аналіз рентабельності</i>					
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,005	0,000	-0,005	0,001
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,054	0,005	-0,054	0,007
Коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	0,007	0,000	-0,006	0,003

Закінчення табл. А 1.7

Коефіцієнт рентабельності продукції	збільшення	0,009	0,001	-0,009	0,004
Аналіз майнового стану підприємства					
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,036	0,003	-0,003	-0,004
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	0,150	-0,080	-0,091	0,002
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	0,126	-0,090	-0,052	0,012

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Таблиця А 1.8

Відносний приріст показників аналізу фінансового стану ТОВ «ЛНКЕКСПРЕС» за 2015-2019 рр.

Показники фінансового стану підприємства	Оптимальне значення або напрям оптимізації	Фактичне значення			
		2015 до 2016 р.	2016 до 2017 р.	2017 до 2018 р.	2018 до 2019 р.
<i>Аналіз фінансових результатів діяльності</i>					
<i>Аналіз фінансового стану підприємства</i>					
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>					
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	43%	7%	-40%	-31%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	72%	4%	-50%	-48%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	-47%	254%	-78%	-22%
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	-15%	16%	3%	6%
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	>0,5	41%	-23%	-13%	-32%
Коефіцієнт фінансування	<1	-24%	14%	20%	21%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	6%	-42%	72%	11%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	29%	-16%	-11%	-16%
<i>Аналіз ділової активності</i>					
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	43%	8%	-15%	-33%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	55%	-14%	0%	17%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	41%	-3%	-12%	-40%
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	-35%	27%	-5%	-21%
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	-22%	0%	8%	58%
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	51%	-2%	-19%	-40%
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	41%	10%	-15%	-36%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	51%	14%	-25%	-43%
<i>Аналіз рентабельності</i>					
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	667%	2%	-79%	74%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	672%	7%	-81%	54%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	437%	-6%	-75%	161%

Закінчення табл. А 1.8

Коефіцієнт рентабельності продукції	збільшення	496%	5%	-78%	167%
Аналіз майнового стану підприємства					
коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	111%	5%	-4%	-6%
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	26%	-11%	-14%	0%
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	24%	-14%	-9%	2%

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

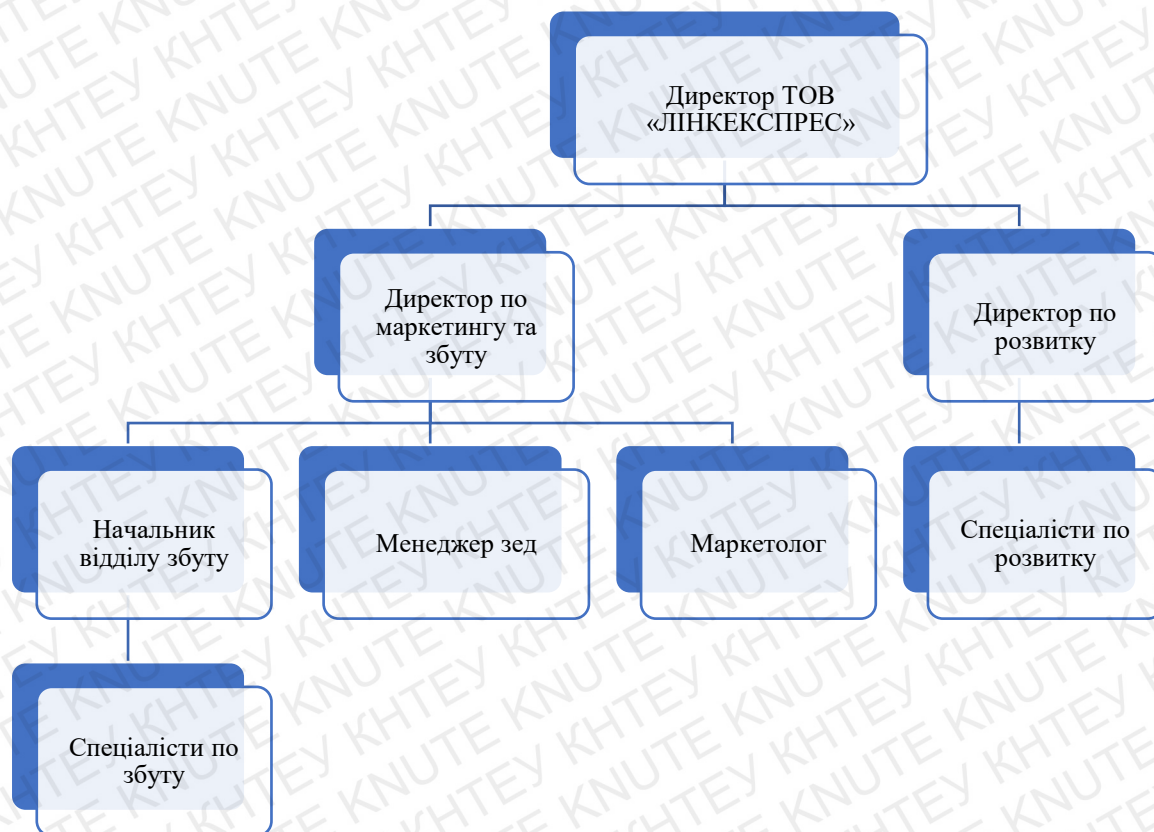


Рис. Б. 1.Схема департаменту маркетингу і збуту ТОВ «ЛІНКЕКСПРЕС»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

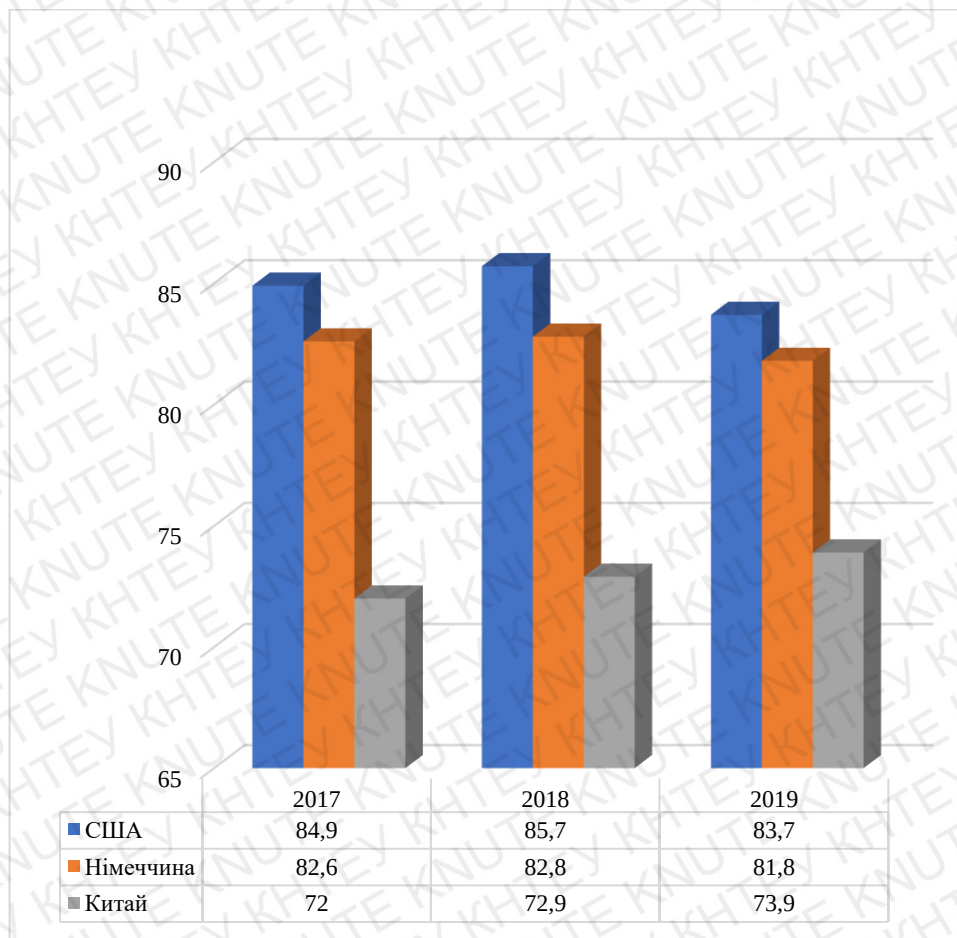


Рис. В 2.1 Індекс глобальної конкурентоспроможності США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38, 39, 40].

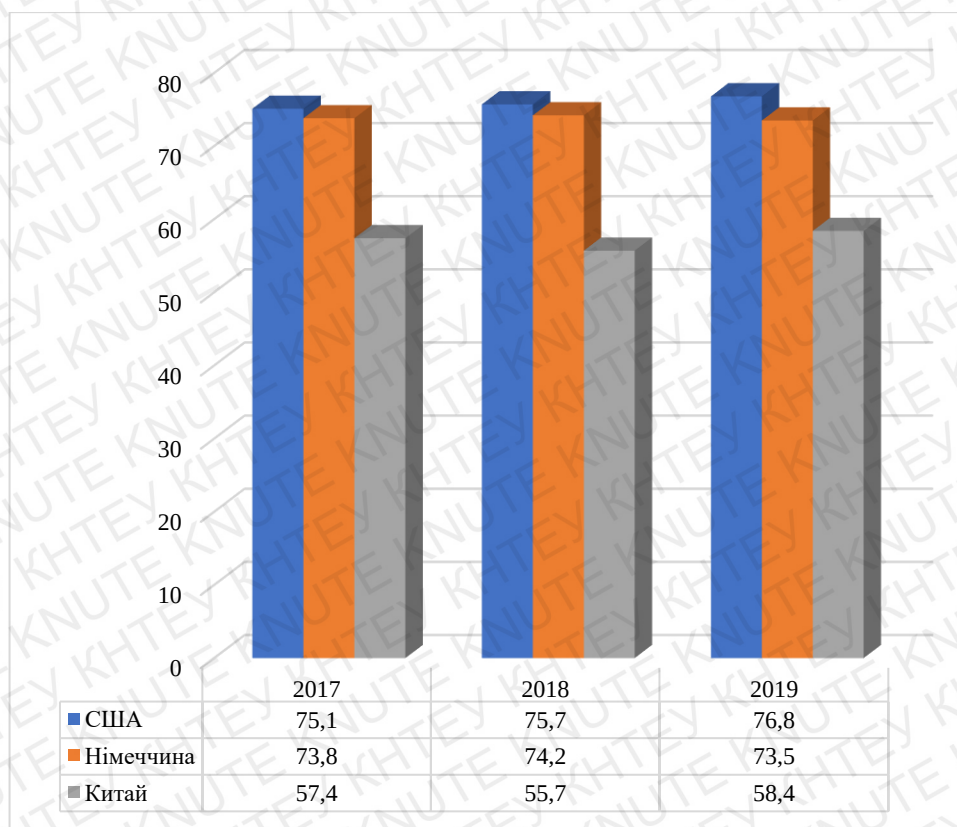


Рис. В 2.2 Індекс економічної свободи США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [47, 48, 49].

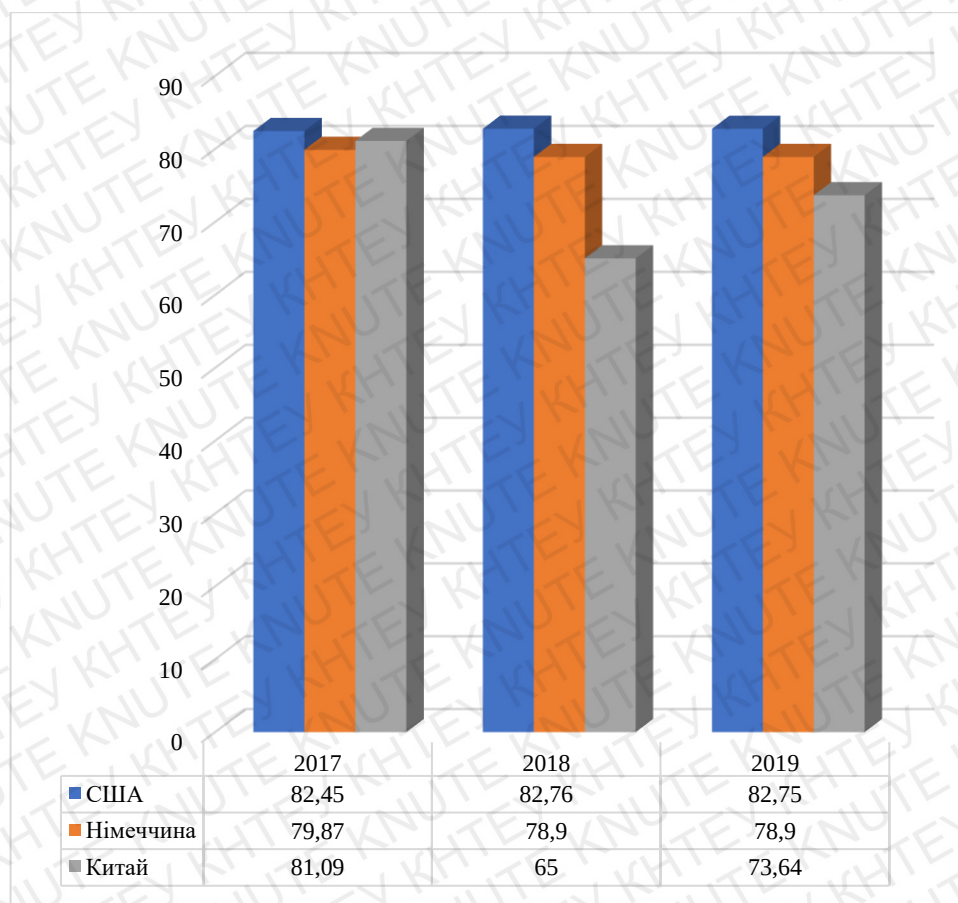


Рис. В 2.3 Індекс легкості ведення бізнесу США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [30].

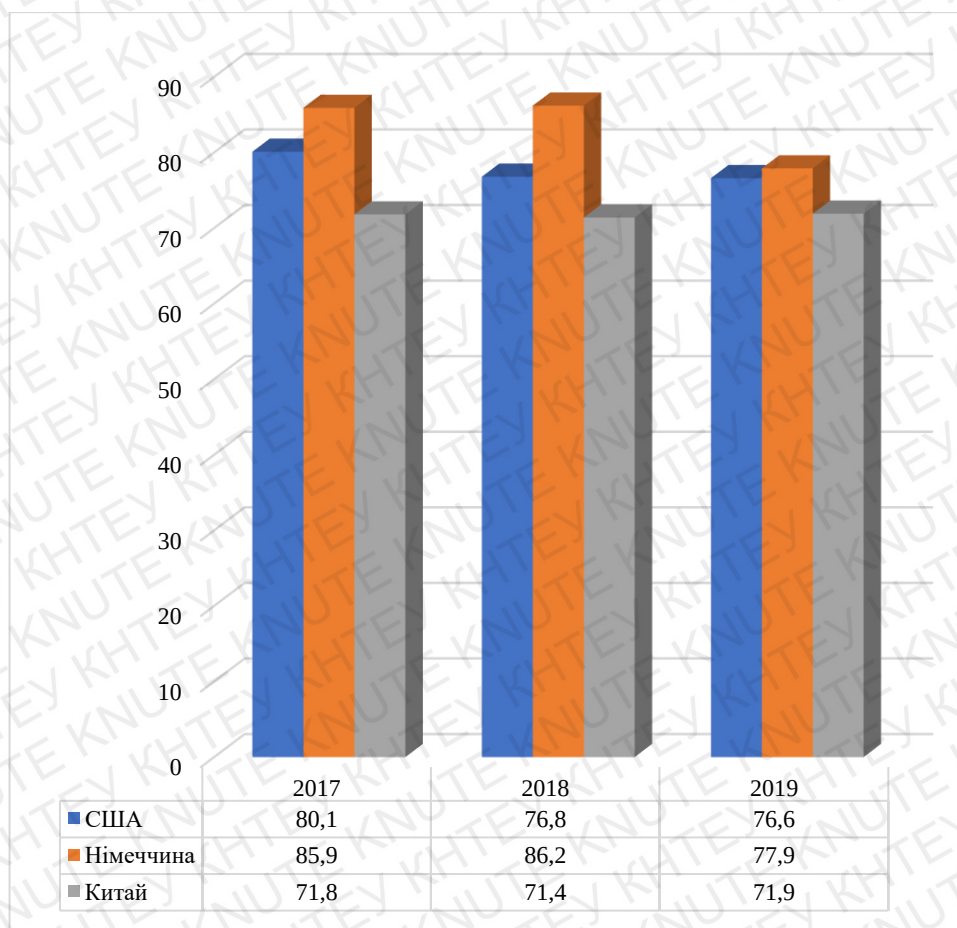


Рис. В 2.4 Індекс грошової свободи США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [41].

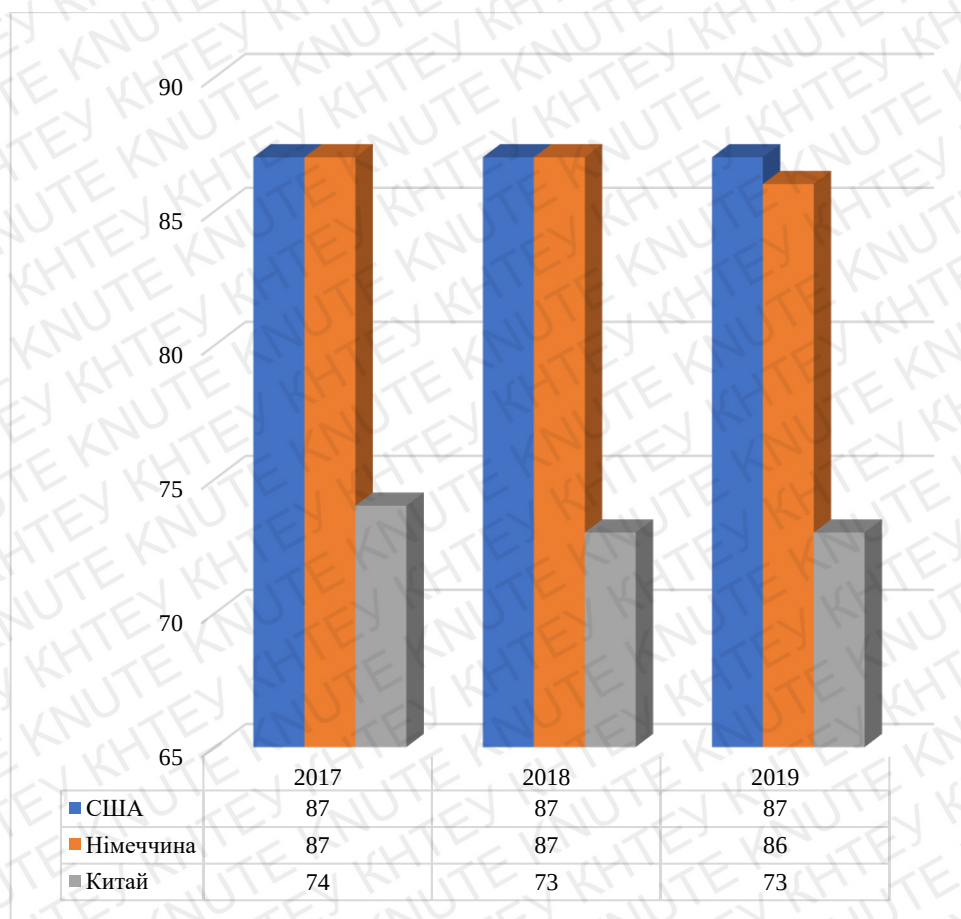


Рис. В 2.5 Індекс свободи торгівлі США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [50].

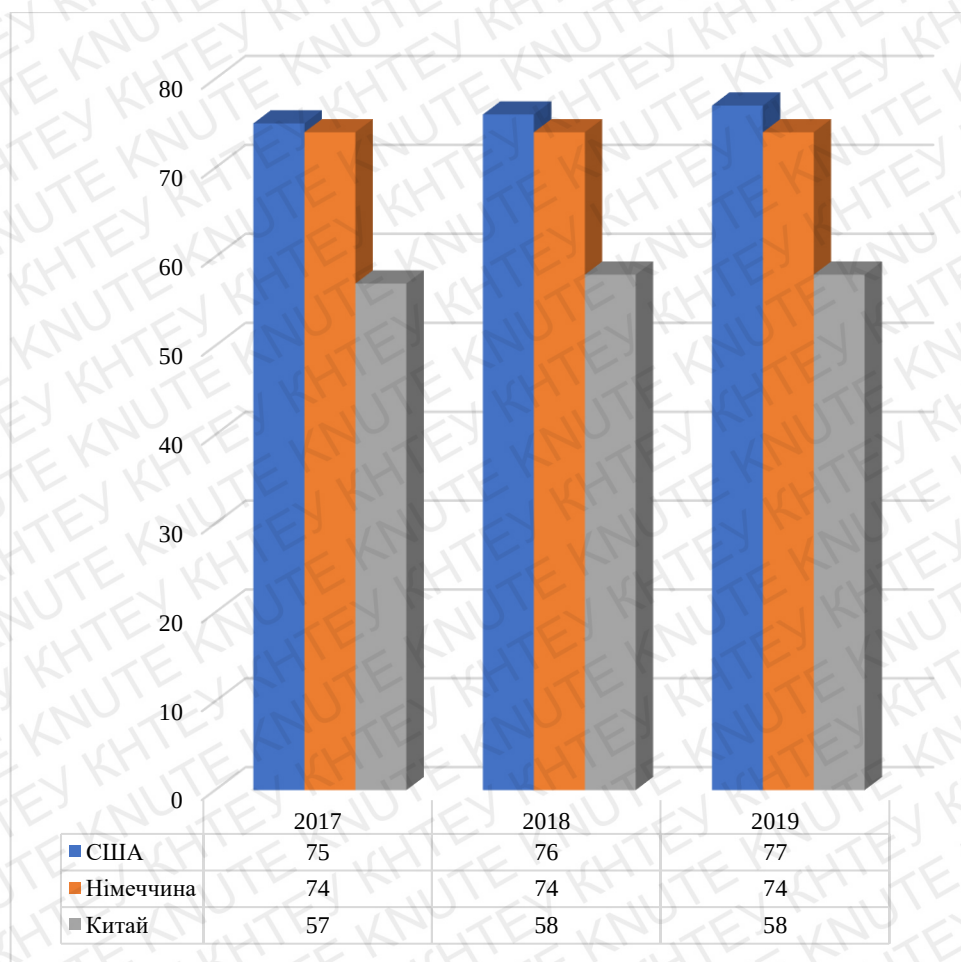


Рис. В 2.6 Загальний індекс економічної свободи США, Німеччини та Китаю за 2017-2019

рр.

Джерело: розроблено автором на основі [32].

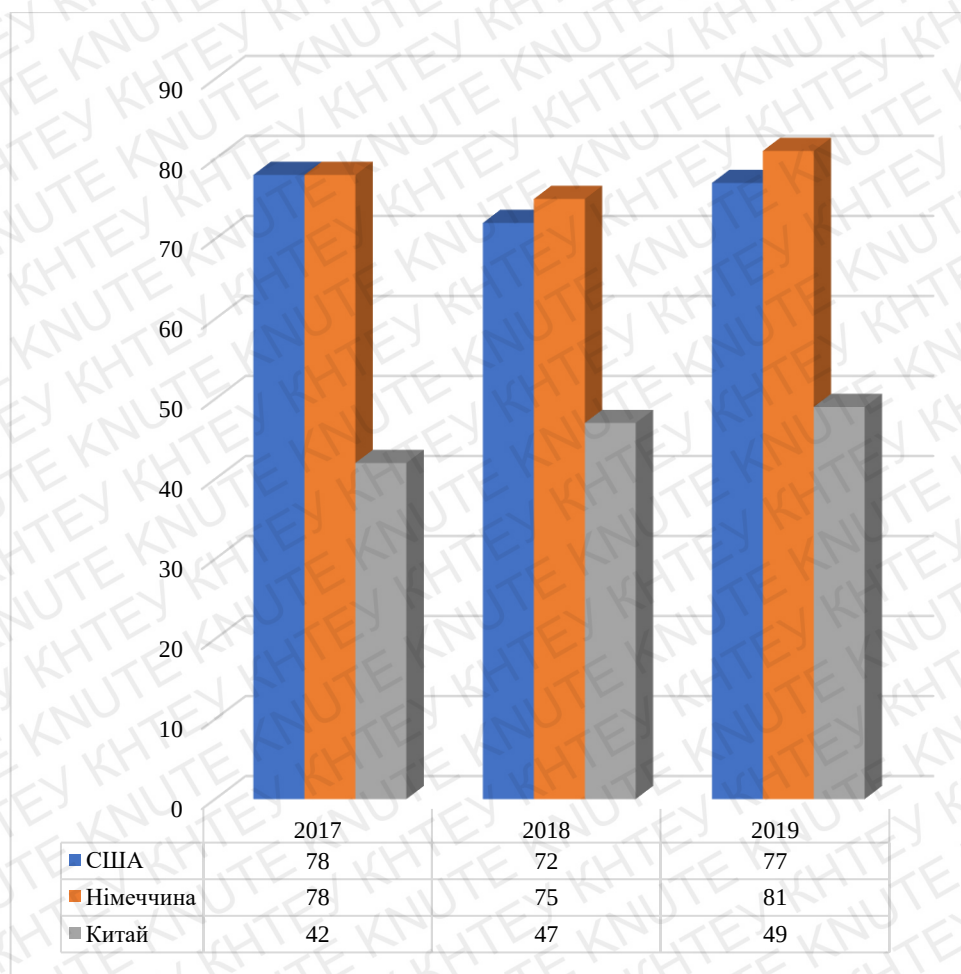


Рис. В 2.7 Індекс свободи від корупції США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [33].

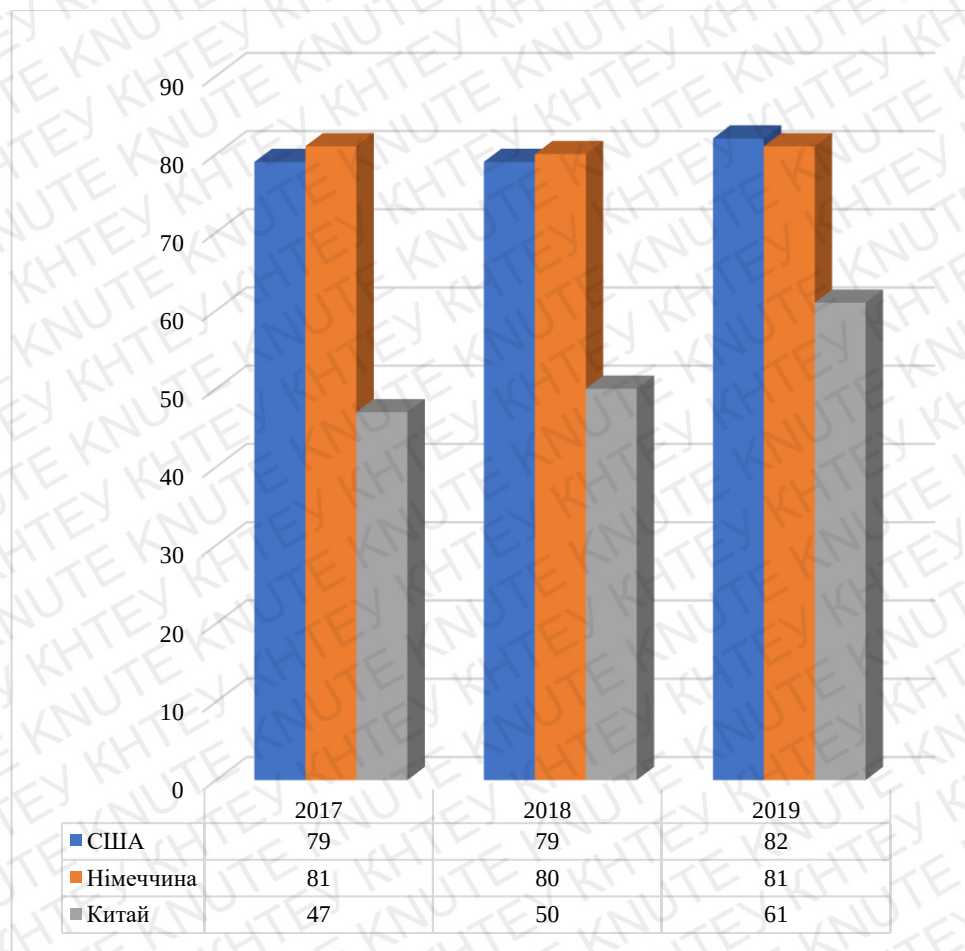


Рис. В 2.8 Міжнародний індекс прав власності США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [44].

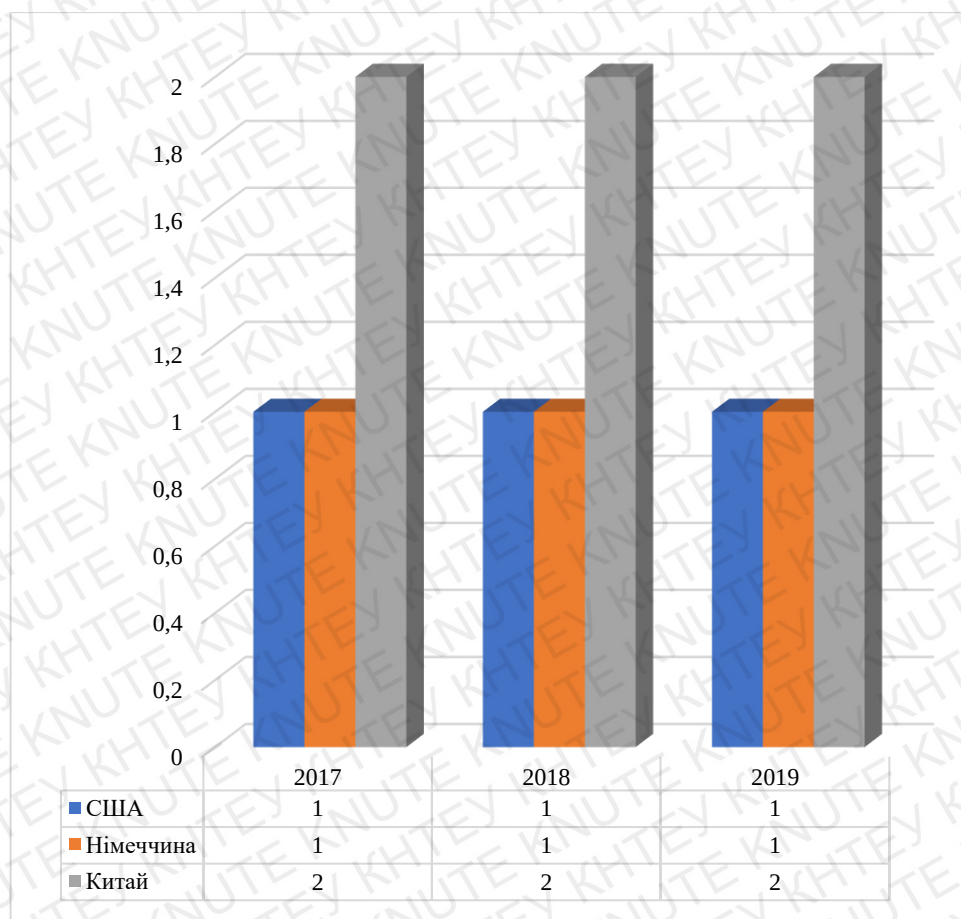


Рис. В 2.9 Індекс середнього / довгострокового політичного ризику США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [43].

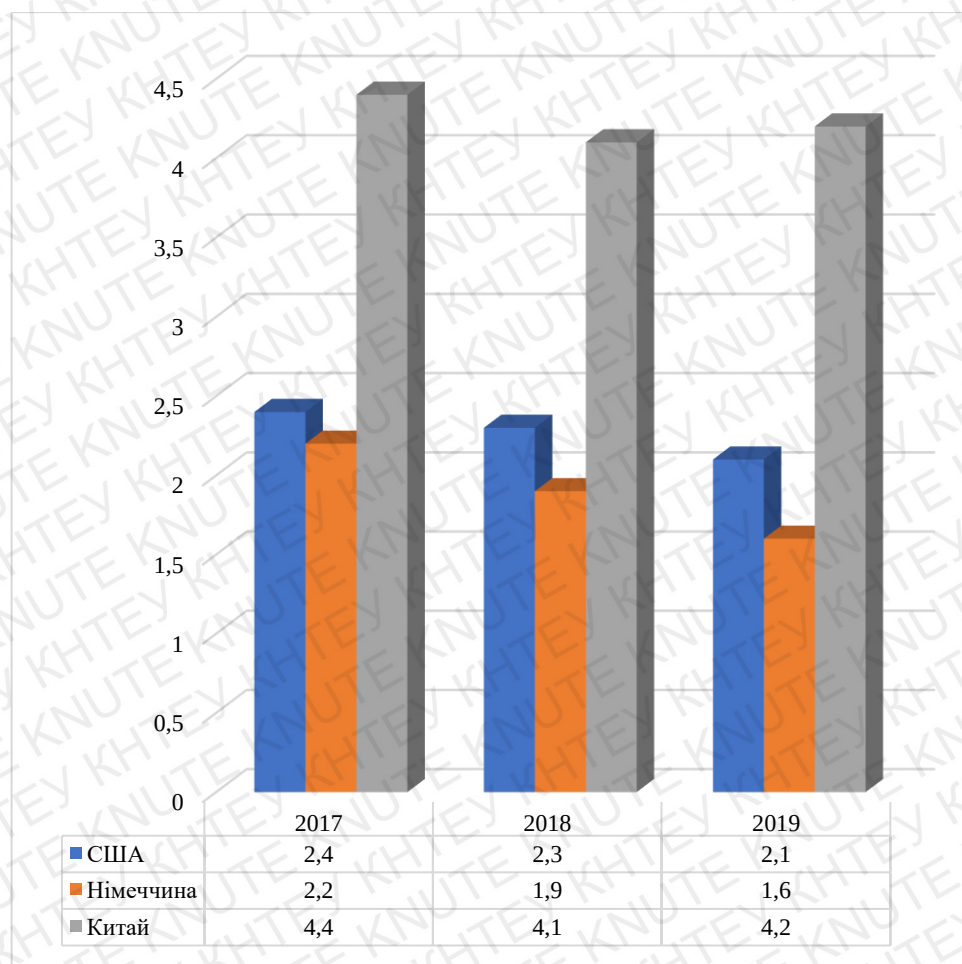


Рис. В 2.10. Індекс економічного спаду США, Німеччини та Китаю за 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [31].

PEST-аналіз факторів США, Німеччини та Китаю

Фактори макро-середовища	Опис факторів	Оцінка США	Оцінка Німеччини	Оцінка Китаю
Р - (Political) політико-правові	Політична стабільність	5	5	3
	Належність до союзів	5	4	4
	Інституціональне середовище	4	5	3
	Втручання в економіку з боку держави	4	2	-3
Е - (Economy) економічні	Темпи інфляції	-1	-2	-3
	Рівень податків	-3	-5	-4
	Подушевий обсяг ВВП	5	4	3
	Наявність вільних економічних зон	5	3	3
	Розмір ринку	4	3	5
	Економічна розвиненість країни	5	5	3
	Легкість ведення бізнесу	4	3	3
S - (Social) соціокультурні	Ринок праці	4	3	2
	Близькість в ідеології	4	5	3
	Рівень життя населення	4	5	-3
	Рівень освіти населення	3	4	2
	Пандемія Covid 19	-5	-4	-3
Т - (Technological features) технологічні	Інноваційні можливості	5	4	2
	Прийняття ІКТ	4	3	5
	Інфраструктура	5	4	3
Разом		61	51	28

Джерело: розроблено автором на основі [28, 35, 19, 46, 7, 36].

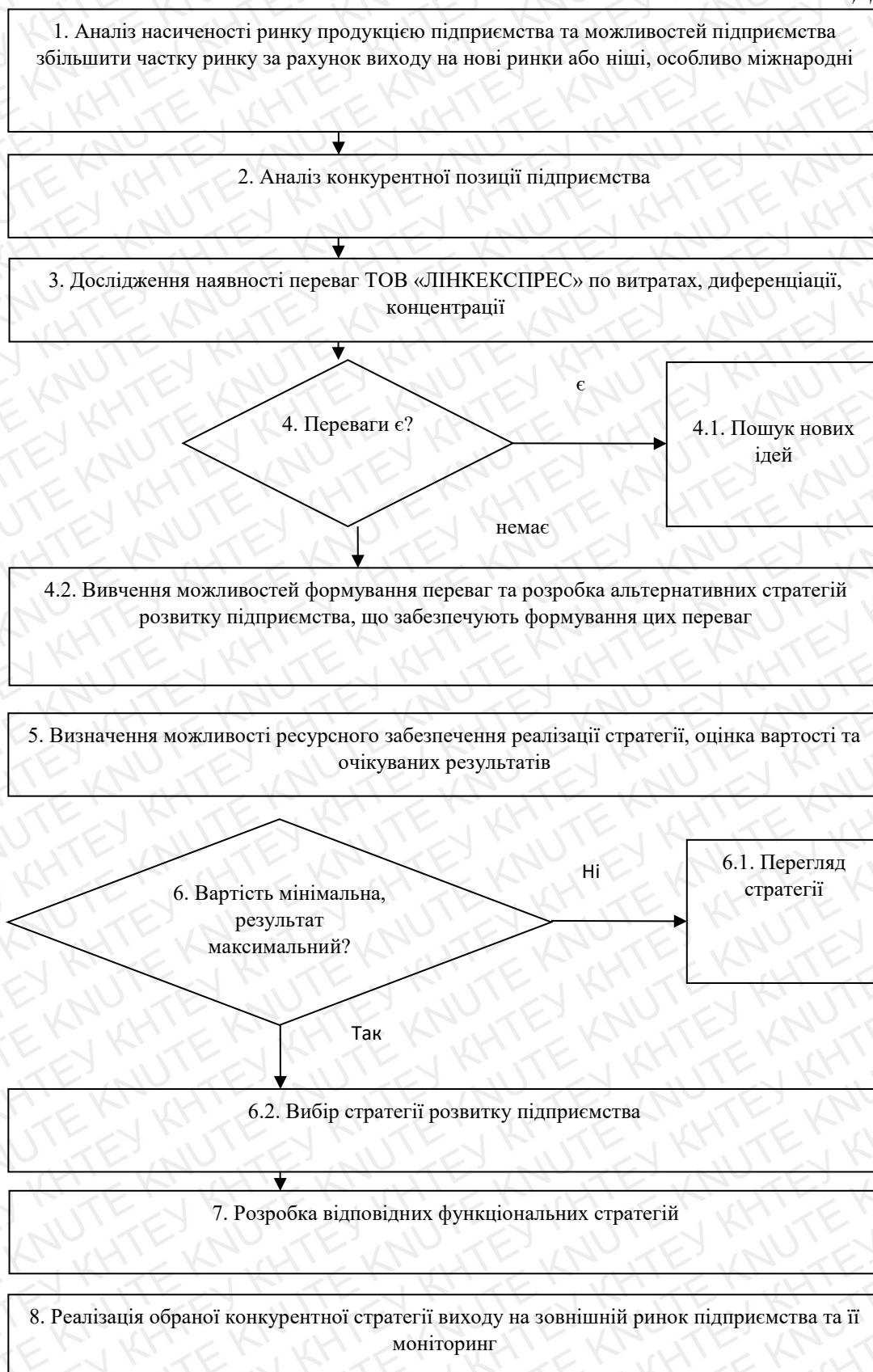


Рис. Д.1 Алгоритм вибору конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором.