

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Стратегія міжнародної діяльності підприємства(за галузями
промисловості)**

(на матеріалах ПП «Бегриль», м. Біла Церква)

Студентки 2 курсу, групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис

Гапоненко
Анастасія Валеріївна

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

підпис

Корж Марина
Володимирівна

Гарант освітньої
програми
доктор економічних наук,
професор

підпис

Калюжна
Наталія Геннадіївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

ГАПОНЕНКО А.В. Стратегія міжнародної діяльності підприємства (на матеріалах ПП «БЕГРИЛЬ»).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр. Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

Робота присвячена дослідження процесу формування стратегії міжнародної діяльності підприємства.

У першому розділі роботи досліджено теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства та представлено аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Бегриль».

Другий розділ роботи присвячений оцінці сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПП «Бегриль» та вибору приймаючої країни ПП «Бегриль» у контексті вдосконалення стратегії міжнародної діяльності.

У третьому розділі роботи представлено заходи щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль» та представлено прогностичні показники діяльності ПП «Бегриль» за умови впровадження наданих пропозицій.

Ключові слова: стратегія міжнародної діяльності, ефективність, імпорт, асортимент

ANNOTATION

GAPONENKO A. Strategy of international activity of the enterprise (on materials of PE "BEGRIL").

Final qualification paper for the master's degree. Kyiv National University of Trade and Economics, 2021

The paper is devoted to the study of the process of forming the strategy of international activity of the enterprise.

In the first section of the work the theoretical and methodological approaches to the formation of the strategy of international activity of the enterprise are investigated and the analysis of financial and economic activity of PE "Begril" is presented.

The second section of the work is devoted to the assessment of the favorable business environment of PE "Begril" and the choice of the host country PE "Begril" in the context of improving the strategy of international activities.

The third section presents measures to increase the effectiveness of the strategy of international activities of PE "Begril" and presents the forecast performance of PE "Begril" subject to the implementation of the proposals.

Key words: strategy of international activity, efficiency, import, range

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства	6
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Бегриль»	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПП «БЕГРИЛЬ»	20
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПП «Бегриль»	20
2.2. Вибір приймаючої країни ПП «Бегриль» у контексті вдосконалення стратегії міжнародної діяльності	27
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БЕГРИЛЬ»	35
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль»	35
3.2. Прогнозні показники діяльності ПП «Бегриль» за умови впровадження наданих пропозицій	43
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

У нинішніх умовах стратегія виступає одним з ключових елементів системи управління будь-яким підприємством, оскільки саме вона дозволяє забезпечити націленість усіх заходів, які реалізує підприємство, на досягнення спільної мети. За відсутності єдиного бачення вектору діяльності підприємства усіма підрозділами забезпечення високих фінансових результатів та стійких позицій на ринку є вкрай сумнівним, оскільки досить часто вдалі у короткостроковій перспективі заходи є необґрунтованими з точки зору довгострокових перспектив.

Особливої актуальності стратегічне управління набуває для підприємств, які працюють на міжнародних ринках, оскільки у своїй діяльності вони стикаються зі значно більшою кількістю викликів, для протидії яким коректними методами необхідно чітко розуміти, якого кінцевого результату хоче досягти підприємство. Усе зазначене актуалізує дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування стратегії міжнародної діяльності підприємств та вказує про доцільність та вчасність звернення до цієї теми.

Процес формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства, а також фактори впливу на нього досліджувалися такими вченими як є предметом дослідження значного числа авторів, зокрема: В. І. Ганіна, С. В. Борох, М.В. Запольська, Ю.В. Мороз, І. О. Бараннік, С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко, О. М. Вовк, А. М. Ковальчук, Н. О. Дугієнко, А. Р. Голянчук, О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, Л. М. Киш, І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук, І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук та ін. Водночас переважна частина наукових праць націлена на дослідження функціональних стратегій, які використовуються у сфері міжнародної діяльності, у той час як комплексне дослідження процесу формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності в науковій літературі відсутнє, що і обумовило вибір теми дослідження.

Метою роботи є дослідження стратегії міжнародної діяльності підприємства. На досягнення поставленої мети спрямоване виконання таких

завдань:

- дослідити теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Бегриль»
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ПП «Бегриль»
- здійснити вибір приймаючої країни ПП «Бегриль» у контексті вдосконалення стратегії міжнародної діяльності
- розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль»;
- розрахувати прогностні показники діяльності ПП «Бегриль» за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії міжнародної діяльності підприємства. Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів розробки стратегії міжнародної діяльності підприємства.

У процесі дослідження сутності стратегії міжнародної діяльності, її ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємств на сучасному етапі, використовувалися аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрагування, системний аналіз.

Інформаційною базою роботи є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, а також діюча нормативно-правова база.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Апробацію роботи здійснено в науковій статті Гапоненко А.В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства// Транснаціоналізація світової економіки : зб. наук. ст. студ. /відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 208 с.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства

Умови ведення бізнесу сьогодні істотно ускладнилися, що обумовлює необхідність дотримання підприємствами, які націлені на тривале функціонування, стратегічного підходу до реалізації усіх ключових функцій і, зокрема, міжнародної діяльності. Міжнародні операції компанії не можуть здійснюватися спонтанно, навпаки, вони повинні бути продуманими та сприяти досягненню її довгострокових цілей, відповідати умова внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечувати можливості для прогресивного розвитку підприємства.

Якщо говорити про стратегію міжнародної діяльності, то обґрунтований підхід до її формування є надзвичайно важливим у сучасних умовах, оскільки операції з зарубіжними контрагентами завжди потребують врахування значно ширшого кола чинників і факторів, які впливають на їх ефективність. Важливим для підприємств-суб'єктів міжнародних відносин є взаємоузгодження цілей та завдань загальногосподарської та міжнародної стратегії, і, зокрема, використання останньої для досягнення цілей та завдань компанії загалом.

У сучасній науковій літературі визначення сутності поняття «стратегія міжнародної діяльності» відсутнє. Водночас декілька дослідників працюють над аналізом стратегії зовнішньоекономічної діяльності, і зазначені підходи можна, на нашу думку, взяти за основу при проведенні нашого дослідження.

На думку Ганіна В. І. та Борох С. В. стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і є планом розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. На наш погляд, зазначене визначення є дещо вузьким і для тлумачення стратегії ЗЕД, оскільки воно здебільшого концентрується на експортній спрямованості підприємства, у

той час як імпорту сучасних умовах є надзвичайно важливою складовою міжнародної діяльності і може істотно впливати на ефективність функціонування підприємств. Водночас визначення ціллі стратегії утримання або розширення позицій вважаємо справедливим у тому числі і для стратегії міжнародної діяльності компаній [1, с. 165].

Запольська М.В. та Мороз Ю.В. визначають стратегії зовнішньоекономічної діяльності як план розвитку підприємств стосовно діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємств до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії [2, с.390]. Недоліком зазначеного підходу є, як і у попередньому випадку, акцент на експортній складовій міжнародної діяльності. Втім друга частина визначення, що стосується тлумачення стратегії як сукупності управлінських рішень, є на наш погляд абсолютно коректною.

А. Гриліцька, розглядаючи стратегії міжнародної діяльності, акцентує увагу на тому, що вони мають формуватися на засадах інноваційності та забезпечення можливостей для підприємства здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність. Відповідно на думку автора ефективна стратегія міжнародної діяльності має сприяти:

- застосуванню нових формул управління, що ґрунтуються як на міжнародно орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління;
- дотриманню міжнародних стандартів якості при виробництві продукції;
- інноваційності і конкурентоспроможності товарів та послуг;
- урахуванню політичних і економічних ризиків і додатково виникаючих витрат.

Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається застосованими методами управління, які визначаються на основі стратегії і

орієнтуються на такі ключові принципи: прагнення до збільшення прибутковості; вдосконалення і модернізація продуктивних сил; подолання нестачі виробничих ресурсів; збільшення життєвого циклу товару; поділ ризиків і витрат при здійсненні діяльності з партнером [3].

Глобальні потрясіння, викликані пандемією коронавірусу, засвідчили, що наявність ефективної стратегії міжнародної діяльності, яка має на меті формування надійних партнерських відносин з ключовими контрагентами, виявлення та страхування ризиків та завчасне розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, може стати передумовою для мінімізації втрат внаслідок несподіваних зовнішніх шоків.

Однією з проблем теоретичного узагальнення сутності стратегії міжнародної діяльності є те, що специфіка процесу її формування та реалізації значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Втім на основі аналізу наукових праць окремих авторів можна виявити, що процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності передбачає кілька послідовних стадій [4, с. 865]. На першому етапі здійснюється оцінка потреб цільової групи споживачів на усіх ринках (включно із внутрішнім), на яких працює підприємство. На другому етапі оцінюється інтенсивність попиту на ринках, що є передумовою для оцінки підприємством його можливостей. Ринки на цьому етапі групуються за пріоритетністю, що дозволяє оптимально використовувати обмежені ресурси. Третій етап є надзвичайно важливим, оскільки на ньому здійснюється ретроспективний аналіз ринку, що є основою для виявлення тенденцій зміни його кон'юнктури і прогнозування таких змін на майбутнє. Зазначений етап, таким чином, виступає основою для формування у стратегії системи управління ризиками.

На четвертому етапі здійснюється розробка стратегії просування товарів чи послуг на міжнародних ринках (за наявності подібних ринків вони можуть ситуативно групуватися, у випадку, якщо параметри попиту відмінні, - кожен ринок розглядається окремо). На наступному етапі здійснюється аналіз потенційних партнерів та проводяться переговори і укладаються контакти.

Шостий етап передбачає власне виконання укладених договорів, тобто є першим етапом реалізації стратегії міжнародної діяльності. Наступний етап

передбачає внесення змін (корегування) попередньо сформованих планів на основі перших фактично отриманих результатів. Восьмий етап передбачає внесення корегування у безпосередню діяльність. На останньому етапі здійснюється оцінка результатів та аналіз ефективності стратегії (рис.1.1).

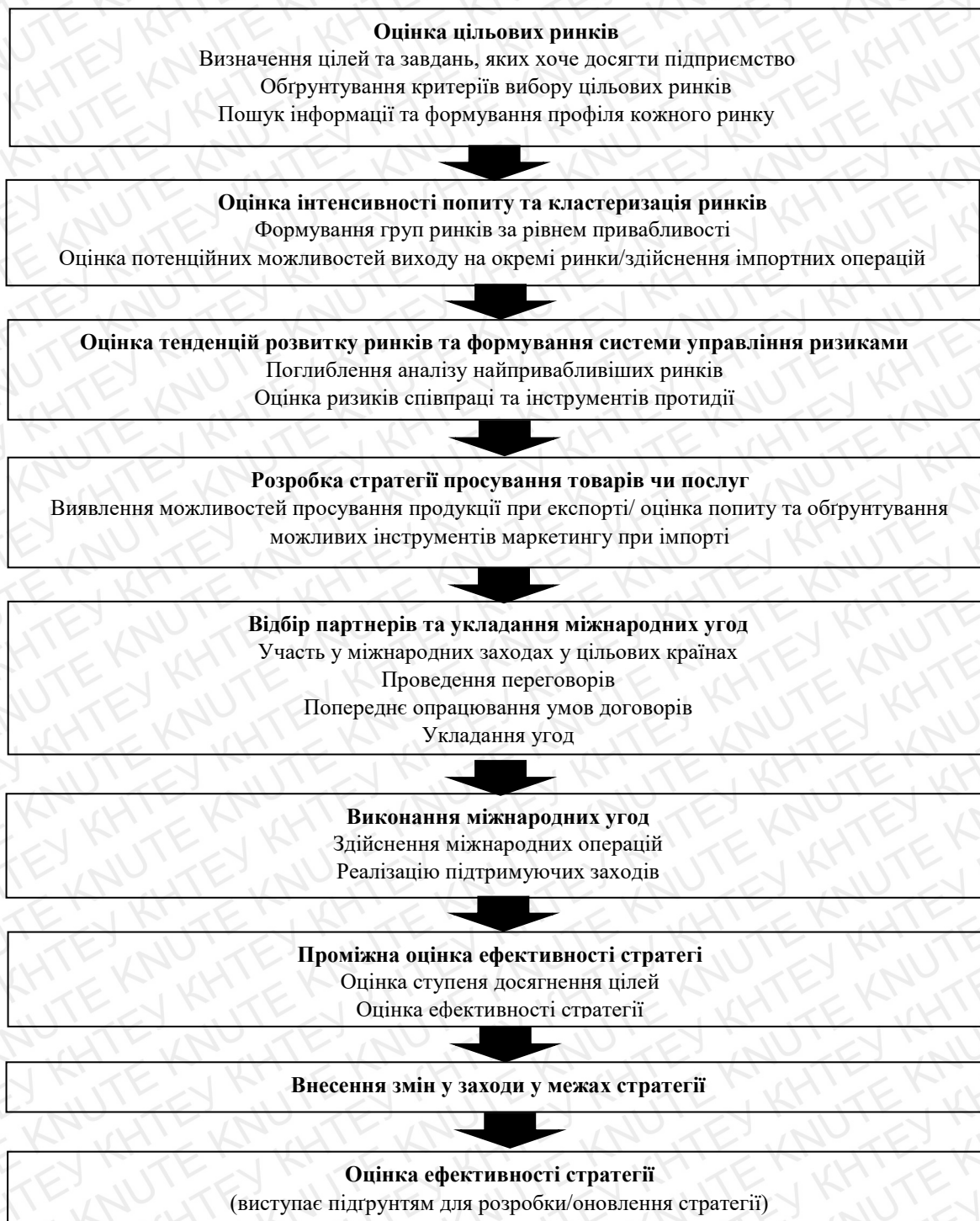


Рис. 1.1. Процес формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, с. 865-866]

Визначення ефективності стратегії міжнародної діяльності має важливе як наукове, так і практичне значення. За її допомогою можна не тільки оцінити ефективність міжнародної діяльності підприємства, проаналізувати сумарний ефект різних її структурних підрозділів та напрямків діяльності, але й визначити подальші напрями розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, інформації тощо.

Реалізація заходів для забезпечення високої ефективності міжнародної діяльності - тривалий процес, що вимагає значних ресурсів та пов'язаний з істотними ризиками. З іншого боку, на нинішньому етапі, який характеризується істотним підвищенням параметрів попиту та залученням до міжнародної конкурентної боротьби навіть малих підприємств, використання переваг глобалізації є логічним етапом у розвитку компаній, що є фінансово стабільними та спроможними інвестувати кошти у посилення позицій на міжнародному рівні.

Проте, відсутність обґрунтованої стратегії здійснення міжнародних операцій та неврахування відмінностей, які існують на різних ринках негативно впливають на результативність процесу залучення вітчизняного бізнесу у міжнародні економічні відносини. Особливого значення обґрунтований підхід до формування стратегії міжнародної діяльності набуває для тих ринків, які мають стратегічне значення для економіки країн і, відповідно, є захищеними від експансії на них зарубіжних компаній. Виявлення та оцінка усіх факторів, які впливають на діяльність підприємства, є основним фактором формування ефективної стратегії міжнародної діяльності.

Проблемою вітчизняних підприємств, що знижує ефективність їх міжнародної діяльності, є те, що на практиці вони зазвичай використовують спрощену оцінку як власного потенціалу, так і середовища країн, які обрані ними у якості цільових. Більше того, вибір цільових ринків зазвичай здійснюється без належного обґрунтування, внаслідок чого бізнес зазнає збитків та у кращому випадку повертається до роботи лише на внутрішньому ринку, а у гіршому – вимушений піти з ринку. З огляду на це, підготовчі етапи розробки стратегії

міжнародної діяльності, про які йшлося вище, мають полягати у дослідженні міжнародних ринків, аналізі внутрішніх можливостей, а також у візуалізації отриманої інформації у проекті бізнес-плану міжнародної діяльності.

На наш погляд, якісне стратегічне управління міжнародною діяльністю є запорукою її ефективності та позитивного впливу на діяльність підприємства, оскільки від правильності прийнятих рішень та їх відповідності умовам середовища залежить результат взаємодії з міжнародними партнерами. Кваліфікація персоналу, обізнаність із сучасними інструментами аналізу даних та прогнозування, спроможність ідентифікувати ризики та готовність їх приймати є запорукою успіху підприємства-суб'єкта міжнародної бізнес-діяльності на ринку.

Отже, стратегію міжнародної діяльності можна визначити як комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємств до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. Глобальні потрясіння, викликані пандемією коронавірусу, засвідчили, що наявність ефективної стратегії міжнародної діяльності, яка має на меті формування надійних партнерських відносин з ключовими контрагентами, виявлення та страхування ризиків та завчасне розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, може стати передумовою для мінімізації втрат внаслідок несподіваних зовнішніх шоків. Натомість відсутність обґрунтованої стратегії здійснення міжнародних операцій та неврахування відмінностей, які існують на різних ринках негативно впливають на результативність процесу залучення вітчизняного бізнесу у міжнародні економічні відносини.

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Бегриль»

Дослідження процесу формування стратегії міжнародної діяльності здійснюватиметься нами на матеріалах ПП «Бегриль» - приватного підприємства, що є імпортером продуктів харчування з метою їх перепродажу на внутрішньому ринку. Компанія самостійно закуповує за кордоном частину

товарів, що забезпечує їй унікальність асортименту і, відповідно, переваги перед конкурентами.

Відзначимо, що обрана підприємством стратегія довела свою успішність, оскільки навіть у 2020 році, коли значна кількість торговельних підприємств внаслідок карантину зазнала збитків, ПП «Бегриль» отримало прибуток, що у 1,41 рази перевищує показник 2019 р., хоча чистий дохід підприємства навпроти скоротився на 18% на склав 42284 тис. грн. Загалом, за виключенням 2020 року на підприємстві мало місце постійне збільшення чистого доходу, і навіть попри його падіння у 2020 році внаслідок впровадження карантинних обмежень, його обсяг на 8% перевищує показник 2016 року.

Якщо чистий дохід збільшився за 5 років на 8%, то собівартість реалізованої продукції – на 15%, що позначилося на динаміці валового прибутку підприємства: у 2019 році його обсяг дорівнював показнику 2016 р., і за підсумками 2020 року скорочення склало 14%.

Інші операційні доходи підприємства протягом останніх 5-ти років то зростали, то знижувалися, і за рахунок стрімкого падіння у 2020 році вони склали 6985,9 тис. грн., що на 12% менше за показник 2016 року. При цьому позитивний вплив на динаміку фінансових результатів у розрізі 5-ти років мало зменшення збутових і інших адміністративних видатків – з-поміж усіх елементів операційних витрат мало місце збільшення лише адміністративних, що обумовило зростання фінансового результату від операційної діяльності у 2,78 рази порівняно з 2016 роком. Натомість порівняно з 2019 роком фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 45% до 2796,6 тис. грн.

У 2020 році у 9,95 рази до попереднього року та у 21,16 разів порівняно з 2016 роком зросли інші доходи підприємства (зокрема, підприємством було запроваджено послуги доставки, яка користувалася значним попитом у регіоні на етапі карантину), що стало ключовим чинником покращення фінансових результатів. Навіть зростання інших витрат не мало істотного впливу на обсяги прибутку, який, як зазначалося, у 2020 році склав 5479,6 тис. грн (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Фінансові результати ПП «Бегриль» у 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2020/ 2019	2020/ 2016	2020/ 2019	2020/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39110,5	46360,4	49761,6	51438,5	42284,0	-9154,5	3173,5	0,82	1,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29971,2	33772,4	36884,1	42298,8	34423,4	-7875,4	4452,2	0,81	1,15
Валовий прибуток	9139,4	12587,9	12877,5	9139,6	7860,6	-1279,0	-1278,8	0,86	0,86
Інші операційні доходи	7955,1	8169,2	7801,7	8031,6	6985,9	-1045,7	-969,2	0,87	0,88
Адміністративні витрати	9582,1	6722,3	6589,2	6173,9	9777,4	3603,5	195,3	1,58	1,02
Витрати на збут	5162,6	4882,3	2831,4	5722,2	2043,1	-3679,1	-3119,5	0,36	0,40
Інші операційні витрати	1345,4	2000,0	2699,3	223,2	229,3	6,1	-1116,1	1,03	0,17
Фінансовий результат від операційної діяльності	1004,4	7152,6	8559,3	5051,9	2796,6	-2255,3	1792,3	0,55	2,78
Інші доходи	212,3	1423,1	1311,2	451,5	4494,0	4042,5	4281,7	9,95	21,16
Інші витрати	307,9	1772,7	1316,9	596,7	801,0	204,3	493,1	1,34	2,60
Фінансовий результат до оподаткування	908,8	6803,0	8553,6	4906,8	6489,6	1582,9	5580,8	1,32	7,14
Витрати (дохід) з податку на прибуток	166,4	1227,5	1979,3	1023,3	1010,0	-13,2	843,6	0,99	6,07
Чистий фінансовий результат	742,4	5575,5	6574,3	3883,5	5479,6	1596,1	4737,2	1,41	7,38

Джерело: складено автором за даними [5]

Загалом, можна констатувати, що обрана підприємством стратегія є достатньо ефективною, оскільки вона дозволила не лише зберегти клієнтів на етапі впровадження жорстких обмежень, але і збільшити рівень прибутковості за рахунок впровадження додаткових послуг.

Попри зменшення у 2020 році вартості більшості елементів активів ПП «Бегриль», порівняно з кінцем 2016 роком відбулося зростання обсягів майна підприємства на 8%. Найбільшим було зростання обсягів запасів (у 1,53 рази за 5 років) та дебіторської заборгованості (у 1,18 рази), що пов'язано, у першу чергу, з ускладненням умов ведення бізнесу та необхідністю для підприємства адаптуватися до нових умов діяльності. Загалом, за 5 років відбулося зменшення нематеріальних активів на 3%, грошових коштів на рахунках – на 39% (значну частину фінансових ресурсів, які раніше зберігалися на рахунку, було конвертовано у запаси), інших оборотних активів – на 21%. Загалом, на нашу думку, зміни, які відбулися у структурі майна ПП «Бегриль» є відповіддю на

зміну умов зовнішнього середовища, що також є свідченням ефективності господарської діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Вартість активів ПП «Бегриль» у 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Стаття балансу	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2020/ 2019	2020/ 2016	2020/ 2019	2020/ 2016
Нематеріальні активи	1493,6	1215,2	1195,3	1782,7	1445,1	-337,5	-48,5	0,81	0,97
Основні засоби	16087,3	16762,9	16816,8	16586,4	16575,5	-10,8	488,2	1,00	1,03
Усього необоротних активів	17580,9	17978,2	18012,1	18369,0	18020,7	-348,4	439,8	0,98	1,03
Запаси	4663,0	5980,5	6756,8	9007,2	7149,1	-1858,1	2486,1	0,79	1,53
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	2645,9	2643,1	2547,4	3316,0	3130,6	-185,4	484,7	0,94	1,18
Гроші та їх еквіваленти	2604,8	2463,6	2407,2	2382,4	1581,3	-801,1	-1023,5	0,66	0,61
Інші оборотні активи	580,9	344,7	768,5	1001,5	458,3	-543,2	-122,6	0,46	0,79
Усього оборотних активів	10494,6	11431,9	12479,9	15707,1	12319,3	-3387,7	1824,7	0,78	1,17
Баланс	28075,5	29410,1	30492,0	34076,1	30340,0	-3736,1	2264,5	0,89	1,08

Джерело: складено автором за даними [5]

Розглядаючи динаміку пасивів ПП «Бегриль», відзначимо, що за 5 років відбулося істотно зростання обсягів власного капіталу за рахунок нарощування нерозподіленого прибутку, втім у 2020 році відбулося зростання цієї статті фінансування на 10% до 19442,5 тис. грн. Натомість позиковий капітал, представлений кредиторською заборгованістю за продукцію, а також іншими зобов'язаннями, зменшився за 5 років на 11%, що позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Вартість пасивів ПП «Бегриль» у 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Стаття балансу	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2020/ 2019	2020/ 2016	2020/ 2019	2020/ 2016
Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток	15845,3	15918,0	18697,8	21550,2	19442,5	-2107,7	3597,3	0,90	1,23
Усього власного капіталу	15846,3	15919,0	18698,8	21551,2	19443,5	-2107,7	3597,3	0,90	1,23
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9310,0	10492,9	8893,5	8897,5	9306,7	409,2	-3,3	1,05	1,00
Інші поточні зобов'язання	2919,3	2998,1	2899,7	3627,4	1589,8	-2037,6	-1329,5	0,44	0,54
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	12229,3	13491,1	11793,2	12524,9	10896,5	-1628,4	-1332,8	0,87	0,89
Баланс	28075,5	29410,1	30492,0	34076,1	30340,0	-3736,1	2264,5	0,89	1,08

Джерело: складено автором за даними [5]

Про істотне покращення фінансового стану ПП «Бегриль» свідчить також динаміка розрахованих показників ліквідності та платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт покриття, який демонструє спроможність підприємства за рахунок оборотних активів покрити поточні зобов'язання, збільшився за 5 років з 0,86 до 1,13, при чому у 2020 році відбулося зниження цього показника на 0,12. Загалом, протягом останніх трьох років цей індикатор ліквідності перебував у межах нормативних значень, що вказує на достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 5 років зменшився на 0,1, і протягом досліджуваного періоду досягав максимального значення 0,53 при його рекомендованому рівні 0,8. Це вказує на надмірну частку запасів у структурі оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився у 2020 р. з причин, про які йшлося на етапі аналізу активу балансу: кошти було перерозподілено на користь придбання запасів. Втім рівень 0,15 є у нинішніх умовах достатньо високим, таким чином, за необхідності підприємство зможе покрити 15% своїх зобов'язань за першою вимогою (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Показники ліквідності та платоспроможності ПП «Бегриль»
у 2016 – 2020 рр., тис. грн.**

Стаття балансу	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2020/ 2019	2020/ 2016	2020/ 2019	2020/ 2016
Коефіцієнт покриття	0,86	0,85	1,06	1,25	1,13	-0,12	0,27	0,90	1,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,40	0,49	0,53	0,47	-0,06	0,00	0,89	1,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,18	0,20	0,19	0,15	-0,05	-0,07	0,76	0,68
Чистий оборотний капітал	-1734,63	-2059,14	686,75	3182,18	1422,87	-1759,31	3157,50	0,45	-0,82
Коефіцієнт автономії	0,56	0,54	0,61	0,63	0,64	0,01	0,08	1,01	1,14
Коефіцієнт фінансування	0,77	0,85	0,63	0,58	0,56	-0,02	-0,21	0,96	0,73
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,17	-0,18	0,06	0,20	0,12	-0,09	0,28	0,57	-0,70
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,11	-0,13	0,04	0,15	0,07	-0,07	0,18	0,50	-0,67

Джерело: розраховано автором за даними [5]

Чистий оборотний капітал підприємства мав від’ємне значення у 2016 – 2017 рр., втім протягом останніх трьох періодів операційна діяльність підприємства фінансувалася за рахунок власних коштів. Це є свідченням достатньо стабільного фінансового стану. Наразі, коефіцієнт автономії, який має бути не меншим за 0,5, на підприємстві становить 0,64, а обсяг позикового капіталу на 44% менший за обсяг власних фінансових ресурсів підприємства. У цілому, попри незначне погіршення у 2020 році, ПП «Бегриль» залишається фінансово стійким, що свідчить у тому числі про наявність передумов для подальшого розвитку.

З огляду на зменшення обсягів чистого доходу показники ділової активності також погіршилися, втім, на наш погляд, існуюча динаміка не є критичною для досліджуваного підприємства. Рентабельність активів та власного капіталу, зважаючи на їх збільшення, також трохи погіршилася. Натомість відбулося зростання рівня рентабельності діяльності (0,12 у 2017 р. а 0,13 у 2020 р.), що на нашу думку є показником ефективності обраної досліджуваним підприємством стратегії господарської діяльності у цілому та зокрема її міжнародної складової.

Таблиця 1.5.

**Показники ділової активності та рентабельності ПП «Бегриль»
у 2016 – 2020 рр., тис. грн.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2020/ 2019	2020/ 2016	2020/ 2019	2020/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	1,61	1,66	1,59	1,31	-0,28	-0,30	0,82	0,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,68	5,13	5,78	4,65	-1,14	-0,04	0,80	0,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,53	19,17	17,55	13,12	-4,43	-4,41	0,75	0,75
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,35	5,79	5,37	4,26	-1,11	-2,08	0,79	0,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,92	2,87	2,56	2,06	-0,49	-0,86	0,81	0,71
Строк погашення дебіторської заборгованості	20,54	18,78	20,52	27,44	6,92	6,91	1,34	1,34
Строк погашення кредиторської заборгованості	76,89	70,13	62,26	77,49	15,24	0,61	1,24	1,01
Коефіцієнт рентабельності активів	0,19	0,22	0,12	0,17	0,05	-0,02	1,41	0,88
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,35	0,38	0,19	0,27	0,07	-0,08	1,39	0,76
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,12	0,13	0,08	0,13	0,05	0,01	1,72	1,08

Джерело: розраховано автором за даними [5]

Отже, аналіз фінансового стану ПП «Бегриль» засвідчив, що за останні 5 років на підприємстві відбулося збільшення обсягів діяльності на 8% та покращення показників рентабельності. Порівняно з кінцем 2016 роком відбулося зростання обсягів майна підприємства на 8%, що було обумовлено збільшенням обсягів запасів та дебіторської заборгованості. Також мало місце істотне зростання обсягів власного капіталу за рахунок нарощування нерозподіленого прибутку. Як наслідок відбулося підвищення показників ліквідності та платоспроможності. Попри незначне погіршення у 2020 році, ПП «Бегриль» залишається фінансово стійким, що свідчить у тому числі про наявність передумов для подальшого розвитку.

Здійснений нами аналіз засвідчив існування значних перспектив для подальшого розширення господарської діяльності ПП «Бегриль», пошуку нових асортиментних позицій, які будуть користуватися попитом серед клієнтів підприємства, альтернативних постачальників продукції тощо. Наявний потенціал дозволяє підприємству достатньо легко здійснювати фінансування свого розвитку, що вказує на доцільність виявлення напрямів подальшої діяльності.

Висновки до розділу 1

Стратегію міжнародної діяльності підприємства можна визначити як план розвитку підприємств стосовно діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємств до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії

Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності передбачає кілька послідовних стадій. На першому етапі здійснюється оцінка потреб цільової групи споживачів на усіх ринках, на другому - оцінюється інтенсивність попиту на них та здійснюється групування ринків. Третій етап передбачає

ретроспективний аналіз ринку, на четвертому етапі здійснюється розробка стратегії просування товарів чи послуг, на п'ятому - аналіз потенційних партнерів та проведення переговорів і укладення контрактів. Шостий етап передбачає власне виконання укладених договорів, сьомий - попередню оцінку результативності стратегії, восьмий - внесення корегування у безпосередню діяльність. На останньому етапі здійснюється оцінка результатів та аналіз ефективності стратегії.

На наш погляд, якісне стратегічне управління міжнародною діяльністю є запорукою її ефективності та позитивного впливу на діяльність підприємства, оскільки від правильності прийнятих рішень та їх відповідності умовам середовища залежить результат взаємодії з міжнародними партнерами. Кваліфікація персоналу, обізнаність із сучасними інструментами аналізу даних та прогнозування, спроможність ідентифікувати ризики та готовність їх приймати є запорукою успіху підприємства-суб'єкта міжнародної бізнес-діяльності на ринку.

Дослідження процесу формування стратегії міжнародної діяльності здійснюватиметься нами на матеріалах ПП «Бегриль» - приватного підприємства, що є імпортером продуктів харчування з метою їх перепродажу на внутрішньому ринку. Компанія самостійно закупає за кордоном частину товарів, що забезпечує їй унікальність асортименту і, відповідно, переваги перед конкурентами.

Навіть у 2020 році, коли значна кількість торговельних підприємств внаслідок карантину зазнала збитків, ПП «Бегриль» отримало прибуток, що у 1,41 рази перевищує показник 2019 р., хоча чистий дохід підприємства навпроти скоротився на 18% на склав 42284 тис. грн. Про істотне покращення фінансового стану ПП «Бегриль» свідчить динаміка розрахованих показників ліквідності та платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт покриття збільшився за 5 років з 0,86 до 1,13, коефіцієнт швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду досягав максимального значення 0,53, що свідчить про надмірну частку

запасів у структурі оборотних активів підприємства, коефіцієнт швидкої ліквідності складає 0,15.

Коефіцієнт автономії, який має бути не меншим за 0,5, на підприємстві становить 0,64, а обсяг позикового капіталу на 44% менший за обсяг власних фінансових ресурсів підприємства. У цілому, попри незначне погіршення у 2020 році, ПП «Бегриль» залишається фінансово стійким, що свідчить у тому числі про наявність передумов для подальшого розвитку.

З огляду на зменшення обсягів чистого доходу за одночасного зростання вартості власного капіталу та майна відповідні показники ділової активності та рентабельності погіршилися, втім, на наш погляд, існуюча динаміка не є критичною. Натомість відбулося зростання рівня рентабельності діяльності, що вказує на ефективність обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПП «БЕГРИЛЬ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПП «Бегриль»

Одним з чинників, що дозволив ПП «Бегриль» у 2020 році залишитися прибутковим підприємством зі стабільним фінансовим станом є, на нашу думку, врахування керівництвом підприємства у процесі формування стратегії його діяльності факторів зовнішнього середовища. Минулий рік довів необхідність постійного моніторингу зовнішніх чинників, при чому не лише для адекватного реагування, а скоріше для передбачення майбутніх змін та реалізації превентивних заходів.

Досліджуючи середовище міжнародної діяльності ПП «Бегриль», розглянемо його за методикою PESTEL аналізу. Усі чинники, які мають вплив на діяльність підприємства, можна поділити на 6 груп за природою їх виникнення: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Усі вони у тій чи іншій мірі визначають умови діяльності досліджуваного підприємства і ввід спроможності компанії адаптуватися до окремих проявів кожного з них залежить успіх підприємства на ринку.

Розглядаючи політичні чинники, у першу чергу відзначимо, що в цілому для сфери, у якій працює підприємство, істотний їх вплив нехарактерний, втім у 2020 році, коли в Україні був запроваджений жорсткий карантин, і більшість країн впровадили жорсткі обмеження на здійснення операцій, ступінь впливу політичних чинників істотно посилювався.

ПП «Бегриль» змогло адаптуватися до змін умов політичного середовища: підприємство змінило формат роботи, запровадивши послуги доставки, виконало усі епідеміологічні вимоги, необхідні для роботи офлайн, у той час як значна кількість підприємств мала з цим проблеми, збільшило кількість запасів товарів для уникнення дефіциту за умови запровадження нових обмежень.

Також необхідно підкреслити, що ще до впровадження жорсткого карантину, маючи досвід попередніх епідемій пташиного а свинячого грипу, підприємство закупило значну кількість антисептичних засобів та масок, які у

період значного попиту на ці товари були у вільному продажі у магазині «Бегриль». Отже, можна констатувати, що вплив політичного чинника на підприємства у цілому сприятливий, що пов'язано як з повним дотриманням самим підприємством усіх встановлених вимог, так і з певними проблемами у зазначеній сфері у конкурентів.

Наступна група факторів, яка, на нашу думку, є ключовою для будь-якого торговельного підприємства, це економічна. Загальна макроекономічна ситуація у країні та рівень інфляції, що визначають рівень платоспроможності попиту та, відповідно, є ключовим чинником формування асортименту, а також коливання валютного курсу, які впливають на вартість імпортованих товарів, яких в асортименті ПП «Бегриль» значна кількість, - це ключові для досліджуваного підприємства економічні індикатори, які дозволяють адаптувати свою діяльність до зовнішніх умов.

Як свідчать дані статистики, у цілому, попри пандемію коронавірусу, значного погіршення економічної ситуації в Україні не відбулося (рис. 2.1).

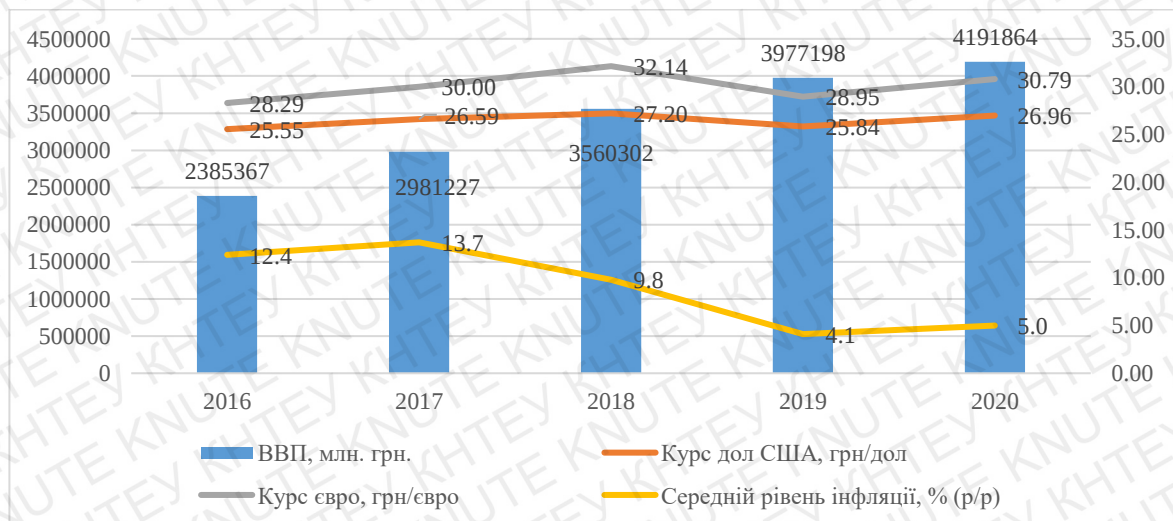


Рис. 2.1. Ключові макроекономічні індикатори України у 2016 – 2020 рр.

Джерело: складено автором за [6, 7, 8]

Як видно з представленого рисунку, динаміка ВВП у поточних цінах протягом досліджуваного періоду була позитивною (хоча темп зростання мав тенденцію до зниження – 1,25 у 2017 році, 1,19 у 2018 році, 1,11 у 2019 році), і навіть у 2020 році спостерігалось його зростання на 5,3%, що більше за

середньорічний рівень інфляції. Зазначене є свідченням того, що значного падіння економіки внаслідок пандемії коронавірусу не сталося, що позитивно позначилося на платоспроможному попиті. На внутрішньому ринку відбулося зростання цін у середньому на 5%, що більше за 2019 рік, проте істотно краще за індикатори 2016 – 2018 рр. Однією з причин зазначеного стало переважання у структурі товарообороту українських підприємств роздрібної торгівлі продовольчих товарів імпортою продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Ключові індикатори роздрібного товарообороту України у 2016 – 2020 рр.

Показник	Рік					Темп зростання				
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
Роздрібний товарооборот, млн. грн., у тому числі:	555975	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1,05	1,14	1,19	1,09	1,56
продовольчі товари	227902	233204,1	289695,9	336587,9	384091,6	1,02	1,24	1,16	1,14	1,69
непродовольчі товари	328073	353126,0	378673,7	456891,3	484191,7	1,08	1,07	1,21	1,06	1,48
Частка імпортованих товарів у роздрібному товарообороті, %, у тому числі:	44,2	47,7	46,8	47,6	46,6	1,08	0,98	1,02	0,98	1,05
продовольчі товари	15,2	17,8	18,6	20,0	20,6	1,17	1,04	1,08	1,03	1,36
непродовольчі товари	64,4	67,4	68,3	68,0	67,1	1,05	1,01	1,00	0,99	1,04

Джерело: складено автором за [9, 10]

Як видно з представленої таблиці, у цілому за 5 років роздрібний товарооборот України збільшився на 56% з 555,9 млрд. грн. до 868,28 млрд. грн., при цьому зростання обсягів торгівлі продовольчими товарами було більш суттєвим порівняно з непродовольчими. Внаслідок карантинних обмежень темпи зростання товарообороту у 2020 році уповільнилися, проте за категорією «продовольчі товари» падіння було незначним (-2%), що вказує на те, що більшість підприємств сегменту, на якому працює ПП «Бегриль» змогли адаптуватися до нових умов.

Повертаючись до частки імпортованих товарів у продовольчому товарообороті, то вона за 5 останніх років збільшилася на 36% - з 15,2% до 20,6%, що може виступати свідченням існування попиту на закордонну продукцію серед споживачів.

Якщо говорити про структуру товарообороту ПП «Бегриль», то наразі на імпортовану продукцію припадає 11,48%, водночас порівняно з 2016 роком

відбувалося збільшення частки іноземних товарів в асортименті. Водночас, частка імпорту в асортименті підприємства все ще лишається меншою за середню по Україні, що вказує на існування резервів вдосконалення асортиментної політики ПП «Бегриль» саме за рахунок імпортних товарів (рис. 2.2).

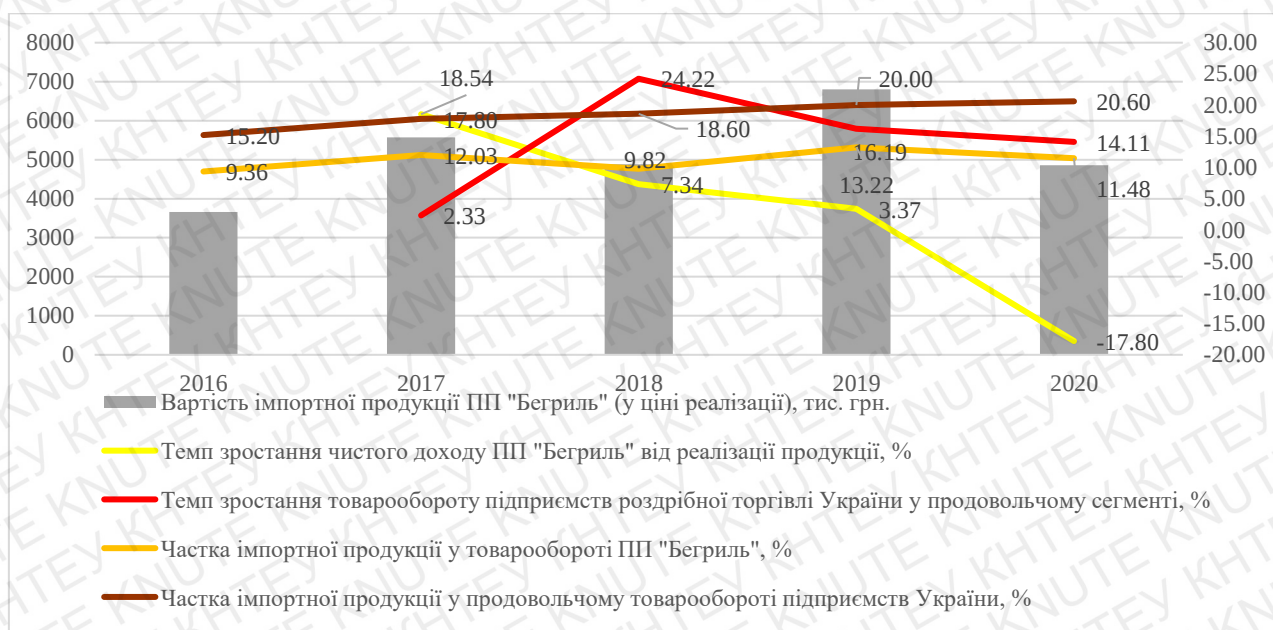


Рис 2.2. Показники динаміки та структури операцій торговельних підприємств України та ПП «Бегриль» у 2016 – 2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [9] та на основі даних, отриманих на підприємстві

Окрім назначеного, аналіз, здійснений у першому розділі, засвідчив, що за останні 5 років відбулося зростання рівня собівартості продукції, таким чином, у цілому, вплив економічного чинника є негативним. Водночас ПП «Бегриль» завжди орієнтувалося на клієнтів з доходом, вищим за середній, і надання додаткових сервісів дозволило компанії навіть у складних економічних умовах отримувати прибуток.

У зазначеному контексті доцільно перейти до аналізу наступної групи чинників – соціальної. Вивчення поведінки клієнтів є надзвичайно важливим для досліджуваного підприємства, оскільки лише за умови відповідності пропозиції товарів та додаткових послуг їх потребам компанія зможе залишатися успішною.

Сегмент, на який орієнтується досліджуване підприємство, звертає увагу на якісну продукцію – як імпортовану з-за кордону, так і виготовлену в Україні, яка є натуральною, смачною та гарно презентованою. Так, наприклад, для товарів одного з угорських постачальників сиру ПП «Бегриль» здійснює перепакування у натуральну упаковку, після чого пропонує її клієнтам.

Окрім цього, значним попитом користується дієтична продукція (без цукру, без лактози, без глютену), і ПП «Бегриль» є одним з небагатьох підприємств регіону, що можуть запропонувати такі товари клієнтам.

Водночас, для диверсифікації клієнтської бази, в асортименті досліджуваного підприємства завжди є стандартний продуктовий кошик, і будь-який середньостатистичний клієнт може знайти у магазині усю необхідну йому продукцію за ринковими цінами. Це робить магазин привабливим для різних категорій споживачів, і саме така політика обумовила істотний попит на послуги доставки під час карантину: серед замовлень більшу частину складали ті, що містили здебільшого товари повсякденного попиту середньої цінової категорії.

Технологічний чинник також надзвичайно важливий для досліджуваного підприємства як у контексті роботи клієнтами, так і у сфері забезпечення діяльності підприємства. На етапі карантину усі комунікації з зарубіжними партнерами було переведено в онлайн формат, частина працівників, для яких це було можливо, працювали віддалено, здійснюючи комунікацію з керівництвом, колегами та контрагентами через ZOOM.

Для зручності клієнтів саме у розпал карантину було створено мобільний додаток, через який було зручно робити замовлення (попри те, що не уся продукція була додана у електронні каталоги, через форму зворотного зв'язку можна було написати усі побажання, і оператори підбирали точно ту продукцію, яку хотів покупець).

Диджиталізація торговельних операцій є наразі актуальним трендом. Електронна комерція сьогодні активно розвивається в усьому світі. За період з 2014 року обсяг продажу товарів через Інтернет збільшився у світі з 1,34 млрд.

дол. США до 4,28 млрд. дол. США, при цьому внаслідок пандемії ковід у 2020 році зростання склало 28% (рис. 2.3).

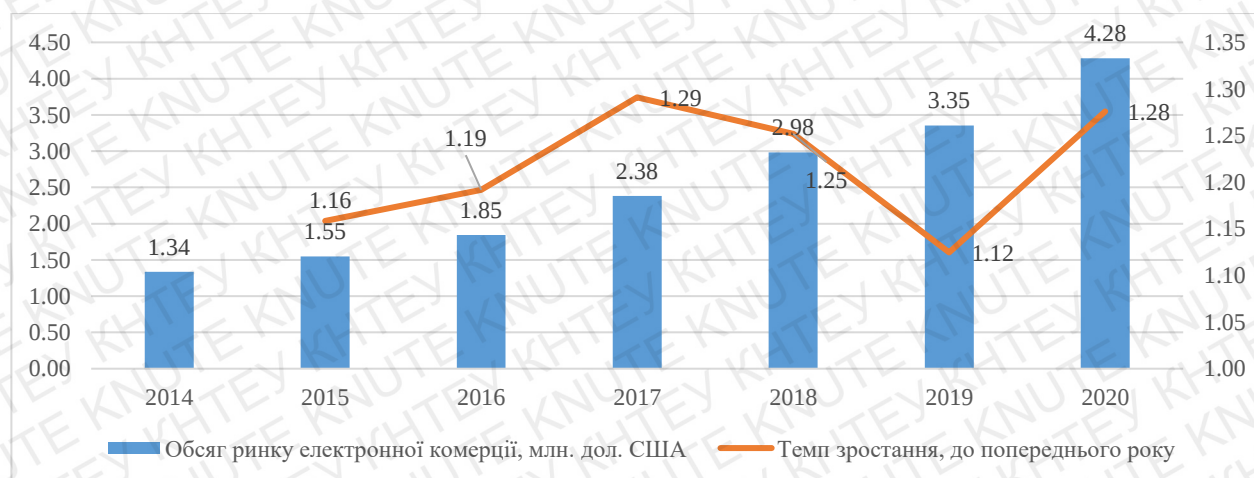


Рис. 2.3. Динаміка ринку електронної комерції у світі у 2014 – 2020 рр.

Джерело: [11]

З огляду на зазначене, надалі ПП «Бегриль» має посилювати використання сучасних технологій, оскільки диджиталізація процесів довела свою зручність та функціональність, і надалі вона може виступати інструментом підвищення ефективності діяльності компанії.

Екологічний фактор наразі є таким, що визначає вектор діяльності досліджуваного підприємства. ПП «Бегриль» працює над тим, щоб переважна частина асортименту була високоекологічною, так само як і усі пакувальні матеріали, які використовуються компанією. Окрім цього, підприємство працює над зменшенням кількості використовуваних ресурсів, сортує відходи та спонукає до цього працівників та клієнтів.

Екологічність є однією з конкурентних переваг ПП «Бегриль», оскільки у регіоні торговельні підприємства з подібним підходом відсутні, і ті клієнти, які поділяють подібну філософію, автоматично стають лояльними саме цій компанії. З огляду на те, що екологізація як тренд наразі набирає обертів, і у світі виробники продукції звертають усе більше уваги на екологічні параметри свої товарів, обрана спеціалізація може і надалі використовуватися підприємством у якості стратегічного базису, на якому будуватиметься концепція його функціонування.

Останньою групою чинників є правові. Як зазначалося раніше, ПП «Бегриль» сумлінно дотримується усіх приписів та законодавчих норм, перетворюючи це на свою філософію. Для виявлення можливих порушень підприємство раз на рік звертається до аудиторської компанії, яка перевіряє коректність здійснення операцій, ведення документації, подання звітності. Це вимагає додаткових витрат, втім забезпечує підприємству впевненість у правомірності своїх дій і дозволяє мінімізувати ризики накладання штрафів у результаті перевірки контролюючими інстанціями. Узагальнення результатів PESTEL-аналізу представлено на рис. 2.4.

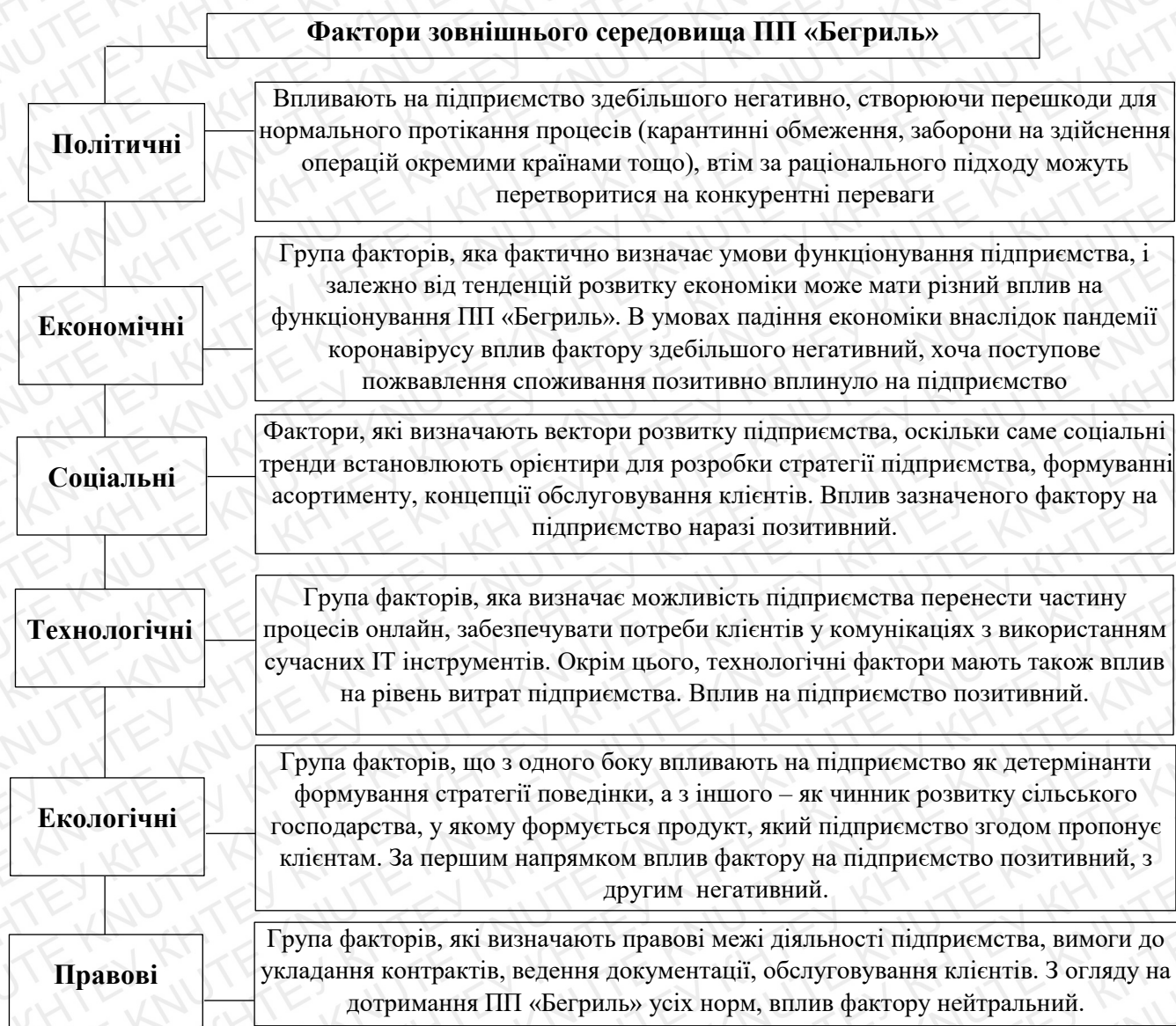


Рис. 2.1. PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ПП «Бегриль»

Джерело: складено автором

Отже, здійснений нами аналіз засвідчив, що на діяльність ПП «Бегриль» впливає низка факторів зовнішнього середовища політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового характеру. Складна економічна ситуація, високий рівень інфляції та коливання валютного курсу, постійні впровадження карантинних обмежень, посилення регуляторних вимог для підприємств торгівлі у цілому негативно впливають на діяльність компанії, втім вчасне прийняття управлінських рішень та чіткість їх реалізації дозволили підприємству перетворити негативні чинники зовнішнього середовища на переваги, що сприяло досягненню високих фінансових результатів у 2020 році. Натомість безперечно позитивно на діяльність ПП «Бегриль» вплинули соціальний, екологічний та технологічний чинники – прогнозування тенденцій у зазначених сферах дозволило підприємству завчасно адаптувати свою діяльність до нових умов зовнішнього середовища, і надалі, на наш погляд, компанії доцільно дотримуватися обраної стратегії. Таким чином, для забезпечення високих показників розвитку підприємству необхідно враховувати значну кількість факторів, навіть якщо на перший погляд не мають значного впливу на його функціонування.

2.2. Вибір приймаючої країни ПП «Бегриль» у контексті вдосконалення стратегії міжнародної діяльності

З метою подальшого розвитку, збільшення обсягів діяльності та рівня прибутковості ПП «Бегриль» важливим є пошук нових контрагентів, співпраця з якими сприятиме досягненню окреслених цілей. З огляду на те, що підприємство здійснює прямий імпорт продуктів харчування, у якості потенційних партнерів доцільно обрати країни, які приділяють значну увагу якості продуктів харчування та їх екологічності, а також мають розвинутий споживчий ринок.

Сьогодні ПП «Бегриль» співпрацює з невеликими виробниками у Польщі, Угорщині та Словаччині, а також здійснює закупівлю товарів у Японії (рис. 2.5), у той час як «стара Європа» лишається неохопленою (товари з цього регіону закупаються у посередників в Україні, що істотно підвищує їх вартість).

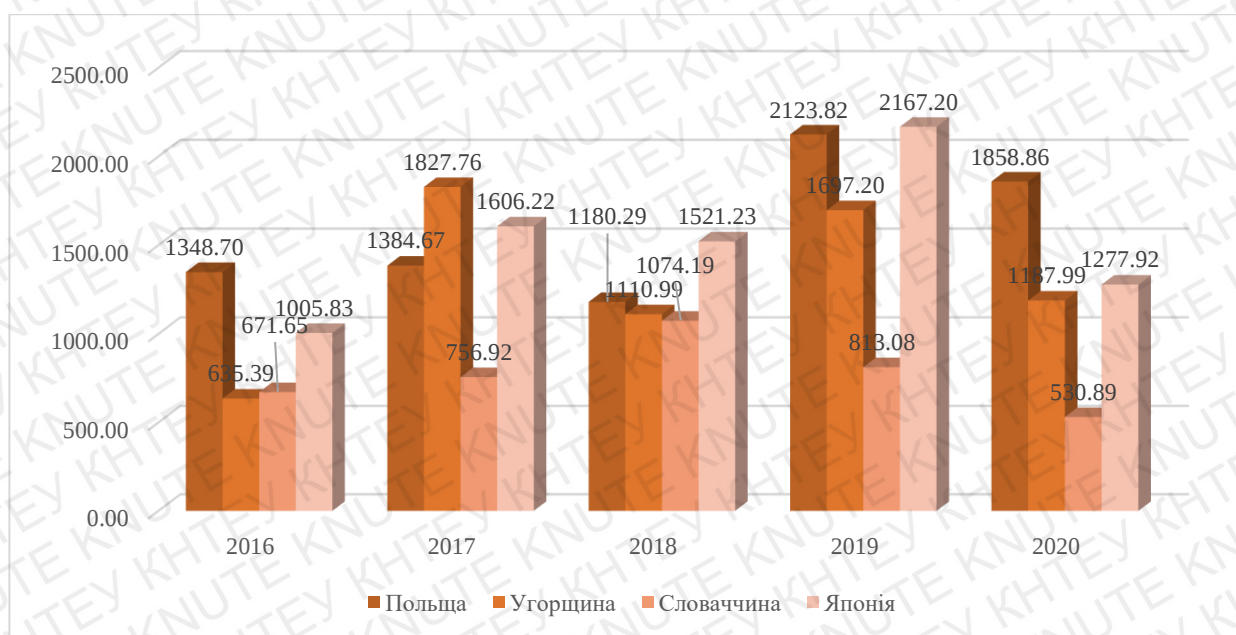


Рис. 2.5. Обсяги імпорту ПП «Бегриль» у 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено на даних підприємства

З огляду на це, пропонуємо у якості потенційних країн-партнерів розглянути Італію, Іспанію, Португалію, Францію та Австрію.

Для оцінки перспективності співпраці з постачальниками на зазначених ринках, скористаємося даними глобальних рейтингів, які дозволяють оцінити якість бізнес-середовища країни і визначити можливості ефективного ведення бізнесу з місцевими підприємствами. Усі розглянуті нами країни є членами Європейського Союзу, і політики ведення бізнесу у них з огляду на це є досить подібними. Втім, для кожної з держав характерні певні особливості, тому такий аналіз дозволить визначити пріоритетність налагодження співпраці з ними (оскільки, на наш погляд, з часом ПП «Бегриль» доцільно перейти до прямого імпорту продуктів з кожної із цих країн).

У першу чергу скористаємося одним з найбільш відомих рейтингів, що публікується Всесвітнім економічним форумом, - рейтингу глобальної конкурентоспроможності. Індикатори, які використовуються організацією, дозволяють усебічно охарактеризувати економіку країни, враховуючи у тому числі соціальний, технологічний, інноваційний аспекти.

Зважаючи на сферу діяльності ПП «Бегриль», для оцінки привабливості середовища країни нами було обрано такі індикатори як: соціальний капітал

(оскільки цей індикатор може використовуватися у якості мірила вимогливості споживачів до якості продукції), рівень захисту прав споживачів (в ЄС для виготовлення продукції з присвоєнням їй певної географічно асоційованої назви необхідно чітко дотримуватися рецептури, і отже, чим вищим буде показник захисту прав споживачів, тим кращою буде якість продукції), рівень орієнтації уряду на майбутнє (оскільки цей показник дозволяє оцінити передбачуваність середовища ведення бізнесу), рівень розвитку транспортної інфраструктури (оскільки він безпосередньо впливає на транспортування продукції), макроекономічна стабільність, рівень відкритості торгівлі (що визначає можливості започаткування співпраці з підприємствами країни), стабільність фінансової системи (що вказує на спроможність ефективно здійснювати фінансові операції), підприємницька культура (що виступає індикатором доброчесності потенційних контрагентів) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Характеристика бізнес-середовища потенційних країн партнерів

ПП «Бегриль» за індикаторами Рейтингу глобальної конкурентоспроможності 2019

Показник	Італія	Іспанія	Португалія	Франція	Австрія
Соціальний капітал	55,1	56,8	55,5	56,1	61,6
Рівень захисту прав інтелектуальної власності	68,3	67,0	66,9	76,0	81,5
Рівень орієнтації уряду на майбутнє	57,1	59,5	65,7	71,0	68,2
Рівень розвитку транспортної інфраструктури	73,2	83,6	71,2	82,6	78,7
Макроекономічна стабільність	84,7	90,0	85,0	99,8	100,0
Рівень відкритості торгівлі	61,5	63,9	62,9	62,2	64,6
Стабільність фінансової системи	80,1	89,0	78,0	92,8	94,4
Підприємницька культура	46,0	48,6	51,2	56,6	55,7
Загальний рейтинг глобальної конкурентоспроможності	71,5	75,3	70,4	78,8	76,6

Джерело: складено автором за [12]

Як видно з представленої таблиці, найвищий рейтинг глобальної конкурентоспроможності має Франція (78,8), на другій позиції Австрія (76,6), на третьому – Іспанія (75,3). Водночас за обраними нами індикаторами Австрія посідає більш високі позиції: вона випереджає решту країн за такими індикаторами як соціальний капітал, рівень захисту прав інтелектуальної власності, макроекономічна стабільність, рівень відкритості торгівлі, стабільність фінансової системи. За рівнем підприємницької культури, розвитком транспортної інфраструктури та орієнтацією уряду на майбутнє Франція випереджає іншу держав. Отже, за результатами аналізу рейтингу глобальної конкурентоспроможності пріоритетними країнами для налагодження співпраці є Франція та Австрія.

Наступним рейтингом, дані якого ми використовували, є Doing Business 2019, з-поміж індикаторів котрого ми обрали легкість започаткування бізнесу (оскільки саме невеликі родинні підприємства є найбільш цікавими для ПП «Бегриль» у контексті формування асортименту), доступ до кредитування (як індикатор можливості фінансування розвитку малим та середнім бізнесом), податкова система як індикатор рівня ефективності бізнесу в країні, що впливає на рівень цін на продукцію), відкритість до міжнародної торгівлі та якість виконання контрактів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Характеристика бізнес-середовища потенційних країн партнерів ПП «Бегриль» за індикаторами рейтингу Doing Business 2019

Показник	Італія	Іспанія	Португалія	Франція	Австрія
Легкість започаткування бізнесу	89,50	86,91	90,89	93,27	83,21
Доступ до кредитування	45,00	60,00	45,00	50,00	55,00
Податкова система	66,32	84,58	83,75	79,31	83,45
Розвиток міжнародної торгівлі	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Виконання контрактів	54,79	70,90	67,91	74,89	75,49
Загальний рейтинг Doing Business	72,56	77,68	76,55	77,29	78,57

Джерело: складено автором за [13]

Як видно з представленої таблиці, найвищу позицію у рейтингу Doing Business має Австрія, на другому місці Іспанія, на третьому – Франція. Водночас необхідно відзначити, що з-поміж індикаторів, які були обрані нами, Австрія випереджає інші країни лише за показником виконання контрактів, Іспанія – за сприятливістю податкової системи та доступом до кредитування, Франція – за легкістю започаткування бізнесу.

Нами також було використано індикатори рейтингу економічної свободи (Index of economic freedom), з загального числа яких було обрано такі: захист прав власності, юридична ефективність, податковий тиск, бізнес свобода, свобода торгівлі та фінансова свобода.

За значенням загального індексу лідером рейтингу є Австрія (73,9), яка випереджає решту країн за рівнем захисту прав власності та юридичною ефективністю. На другому місці Іспанія, яка є найсприятливішою країною для ведення бізнесу за рівнем податків. Третю позицію посідає Португалія (табл. 2.4).

Таблиця 24.

Характеристика бізнес-середовища потенційних країн партнерів

ПП «Бегриль» за індикаторами рейтингу економічної свободи

Показник	Італія	Іспанія	Португалія	Франція	Австрія
Захист прав власності	75,70	76,40	74,10	82,20	86,80
Юридична ефективність	62,30	65,40	68,50	69,20	83,50
Податковий тиск	58,10	61,70	60,00	50,70	45,70
Бізнес свобода	68,10	66,30	75,90	80,20	72,60
Свобода торгівлі	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Фінансова свобода	50,00	70,00	60,00	70,00	70,00
Загальний рейтинг за індексом економічної свободи	64,90	69,90	67,50	65,70	73,90

Джерело: складено автором за [14]

Загалом, здійснена нами оцінка дозволяє зробити висновок, що за привабливістю середовища найбільш перспективною для подальшої співпраці для ПП «Бегриль» є Австрія, на другому місці – Іспанія, на третьому – Франція (рис. 2.6).

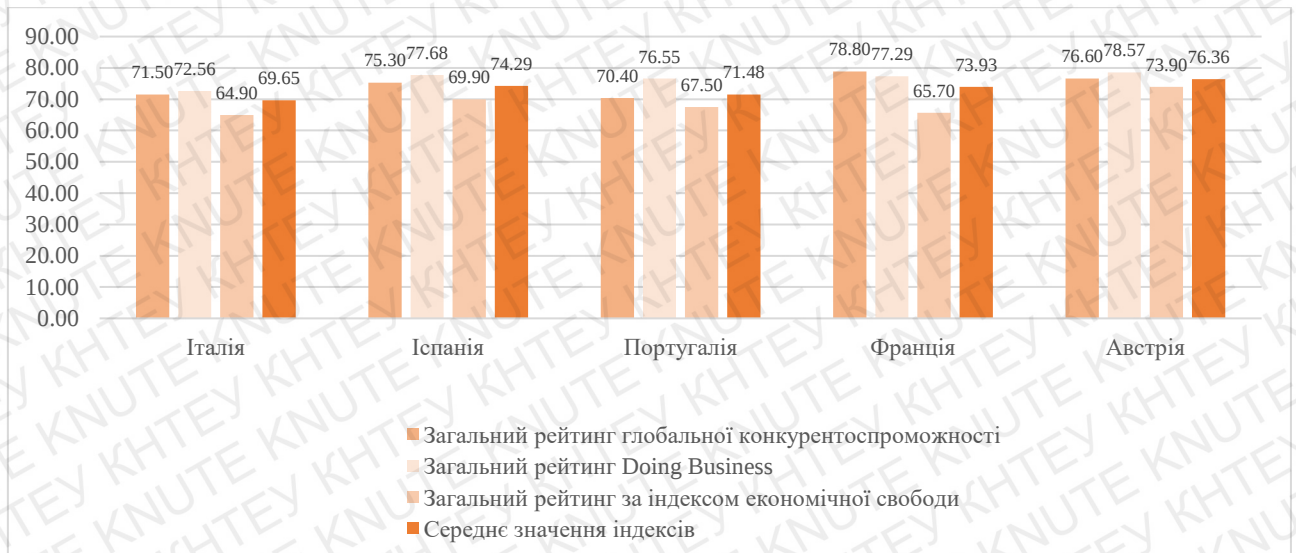


Рис. 2.6. Характеристика бізнес-середовища потенційних країн партнерів

ПП «Бегриль» за індикаторами глобальних рейтингів

Джерело: складено автором за [12, 13, 14]

Отже, здійснений нами аналіз засвідчив, що сьогодні підприємство має резерви розширення асортименту імпоротної продукції, і при формуванні стратегії міжнародної діяльності на наступні періоди у якості географічних пріоритетів розширення джерел постачання ПП «Бегриль» доцільно розглядати саме Австрію, Іспанію та Францію.

Висновки до розділу 2

На діяльність ПП «Бегриль» впливає низка факторів зовнішнього середовища політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового характеру. Було виявлено, що політичні фактори впливають на підприємство здебільшого негативно, створюючи перешкоди для нормального протікання процесів (карантинні обмеження, заборони на здійснення операцій окремими країнами тощо), втім за раціонального підходу можуть перетворитися на конкурентні переваги.

Група економічних факторів, яка фактично визначає умови функціонування підприємства, і залежно від тенденцій розвитку економіки може мати різний вплив на функціонування ПП «Бегриль». В умовах падіння економіки внаслідок пандемії коронавірусу вплив фактору здебільшого

негативний, хоча поступове поживавлення споживання позитивно вплинуло на підприємство. Соціальні фактори визначають вектори розвитку підприємства, оскільки саме соціальні тренди встановлюють орієнтири для розробки стратегії підприємства, формуванні асортименту, концепції обслуговування клієнтів. Вплив зазначеного фактору на підприємство наразі позитивний. Група технологічних факторів визначає можливість підприємства перенести частину процесів онлайн, забезпечувати потреби клієнтів у комунікаціях з використанням сучасних ІТ інструментів. Окрім цього, технологічні фактори мають також вплив на рівень витрат підприємства. Вплив на підприємство позитивний. Екологічні фактори з одного боку впливають на підприємство як детермінанти формування стратегії поведінки, а з іншого – як чинник розвитку сільського господарства, у якому формується продукт, який підприємство згодом пропонує клієнтам. За першим напрямком вплив фактору на підприємство позитивний, з другим негативний. Правові фактори визначають правові межі діяльності підприємства, вимоги до укладання контрактів, ведення документації, обслуговування клієнтів. З огляду на дотримання ПП «Бегриль» усіх норм, вплив фактору нейтральний.

Сьогодні ПП «Бегриль» співпрацює з невеликими виробниками у Польщі, Угорщині та Словаччині, а також здійснює закупівлю товарів у Японії, у той час як «стара Європа» лишається неохопленою. З огляду на це, у якості потенційних країн-партнерів було обрано Італію, Іспанію, Португалію, Францію та Австрію. Для оцінки перспективності співпраці з постачальниками на зазначених ринках, скористаємося даними глобальних рейтингів,

У першу чергу було використано дані рейтингу глобальної конкурентоспроможності. Зважаючи на сферу діяльності ПП «Бегриль» було обрано такі індикатори як: соціальний капітал, рівень захисту прав споживачів, рівень орієнтації уряду на майбутнє, рівень розвитку транспортної інфраструктури, макроекономічна стабільність, рівень відкритості торгівлі, стабільність фінансової системи, підприємницька культура. Наступним рейтингом, дані якого ми використовували, є Doing Business 2019, з-поміж

індикаторів котрого ми обрали легкість започаткування бізнесу, доступ до кредитування, податкова система, відкритість до міжнародної торгівлі та якість виконання контрактів. Нами також було використано індикатори рейтингу економічної свободи (Index of economic freedom), з загального числа яких було обрано такі: захист прав власності, юридична ефективність, податковий тиск, бізнес свобода, свобода торгівлі та фінансова свобода.

На основі співставлення даних усіх рейтингів було виявлено, що при формуванні стратегії міжнародної діяльності на наступні періоди у якості географічних пріоритетів розширення джерел постачання ПП «Бегриль» доцільно розглядати Австрію, Іспанію та Францію.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БЕГРИЛЬ»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль»

Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення ним стратегічних напрямків своєї діяльності, особливо у напрямках, які є ключовими для компанії, зокрема для ПП «Бегриль» - це міжнародна діяльність. Стратегія розвитку підприємства базується на прямій закупівлі за кордоном різноманітної продукції, яка найбільшою мірою відповідає профілі діяльності підприємства – забезпечення споживачів високоякісними органічними продуктами харчування.

З огляду на аналіз, здійснений у попередніх розділах роботи, доходимо висновок, що ПП «Бегриль» на нинішньому етапі спрямоване на активний розвиток, оскільки підприємство активно працює над покращенням рівня свого сервісу.

На нашу думку, для вдосконалення міжнародної діяльності на підприємстві доцільно розробити функціональні стратегії, які доповнюватимуть існуючу міжнародну стратегію компанії, визначать цілі та завдання окремих функціональних підрозділів у контексті підвищення ефективності діяльності ПП «Бегриль». Це дозволить досліджуваному підприємству здійснювати міжнародну діяльність не спонтанно, а концентруючись на діях і підходах, направлених на забезпечення успішної діяльності в кожній специфічній сфері бізнесу чи стратегічній зоні з метою завоювання довгострокових конкурентних переваг. Зокрема, для досліджуваного підприємства підвищення ефективності господарської діяльності можливе лише за умови розширення асортименту імпоротної продукції, використання сучасних інструментів маркетингу та збуту, подальшого впровадження управлінських інновацій.

ПП «Бегриль» на сьогодні має на ринку досить міцні позиції, проте конкуренція на ринку є досить динамічною, що свідчить про доцільність реалізації підприємством постійних нововведень з метою набуття конкурентних

переваг. При цьому міжнародну стратегію підприємства треба розглядати як опору для всього кола питань і проблем, які має вирішувати досліджувана компанія.

На наш погляд, на підприємстві сьогодні існують значні резерви для вдосконалення стратегічного управління у сфері міжнародної діяльності, що було також доведено під час аналізу впливу факторів на поточний стан компанії. Умовно існуючі резерви можна класифікувати на організаційні – пов’язані з усуненням існуючих недоліків у сфері організації міжнародної діяльності, у тому обумовлених невисоким рівнем автоматизації процесу організації міжнародних операцій та діяльності компанії у цілому; управлінські – пов’язані з удосконаленням підходів до менеджменту на підприємстві і, зокрема, використання потенціалу працівників як фокус-групи для вивчення потреб ринку; маркетингові – пов’язані з використанням інноваційних для підприємства інструментів маркетингу та реклами для залучення нових клієнтів, вдосконалення асортименту, цінової політики компанії, підвищення рівня диджиталізації; трудові – підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці на підприємстві (табл. 3.1).

Представлені резерви належать до різних сфер діяльності підприємства, оскільки, на нашу думку, підвищення ефективності діяльності – це процес, який має охоплювати всі сторони господарської діяльності і входити складовою частиною до всіх підрозділів ПП «Бегриль». На наш погляд, за умови впровадження заходів для реалізації кожного з представлених резервів, підприємство матиме можливість істотно підвищити ефективність збуту в Україні товарів, придбаних за кордоном.

Впровадження будь-яких вдосконалень у практичну діяльність підприємства - ризикований процес. З огляду на це доцільно реалізувати відповідні заходи у кілька етапів. На нашу думку, на першому етапі доцільно впровадити на підприємстві управлінські зміни, що включатиме втілення у практику вдосконаленої системи комунікацій та заохочення працівників.

Таблиця 3.1.

Резерви підвищення ефективності інноваційної діяльності ПП «Бегриль»

Резерв підвищення ефективності міжнародної діяльності	Заходи щодо вдосконалення діяльності	Очікуваний ефект
Організаційний	Автоматизація процесів на підприємстві, вдосконалення системи обміну інформацією між підрозділами	Адаптація діяльності підприємства до впливу технологічного фактору. Оптимізація витрат часу та коштів на поставку імпоротної продукції, зниження витрат на здійснення імпорту, мінімізація ризиків
Управлінський	Децентралізація процесу прийняття рішень, передача повноважень щодо впровадження управлінських інновацій структурним підрозділам	Забезпечення врахування соціального фактору у процесі формування стратегії. Оскільки працівники компанії – це своєрідна «фокус-група», ідеї якої віддзеркалюють потреби споживачів. Акумуляція креативних ідей, впровадження власних пропозицій та досвіду інших компаній у діяльність підприємства
Маркетинговий	Розширення асортименту імпоротної продукції, проведення гнучкої цінової політики, подальша диджиталізація процесу обслуговування споживачів, розширення спектру послуг, які надаються компанією	Диверсифікація джерел постачання, розширення географії діяльності в Україні, диджиталізація
Трудовий	Вдосконалення системи мотивації персоналу для стимулювання їх активності. Залучення працівників до процесу управління підприємством. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.	Формування висококваліфікованої команди, зацікавленої у збереженні роботи; можливість використання ідей працівників для вдосконалення діяльності

Джерело: складено автором

На другому етапі необхідно здійснити розширити асортимент продукції, що імпортується підприємством, для того щоб підвищити рівень задоволення потреб існуючих клієнтів, а також залучити нових. Паралельно, доцільно активізувати рекламу та розглянути можливості виходу на нові регіональні ринки, з метою

збільшення обсягів діяльності підприємства та диверсифікації джерел надходження доходів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи підвищення ефективності міжнародної стратегії ПП «Бегриль»

Джерело: складено автором

Попри впровадження інновацій у процес обслуговування клієнтів, на сьогодні на підприємстві недостатньо оптимізований документообіг (мова йде про системи доступів до документів для працівників різних підрозділів), що негативно впливає на продуктивність праці персоналу, оскільки значна кількість часу витрачається на пошук необхідної інформації. З огляду на це, доцільним є впровадження інновацій у організації процесу документообігу шляхом його віртуалізації. На ПП «Бегриль» повинна бути створена система взаємообміну інформацією між відділами, оскільки забезпечення ефективної роботи організації можливе лише за умови взаємодії між структурними підрозділами. Формування відповідних сховищ даних може бути покладене на ІТ підрозділ, втім система перед її впровадженням потребує тестування та перевірки для забезпечення максимального комфорту для усіх користувачів.

Вагоме значення для розвитку ПП «Бегриль» матиме, на нашу думку, децентралізація управління. Мова не йде про повну передачу функцій управління у структурні підрозділи, а скоріше про участь представників колективу у прийнятті стратегічних рішень. Така ініціатива пов'язана з тим, що менеджери, які приймають рішення, часто неспроможні об'єктивно оцінювати ситуацію в силу рутинності для них такої роботи. Працівники структурних підрозділів, натомість, часто спроможні по-новому поглянути на існуючі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Окрім цього, працівники підприємства, які працюють у певній сфері, часто мають достатньо оригінальні ідеї, які можуть позитивно позначитися на діяльності підприємства, проте ці ідеї не реалізуються внаслідок відсутності у їх авторів належних повноважень. З огляду на те, що підприємство є невеликою організацією, де усі одне одного знають, реалізація такої ініціативи є можливою.

Значна кількість підприємств за кордоном сьогодні використовує систему мотивації, яка побудована на залученні усіх працівників підприємства у процес розробки та корегування стратегії компанії. Для українських підприємств така система навпаки є відносно новою. Проте, зважаючи на те, що її впровадження

не вимагає значних витрат, а результат може бути позитивним, її варто впровадити на ПП «Бегриль».

В першу чергу, доцільно пояснити працівникам саму ідею та запропонувати у місячний термін надати пропозиції кожного підрозділу щодо створення дієвої системи мотивування, побудованої з врахуванням необхідності заохочення кожного працівника до творчості. Це може бути бальна система, за якої за кожну ідею, придатну для реалізації, за кожне спостереження за діяльністю конкурентів працівник отримуватиме визначену кількість балів, яка в кінці періоду трансформуватиметься у матеріальну (грошову чи не грошову) винагороду.

На нашу думку, створення такої системи дозволить ПП «Бегриль» проводити більш детальний аналіз діяльності конкурентів, а також ефективно використовувати потенціал спеціалістів, які вже працюють в компанії.

Як зазначалося вище, за умови реалізації цієї пропозиції досліджуване підприємство матиме можливість на основі ідей своїх працівників реагувати на потреби споживачів на ринку – це зробить стратегію компанії більш гнучкою та дозволить врахувати вплив соціального фактору.

Окрім вдосконалення системи мотивації на підприємстві необхідно проводити курси підвищення кваліфікації. При цьому інструментом мотивації можуть виступати закордонні відрядження для аналізу роботи підприємств торгівлі аналогічного профілю за кордоном. У такому випадку працівник матиме можливість відпочити від своїх постійних обов'язків та спрямувати свій потенціал на дослідження та формування нових ідей. Додаткові витрати при цьому складуть близько 600-700 тис. грн. на рік.

Доцільно також раз на квартал запрошувати представників спеціалізованих тренінгових компаній на підприємство для проведення лекцій працівникам тих чи інших підрозділів. Інноваційні методи маркетингу, нові підходи до роботи з клієнтами, оптимізація міжнародних операцій – теми семінарів, які будуть корисними для працівників ПП «Бегриль» є різноманітними. Вартість семінару, проведеного на підприємстві, складає 45-50 тис. грн., таким чином додаткові витрати підприємства складуть 200 тис. грн. на рік.

На нашу думку, ПП «Бегриль» доцільно активніше рекламувати власну діяльність. При цьому, зважаючи на цільову аудиторію підприємства, у якості рекламних інструментів доцільно використовувати надання клієнтам можливостей отримати на підприємстві такі додаткові послуги, які недоступні в інших місцях. Це майстер класи, лекції, знайомства, при чому з іноземними експертами, які мають безпосереднє відношення до процесу виробництва тієї продукції, яка пропонується клієнтам. Таким формат широко використовує магазин «Le Silpo», і він користується попитом серед клієнтів.

Також підприємству доцільно активізувати присутність у соціальних мережах, оскільки аудиторія, на яку орієнтовані послуги компанії, є чутливою до подібних інструментів, оскільки вплив технологічного фактору наразі є надзвичайно важливим.

Дослідження поведінки покупців онлайн, проведене у 2020 році, виявило, що наявність підприємства у соціальних мережах та позитивні коментарі споживачів є одним з важливих чинників здійснення покупок (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ключові фактори здійснення придбання товарів онлайн, % респондентів

Джерело: [15]

З огляду на представлені дані, до факторів, які мають бути враховані підприємством у процесі диджиталізації маркетингу належать: необхідність

стимулювати клієнтів залишати відгуки, створення опції післяплати готівкою, необхідність створення чат-боту.

Найважливішим етапом вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль» є розширення асортименту. Підприємству доцільно з одного боку і надалі дотримуватися існуючого підходу, імпортуючи органічні товари, що користуються попитом серед споживачів, а з іншого – концентруватися на тих товарах які у цілому не представлені в інших магазинах України. Мова йде, як приклад, про прованські трави локальних виробників у Провансі, індійські спеції з Індії, приправи для Піци з Італії тощо. Зважаючи на те, що найбільш перспективними для розширення співпраці ми визначили Австрію, Іспанію та Францію, пропонуємо розширити асортимент ПП «Бегриль» за рахунок таких груп товарів: (1) Австрія: солодощі «Manner», джеми Staud's, біо-шоколад «Zotter», гарбузове масло, молодощі ТМ «Demel»; (2) Франція: сушена свинина Saucisse seche d'Auvergne, чай Kusmi, натуральні джеми невеликих локальних виробників, сушені прованські трави (3) Іспанія: туррон (нуга), набори для приготування паельї (у невеликих приватних виробників), шоколад з оливками.

За умови реалізації цієї пропозиції та активного просування цього напрямку діяльності у соціальних мережах підприємство зможе істотно розширити географію своєї діяльності в Україні, оскільки попит на такі товари існує у всіх регіонах. Окрім цього, реалізація наданої пропозиції сприятиме також налагодженню зв'язків з зарубіжними виробниками, які у перспективі зможуть стати учасника ще однієї ініціативи – гастрономічних турів для клієнтів ПП «Бегриль».

Отже, запропоновані нами заходи щодо вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль» мають здійснюватися поетапно та передбачати використання усіх резервів, які були нами виявлені. Витрати на реалізацію запропонованих заходів будуть достатньо високими, втім, з огляду на значну конкуренцію на ринку, посилення позицій на ринку вимагає тут значних інвестицій. На наш погляд, за умови реалізації наданих рекомендацій, за кілька років матиме можливість збільшити обсяги діяльності, а також істотно покращити рівень прибутковості господарської діяльності.

3.2 Прогнозні показники діяльності ПП «Бегриль» за умови впровадження наданих пропозицій

З метою обґрунтування доцільності вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ПП «Бегриль» нами було здійснено оцінювання потенційних результатів використання резервів у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. За умови впровадження наданих нами рекомендацій очікуємо, що у 2022 – 2023 роках підприємство зможе укріпити свої позиції на ринку Білої Церкви, повернувшись до збільшення обсягів діяльності; збільшить частку імпортової продукції в асортименті щонайменше до середньоринкового рівня, а також укріпить позиції в онлайн-сегменті, здійснюючи доставку продукції у інші регіони. Досягнення таких результатів не вимагатиме від підприємства значних змін існуючої стратегії, втім впровадження наданих нами рекомендацій сприятиме скороченню строків досягнення цих цілей. У середньостроковій перспективі – 2026 – 2027 рр. очікуємо, що за умови впровадження наданих нами рекомендацій підприємство зможе змінити формат роботи, суттєво розширивши спектр міжнародної діяльності. Мова буде йти уже про надання послуг (проведення майстер-класів, організація гастротурів), а також активну присутність онлайн, яка сприятиме формуванню впізнаваного бренду та створенню передумов для виходу на ринок інших регіонів країни у офлайн-форматі. До 2030 року за умови впровадження наданих нами рекомендацій очікуємо, що підприємство зможе відкрити магазин також у Києві, де ексклюзивний формат знайде свого покупця. Також до цього часу очікуємо, що ПП «Бегриль» зможе суттєво розширити асортимент імпорту, пропонуючи клієнтам унікальні позиції, які не будуть представлені у інших підприємств торгівлі (рис. 3.3).

Оцінюючи доцільність впровадження наших рекомендацій, ми розглянули їх за критерієм технологічної, ресурсної, соціальної та економічної ефективності. На першому етапі було оцінено, наскільки запропоновані заходи відповідають технологічним вимогам сьогодення, забезпечують конкурентоспроможність підприємства, наскільки вагомим є масштаб новизни наданих пропозицій тощо.



Рис. 3.3. Очікувані результати впровадження наданих нами рекомендацій до 2030 р.

Джерело: складено автором

На наш погляд, впровадження сучасних систем зберігання даних та забезпечення можливостей віддаленого доступу працівників до необхідної їм інформації повною мірою відповідає вимогам часу. Сьогодні прийняття управлінських рішень вимагає значної кількості різноманітної інформації, яка окрім іншого постійно оновлюється. Без інформаційної підтримки рішення, які будуть ухвалюватися працівниками, можуть бути некоректними, що може призвести до істотного погіршення фінансових результатів компанії, у тому числі – до понесення збитків. Таким чином технологічне оновлення системи документообігу є необхідним кроком, а наслідки реалізації наданих нами рекомендацій є ефективними за технологічним критерієм.

Надані нами рекомендації будуть ефективними за технологічним критерієм також за умови впровадження пропозицій щодо подальшої активізації компанії у сегменті e-commerce. За прогнозами експертів до 2024 року обсяг цього ринку досягне 6,388 млрд. дол. США, що вказує про перспективність посилення позицій ПП «Бегриль» на ньому (рис. 3.4). загалом, на активному використанні електронної комерції має будуватися стратегія компанії на майбутнє, оскільки можливість сформувати лояльність споживачів з розвинутих регіонів України, де якісна імпортна продукція користується найбільшим попитом, пов'язана саме з онлайн-присутністю.

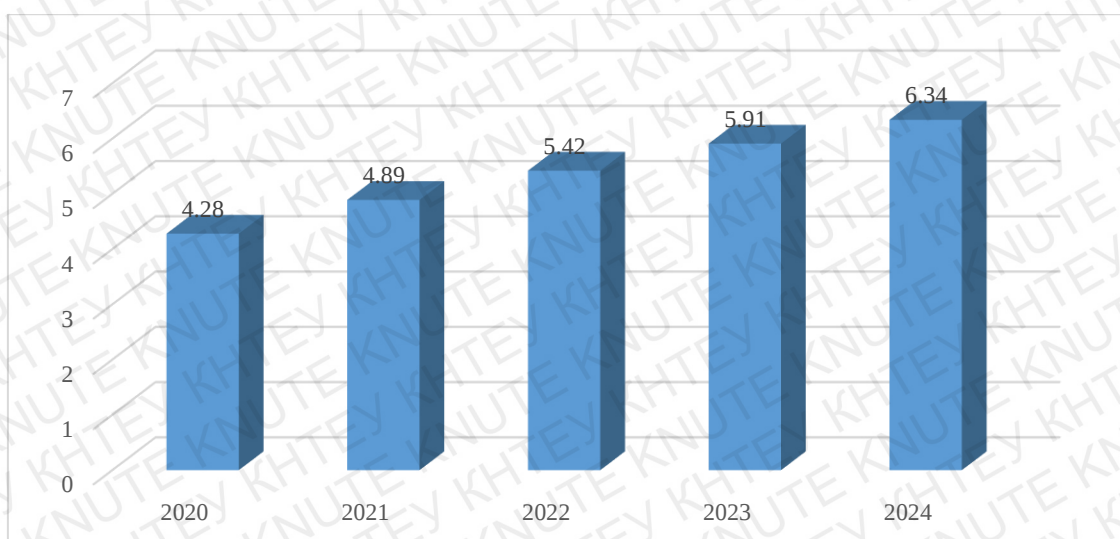


Рис. 3.4. Прогнозні обсяги світового ринку електронної комерції у 2021 – 2024 рр.

Джерело: [11]

Ефективність реалізації наданих пропозицій за соціальним критерієм полягає у поліпшенні якості життя працівників та клієнтів ПП «Бегриль». Цієї мети буде досягнуто шляхом посилення мотивації персоналу, надання можливості працівникам вивчити досвід аналогічних підприємств за кордоном, змінити «картинку». Окрім цього, вивчення зарубіжного досвіду та забезпечення високої якості продукції, яка пропонується клієнтам, і розширення її асортименту сприятимуть покращенню доступу клієнтів ПП «Бегриль» до якісних продуктів харчування, що матиме позитивний вплив на стан їх здоров'я.

Якщо говорити про ресурсну ефективність, то мова у даному випадку йде у першу чергу про більш ефективне використання трудових ресурсів, оскільки за впровадження запропонованої нами системи кожен працівник компанії матиме можливість повною мірою використовувати свій потенціал. За впровадження наданої нами системи навіть наймолодший працівник, який прийшов на підприємство без досвіду роботи, за наявності креативних ідей зможе сміливо їх пропонувати, брати участь у їх реалізації, рости у кар'єрному плані, збільшувати обсяг доходів.

Подібну систему на практиці досить складно впровадити, проте для підприємства, яке ризикнуло обрати існуючу стратегію на регіональному ринку,

подальший пошук шляхів вдосконалення своєї діяльності видається логічним. При цьому такий підхід до організації діяльності є ефективним за ресурсним критерієм, оскільки він сприятиме максимальному використанню потенціалу кожного з працівників.

Для оцінки наданих нами рекомендацій за економічним критерієм нами було здійснено прогнозування фінансових результатів підприємства як за умови, якщо підприємство буде надалі працювати без зміни підходів, так і за умови впровадження наданих нами рекомендацій. Коридор прогнозу – 3 роки, оскільки передбачити можливі вектори зміни зовнішнього середовища (параметри попиту, економічну кон'юнктуру українського та зарубіжного ринку, наявність обмежень на торговельні операції) неможливо. Наявні прогнози світового ринку роздрібної торгівлі закінчуються 2020 р. [16], електронної комерції – 2024 р [11].

Для здійснення прогнозу нами було використано так званий індексний метод, який полягає у розрахунку прогнозних показників шляхом множення індикатора попереднього року на його середньорічний темп зростання протягом останніх періодів. Відповідно отримуємо прогноз за умови збереження тенденцій попередніх років.

Здійснені нами розрахунки засвідчили, що середньорічний темп зростання чистого доходу ПП «Бегриль» за попередні роки склав 1Ю02, відповідно за збереження існуючих тенденцій обсяг діяльності підприємства зростатиме у середньому на 2% і у 2024 році складе 55188,2 тис. грн. Темп зростання собівартості продукції за останні роки був вищим – 1,035, що, на нашу думку є однією з вад цінової політики компанії, і, відповідно, потребує удосконалення. Загалом, за умови збереження існуючої тенденції у 2024 році собівартість реалізованої підприємством продукції складе 45911,1 тис. грн. Як наслідок, валовий прибуток підприємства у останній прогнозний рік буде дорівнювати 9277,1 тис. грн., і негативною буде тенденція до його поступового зменшення.

Інші операційні доходи ПП «Бегриль» за останні роки скорочувалися у середньому на 3,2% на рік (темп зростання склав 0,97), і тому у 2024 році їх обсяг може скласти 7687,2 тис. грн. Адміністративні витрати протягом останніх років

утримувалися на стабільному рівні, і за умови їх збільшення на 0,5% на рік у 2024 році вони дорівнюватимуть 11614 тис. грн. Темп зміни збутових витрат за останні 5 років складав 0,79, і за умови збереження такої динаміки (яка, на наш погляд, є негативною, і потребує зміни, у 2024 році ця стаття видатків складе 1261,1 тис. грн. Інші операційні витрати, які також мали тенденцію до зменшення протягом останніх років, будуть дорівнювати 76,9 тис. грн. Як наслідок, результат операційної діяльності ПП «Бегриль» буде додатним – прибуток підприємства складе 4009,3 тис. грн., що хоча і більше за показник 2020 року, все ж нижче за плановий показник 2021 і прогнольні результати 2022 – 2023 рр. (табл. 3.2)

Таблиця 3.2.

Прогнозні фінансові результати ПП «Бегриль» у 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показник	2020	Середній темп зростання 2020/ 2016	План 2021	Прогноз			Абсолютне відхилення
				2022	2023	2024	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42284,0	1,02	52051,6	53076,8	54122,2	55188,2	12904,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34423,4	1,04	41381,4	42839,3	44348,6	45911,1	11487,7
Валовий прибуток	7860,6	0,96	10670,2	10237,5	9773,6	9277,1	1416,5
Інші операційні доходи	6985,9	0,97	8473,9	8203,1	7940,9	7687,2	701,3
Адміністративні витрати	9777,4	1,01	11439,6	11497,4	11555,5	11614,0	1836,6
Витрати на збут	2043,1	0,79	2533,4	2009,4	1593,8	1264,1	-779,0
Інші операційні витрати	229,3	0,64	290,1	186,4	119,7	76,9	-152,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	2796,6	1,29	4881,0	4747,4	4445,5	4009,3	1212,7
Інші доходи	4494,0	1,34	4438,0	5947,0	7968,9	10678,4	6184,4
Інші витрати	801,0	1,27	986,0	1252,3	1590,4	2019,8	1218,8
Фінансовий результат до оподаткування	6489,6	1,63	8333,0	9442,1	10824,0	12667,8	6178,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1010,0	1,57	1499,9	1699,6	1948,3	2280,2	1270,2
Чистий фінансовий результат	5479,6	1,65	6833,1	7742,5	8875,7	10387,6	4908,0

Джерело: розрахунки автора

Інші доходи, які істотно зросли у 2020 р., матимуть протягом наступних періодів значний вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства (їх середній темп зростання за 5 років склав 1,34) і дорівнюватимуть у 2024 році 10678,4 тис. грн. Інші витрати, які зростали у середньому на 27% на рік, до кінця

прогнозного періоду збільшаться до 2019,8 тис. грн. Як наслідок фінансовий результат підприємства до оподаткування складе 12667,8 тис. грн., чистий прибуток – 10387,6 тис. грн., що свідчить про те, що навіть за умови збереження тенденцій попередніх років підприємство буде залишатися достатньо успішним.

Передбачаємо, що адміністративні витрати підприємства зростуть на 2 млн. грн. на рік внаслідок зміни системи мотивації та витрат на розширення асортименту, збутові витрати також істотно збільшаться порівняно з базовим варіантом (на 50% у 2022 році та 100% у 2023 році) і окрім цього матимуть тенденцію за зростання, як наслідок фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться до 8119,4 тис. грн. у 2024 році і демонструватиме позитивну динаміку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Прогнозні фінансові результати ПП «Бегриль» у 2022 – 2024 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій, тис. грн.

Показник	2020	План 2021	Прогноз			Абсолютне відхилення 2024/ 2020
			2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42284,0	52051,6	58384,5	64946,6	71744,6	29460,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34423,4	41381,4	47123,3	51000,9	55093,3	20669,9
Валовий прибуток	7860,6	10670,2	11261,2	13945,7	16651,4	8790,8
Інші операційні доходи	6985,9	8473,9	8203,1	7940,9	7687,2	701,3
Адміністративні витрати	9777,4	11439,6	13497,4	13555,5	13614,0	3836,6
Витрати на збут	2043,1	2533,4	2210,3	2390,6	2528,2	485,1
Інші операційні витрати	229,3	290,1	186,4	119,7	76,9	-152,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	2796,6	4881,0	3570,2	5820,7	8119,4	5322,8
Інші доходи	4494,0	4438,0	5947,0	7968,9	10678,4	6184,4
Інші витрати	801,0	986,0	1252,3	1590,4	2019,8	1218,8
Фінансовий результат до оподаткування	6489,6	8333,0	8264,9	12199,3	16778,0	10288,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1010,0	1499,9	1487,7	2195,9	3020,0	2010,0
Чистий фінансовий результат	5479,6	6833,1	6777,2	10003,4	13757,9	8278,3

Джерело: розрахунки автора

З огляду на те, що надані нами рекомендації не стосуються інших доходів та витрат підприємства, вони у прогнозі будуть рівними тим, що були отримані індексним методом. Відповідно, за умови впровадження наданих нами

рекомендацій у 2024 році чистий фінансовий результат складе 13757,9 тис. грн., що істотно перевищує показники 2020-2021 рр., а також першого прогнозу. Попри те, що у 2022 році внаслідок понесення значних витрат фінансовий результат погіршиться порівняно з основним прогнозом, подальше зростання перекриє погіршення результату у перший рік.

Загалом, ефект від реалізації наданих нами пропозицій складе за 2024 рік 3370, 3 тис. грн., а за період 2022 – 2024 – 3532,8 тис. грн. Зазначене вказує на економічну ефективність впровадження наданих нами пропозицій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Прогнозна оцінка ефективності наданих пропозицій

№	Критерій	Оцінка рівня ефективності
1	Ресурсний	Реалізація пропозицій сприятиме ефективнішому використанню трудових ресурсів, заохоченню повного використання потенціалу кожного працівника, оптимізації витрат фінансових ресурсів підприємства
2	Соціальний	Реалізація пропозицій сприятиме підвищенню рівня задоволення потреб працівників, а також забезпеченню жителів регіону якісними органічними продуктами
3	Технологічний	Реалізація пропозицій дозволить підприємству перейти до сучасних підходів до зберігання даних і забезпечення доступу до них
4	Економічний	Реалізація пропозицій дозволить підприємству збільшити обсяг чистого прибутку на 3532,8 тис. грн. за 2022 – 2024 рр.

Джерело: складено автором

Отже, очікуємо, що за умови впровадження наданих нами рекомендацій до 2023 року підприємство укріпиться на регіональному ринку, до 2027 року за рахунок значного розширення міжнародної діяльності перейде до нового формату роботи, а до 2030 року вийде на ринок Києва та будуватиме стратегію діяльності на подальшому поглибленні співпраці з іноземними партнерами. На нашу думку, міжнародна діяльність ПП «Бегриль» має бути спрямована на забезпечення для підприємства передумов ефективного розвитку та укріплення позицій на ринку. Надані нами рекомендації націлені на використання усіх

існуючих резервів підприємства і, відповідно до проведеного аналізу, сприятимуть досягненню зазначених цілей.

Висновки до розділу 3

На досліджуваному підприємстві сьогодні існують значні резерви для вдосконалення стратегічного управління у сфері міжнародної діяльності, які можна класифікувати на організаційні – пов’язані з усуненням існуючих недоліків у сфері організації міжнародної діяльності; управлінські – пов’язані з удосконаленням підходів до менеджменту на підприємстві; маркетингові – пов’язані з використанням інноваційних для підприємства інструментів маркетингу та реклами для залучення нових клієнтів, вдосконалення асортименту, цінової політики компанії; трудові – підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці на підприємстві. Проведення нововведень для використання зазначених резервів доцільно реалізувати у кілька етапів: автоматизація процесів управління (створення електронних баз даних документів з ефективною системою доступів для усіх працівників компанії), децентралізація менеджменту (залучення рядових працівників у процес прийняття рішень щодо розвитку компанії, зокрема – розширення асортименту імпорту), вдосконалення системи управління персоналом (підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційної мотиваційної системи), використання інновацій у маркетингу (проведення «днів продукту», організацій майстер-класів за участю представників компаній, продукція яких імпортується, розширення асортименту товарів та перехід у нові сегменти (імпорт аксесуарів, «локальних» продуктів, на яких спеціалізується регіон, у перспективі (після зняття обмежень) – організація гастротурів).

Реалізація наданих нами пропозицій буде ефективною за ресурсним, соціальним, технологічним та економічним критеріями, оскільки сприятиме ефективнішому використанню трудових ресурсів, заохоченню повного використання потенціалу кожного працівника, підвищенню рівня задоволення потреб працівників, а також забезпеченню жителів регіону якісними

органічними продуктами. Окрім цього впровадження наданих рекомендацій дозволить підприємству перейти до сучасних підходів до зберігання даних і забезпечення доступу до них та збільшити обсяг чистого прибутку на 3532,8 тис. грн. за 2022 – 2024 рр.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегію міжнародної діяльності підприємства можна визначити як план розвитку підприємств стосовно діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємств до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії

Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності передбачає кілька послідовних стадій. На першому етапі здійснюється оцінка потреб цільової групи споживачів на усіх ринках, на другому - оцінюється інтенсивність попиту на них та здійснюється групування ринків. Третій етап передбачає ретроспективний аналіз ринку, на четвертому етапі здійснюється розробка стратегії просування товарів чи послуг, на п'ятому - аналіз потенційних партнерів та проведення переговорів і укладення контрактів. Шостий етап передбачає власне виконання укладених договорів, сьомий - попередню оцінку результативності стратегії, восьмий - внесення корегування у безпосередню діяльність. На останньому етапі здійснюється оцінка результатів та аналіз ефективності стратегії.

На наш погляд, якісне стратегічне управління міжнародною діяльністю є запорукою її ефективності та позитивного впливу на діяльність підприємства, оскільки від правильності прийнятих рішень та їх відповідності умовам середовища залежить результат взаємодії з міжнародними партнерами. Кваліфікація персоналу, обізнаність із сучасними інструментами аналізу даних та прогнозування, спроможність ідентифікувати ризики та готовність їх приймати є запорукою успіху підприємства-суб'єкта міжнародної бізнес-діяльності на ринку.

Дослідження процесу формування стратегії міжнародної діяльності здійснюватиметься нами на матеріалах ПП «Бегриль» - приватного підприємства, що є імпортером продуктів харчування з метою їх перепродажу на

внутрішньому ринку. Компанія самостійно закуповує за кордоном частину товарів, що забезпечує їй унікальність асортименту і, відповідно, переваги перед конкурентами.

Навіть у 2020 році, коли значна кількість торговельних підприємств внаслідок карантину зазнала збитків, ПП «Бегриль» отримало прибуток, що у 1,41 рази перевищує показник 2019 р., хоча чистий дохід підприємства навпроти скоротився на 18% на склав 42284 тис. грн. Про істотне покращення фінансового стану ПП «Бегриль» свідчить динаміка розрахованих показників ліквідності та платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт покриття збільшився за 5 років з 0,86 до 1,13, коефіцієнт швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду досягав максимального значення 0,53, що свідчить про надмірну частку запасів у структурі оборотних активів підприємства, коефіцієнт швидкої ліквідності складає 0,15.

Коефіцієнт автономії, який має бути не меншим за 0,5, на підприємстві становить 0,64, а обсяг позикового капіталу на 44% менший за обсяг власних фінансових ресурсів підприємства. У цілому, попри незначне погіршення у 2020 році, ПП «Бегриль» залишається фінансово стійким, що свідчить у тому числі про наявність передумов для подальшого розвитку.

З огляду на зменшення обсягів чистого доходу за одночасного зростання вартості власного капіталу та майна відповідні показники ділової активності та рентабельності погіршилися, втім, на наш погляд, існуюча динаміка не є критичною. Натомість відбулося зростання рівня рентабельності діяльності, що вказує на ефективність обраної стратегії.

На діяльність ПП «Бегриль» впливає низка факторів зовнішнього середовища політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового характеру. Було виявлено, що політичні фактори впливають на підприємство здебільшого негативно, створюючи перешкоди для нормального протікання процесів (карантинні обмеження, заборони на здійснення операцій окремими країнами тощо), втім за раціонального підходу можуть перетворитися на конкурентні переваги.

Група економічних факторів, яка фактично визначає умови функціонування підприємства, і залежно від тенденцій розвитку економіки може мати різний вплив на функціонування ПП «Бегриль». В умовах падіння економіки внаслідок пандемії коронавірусу вплив фактору здебільшого негативний, хоча поступове пожвавлення споживання позитивно вплинуло на підприємство. Соціальні фактори визначають вектори розвитку підприємства, оскільки саме соціальні тренди встановлюють орієнтири для розробки стратегії підприємства, формуванні асортименту, концепції обслуговування клієнтів. Вплив зазначеного фактору на підприємство наразі позитивний. Група технологічних факторів визначає можливість підприємства перенести частину процесів онлайн, забезпечувати потреби клієнтів у комунікаціях з використанням сучасних ІТ інструментів. Окрім цього, технологічні фактори мають також вплив на рівень витрат підприємства. Вплив на підприємство позитивний. Екологічні фактори з одного боку впливають на підприємство як детермінанти формування стратегії поведінки, а з іншого – як чинник розвитку сільського господарства, у якому формується продукт, який підприємство згодом пропонує клієнтам. За першим напрямком вплив фактору на підприємство позитивний, з другим негативний. Правові фактори визначають

На досліджуваному підприємстві сьогодні існують значні резерви для вдосконалення стратегічного управління у сфері міжнародної діяльності, які можна класифікувати на організаційні – пов'язані з усуненням існуючих недоліків у сфері організації міжнародної діяльності; управлінські – пов'язані з удосконаленням підходів до менеджменту на підприємстві; маркетингові – пов'язані з використанням інноваційних для підприємства інструментів маркетингу та реклами для залучення нових клієнтів, вдосконалення асортименту, цінової політики компанії; трудові – підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці на підприємстві. Проведення нововведень для використання зазначених резервів доцільно реалізувати у кілька етапів: автоматизація процесів управління (створення електронних баз даних документів з ефективною системою доступів для усіх працівників компанії),

децентралізація менеджменту (залучення рядових працівників у процес прийняття рішень щодо розвитку компанії, зокрема – розширення асортименту імпорту), вдосконалення системи управління персоналом (підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційної мотиваційної системи), використання інновацій у маркетингу (проведення «днів продукту», організацій майстер-класів за участю представників компаній, продукція яких імпортується, розширення асортименту товарів та перехід у нові сегменти (імпорт аксесуарів, «локальних» продуктів, на яких спеціалізується регіон, у перспективі (після зняття обмежень) – організація гастротурів).

Реалізація наданих нами пропозицій буде ефективною за ресурсним, соціальним, технологічним та економічним критеріями, оскільки сприятиме ефективнішому використанню трудових ресурсів, заохоченню повного використання потенціалу кожного працівника, підвищенню рівня задоволення потреб працівників, а також забезпеченню жителів регіону якісними органічними продуктами. Окрім цього впровадження наданих рекомендацій дозволить підприємству перейти до сучасних підходів до зберігання даних і забезпечення доступу до них та збільшити обсяг чистого прибутку на 3532,8 тис. грн. за 2022 – 2024 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ганін В. І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс]/ В. І. Ганін, С. В. Борох// Економічний аналіз. Тернопіль. - 2018. - Том 28. № 3. - С. 162-169. Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/1562-6565657031-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/1562-6565657031-1-PB%20(1).pdf)
2. Запольська М.В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору [Електронний ресурс]/ Запольська М.В., Мороз Ю.В// Глобальні та національні проблеми економіки. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/81.pdf>
3. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Серія: Економічні науки, 2018. - Випуск 36. Частина III. – с. 63 – 67.
4. Турчак В. В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Турчак // Молодий вчений. - 2017. - № 3. - С. 863-866.
5. Фінансова звітність ПП «Бегриль» у 2017 – 2020 рр. Розміщена у додатку А.
6. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період) [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>
8. Показники індексів інфляції в Україні у 2011-2021 рр. Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://services.dtkt.ua/catalogues/indexes/3>
9. Державна служба статистики України. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами (2005-2020) [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Державна служба статистики України. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, що вироблені на території України [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024 [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
12. Global Competitiveness Report 2019. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
13. Doing business 2019. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>
14. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.heritage.org/index/ranking>
15. Leading incentives driving purchases among internet users shopping online 2020 [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1231069/leading-reasons-for-buying-products-when-shopping-online/>
16. Total retail sales worldwide from 2018 to 2022 [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/>
17. Бараннік І. О. Формування аналітичного забезпечення розроблення стратегій розвитку та використання експортно-імпортного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Бараннік // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 250-255. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_38
18. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу [Електронний ресурс] / С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко // Науковий погляд: економіка та управління. - 2018. - № 1. - С. 20-27.

19. Вовк О. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки [Електронний ресурс] / О. М. Вовк, А. М. Ковальчук // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. - 2019. - № 1. - С. 20-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2019_1_4
20. Дугієнко Н. О. Міжнародний досвід реалізації товарних стратегій та їх адаптація до загальних стратегій компаній [Електронний ресурс] / Н. О. Дугієнко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 21(1). - С. 17-20. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(1)_5)
21. Квактун О. О. Особливості застосування стратегій в міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, І. Малишев // Економічний простір. - 2018. - № 136. - С. 17-25.
22. Квактун О. О. Особливості стратегії імпорту українських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, В. Гребенніков // Економічний простір. - 2017. - № 126. - С. 192-204. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_126_20
23. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 107-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)
24. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 28(1). - С. 21-24.
25. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. -

2018. - Вип. 28(1). - С. 21-24. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28(1)_6)
26. Лебедева Д. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією [Електронний ресурс] / Д. О. Лебедева, І. В. Заливча, Л. В. Штефан // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 1. - С. 70-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_15
27. Максимець К. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства-імпортера [Електронний ресурс] / К. Максимець // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2017. - Вип. 2. - С. 48-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_28
28. Маліч Л. А. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Л. А. Маліч, Т. Г. Толпежнікова, М. І. Балашов, О. М. Тараторін. // Ефективна економіка. - 2020. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_39
29. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види [Електронний ресурс] / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7
30. Пашков І. А. Аналіз досвіду втілення міжнародними компаніями стратегій просування та їх місце в концепції маркетинг-міксу [Електронний ресурс] / І. А. Пашков, А. Р. Голянчук // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_9
31. Переверзева А. В. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / А. В. Переверзева, К. С. Мала // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 102-108. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_3_17

32. Пригара О. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків [Електронний ресурс] / О. Пригара, В. Журило // Економічний аналіз. - 2020. - Т. 30, № 1(1). - С. 166-182. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1(1)_21)
33. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів [Електронний ресурс] / Н. С. Приймак // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 207-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_29
34. Савіцький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Савіцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_9
35. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Сакун, Т. М. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 5. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37
36. Супрун С. Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств [Електронний ресурс] / С. Д. Супрун, В. М. Стратійчук // Молодий вчений. - 2016. - № 8. - С. 39-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_8_12
37. Титаренко Л. М. Інноваційні підходи до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії для виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Титаренко, В. В. Добрянська, К. Ю. Бикова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 2(2). - С. 150-155.
38. Турчак В. В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Турчак // Молодий вчений. - 2017. - № 3. - С. 863-866.

39. Тюха І. В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Тюха, Д. А. Герасимчук. // Ефективна економіка. - 2017. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_3_16
40. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління [Електронний ресурс] / Ю. О. Юрченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 222-229. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42