

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ГЛИНЯНСЬКОГО СЕРГІЯ СЕРГІЙОВИЧА
на тему «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОКАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Глинянський С.С.*

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
_____Марія Теплюк

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. Рєпіна

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ГЛОКАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутнісна характеристика глокалізаційного розвитку підприємства та економічне значення	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства	14
1.3 Напрями вдосконалення глокалізаційного розвитку підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»	31
2.1 Загальна характеристика основних параметрів діяльності ПП «Штайнер Україна».....	31
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Штайнер Україна».....	43
2.3 Оцінювання ресурсного забезпечення глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна».....	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ГЛОКАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»	59
3.1 Аналіз передумов і ризиків реалізації глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна».....	59
3.2 Обґрунтування проекту реалізації глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна».....	63
3.3 Економічна доцільність впровадження альтернативних проектів глокалізаційного розвитку	73
ВИСНОВОК	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Соціально-економічні і політичні процеси, які відбуваються протягом останніх п'яти років, суттєво вплинули на економіку та змінили умови діяльності українських підприємств. Військова агресія, карантинні обмеження через пандемію COVID-19, затяжну економічну стагнацію, макрофінансову нестабільність, поширення торгових обмежень, зростання відкритості ринків, їх реформування та трансформація – це все є причинами в потребі пошуку нових напрямів зростання компанії. Усі ці фактори є причинами тенденції посилення невизначеності зовнішнього середовища, дезорієнтації суб'єктів підприємництва у виборі стратегічних пріоритетів напрямів розвитку.

Актуальність глокалізаційного розвитку зумовлена сучасними викликами, які постають перед підприємствами та посилюються в умовах глобалізації. Сьогодні компанії стикаються з потребою одночасно підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку та адаптуватися до вимог і особливостей внутрішніх ринків. У сучасному світі глибоких змін у глобальному економічному просторі концепція глокалізаційного розвитку стає базовою для розуміння та вирішення актуальних економічних та соціокультурних викликів.

Різноаспектне вивчення розвитку підприємства, а також глокалізаційного розвитку цікавить багатьох науковців і практиків, серед яких вирізняються погляди таких науковців як Т. Надтоки, Ю. Плугіної, Е. Короткової, Н. Афанасьєвої, О. Шкурупія, Н. Цопи, В. Василенко, О. Кузьміної, О. Григора, В. Марцина, М. Лещенка, Л. Мірошника, С. Дунди, О. Раєвнєвої, О. Хитрої, І. Репіної, М. Теплюк, Ф. Хедоурі, О. Єрмакової, В. Рогожиної, Г. Какуніної, Т. Сухорукової, І. Ліщинського, Т. Зуб, В. Кифяка, Т. Дейнеки, Т. Терещенко та багато інших.

Метою роботи є розгляд теоретико-методичних та практичних аспектів щодо напрямів розвитку підприємства на глокалізаційних засадах.

Для досягнення поставленої мети в роботі варто вирішити такі *завдання*:

- дослідження сутності та економічного значення глокалізаційного розвитку підприємства;
- діагностика методичних підходів до оцінювання розвитку підприємства;
- ідентифікація напрямів вдосконалення розвитку підприємства глокалізаційних засадах;
- розгляд основних параметрів ПП «Штайнер Україна»;
- аналіз фінансово-економічного стану ПП «Штайнер Україна»;
- оцінка ресурсного забезпечення реалізації напрямів глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»;
- систематизація проблем і ризиків глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»;
- узагальнення економічного обґрунтування доцільності впровадження глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»;
- прогнозний вплив проекту на підприємство.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування напрямів розвитку підприємства на глокалізаційних засадах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів реалізації напрямів розвитку підприємства на глокалізаційних засадах.

Базою дослідження було обрано ПП «Штайнер Україна».

Інформаційною основою роботи є праці науковців стосовно глокалізаційного розвитку підприємства, аналітичні та статистичні дані ПП «Штайнер Україна».

У ході дослідження було використано методи табличний, теоретичного пошуку та узагальнення, аналізу і синтезу для розгляду поняття та економічного значення глокалізаційного розвитку підприємства; методи індукції та дедукції для розгляду методичних підходів щодо оцінки розвитку підприємства, у тому числі на глокалізаційних засадах; системний підхід для ідентифікації напрямів реалізації глокалізаційного розвитку; фінансовий аналіз для діагностики

сучасного стану та потенціалу ПП «Штайнер Україна»; *економічного порівняння та експертної оцінки* для вибору напрямку розвитку тощо.

Практична цінність дослідження визначена потенціалом використання пропозицій автора для впровадження стратегії глокалізаційного розвитку в діяльність ПП «Штайнер Україна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ГЛОКАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика глокалізаційного розвитку підприємства та економічне значення

Сучасна економіка відзначається поширенням глобальних криз, постійними змінами умов для бізнесу, зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на компанії, а також високою динамікою й невизначеністю. У таких умовах ефективна стратегія розвитку стає основним інструментом, що допомагає підприємствам адаптуватися до інтенсивних змін у економіці та зберігати стійкість у конкурентному середовищі.

Поняття «розвиток підприємства» часто помилково ототожнюють із «зростанням», хоча вони не є синонімами. Зростання підприємства зазвичай проявляється у збільшенні обсягів виробництва, розширенні ринків збуту, зростанні чисельності працівників і нарощуванні виробничих потужностей. На відміну від цього, розвиток може відбуватися також і без збільшення масштабів діяльності, що дозволяє підприємству підвищувати свою ефективність та адаптивність. Власне, зростання компанії часто є лише результатом правильно обраної стратегії розвитку.

«Розвиток підприємства» у контексті розвитку світової економіки інтерпритувалося по-різному, тому існує велика кількість поглядів в економічних працях. Різномасштабне трактування поняття «розвиток підприємства» проілюстровано у табл.1.1.

У таблиці 1.1 аналізуючи поняття «розвиток підприємства» можна підсумувати, що, дійсно, трактування є різні та багатоаспектні. Це все зумовлено

надзвичайно швидким науково-технічним прогресом та зростанням конкурентної напруги між компаніями.

Таблиця 1.1 – Різноаспектні підходи до інтерпретації поняття «розвиток підприємства»

Дослідження	Визначення
1	2
Т. Надтоки	Процес змін у соціально-економічній системі підприємства, що спрямований на його перехід до нового якісного і кількісного стану під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, причому зміни можуть мати як позитивний, так і негативний характер.
Ю. Плуґіної	Якісні зміни в діяльності підприємства, що досягаються завдяки змінам кількісних і структурних характеристик його техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних та фінансово-економічних ресурсів, із акцентом на ефективне використання ресурсів та впровадження інформаційних технологій.
Р.Побережного	Це спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, а також кількісних чи якісних характеристик її елементів. Розвиток організації має ті ж властивості, що й "філософський розвиток", такі як циклічність і спіральність.
В.Рудика	Об'єктивна зміна лише якісних характеристик системи, що зумовлена як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем, в результаті якої виникають нові властивості системи.
А. Турили	Економічна складова діяльності підприємства на всіх етапах його життєвого циклу, яка проявляється у різних формах і під впливом різних факторів, з метою досягнення встановлених цілей.
О.Раєвнєвої	Унікальний процес перетворення відкритої системи в часі та просторі, що полягає в безперервній зміні глобальних цілей її існування, через формування нової дисипативної структури та перехід до нового атратора її функціонування.
Ф. Хедоурі	Довгострокова програма, спрямована на вдосконалення можливостей вирішення різних проблем і здатності до відновлення, особливо через підвищення ефективності управління корпоративною культурою організації.
С.Дунди	Комплекс спрямованих, інтенсивних і якісних змін економічного характеру, що виникають на підприємстві в результаті суперечностей у внутрішньому середовищі та впливу зовнішніх факторів.
Ю.Погорелової	Безперервний процес, що відбувається за заздалегідь визначеною або природною схемою, в ході якого змінюються стани підприємства, кожен з яких є якісно відмінним від попереднього. Це спричиняє виникнення, розкриття та реалізацію нових можливостей, властивостей, якостей і характерних рис, що підвищують здатність підприємства виконувати нові функції та вирішувати принципово нові завдання.

Джерело: складено автором на основі [11, 17, 23, 27, 31, 33, 42, 57]

Ми вважаємо, що розуміння розвитку суб'єкта підприємництва варто розглядати з вузького та широкого векторів. Більш вузьке трактування описує розвиток компанії як результат зміни напрямків діяльності підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Науковці, котрі дотримуються широких поглядів, вважають розвиток процесом безперервним, але результативним. Саме наслідком є постійна поява нових, невідомих раніше, незвичних якісних і кількісних характеристик окремих бізнес-процесів підприємства. Такі трансформації необхідні для нарощення адаптивного вміння пристосовуватися до мінливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ідентифікації факторів впливу, котрим піддається механізм функціонування підприємства.

О. Равнева сформулювала три підходи, за якими відбувається аналіз розвитку підприємства [34]. Їх проілюстровано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Векторність підходів до аналізу розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [34, 45, 46]

Різноманітність поняття «розвиток підприємства» породжує широку кількість класифікацій видів даного поняття. Класифікаційні види розроблялися у роботах Лапигіної Ю., Кушнерового М., Карліни Є. Лапигіна, Бидтаєвої Е., Безрукової Т. та інших. До прикладу, розвиток поділяють на зовнішній і внутрішній за місцем протікання; буває мікророзвиток та макророзвиток за характеристикою масштабу; є якісний та кількісний розвиток за характеристиками впливу; за тривалістю впливів на підприємство розвиток розрізняють революційний чи революційний; відносно стану стабільності розвитку підприємства розрізняють стійкий та нестійкий розвиток [2].

Є критерії класифікації розвитку підприємства, що дозволяють більш системно підходити до аналізу еволюції та адаптивних можливостей компанії. Давайте розглянемо їх детальніше (рис. 1.2):

- Відкритість змін (спостережуваний та латентний). Підприємства можуть розвиватися відкрито або приховано для спостереження. Спостережуваний розвиток має чітко видимі результати та зміни, тоді як латентний розвиток може не проявлятися явними змінами, але вказує на внутрішню еволюцію, яку не завжди легко зафіксувати.

- Контрольованість змін (контрольований та неконтрольований). Розвиток може бути контрольованим, коли підприємство має вплив на зміни, або неконтрольованим, коли зовнішні фактори обумовлюють розвиток без значного впливу підприємства.

- Діяльність суб'єкта розвитку (пристосований та акумуляційний). Пристосований розвиток відображає здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі, тоді як акумуляційний розвиток фокусується на накопиченні ресурсів, знань чи капіталу для поступового прогресу.

- Тривалість змін (короткостроковий та довгостроковий). Цей критерій класифікує розвиток за часовими рамками. Короткостроковий розвиток спрямований на швидке досягнення цілей, тоді як довгостроковий передбачає стабільний ріст та перспективні цілі.

➤ Можливість управління змінами (керований та некерований). Керований розвиток дає можливість планувати й контролювати зміни, які спрямовують до бажаних результатів. Некерований розвиток виникає стихійно, без детального управління процесами змін.

Ці критерії допомагають комплексно оцінити різні аспекти розвитку підприємства та його реакцію на змінювані умови середовища.

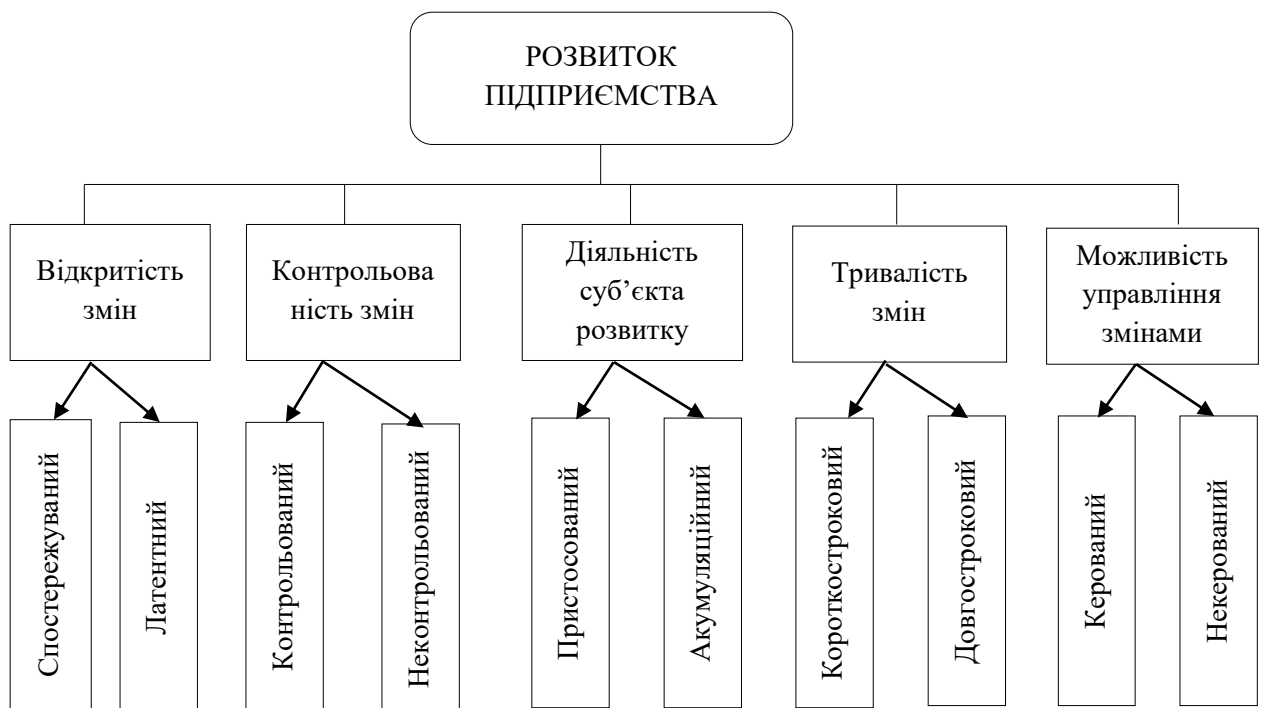


Рисунок 1.2 – Схема класифікації розвитку підприємства за п'ятьма критеріями

Джерело: систематизовано автором на основі [12, 13, 21]

Економічне значення розвитку підприємства полягає в його впливі на фінансову стабільність, конкурентоспроможність, інноваційність і фінансову стійкість на ринку. Розвиток підприємства дозволяє підвищити ефективність, поліпшити якість продукції та послуг, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та створювати додаткову вартість для всіх зацікавлених сторін.

Основні аспекти, які пояснюють економічне значення розвитку підприємства:

— Збільшення прибутковості. Розвиток дає змогу підприємству масштабувати свою бізнесову діяльність, випускати нові продукти або послуги, диверсифікувати напрями діяльності та знаходити шляхи зниження витрат. Це допомагає компанії заробляти більше прибутку, що підвищує його фінансову стійкість.

— Підвищення конкурентоспроможності. Розвиток дозволяє підприємству ефективніше конкурувати, реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та утримувати свою частку ринку.

— Поліпшення фінансової стійкості. Розвиток бізнесу сприяє зростанню капіталу, зміцненню власного капіталу та зменшенню залежності від позикових коштів, що підвищує фінансову стійкість компанії.

— Створення робочих місць. Розширення підприємства створює нові робочі місця, що позитивно впливає на економіку регіону та рівень зайнятості.

— Залучення інвестицій. Підприємство, що демонструє стабільний розвиток, приваблює інвесторів, збільшує свою капіталізацію та має доступ до нових джерел фінансування.

— Розвиток інновацій та технологій. Постійне вдосконалення продуктів, послуг і процесів підвищує якість пропозиції, ефективність діяльності та здатність компанії швидко адаптуватися до технологічних змін.

— Соціальна відповідальність і сталий розвиток. Економічно розвинене підприємство може сприяти сталому розвитку, дотримуватися принципів екологічної відповідальності та соціальних ініціатив.

Розвиток підприємства позитивно впливає на загальну економічну ситуацію, оскільки сприяє зростанню ВВП, підвищенню добробуту населення, розвитку ринкової інфраструктури та поліпшенню інвестиційного клімату.

Розвиток цифрових технологій трансформує усі аспекти економічної діяльності та призводить до збільшення складності та невизначеності. Підприємства стикаються з новими викликами у глобальному і локальному векторах, що вимагає гнучкого управління та адаптації до цифрової економіки.

Цифровізація та похідні від неї процеси підвищують рівень невизначеності, ускладнюючи розвиток суб'єктів підприємництва. Це спонукає бізнес шукати нові підходи для ефективного поєднання глобальних і локальних аспектів своєї діяльності в умовах швидкої технологізації усіх процесів.

Цифровізація та мікс глобалізації та локалізації бізнесу потребує поглиблення концепцій розвитку. На сьогодні значного поширення набула концепція глокалізації розвитку. Її трактують як інтеграційну можливість глобальних стратегій адаптуватися до локальних умов, що дає змогу підприємствам зміцнювати свою конкурентоспроможність одночасно на декількох ринках.

Розглянемо поняття «глокалізація розвитку» більш детально. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д. пояснюють концепцію «глокалізація» як глобальний підхід до розвитку підприємства, що адаптований до місцевих умов. Вважається місцем появи «глокалізації» як явища ринок Японії. «Глокалізація» є похідним від терміну «дочакука» (від слова «дочаку») та в дослівному перекладі з японської мови означає «жити на своїй землі». Спочатку цей термін описував адаптацію методів сільського господарства до місцевих умов, але в 1980-х роках він став активно використовуватися в маркетингу, а пізніше – в інших наукових галузях, особливо у соціології [35].

У статті «Glocalization: A New Trend of Globalization» Робертсон дає визначення «глокалізації» як нового напрямку глобалізації [59]. У процесі свого дослідження автор підкреслює, що компанії застосовують стратегії, які об'єднують глобальні та локальні підходи до розвитку для досягнення успіху на міжнародних ринках. Пек і Теодор у своїй праці «Local Entrepreneurship and Globalisation: A Study of Local Retailers in Manchester» досліджують вплив глобалізації на локальних бізнесменів у Манчестері, демонструючи, як мале підприємництво сприяє розвитку регіону. У дослідженні «Stakeholder Influence, Institutional Duality, and CSR Involvement of MNC Subsidiaries» автори акцентують увагу на важливості взаємодії компанії зі своїми зацікавленими сторонами з метою сталого корпоративного управління та стратегії співпраці з

ними. Варто зазначити, що існуючі дослідження вносять цінний внесок у розуміння стосунків зі стейкхолдерами в регіональних екосистемах, однак для глибшого розуміння необхідно подальше вивчення оптимальних стратегій співпраці та їх впливу на розвиток глокалізації й підтримку локалізованого бізнесу в конкретних регіональних умовах.

Таблиця 1.2 – Різноаспектні підходи до інтерпретації поняття «глокалізація розвитку підприємства»

Дослідження	Визначення
1	2
І. Репіної, М. Теплюк Д. Дзюби	Глобальний підхід до розвитку підприємства, що адаптований до місцевих умов, що дає змогу підприємствам зміцнювати свою конкурентоспроможність одночасно на декількох ринках.
Пека, Теодора	Новий напрямк глобалізації, коли компанії застосовують стратегії, які об'єднують глобальні та локальні підходи до розвитку для досягнення успіху на міжнародних ринках.
О. Хитрої, Т. Терещенко	Синергетичний ефект від поєднання глобальних і локальних стратегій проявляється в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на різних ринках. Завдяки адаптації глобальних підходів до місцевих умов компанія може глибше задовольняти потреби локальних споживачів, залишаючись при цьому частиною глобальної економіки.
О. Пробоївого	Глокалізаційний підхід до розвитку підкреслює тісний взаємозв'язок між соціальними та економічними компонентами. Цей підхід інтегрує глобальні економічні стратегії з урахуванням місцевих соціальних потреб, сприяючи створенню бізнес-моделей, які гармонійно поєднують економічні цілі з культурними та соціальними цінностями регіону.
О. Єрмакової, О. Шкурупія, Т. Дейнеки	Одна зі складових інноваційно-територіальних систем, що враховують глокалізаційний підхід, та орієнтовані на інтеграцію глобальних інновацій з місцевими ресурсами та потребами. Такі системи прагнуть поєднати глобальні технологічні досягнення з локальними економічними і соціальними умовами, що забезпечує ефективний розвиток регіонів та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Джерело: складено автором на основі [3, 6, 13, 14, 24, 26, 35, 50, 52, 59]

На нашу думку, глокалізація розвитку — це не просто поєднання глобальних і локальних підходів, а також створення локально адаптованих стратегій у глобальному ринковому середовищі з урахуванням культурних, економічних та соціальних особливостей різних регіонів. Це дозволяє компаніям забезпечувати продуктивну діяльність і конкурентоспроможність, одночасно задовольняючи потреби локальних споживачів.

Економічне значення глокалізаційного розвитку для підприємств:

а) Підприємства можуть забезпечувати своїм продуктам і послугам локальну ідентичність, залишаючись при цьому частиною глобального ринку, що робить їх привабливішими для місцевих споживачів, а також посилюючи їх конкурентоспроможність.

б) Завдяки глокалізації компанії можуть глибше розуміти специфіку ринку, відповідати на культурні, економічні та соціальні потреби, що підвищує їхню ефективність та репутацію, що дає змогу ставати більш адаптованим до локальних ринків.

с) Глокалізація дозволяє швидше реагувати на локальні зміни і забезпечувати стабільність, незважаючи на глобальні ризики, що дає змогу ставати більш гнучким на локальних ринках.

д) Успішне впровадження глокалізаційних стратегій сприяє довгостроковому розвитку компаній і забезпечує їхню стійкість у мінливих умовах ринку, гарантуючи підприємству сталий розвиток.

Отже, глокалізація розвитку є новим підходом в умовах невизначеності та цифрових трансформацій, що допомагає підприємствам розвиватися в умовах глобальних ринків, зберігаючи при цьому локальну конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток.

1.2 Методичні підходи до оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства

Оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства вимагає застосування методичних підходів, які враховують інтеграцію глобальних і локальних факторів у показниках розвитку компанії. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство адаптує глобальні стандарти до локальних умов і наскільки ефективно воно реагує на потреби різних

регіональних ринків. Щоб оцінити рівень глокалізаційного розвитку підприємства, очевидно, що є потреба в загальній оцінці рівня розвитку досліджуваного суб'єкта підприємництва.

Наукові дослідження щодо підходів та методів оцінки рівня розвитку підприємств є багатоаспектними, що пояснює відмінності в розумінні сутності цього поняття. Комплексний аналіз категорії «розвиток підприємства» показав, що наявні підходи до її визначення ґрунтуються на виділенні одного з факторів, який впливає на ефективність діяльності підприємства. Це дозволяє виділити кілька ключових напрямів розвитку підприємства, таких як економічний, соціальний, організаційний, техніко-технологічний та екологічний.

Можна визначити два основні підходи до оцінки розвитку підприємства: перший зосереджується на сутності та напрямках розвитку, не приділяючи особливої уваги математичним інструментам, другий — детально описує методичні інструменти для оцінки, але без акценту на переліку необхідних показників та критеріїв. Найвідоміші методи оцінки розвитку підприємства ґрунтуються на аналізі конкурентоспроможності, потенціалу підприємства, стадії його розвитку, розрахунку інтегрального показника та експертній оцінці. Всі ці підходи мають схожі методики, адже включають набір оцінних показників та шкалу оцінювання. Також велика увага приділяється використанню непрямих показників розвитку.

Здебільшого науковці все ж вважають найважливішими економічними показниками результативність, інноваційно-інвестиційний прогрес і ділову активність (табл. 1.3). Така думка базується на здатності цих показників комплексно оцінити стан підприємства, фінансово-економічні показники діяльності та визначити стратегічні цілі [9]. На додачу до цих показників для більш повного аналізу можна додати і соціальні індикатори, такі як рівень освіти та кваліфікації персоналу, ступінь шкідливості впливу на екологію, рівень налагодженості охорони праці, а також соціальну відповідальність та свідомість менеджменту підприємства [34].

Таблиця 1.3 – Загальні підходи до оцінки розвитку підприємств

Підхід 1	Показник 2
Інтегральний аналіз даних	Усі показники виробничої сфери та результативності діяльності
Конкурентоспроможність	Показники конкурентоспроможних переваг підприємства та її похідні
Збалансована система показників	Група фінансово-економічних показників та показників по персоналу, взаємовідносин з клієнтами, внутрішніх процесів
Бортове табло	Показники виробництва та фінансів
Модель Дюпона	Рентабельність капіталу та інші фінансово-економічні показники
Модель Мейсела	Фінансові показники та ліди, внутрішні процеси та плинність персоналу
Модель Effective Progress and Performance Measurement	Показники результативності управління і реалізації стратегії розвитку, показники ефективності діяльності, показники ступеню творчості працівників
Модель зацікавлених сторін	Показники впливу стейкхолдерів
Піраміда ефективності	Показники результативності стратегії підприємства у сферах фінансів, ринку, рівня задоволення клієнтів, інноваційних доробок, продуктивності та якості робіт, виробничого циклу, кількості браку
Концепція економічної доданої вартості	Показник чистого операційного прибутку
Досягнення	Показники якості продукції, собівартості та їх динаміка в часі, а також результуючі показники фінансів, виробництва, технологічної залученості, ефективності маркетингу
Ділове вікно управління	Показники фінансів та технологій.
Система показників агро	Показники якості, сервісу, виробничий цикл, фінансів агро напрямів
Концепція внутрішнього ринку «Hewlett-Packard»	Показники виробництва, фінансів, технологічних аспектів та репутації у постачальників
Система показників оцінки управління підприємством	Показники якості та розвитку бізнес-процесів з інноваційним забарвленням, а також ступінь та види мотивації працівників
Система раннього попередження на основі показників контролю	Показники інновацій, персоналу, ефективності стратегічного планування, виконання виробничої програми, моніторингу планування та збуту, фінансування, постачальників, виробництва та контролю якості, а також контролю за співпрацею зі споживачами, конкурентами, дебіторами
Система показників оцінки результативності	Показники організаційного рівня, технологій та фінансів

Джерело: складено автором на основі [1,5, 12, 16, 25]

Деякі науковці переконані в першочерговості дослідження науково-технічного розвитку, тому пропонуються до розгляду технічних індикаторів

діяльності підприємства, а саме фондоозброєність, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів і рівень автоматизації виробництва [36]. Рівень інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва розглядається завдяки показникам ступеню інноваційності, кількості науково-дослідних розробок і відкриттів, а також величини обсягів фінансування інновацій, інвестиційній привабливості, виручки від реалізації інноваційної продукції, частки персоналу, що підвищили свою кваліфікацію, іноді витрати підприємства на навчання працівників [33].

Залежно від сфери діяльності для кожного підприємства властивий свій підхід до оцінювання рівня та специфіки розвитку підприємства. Для більш зручного визначення підходів є моделі оцінки рівня розвитку підприємства (табл. 1.4), які визначають можливість її застосування в конкретних ситуаціях та для різноманітних траєкторій діяльності підприємств відносно сфер діяльності. Ці особливості моделювання дозволяють враховувати специфіку функціонування підприємств у певних умовах, що робить кожну модель ефективною для аналізу в окремих сферах та галузях. Основними, загальновідомими моделями є наступні:

Модель піраміди ефективності, що представлена К. Макнейром, Р. Ланчом та К. Кросом, спрямована на аналіз загальнокорпоративної стратегії та фінансового планування за допомогою основних якісних показників. Показники даної моделі сутнісно базуються на якості менеджменту, виробничого інжинірингу та фінансовій грамотності. Модель ілюструє структуру підприємства у вигляді піраміди на чотирьох рівнях. На верхньому рівні визначається корпоративне бачення, на наступному – цілі функціональних відділів, третій рівень охоплює міжфункціональні напрямки для досягнення ринкової та фінансової мети, а на нижньому рівні оцінюються операційні процеси за якістю, часом поставки та іншими оперативними показниками.

Модель EP2M, що розшифровується як Effective Progress and Performance Measurement, була створена К. Адамсом та П. Робертсом. Модель фокусується на показниках ключових напрямків, зокрема управлінні клієнтами та ринками,

вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів, управлінні змінами та стратегією, а також прозорості дій і власності.

Таблиця 1.4 – Типологія моделей оцінювання розвитку підприємства

Тип моделі	Напрями показників	Галузь підприємництва
1. Модель ефективності	Пірамідальна побудова основних показників виробництва, результативності діяльності, а також продуктивності праці	Важка та хімічна промисловість, машинобудування, складні підприємницькі структури тощо
2. Модель EP2M	Показники рівня обслуговування та задоволеності клієнтів, динаміка раціоналізації внутрішніх процесів, показники капіталу, ступінь свободи прийняття рішення на різних сходинках організаційної структури	Страховання, нерухомість, ритейл, фінансові установи тощо
3. Модель BSC (Нортон-Каплан)	Показники по чотирьом складовим, а саме фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал	Масове виробництво споживчих товарів, легка, харчова та агро промисловість тощо
4. Модель BSC (Мейсел)	Показники підвищення кваліфікації персоналу, оцінюванню інтелектуальних ресурсів, продуктивність праці	Консалтинг, айті, медицина, шоубізнес тощо
4. Модель Штерна	Показники за напрямками рівня обслуговування споживачів, досягнення стратегічних орієнтирів, цінність, мотивація	Транспорт, інфраструктура, металургія, нафтогазова промисловість тощо

Джерело: складено автором на основі [4, 9, 13, 19, 26]

Модель Нортон-Каплана, відома як Balanced Scorecard System (BSC) – це механізм поєднання стратегічного управління та аналізу ефективності розвитку, що ілюструє цілі підприємства у чітких значеннях показників результативності. Модель складається з чотирьох блоків, а саме фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Згідно даної моделі є можливим використання як якісних, так і кількісних показників.

Модель Мейсела, також відома як Balanced Scorecard System (BSC), об'єднує такі блоки як клієнти, внутрішня діяльність, фінансове забезпечення та людські ресурси. Її особливістю є акцентування на інтелектуальних ресурсах та професійному розвитку працівників. Саме за цією моделлю вперше було

запропоновано оцінювати показники (якісні та кількісні) діяльності працівників як один з параметрів розвитку компанії [34].

Ще однією поширеною моделлю є EVA, що розшифровується як Economic Value Added та є фінансовою моделлю, котра дозволяє за єдиним обраним способом приймати, відслідковувати та оцінювати рішення персоналу компанії. Основною метою є зростання вартості для збільшення інвестицій [40].

Обравши модель оцінювання та відповідні показники та інструменти, можна інтегральний показник розвитку підприємства (1.1). Варто відмітити, що часто вважається інтегральним показником саме вартість компанії на ринку, оскільки вартісна оцінка на ринку є прямим доказом розвитку підприємства, адже купівлю бізнесу розглядають переважно в тому випадку, якщо він є перспективним і зростає [50].

Є різні підходи до оцінки сукупностей показників. Вони використовуються для автоматизації обчислення критичних результатів діяльності компанії з метою постійного моніторингу. Нприклад, використовують такий показник, що можна проілюструвати формулою:

$$I_{\text{РП}} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (1.1) [34]$$

де $I_{\text{РП}}$ – безпосередньо інтегральний показник розвитку компанії;

Π_i – інтегральне значення окремого показника розвитку підприємства;

n – кількість параметри розвитку підприємства.

Кожен із показників розвитку підприємства розраховується за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} * B_j \right), \quad (1.2) [34]$$

де K_j та E_j – розрахункове та нормативне (найкраще для підприємства) значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства;

B_j – сила впливу відповідного показника у межах розвитку підприємства;
 m – кількість показників, які належать до кожного складника розвитку підприємства.

Потім використовується шкала експертної оцінки, інтегральні показники в табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Шкала обґрунтування напрямку розвитку підприємства

Інтегральний показник	Напрямок вдосконалення розвитку підприємства
0-0,4	Захисний розвиток
0,41-0,73	Пасивно-наступальний розвиток
0,74-0,86	Розвиток ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальний розвиток

Джерело: систематизовано автором на основі [34]

Оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства вимагає застосування методичних підходів, які враховують синергізм глобальних і локальних факторів у формуванні напрямку стратегії розвитку суб'єкта господарювання з метою визначення ступеню успішності адаптації глобальних стандартів до локальних умов, а також активність реагування на потреби різних локальних ринків. Тому кожен з розглянутих моделей можна адаптувати, врахувавши глокалізаційний фактор. В інтегральну оцінку варто включити параметри, що є показником саме глокалізаційного розвитку (табл. 1.5).

Основними такими показниками можемо вважати ринкову частку підприємства на локальних та глобальних ринках, їх співвідношення, що свідчить про здатність адаптувати продукцію/послуги до місцевих умов. Показники частки місцевих ресурсів у собівартості, частки локальних дебіторів і кредиторів, якісні показники працівників свідчать про ступінь інтеграції підприємства та успішні бізнес-контакти з місцевими виробництвами та постачальниками. Про це також свідчить і ступінь використання місцевої інфраструктури, що взаємопов'язана з глобальною.

Таблиця 1.5 – Основні методичні підходи до оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства

Підхід	Сутність	Методика	Показники
1.Аналіз локальної адаптації продуктів та послуг	Оцінка відповідності продуктів/послуг підприємства культурним, економічним та соціальним особливостям регіону	Опитування споживачів, аналіз локального попиту, показники продажів у різних регіонах	Відсоток продуктів або послуг, адаптованих для конкретних ринків; рівень задоволеності місцевих споживачів
2.Оцінка ефективності маркетингової локалізації	Діагностування адаптовані маркетингових стратегії локальним культурним і соціальним особливостям	Аналіз результатів локалізованих рекламних кампаній, вивчення рівня впізнаваності бренду на локальному ринку	Конверсія від рекламних кампаній у конкретних регіонах, лояльність місцевих клієнтів, репутація бренду
3.Фінансовий аналіз	Вимірювання рентабельності глокалізаційного розвитку через фінансові результати діяльності в регіонах	Порівняння доходів і витрат на адаптацію для різних ринків, аналіз регіональної рентабельності та окупності інвестицій	Рівень прибутковості в регіонах, повернення на інвестиції в локалізовані проекти, витрати на адаптацію
4.Соціально-економічний вплив на місцеві громади	Ідентифікація рівня сприяння розвитку місцевим економіками і населенню діяльності компанії	Оцінка створених робочих місць, рівень співпраці з місцевими постачальниками, участь у соціальних програмах	Кількість робочих місць, створених у регіонах; обсяги співпраці з місцевими постачальниками; вклад у соціальні та екологічні ініціативи
5.Оцінка рівня інноваційної адаптації	Оцінка здатності підприємства використовувати глобальні інновації у відповідності до потреб місцевих ринків	Аналіз адаптації інноваційних рішень, показники впровадження нових технологій та їхнього впливу на місцевий ринок	Число інноваційних проектів, реалізованих у різних регіонах; швидкість адаптації нових технологій
6.Аналіз взаємодії зі стейкхолдерами	Вивчення рівня залученості зацікавлених сторін (місцевих органів влади, громадських організацій, постачальників) у процеси глокалізаційного розвитку	Оцінка партнерських проектів, частота комунікації та рівень задоволеності стейкхолдерів	Кількість партнерських проектів, оцінка рівня співпраці з місцевими організаціями, показники взаємодії зі стейкхолдерами
7.Цифровий аналіз	Оцінка використання цифрових технологій для адаптації глобальних стратегій до локальних умов	Аналіз використання локалізованих цифрових платформ, мобільних додатків, соціальних мереж для комунікації з локальними споживачами	Відсоток продажів через локалізовані онлайн-канали, кількість залучених користувачів, рівень активності на локальних цифрових платформах

Джерело: складено автором на основі [29, 30, 37, 52, 54, 59]

■ Показником глокалізаційного розвитку можемо також вважати адаптацію на місцевий ринок продукту/послуги. Це здатність продукту або послуги відповідати місцевим потребам і культурним особливостям, включаючи налаштування упаковки, ціноутворення та маркетингу під конкретний ринок, що

є важливим і цінним для місцевого споживача. Показники кількості нових продуктів, технологій або послуг, які розроблені з урахуванням специфіки місцевих споживачів і потреб ринку, а також ступінь диверсифікації компанії є також ефективним показником глокалізації розвитку. У зв'язку з цим важливим є рівень задоволеності місцевих споживачів, що відображається показниками рівня задоволеності місцевих клієнтів продукцією або послугами компанії, адаптованими до їхніх потреб.

Одним з показових індикаторів глокалізаційного розвитку є кількість інвестицій та проєктів на локальних ринках, адже це безпосередні показники обсягів капіталовкладень у розширення діяльності на місцевому ринку, включаючи інвестиції в інфраструктуру, маркетинг, дослідження ринку. Показники кількості та якості стратегічних партнерств з місцевими підприємствами, що сприяють адаптації до ринку, тобто взаємодія з ритейлерами, дистриб'ютерами, аудиторами, маркетинговими чи консалтинговими компаніями показують глибину взаємозв'язків компанії.

Показники соціальної відповідальності і впливу на місцеву спільноту, наприклад, вклад підприємства у розвиток місцевих громад, кількість соціальних, екологічних проєктів, що були підтримані, а також кількість наданих робочих місць свідчать про глокалізаційний розвиток суб'єкта підприємництва, як і рівень локалізації управління, що можна виміряти показниками частки місцевих фахівців у керівних позиціях і кількість прийнятих рішень на місцевому рівні.

Отже, є певні показники, що допомагають підприємству діагностувати рівень глокалізації розвитку. Методичні підходи до оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства допомагають зрозуміти, наскільки ефективно компанія поєднує глобальні стратегії з локальними потребами. Використання комплексного підходу дозволяє не тільки оцінити поточну ефективність глокалізаційного розвитку, але й визначити напрями для вдосконалення адаптаційних процесів, що сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах глобалізації.

1.3 Напрями вдосконалення глокалізаційного розвитку підприємства

У сучасних умовах глобальної економіки підприємства зіштовхуються з потребою дотримання глобальних стандартів, одночасно адаптуючись до особливостей місцевих ринків. Цей виклик веде до актуалізації концепції глокалізації. Глокалізація — це підхід, який передбачає інтеграцію глобальних стратегій із врахуванням специфіки локальних умов. Такий підхід дозволяє підприємствам розробляти гнучкі бізнес-моделі, що є конкурентоспроможними не лише на глобальному рівні, але й відповідають очікуванням і вимогам місцевих споживачів.

Напрями розвитку глокалізаційних характеристик компанії включають в себе декілька напрямів (рис. 1.3). Вони можуть бути паралельними або суміжними.



Рисунок 1.3 – Напрями глокалізаційного розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Одним з найпоширеніших напрямів глокалізаційного розвитку підприємства є адаптація продукту чи послуги до місцевих потреб (рис. 1.4). Іншими словами, це процес синхронізації продукту чи послуги під потреби

конкретного ринку або регіону. Вона враховує культурні, економічні, мовні та законодавчі особливості, що дозволяє компанії бути більш конкурентоспроможною та привабливою для місцевих споживачів. Локалізація може включати як незначні зміни, так і повну трансформацію продукту залежно від умов ринку.

Культурні особливості адаптації продукту чи послуги до місцевих потреб включає в себе індикатори смаків та вподобань, оскільки споживачі в різних регіонах можуть мати різні вподобання щодо кольору, форми, упаковки та навіть інгредієнтів у продуктах. Відіграють також роль традиції та свята, оскільки локалізація часто враховує святкові періоди, з якими пов'язані певні уподобання. Дотримання соціальних та етичних норм потрібне, оскільки у деяких культурах існують суворі вимоги до складу продуктів або етики бізнесу.

Мовні аспекти включають в себе правильність перекладу з оригінальної мови на мову країни назв продукту/послуги, текст на етикетках, інструкції та рекламні матеріали тощо. Все це має бути перекладено зрозумілою мовою. Проте важливо не просто перекласти текст, а й зберегти його значення та тон, але так, щоб продукт сприйнявся як свій.

Економічними факторами адаптації продукту чи послуги до місцевих потреб є ціноутворення та пакування і розмір. Щодо ціноутворення, то рівень доходів та купівельна спроможність сильно варіюються залежно від регіону, і компаніям часто потрібно встановлювати різні ціни для різних ринків. Щодо упаковки та розміру, то в країнах з нижчим рівнем доходів упаковка меншого розміру може бути більш прийнятною для споживачів, оскільки дозволяє знизити ціну на одиницю продукту.

Крім того, є юридичні та регуляторні вимоги, основні з яких це сертифікація та ліцензування, адже у кожній країні можуть діяти різні норми щодо якості, безпеки та екологічності продуктів, та маркування, оскільки залежно від законодавства, може бути необхідним додавати інформацію про склад, харчову цінність або інструкції з використання, що відповідають місцевим стандартам.

У процесі адаптації продукту на ринку варто посилювати локальне партнерство, оскільки співпраця з місцевими компаніями може значно полегшити процес адаптації. Локальні партнери краще розуміють специфіку ринку та допомагають побудувати довіру до бренду, а також вони можуть сприяти продажам, знижуючи витрати на маркетинг і логістику.

Завоюванню цільової групи клієнтів на новому ринку допомагає адаптивна маркетингова стратегія. Локалізація рекламних кампаній є надважливою, оскільки один і той самий меседж може сприйматися по-різному в різних культурах, а використання локальних медіаканалів у різних країнах відрізняється за типологією та частотою використання. Тому компанії адаптують стратегію просування, зосереджуючись на каналах, які найбільш впливові серед місцевих споживачів. Це ж стосується і соціальних мереж та інших інтернет-платформ.



Рисунок 1.4 – Адаптивні вимоги для продукту чи послуги відповідно до місцевих потреб

Джерело: систематизовано автором на основі [52]

Локальна адаптація дає можливість компаніям отримати конкурентні переваги, підвищити рівень лояльності клієнтів і збільшити продажі на

міжнародних ринках. Завдяки гнучкості компанії можуть успішно функціонувати в різних країнах, демонструючи, що вони враховують і поважають місцеву культуру та потреби клієнтів.

Одним з напрямів глокалізаційного розвитку є локальні партнерства та мережа постачальників (рис. 1.5). Для успішної інтеграції глобальних рішень на локальному ринку часто потрібна тісна співпраця з місцевими партнерами, що дозволяє підприємствам ефективніше входити на нові ринки, отримувати знання про специфіку бізнес-середовища та знижувати витрати. Локальні партнерства та мережа постачальників є важливими елементами для успішного розвитку бізнесу на нових ринках і створення конкурентних переваг. Вони дозволяють компанії ефективно адаптуватися до місцевих умов, знижувати витрати, підвищувати якість продуктів і послуг та зміцнювати стосунки з місцевими споживачами.

Зокрема локальні партнерства означають співпрацю з місцевими підприємствами, установами або організаціями, які давно працюють на новому для підприємства ринку, а, отже, знайомі зі специфікою даного ринку, мають знання про культуру, регуляторні вимоги та поведінку споживачів. Локальними партнерами вважаються дистриб'ютори, постачальники послуг, маркетингові чи консалтингові агенства або технологічні компанії, аудитори тощо. Всі ці партнери можуть допомогти підприємству ефективно та з меншими ризиками входити на нові ринки.

Оскільки локальні партнери розуміють специфіку регіону, його культуру, мову, традиції та споживчі уподобання, то це дозволяє уникати багатьох помилок у маркетингу та адаптації продукту, а також покращує сприйняття бренду серед місцевих споживачів. До того ж, партнерство з локальними дистриб'юторами чи ритейлерами спрощують вихід на ринок, що розширює доступ до місцевих каналів збуту, що може бути важливим для швидкого отримання частки ринку.

Багато ринків мають складні регуляторні вимоги, які можуть стати серйозним бар'єром для іноземних компаній. Місцеві партнери мають досвід у цих питаннях і можуть допомогти отримати необхідні ліцензії, дозволи, а також

забезпечити дотримання місцевих стандартів. Локальні партнери можуть значно полегшити побудову довіри до іноземного бренду. Співпраця з відомими або добре зарекомендованими місцевими компаніями може допомогти бренду швидше завоювати довіру місцевих споживачів і підвищити рівень лояльності. Замість того, щоб інвестувати в створення власної інфраструктури в новій країні, компанія може скористатися ресурсами та інфраструктурою партнерів, що знижує витрати і дозволяє зосередитися на своїй основній діяльності.



Рисунок 1.5 – Алгоритм дій при виході на новий ринок

Джерело: систематизовано автором на основі [53]

При виході на нові ринки є потреба також в побудові ефективної мережі постачальників. Це дозволяє компанії забезпечити стабільний доступ до сировини, комплектуючих або інших ресурсів, необхідних для виробництва. Для компаній, які прагнуть вийти на нові ринки, побудова або розширення локальної мережі постачальників може мати ключове значення завдяки перевагам, котрі надає локальна мережа постачальників, а саме зниження витрат на логістику, скорочення часу доставки, зниження ризиків постачання, гнучкість у замовленнях, відповідність локальним стандартам тощо.

Тому при виході на нові ринки, перш за все потрібно будувати власну мережу партнерів та постачальників. Для цього аналізують ринок, оцінюють репутацію потенційних партнерів, будують робочі взаємозв'язки, оптимізують довготривалість зв'язків, а для досягнення високої якості продукції компанії

часто інвестують у навчання своїх партнерів і постачальників, щоб забезпечити відповідність їхньої діяльності корпоративним стандартам і очікуванням. Таким чином локальне партнерство є потужними інструментами для компаній, що розширюються на нові ринки або прагнуть посилити свої позиції на ринку.

Обираючи напрям глокалізаційного розвитку компанія повинна розробити комплексний і багатосторонній підхід із поетапними кроками, які можуть варіюватися для різних підприємств, оскільки залежать від багатьох факторів і можуть бути ресурсомісткими (рис. 1.6). Проте всі методи включають визначення цілей і завдань для розвитку підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у конкурентному середовищі, а також наявних ресурсів. Дані етапи є стратегією глокалізаційного розвитку підприємства, тому мають відповідати динаміці ринку, а також поточному фінансово-економічному стані компанії.



Рисунок 1.6 – Етапи виходу на новий ринок у контексті глобалізаційного розвитку

Джерело: систематизовано автором на основі [53]

Серед ключових факторів, що значно впливають на вибір напрямку глокалізаційного розвитку є споживчий попит, рівень ринкової конкуренції, технічний і інтелектуальний потенціал, розмір компанії, масштаб бізнесу, наявність матеріальних і фінансових ресурсів, а також терміни реалізації бізнес-проекту. Глокалізація розвитку незмінно пов'язана з ризиками через необхідність інвестування для її реалізації, що може негативно позначитися на ефективності діяльності підприємства, спричинити значні фінансові витрати чи навіть збитки.

При прийнятті рішення щодо напрямку глокалізаційного розвитку використовуються відповідні інструменти. Для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, а також фінансових і нефінансових показників її діяльності часто застосовують збалансовану систему показників [16]. Вона охоплює чотири основні аспекти: оцінку компанії клієнтами, конкурентні переваги завдяки внутрішнім бізнес-процесам, інноваційний розвиток та навчання персоналу, а також фінансовий стан компанії та її оцінку акціонерами. Також є важливим, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, і ступінь диверсифікації діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, головною метою якого є визначення впливу зовнішніх факторів (політичних, економічних, науково-технічних, соціально-демографічних, правових тощо) і всіх стейкхолдерів на компанію, дозволяє скласти перелік можливостей та загроз, що впливають на її функціонування.

До економічних інструментів, що дозволяють оцінити вплив зовнішнього середовища на підприємство, належать такі [7]:

- PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- метод стратегічних груп М. Портера;
- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз на ринку;

- профіль середовища організації – узагальнений аналіз зовнішніх стратегічних факторів;
- методи екстраполяції;
- методи оцінки конкуренції на галузевому ринку тощо.

Одним із ключових етапів у виборі стратегії розвитку підприємства є розробка альтернативних стратегій. Використання зазначених інструментів дозволяє сформувані такі стратегічні альтернативи, як стратегія виживання, стабілізації, зростання, скорочення та ліквідації [46]. Найчастіше обрана стратегія поєднує декілька альтернатив для мінімізації ризиків.

На етапі реалізації обраної стратегії основне завдання полягає в узагальненні всіх рекомендованих дій для розвитку підприємства та мобілізації потенціалу працівників. При внесенні змін до існуючої стратегії відбуваються удосконалення організаційної структури, аналіз організаційної культури для оцінки ефективності впровадження нової стратегії, вдосконалення інформаційних і аналітичних ресурсів, фінансове планування та формування бюджету підприємства.

Завершальним етапом у розробці стратегії є оцінка результатів її впровадження, що забезпечує аналітичне дослідження рівня досягнення цілей підприємства та дає змогу скоригувати стратегічні дії відповідно до змін на ринку.

Отже, підсумовуючи, напрям розвитку підприємства, у тому числі глокалізаційного, має чіткі особливості та визначається після проходження всіх етапів її розробки. Вибір стратегії залежить від таких факторів, як цілі підприємства, пріоритети, наявні фінансові ресурси, розмір компанії та її потенціал.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика основних параметрів діяльності ПП «Штайнер Україна»

Приватне підприємство «Штайнер Україна» – це інжинірингова компанія, яка представляє провідних виробників технологічного та пакувального обладнання з Європи та світу. Місія компанії полягає в підвищенні технічного рівня промислових підприємств через впровадження сучасних технологій. Особливістю ПП «Штайнер Україна» є широкий вибір технічних рішень, а також готовність співпрацювати в будь-яких умовах і нести відповідальність перед клієнтами. Секрет успіху компанії – це високий рівень освіти та постійне вдосконалення знань її працівників, значний досвід, а також вміння враховувати потреби як замовників, так і постачальників. Успішний бізнес досягається шляхом чіткого визначення стратегічних цілей, ефективного управління ресурсами та розвитку людського капіталу, який є ключовим фактором конкурентоспроможності та інноваційності. Саме таким принципом користується підприємство.

Компанія серйозно підходить до вибору партнерів, що відповідають наступним базовим критеріям:

- Високоякісна продукція і хороша репутація фірми, орієнтація на потреби замовника.
- Гнучкість і надійність при дотриманні термінів, застосування індивідуального підходу до кожного замовлення.

Філософія бізнесу базується на відношенні до клієнтів як джерела натхнення, професійного росту і розвитку, рушійної сили прогресу і головних

критиків діяльності. Конкурентів ПП «Штайнер Україна» сприймає як стимул бути більш креативними, і як інформацію про те, що на ринку є нереалізовані потреби, які можна врахувати.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про підприємство ПП «Штайнер Україна» в 2023 році

Ознаки	Характеристика
2	3
Назва підприємства	ПП «Штайнер Україна»
Місце знаходження (юридична адреса)	03056, м. Київ, Україна пр. Індустріальний 23, офіс 305
Дата створення	14.06.2006
Таблиця власності	Недержавна власність
Організаційно-правова Таблиця	Приватне підприємство
Основна сфера діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Величина активів, тис. грн.	9 707,1
у т. ч. частка необоротних активів (%)	3
частка оборотних активів (%)	97
Чисельність персоналу	14
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
Місія підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації підприємства)*	підвищенні технічного рівня промислових підприємств через впровадження сучасних технологій
Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	• зростання завдяки збільшенню обсягу ринку • зростання завдяки розширенню проникнення сучасної торгівлі - зростання завдяки розширенню в регіонах

Джерело: систематизовано автором на основі [28]

У таблиці 2.1 подана загальна інформація про підприємство. Підприємство знаходиться за адресою 03056 м. Київ, Україна пр. Індустріальний

23, офіс 305. «Штайнер Україна» належить до недержавної власності та за організаційно-правовою формою є приватним підприємством. Основний вид діяльності ПП Є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Окрім того компанія реалізує такі напрями господарської діяльності, як:

- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 71.20 Технічні випробування та дослідження.

Основними послугами ПП «Штайнер Україна» є:

- Проведення діагностики, сервісне та ремонтне обслуговування обладнання.
- Проектування нових підприємств, цехів або виробничих ділянок.
- Реконструкція та модернізація існуючих виробництв і виробничих ліній.
- Підбір і постачання промислового обладнання відповідно до потреб клієнта.
- Проведення монтажних і пусконаладжувальних робіт.
- Впровадження інноваційних технологій виробництва.
- Введення в експлуатацію нових і реконструйованих об'єктів.

Компанія має багаторічний досвід і власну історію розвитку. За 17 років існування ПП «Штайнер Україна» не обмежувала свою діяльність однією галуззю, а успішно працювала в різних секторах, таких як харчова промисловість, лакофарбова індустрія, целюлозно-паперова галузь, деревообробка, фармацевтика, парфумерія та косметологія, нафтохімія, машинобудування та інші. Основними напрямками діяльності ПП «Штайнер Україна» є постачання пакувального та фасувального обладнання, технологічного обладнання (сепаратори, теплообмінники, екструдери,

пастеризатори, лінії розливу тощо), насосного обладнання та систем (наприклад, гомогенізатори або системи викачування з бочок), а також запасних частин для різних видів обладнання.

Найбільшими клієнтами підприємства ПП «Штайнер Україна» є такі відомі компанії, як Coca-Cola, Оболонь, Roshen, Carlsberg, МХП, Nestlé, Тетра-Фуд, Кормотех, Sandora та багато інших. Компанія має юридичні представництва у Варшаві (Польща) та в Об'єднаних Арабських Еміратах, проте наразі ці філії функціонують без офісів. Планується їх подальший розвиток. ПП «Штайнер Україна» діє самостійно та незалежно, не входячи до складу асоціацій, корпорацій чи концернів.

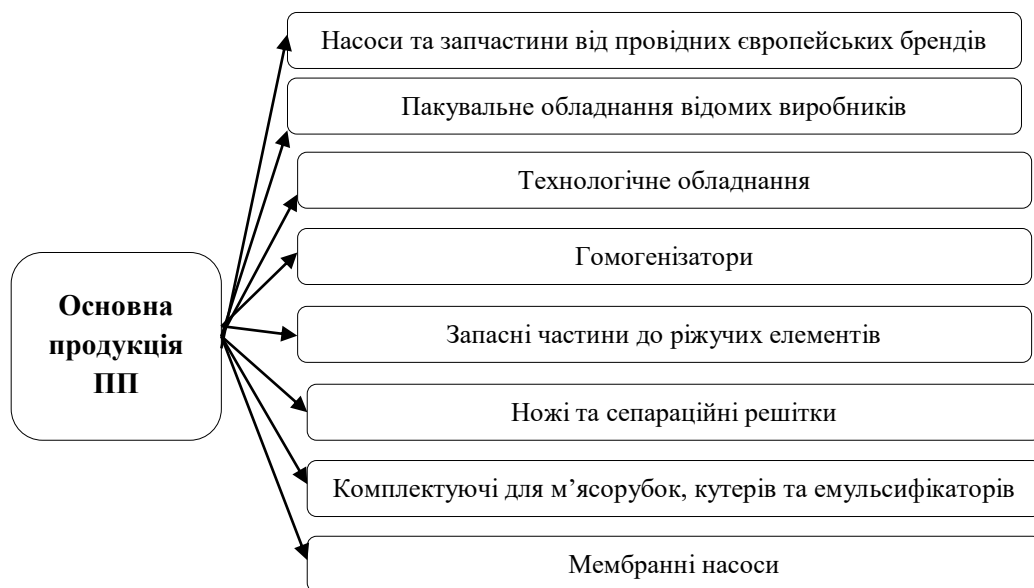


Рисунок 2.1 – Основна продукція ПП «Штайнер Україна» у 2023 році

Джерело: систематизовано автором на основі [28]

Основна продукція ПП «Штайнер Україна» включає такі асортиментні види:

- Насоси та запчастини від провідних європейських брендів: Seepex, Bush, Sandpiper, ARO, Lutz, PCM, Tapflo, Verderair, Verderflex, Debem, Roto Pumps, Omac, Netzsch, Jung Process Systems, Kiesel, Allweiler, Fristam, Bellin, Sydex, Packo, Mono, Steiner, Dellmeco, ProMinent, Doseuro, SPC, Yamada та інші.

- Пакувальне обладнання відомих виробників: Ulma, Multivac, Sidel, Ferrero, Effytec, IMA Corazza, IMA Ilapak, Mentpack, Bonotto, Zacmi, Ilpra, VBS, Albertina та інших.
- Технологічне обладнання від Selo, Steriflow, Wenger, Scansteel Foodtech.
- Теплообмінники від Alfa Laval, GEA, API Schmidt (Sigma), Fischer, APV-SPX, APX-Pasilac, Chester Jensen, Sondex, Schmidt Bretten, Tranter.
- Гомогенізатори FBF, Bertoli, Indag, Selo.
- Запасні частини DIMAC, ріжучі елементи (ножі, інструменти для запаювання відповідно до креслень клієнта), Sydex, SPC, Bardiani, FBF, Bertoli, Kieselmann, Ilapak, Graco, STRAMEK (механічні ущільнення).
- Ножі та сепараційні решітки.
- Комплектуючі для м'ясорубок, кутерів та емульсифікаторів від Intermik, Laska, Alpina, Seydelmann, Nowicki, Freund, Kramer, GEA, CFS, Karl Schnell та інших.
- Мембранні насоси під брендом «Steiner Pumps», виготовлені в Китаї.

Також компанія надає такі роботи та послуги:

- Монтажні та пусконаладжувальні роботи.
- Діагностика, сервісне і ремонтне обслуговування обладнання.
- Проектування нових підприємств, цехів або виробничих ділянок.
- Реконструкція та модернізація існуючих виробництв та виробничих ліній.
- Підбір і постачання промислового обладнання відповідно до потреб клієнта.
- Впровадження нових технологій виробництва.
- Введення в експлуатацію нових і реконструйованих об'єктів.

Ознайомившись з основними напрямками діяльності ПП «Штайнер Україна», слід відзначити ефективність корпоративної політики компанії. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становить 14 осіб. Персонал постійно підвищує свою кваліфікацію через навчання у сферах інтересів підприємства з метою постійного розвитку. Персонал підприємства є основною цінністю ПП «Штайнер Україна».

Структуру та взаємозв'язок між працівниками підприємства фіксує існуюча модель організаційної структури (рис. 2.2). Ілюстративно фіксуємо лінійно-функціональний підхід до управління. Зважаючи на специфіку та багатоаспектність роботи підприємства, на підприємстві існує гостра і часта необхідність перерозподілу функцій та відповідальності в рамках кожного окремого продукту.

Усі ділянки підприємства підпорядковуються директору, який здійснює загальне керівництво діяльністю ПП «Штайнер Україна». Головним помічником генерального директора є комерційний директор, який контролює загальний стан справ на підприємстві та координує роботу всіх підрозділів.

Найбільші повноваження та відповідальність несуть комерційний директор, головний юрист і головний бухгалтер. Вони відповідають за ключові аспекти діяльності підприємства: управління комерційними процесами, юридичний супровід, а також фінансову та бухгалтерську звітність. Така організаційна структура забезпечує ефективне управління та оперативне прийняття рішень.

На підприємстві функціонує чотири основних відділи:

- ❖ Відділ промислового обладнання.
- ❖ Відділ насосного обладнання та систем.
- ❖ Відділ запчастин.
- ❖ Відділ сервісного обслуговування.

Усі ці відділи підпорядковуються комерційному директору, який здійснює загальний контроль їхньої роботи.

Відділ запчастин є найбільшим серед них, тому для забезпечення кращого управління та підвищення контролю в цьому відділі призначено додаткового керівника. Така структура дозволяє ефективно організовувати роботу підприємства та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

На підприємстві також важливу роль відіграє головний маркетолог, який тісно співпрацює з комерційним директором у розробці та впровадженні маркетингової стратегії. У підпорядкуванні головного маркетолога знаходиться

дизайнер, що відповідає за оформлення веб-сайтів, сторінок у соціальних мережах та інші візуальні матеріали.

Офіс-менеджер забезпечує комфортні умови роботи в офісі, організовує закупівлю необхідних матеріалів і ресурсів, від канцтоварів до води для кулерів, а також обробляє всі вхідні запити.

У підпорядкуванні офіс-менеджера знаходиться системний адміністратор, який відповідає за технічну інфраструктуру підприємства. Він забезпечує безперебійну роботу комп'ютерів, інтернету та зв'язку, а також вирішує будь-які технічні питання, які виникають у процесі роботи. Така структура сприяє узгодженій роботі підприємства та підтримці всіх необхідних процесів.

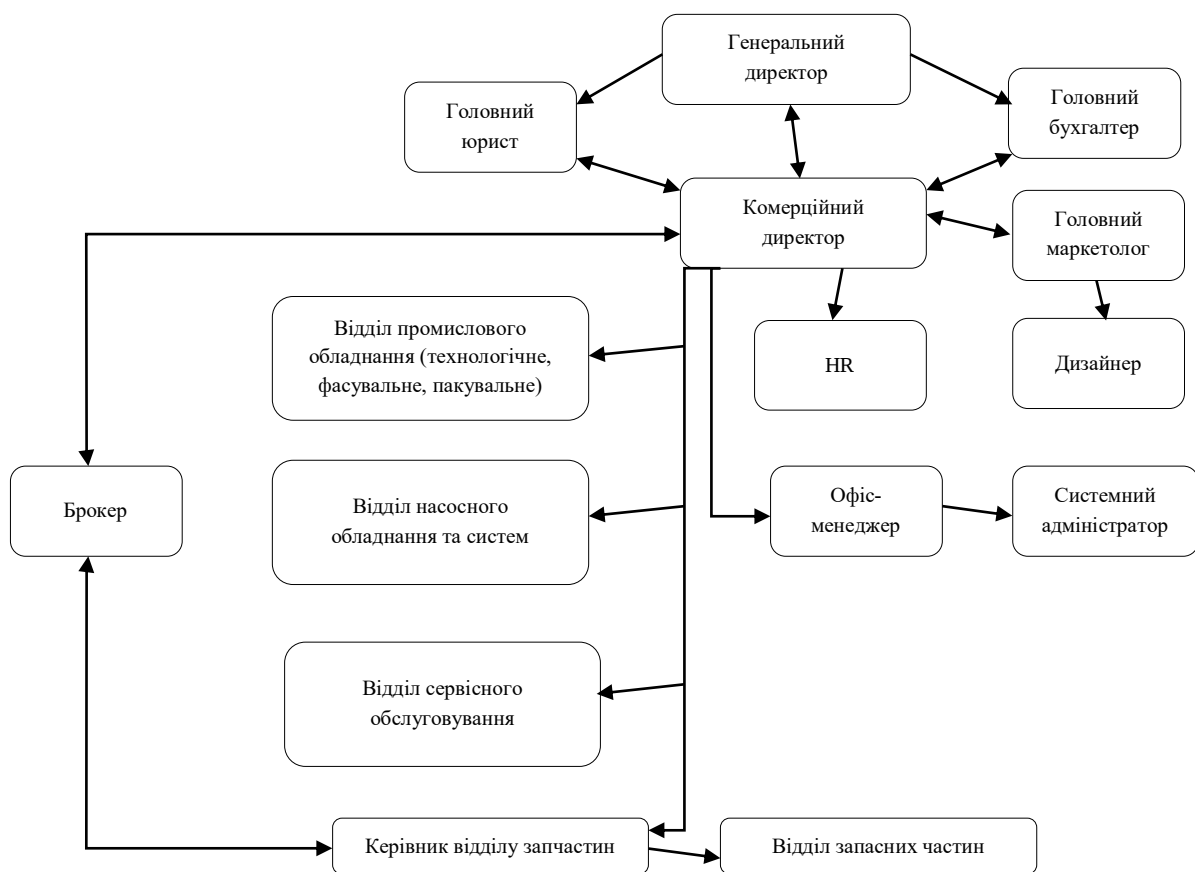


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПП «Штайнер Україна»

Джерело: систематизовано автором на основі [28]

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів є надзвичайно важливим для підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та військової агресії. Вивчення цих факторів допомагає не лише попередити ризики, але й спланувати дії для мінімізації їх наслідків та забезпечення стабільної роботи підприємства. Для цього було обрано інструменти SWOT і PEST-аналізи, які дозволяють комплексно оцінити як внутрішні ресурси, так і вплив зовнішнього середовища. У процесі проведення SWOT-аналізу для ПП «Штайнер Україна» були визначені ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПП «Штайнер Україна» в 2023 році

	Можливості	Загрози
	1. Розвиток міжнародних представництв у Польщі та ОАЕ. 2. Впровадження новітніх технологій. 3. Розширення асортименту продукції та послуг. 4. Використання сучасних технологій задля діджиталізації	1. Економічна нестабільність через війну та політичну ситуацію. 2. Збільшення конкуренції на ринку. 3. Перебої з постачанням обладнання через логістичні труднощі. 4. Зниження доходів бізнесу, що може зменшити клієнтську базу.
Сильні сторони	Заходи:	Заходи
1. Великий досвід роботи на ринку (понад 17 років) 2. Широкий спектр напрямів діяльності 3. Співпраця з відомими брендами 4. Висококваліфікований інженерно-технічний персонал.	1. Великий досвід роботи на ринку дозволяє компанії краще розуміти потреби клієнтів та надавати високоякісні послуги. 2. Широкий спектр напрямів діяльності, пропонує рішення у кількох галузях, що дозволяє розширити клієнтську базу. 3. Співпраця з відомими брендами. Партнерство із такими компаніями, як Coca-Cola, Roshen, Nestlé, створює додаткову репутаційну перевагу. 4. Працівники мають вищу освіту, спеціальні навички та значний досвід роботи у різних сферах, тому можуть справитися з задачею будь-якої складності.	1. Військова агресія та економічні труднощі можуть значно знизити попит. 2. Поява нових компаній-конкурентів може вплинути на частку ринку. Проте, зважаючи на досвід, в компанії є глибоке розуміння ринку, клієнтських потреб та особливостей галузі. 3. Налагоджені довготривалі відносини з постачальниками та клієнтами. 4. Затримки постачання можуть викликати незадоволення клієнтів та втрату замовлень. Потрібно використовувати діджиталізацію з метою автоматизації бізнес-процесів.
Слабкі сторони	Заходи:	Заходи
1. Обмеженість ринків збуту (переважно ринок України). 2. Залежність від економічної ситуації в країні. 3. Обмежена чисельність персоналу. 4. Відсутність повноцінних філій та представництв.	1. Вихід на нові ринки відкриває перспективи розширення бізнесу та збільшення доходів. 2. Інновації дозволяють покращити якість послуг і продукції, зробивши компанію конкурентоспроможною. 3. Запропонування нових продуктів та рішень допоможе залучити нових клієнтів.	1. Основний дохід компанії залежить від внутрішнього ринку, що підвищує ризики в умовах нестабільності. Потрібно розширити свою діяльність. 2. Фінансова криза, інфляція та нестабільність можуть негативно вплинути на прибуток. 3. Невелика кількість працівників може ускладнити масштабування або швидке реагування на зростання попиту.

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 28]

Результати SWOT-аналізу (включно з деталізованими аспектами) були представлені в таблиці 2.2 для подальшого обговорення та розробки стратегії реагування на виявлені ризики та можливості.

З метою діагностики впливу макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних та технологічних) на діяльність підприємства, нами було проведено PEST-аналіз, котрий у поєднанні з результатами SWOT-аналізу він дозволяє створити чіткий план дій для глокалізаційного розвитку компанії.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів макросередовища ПП «Штайнер Україна» в 2023 році

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Військова агресія	0,1	1	0,1	Шалений темпів інфляції	0,2	4	0,8
Політична нестабільність	0,2	3	0,6	Валютні коливання	0,2	3	0,6
Недосконала податкова та законодавча база	0,3	4	1,2	Державні програми підтримки бізнесу	0,3	4	1,2
Євроінтеграційні процеси	0,3	4	1,2	Економічне зростання	0,1	4	0,4
Постійні законодавчі зміни	0,1	3	0,3	Нестабільний курс гривні	0,2	4	0,8
Всього	1			Всього	1		
Соціум				Технології			
Зниження рівня освіти	0,2	1	0,2	Рівень інновацій в торговій галузі	0,2	4	0,8
Зміна потреб бізнесу	0,2	1	0,2	Розвиток автоматизації	0,2	5	1
Низька престижність праці у торговельній сфері	0,2	0,1	0,02	Інновації в пакувальному обладнанні	0,1	2	0,2
Міграція робочої сили закордон	0,1	1	0,1	Державна технологічна політика	0,2	3	0,6
Підвищення уваги до безпеки праці	0,3	1	0,3	Цифровізація процесів	0,3	4	1,2
Зниження привабливості праці у сфері торгівлі	0,1	1	0,1	Технологічна регуляторна політика	0,2	3	0,6
Всього	1			Всього	1		

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 28]

На основі результатів PEST-аналізу та SWOT-аналізу, можна зробити наступні висновки про зовнішньоекономічне середовище підприємства ПП «Штайнер Україна».

Військова агресія залишається ключовим викликом, створюючи ризики для постачання, роботи підприємств і внутрішньої логістики. Євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для виходу на європейські ринки завдяки адаптації до стандартів ЄС, хоча це потребує додаткових ресурсів для сертифікації та модернізації. Законодавчі зміни можуть як підтримати (пільги, гранти), так і ускладнити (додаткові регуляції) діяльність компанії. Підприємству слід розробити стратегію ризик-менеджменту для політичних викликів і зосередитися на участі в програмах євроінтеграції.

Інфляція та валютні коливання негативно впливають на вартість імпортованого обладнання, підвищуючи ціни на кінцеву продукцію. Проте незначне економічне відновлення України відкриває перспективи для залучення нових клієнтів, особливо в галузях, які прагнуть модернізації. Державні програми підтримки бізнесу, якщо правильно використані, можуть стати джерелом додаткового фінансування інновацій. Потрібно створити стратегію хеджування валютних ризиків та активніше працювати над залученням державних програм підтримки.

Кадрові виклики через міграцію робочої сили можуть обмежити доступ до висококваліфікованих працівників. Зміни у потребах бізнесу, зокрема зростання попиту на енергоефективні рішення, створюють нові можливості для розвитку. Збільшення уваги до стандартів безпеки вимагає адаптації обладнання до відповідних вимог. Є потреба інвестувати у навчання та утримання працівників, а також розширення асортименту продукції з урахуванням екологічних і безпекових трендів.

Автоматизація та цифровізація стають необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Нові технології в пакуванні можуть забезпечити додаткові переваги та залучити клієнтів, які прагнуть оптимізувати виробництво. Розвиток інноваційного потенціалу компанії, включаючи виробництво власних насосів «Steiner Pumps», відкриває перспективи для експансії на міжнародний ринок. Отже, компанії ПП «Штайнер Україна» потрібно впроваджувати сучасні

технології для підвищення ефективності виробництва та інвестувати в інноваційні рішення.

У 2023 році зовнішньоекономічне середовище для ПП «Штайнер Україна» є водночас викликом і можливістю. Військова агресія та економічна нестабільність створюють ризики, але євроінтеграція, попит на енергоефективні рішення та впровадження новітніх технологій відкривають нові перспективи.

Для успішного розвитку компанія може обрати глокалізаційний напрям, що дасть змогу адаптуватися до зовнішніх умов через стратегії управління ризиками, вийти на нові ринки, залучити нові інвестиції у технології та людський капітал. Варто посилювати свою присутність на міжнародних ринках, розвиваючи представництва та партнерства. Такі кроки допоможуть не лише зберегти позиції на ринку, а й зміцнити конкурентоспроможність компанії у майбутньому.

Для детальнішого розуміння бізнес-процесів в середині компанії ПП «Штайнер Україна» було вирішено сформувати бізнес-модель за Остервальдером. Йому передуює VRIO-аналіз, результати якого можна побачити в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – VRIO-аналіз ПП «Штайнер Україна» у 2023 році

Ресурс	V	R	I	O	Стратегічні наслідки
Висококваліфікований персонал	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Досвід на ринку (17 років)	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Партнерство з провідними брендами	Так	Так	Так	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Власне виробництво насосів «Steiner Pumps»	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Обмеженість географічного охоплення	Ні	Так	Ні	Ні	Слабкість
Юридичні представництва у Польщі та ОАЕ	Так	Так	Ні	Ні	Потенційна конкурентна перевага
Репутація бренду	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага

Джерело: складено автором на основі [28, 46]

За результатами VRIO-аналіз ПП «Штайнер Україна» у 2023 році було виявлено, що стійку конкурентну перевагу компанія має завдяки

висококваліфікованому персоналу, власному виробництву, репутації бренду та значному досвіду. Вірним напрямом розвитку ПП «Штайнер Україна» буде посилення акценту на міжнародній експансії через активізацію представництв. Також варто збільшити інвестиції у цифрові та інноваційні рішення, забезпечити масштабування виробництва та просування бренду «Steiner Pumps» на міжнародних ринках, а також покращення організації, спрямованої на максимальне використання своїх сильних сторін.

Таблиця 2.5 – Бізнес-модель за Остервальдером ПП «Штайнер Україна» у 2023 році

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти споживачів
Виробники обладнання: Seepex, Bush, Sandpiper, ARO, Lutz, PCM, Tapflo, Verderair, Verderflex, Debem, Roto Pumps, Omac, Netszch, Jung Process Systems, Kiesel, Allweiler, Fristam, Bellin, Sydex, Packo, Mono, Steiner, Dellmeco, ProMinent, Doseuro, SPC, Yamada та інші.	Підбір та постачання промислового обладнання.	Постачання високоякісного технологічного та пакувального обладнання від провідних європейських та світових виробників. Індивідуальні технічні рішення, адаптовані до специфічних потреб клієнтів. Комплексні послуги: від проектування до введення в експлуатацію та сервісного обслуговування.	Персоналізоване обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта.	ПП «Штайнер Україна» обслуговує різноманітні промислові підприємства, зокрема: Харчова промисловість Лакофарбова промисловість Целюлозно-паперова промисловість Деревообробна промисловість Фармацевтична промисловість Парфумерія та косметологія Нафтохімія Машинобудування Основні Клієнти: Coca-Cola, Оболонь, Рошен, Карлсберг, МХП, Нестле, Терра-Фуд, Кормотех, Сандора та інші.
	Проектування нових підприємств та модернізація існуючих виробництв.		Постійний зворотний зв'язок для вдосконалення послуг.	
	Монтаж, пусконаладжувальні роботи та сервісне обслуговування обладнання.		Післяпродажне обслуговування та технічну підтримку.	
	Впровадження нових технологій виробництва.		Канали збуту	
Ключові ресурси	Висококваліфікований персонал з інженерною освітою та досвідом. Партнерські відносини з провідними виробниками обладнання. Власне виробництво мембранних насосів під брендом «Steiner Pumps».		Прямі продажі через власний відділ продажів. Онлайн-присутність: офіційний веб-сайт та сторінки в соціальних мережах. Участь у галузевих виставках та конференціях.	
Канали витрат		Канали доходів		
Закупівля обладнання та запасних частин. Витрати на логістику та митне оформлення. Заробітна плата персоналу та витрати на навчання. Маркетингові та адміністративні витрати.		Продаж обладнання та запасних частин. Надання послуг з монтажу, пусконаладжувальних робіт та сервісного обслуговування. Консультаційні послуги та проектування виробничих ліній.		

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 28]

У таблиці 2.5 сформовано бізнес-модель компанії ПП «Штайнер Україна». Бізнес-модель було сформовано завдяки інформації з наданих документів, офіційного сайту ПП «Штайнер Україна», а також комунікація з власником та персоналом фірми.

Бізнес-модель за Остервальдером, відома як Business Model Canvas, є ефективним інструментом для аналізу та структурування бізнесу. Вона складається з дев'яти ключових блоків, які допомагають зрозуміти основні аспекти діяльності компанії. ПП «Штайнер Україна» реалізує свою діяльність за типом B2B (business to business). З таблиці 2.5 можна зробити висновок, що усі бізнес-процеси фірми високо раціоналізовані. ПП «Штайнер Україна» чітко розуміє власну унікальність послуг, а також свої сильні сторони. Ці сторони і будемо залучати для створення проекту розвитку у векторі глокалізації.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Штайнер Україна»

Для розробки оптимальних управлінських рішень щодо підвищення ефективності господарської діяльності ПП «Штайнер Україна» проаналізуємо спочатку динаміку *основних показників результативності діяльності* підприємства на кінець періоду за даними фінансової звітності протягом останніх трьох років (2021-2023 рр.).

З таблиці 2.6 видно, що за досліджуваний період фінансово-економічний стан підприємства оцінюється як досить високий. Чистий дохід у динаміці збільшився на 132,11%, а чистий прибуток на 46,01%, що становить 1151,20 тис. грн. Активи зросли на 534 тис. грн., що становить показник в 98,19%. Поточні зобов'язання також збільшилися. Збільшення протягом 2021-2023 рр. спостерігається на рівні 20,18%, що становить 534 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 10302,7 тис. грн. (146,86%), а операційний – на 1889,7 тис. грн., що становить 76,06%.

За досліджуваний період спостерігається зростання усіх основних показників діяльності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників діяльності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

ПОКАЗНИКИ, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	24023,70	20104,80	55761,20	31737,50	132,11
Валовий прибуток	7015,40	7182,50	17318,10	10302,70	146,86
Прибуток від операційної діяльності	2484,60	778,30	4374,30	1889,70	76,06
Чистий прибуток	2502,20	660,70	3653,40	1151,20	46,01
Активи	4897,90	10764,10	9707,10	4809,20	98,19
Поточні зобов'язання	2646,30	7745,00	3180,30	534,00	20,18

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 28]

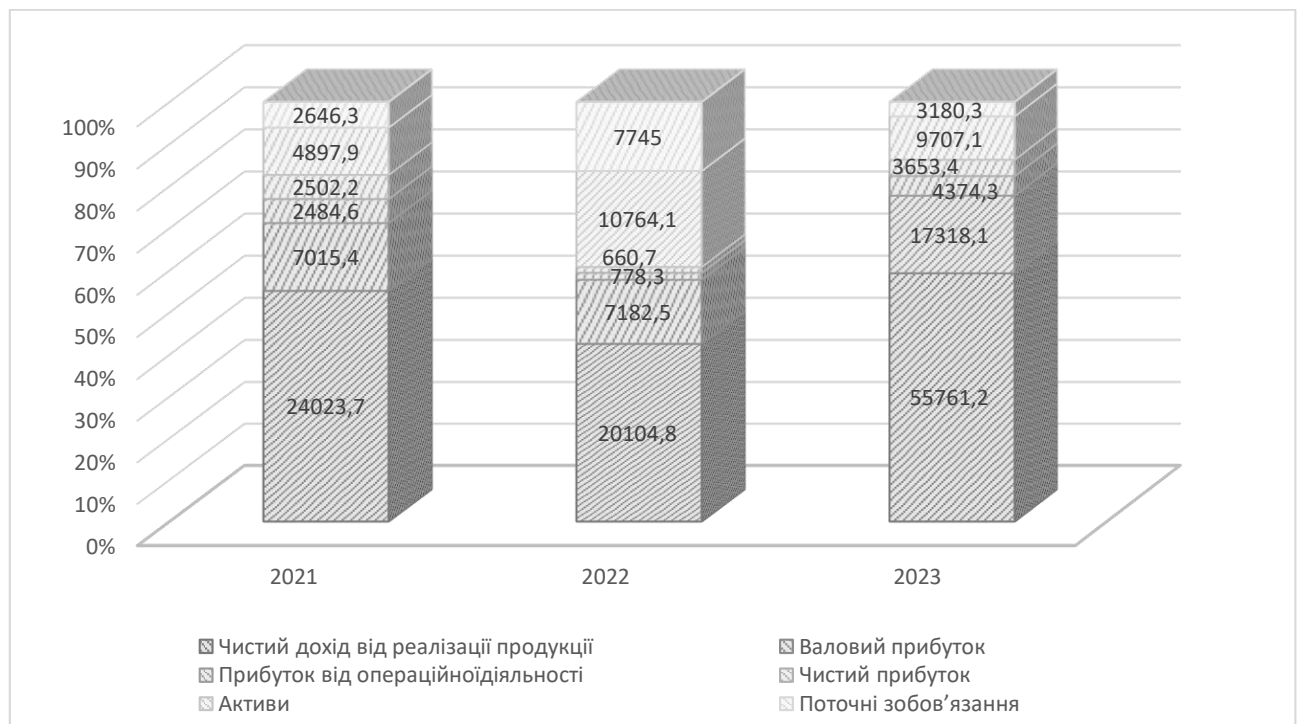


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників діяльності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 28]

Проаналізуємо основні показники *рентабельності* підприємства на кінець періоду за даними фінансової звітності протягом останніх трьох років (2021-2023 рр.)

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., %

Показники, %	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажу	10,42	3,29	6,55	-3,86	-37,10
Рентабельність продукції	11,44	3,36	6,94	-4,50	-39,33
Рентабельність активів	31,95	6,45	75,27	43,32	135,58
Рентабельність оборотних коштів	33,72	6,67	77,60	43,88	130,16

Джерело: систематизовано автором на основі [19, 28]

Рентабельність продажу – це фінансовий показник, який демонструє, скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню доходу від реалізації продукції або послуг. Він дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності компанії. Як бачимо, за період 2021-2023 рр. показник знизився на 37,10% через нестабільні закупівельні ціни на сировину та коливання операційних витрат.

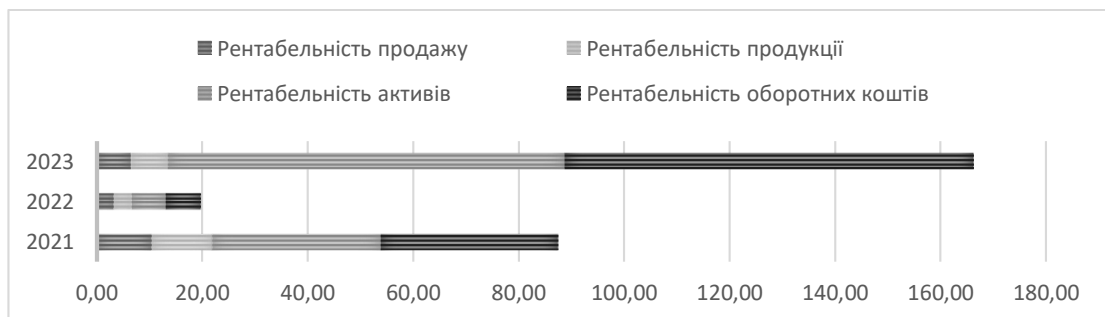


Рисунок 2.4 – Динаміка змін показників рентабельності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 роки, %

Джерело: систематизовано автором на основі [19, 28]

Рентабельність продукції – це фінансовий показник, який характеризує ефективність виробництва та реалізації продукції, демонструючи, скільки прибутку отримується з кожної гривні собівартості продукції. Як бачимо з аналізу, рентабельність продукції теж знизилася до кінця 2023 року на 39,33%. Дане коливання спричинене підвищенням витрат на матеріали, енергію і оплату праці. Оптимізувати ситуацію можна через коригування ціни.

Рентабельністю активів вважається фінансовий показник, що характеризує ефективність використання активів підприємства для отримання прибутку. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи компанії. Як бачимо, показник зріс, і до кінця 2023 року на 1 гривню активів компанія повертала назад 75,27 гривень, що на 43,32 грн. більше, ніж в 2021 році. Це є позитивною тенденцією, котра є наслідком зростання та оптимізації використання ресурсів компанії.

Рентабельність оборотних коштів характеризує ефективність використання оборотних коштів підприємства для отримання прибутку. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в оборотні кошти. За період 2021-2023 роки спостерігається зростання на 43,88 грн в одиницю оборотних коштів у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Це також свідчить про оптимізацію використання запасів, дебіторської заборгованості та інших оборотних коштів компанією ПП «Штайнер Україна».

Однією з найважливіших характеристик підприємства ПП «Штайнер Україна» є ліквідність або, іншими словами, здатність підприємства вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх активів. Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан компанії та її можливість погашати борги. Проаналізуємо показники *ліквідності* (табл. 2.8). На рисунку 2.5 проілюстровано динаміку змін показників ліквідності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 роки.

Показник поточної ліквідності має бути з оптимальним значенням 1,5-2,0 та демонструє готовність підприємства погасити свої поточні зобов'язання в

термін. За результатами оцінювання ми отримали оптимальне значення в 2021 році. У 2023 році високоліквідних активів у компанії недостатньо.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Поточна ліквідність	1,68	1,34	2,96	1,28	76,12
Швидка ліквідність	1,48	1,25	2,45	0,97	65,31
Абсолютна ліквідність	0,11	0,11	0,01	-0,10	-88,80

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 28]

Показник швидкої ліквідності має оптимальне значення 1,0-1,5 та показує готовність вчасно погасити свої зобов'язання без врахування вартості запасів. У термін, що ми досліджуємо, в компанії погіршився показник швидкої ліквідності на 65,31%, що свідчить про погану тенденцію розвитку. ПП «Штайнер Україна» Варто примножувати свої високоліквідні активи, щоб убезпечити фінансову стійкість свого становища.



Рисунок 2.5 – Динаміка змін показників ліквідності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 28]

Показник абсолютної ліквідності має мати оптимальне значення 0,2-0,5 та демонструє ступінь наявності в компанії достатньої кількості грошових коштів для покриття своїх зобов'язань. За аналізом даного показника можна побачити, що підприємство є в досить ризикованому становищі в 2023 році внаслідок скорочення грошей та їх еквівалентів. До того ж, показник миттєвої ліквідності протягом трьох років мав негативні значення відносно нормативу.

Як підсумок, варто наголосити, що підприємство ПП «Штайнер Україна» є частково ліквідним, а щоб уникнути кризового становища, необхідно зменшувати дебіторську заборгованість, контролювати витрати, оптимізувати запаси і знайти баланс між короткостроковими активами та зобов'язаннями.

Проведемо аналіз показників *фінансової стійкості* в таблиці 2.8, а на рисунку 2.6 наочно проілюстрована динаміка даних показників. Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність забезпечувати стабільну діяльність за рахунок ефективного управління джерелами фінансування та підтримувати баланс між власними і позиковими коштами. Ці показники дозволяють оцінити залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,46	0,28	0,67	0,21	46,26
Коефіцієнт фінансової залежності	2,18	3,57	1,49	-0,69	-31,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,98	3,44	1,44	-0,53	-26,98
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,51	0,29	0,69	0,19	36,95
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,46	0,28	0,67	0,21	46,26

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 28]

Коефіцієнт автономії частку показує власного капіталу у структурі фінансування та повинен мати оптимальне значення ≥ 0.5 . Як бачимо, з 2021 року по 2022 рік, коефіцієнт не знаходився в нормативних межах. У 2023 році показник значно збільшився, що свідчить про покращення тенденції та 67% активів фінансується з власних джерел ПП «Штайнер Україна» та є фінансово незалежним.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотнім до коефіцієнта автономії та показує, скільки гривень активів припадає на кожну гривню власного капіталу. Оптимальне значення показника ≤ 2.0 . Як бачимо, у 2023 році ситуація покращилася та підприємство збалансувало структуру свого фінансування в позитивний бік.

Показник маневреності власного капіталу показує частку власного капіталу, яка перебуває в обороті. Оптимальне значення має бути 0.2–0.5. Як демонструють розрахунки, підприємство має задовільний рівень маневреності капіталу.

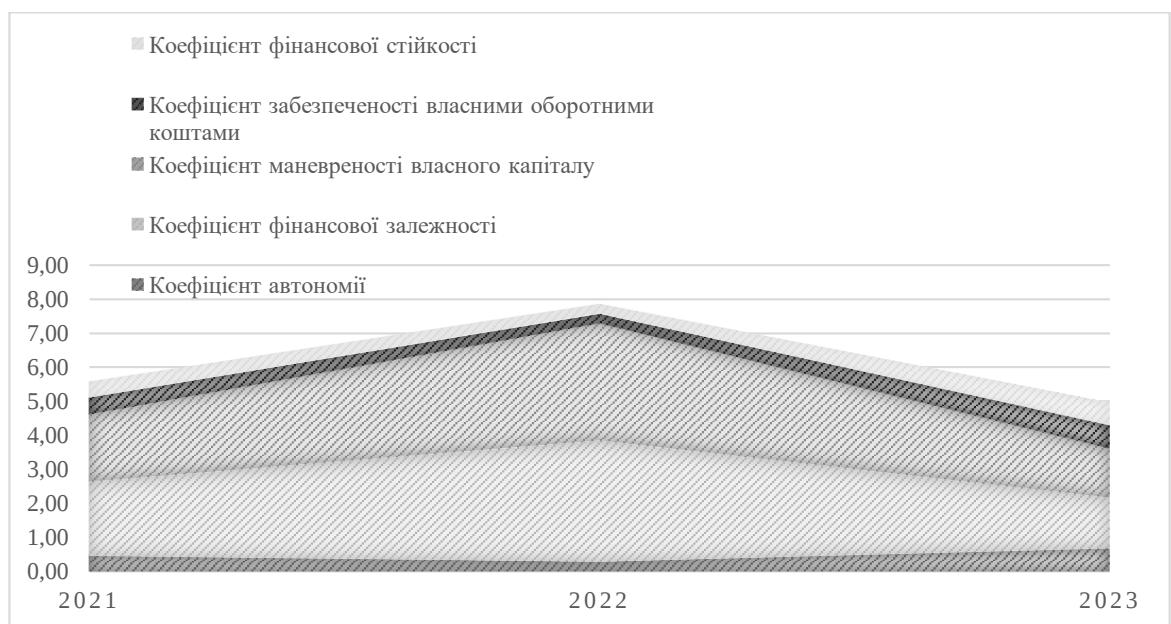


Рисунок 2.6 – Динаміка змін показників фінансової стійкості ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 28]

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів. Оптимальне значення має бути ≥ 0.1 (10%). Як видно з розрахунків, підприємство ПП «Штайнер Україна» має достатнє забезпечення власними оборотними коштами.

Коефіцієнт фінансової стійкості ілюструє частку власних та довгострокових зобов'язань у структурі фінансування. Оптимальне значення має бути ≥ 0.8 (80%). У підприємства ПП «Штайнер Україна» відсутні довгострокові зобов'язання. Підприємство достатньо фінансово стійке.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	3,07	1,96	11,49	8,42	274,50
Час обороту активів, днів	117,35	183,28	31,34	-86,01	-73,30
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	3,24	2,03	11,84	8,61	265,88
Час обороту оборотних коштів, днів	111,21	177,36	30,40	-80,81	-72,67
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	31,92	17,53	23,49	-8,43	-26,40
Час обороту запасів, днів	11,28	20,53	15,33	4,05	35,87
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	7,46	2,56	7,82	0,36	4,76
Час обороту дебіторської заборгованості, днів	48,23	140,39	46,04	-2,19	-4,55
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	8,26	2,54	16,55	8,29	100,25
Час обороту кредиторської заборгованості, днів	43,56	141,85	21,75	-21,81	-50,06

Джерело: систематизовано автором на основі [21, 28]

З метою контролю над фінансовою стійкістю, а також її посилення варто збільшувати власний капітал через залучення інвесторів або реінвестування прибутку, скорочувати короткострокові зобов'язання через трансформування частини боргів у довгострокові зобов'язання. Також зайвим не буде покращувати

оборотність активів через ефективніше використання оборотних коштів. Потрібен постійний моніторинг витрат, адже скорочення операційних витрат без шкоди для продуктивності є завжди позитивною тенденцією.

Ділова активність – це сукупність показників, що характеризують ефективність управління підприємством, рівень його фінансової стабільності та здатність ефективно використовувати наявні ресурси. Вона оцінює, наскільки продуктивно компанія здійснює свою основну діяльність. Розрахуємо показники *ділової активності* в таблиці 2.8.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки гривень доходу генерується з кожної гривні активів. Оптимальне значення залежить від галузі, але, як правило, 1–2. Як бачимо, коефіцієнт набув значного зростання в 2023 році, що означає погіршення тенденції.

Показник коефіцієнту оборотності оборотних коштів показує, як швидко оборотні кошти перетворюються на грошові надходження. Прискорення оборотності, що спостерігається на кінець 2023 року є позитивною тенденцією для ПП «Штайнер Україна».

Коефіцієнт оборотності запасів показує, що скільки разів за період запаси підприємства були реалізовані або використані у виробництві. Як бачимо, за досліджуваний період показник зменшився, що свідчить про послаблення діяльності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає, скільки разів за період компанія змогла отримати свою дебіторську заборгованість. З 2022 року по 2023 рік відбулося зниження показника, що значить про погіршення розрахунків з дебіторами. Їх потрібно активізувати.

Показник оборотності кредиторської заборгованості показує, як швидко компанія розраховується зі своїми постачальниками. На кінець 2023 року спостерігається значення показника часу обороту майже в 22 дні, що є позитивною тенденцією, котра свідчить про фінансову стабільність підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

Проаналізуємо також *структуру витрат* підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр. та їхню динаміку в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура витрат ПП «Штайнер Україна» та їх динаміка за 2021-2023 рр., тис.грн.

показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
1	2	3	4	5	6	7
Собівартість послуг, тис. грн.	17008,30	77,77	12922,30	65,74	38443,10	73,03
Інші операційні витрати, тис. грн.	4861,90	22,23	6733,50	34,26	14189,50	26,96
Інші витрати, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,01
Разом	21870,20	100,00	19655,80	100,00	52636,60	100,00

Джерело: систематизовано автором на основі [21, 28]

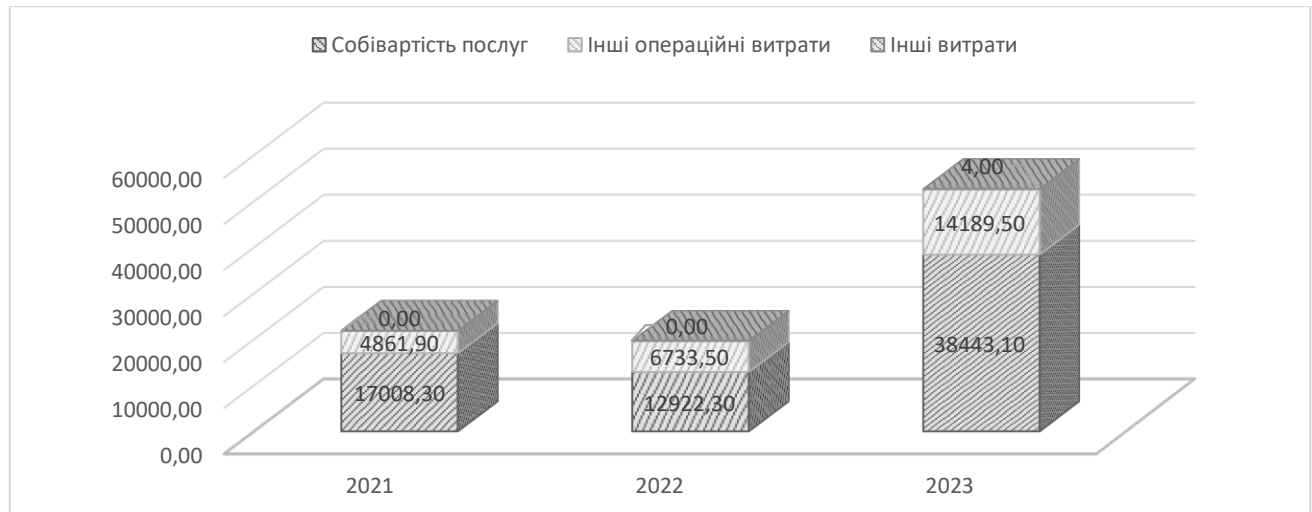


Рисунок 2.7 – Динаміка структури витрат ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [21, 28]

Як ілюструють дані таблиці 2.9, всі витрати ПП «Штайнер Україна» зберігають відносно постійні значення з року в рік. Найбільшим показником в структурі витрат ПП «Штайнер Україна» є собівартість послуг. Це є нормальним

явищем, оскільки основний напрям діяльності має найбільшу частку витрат. Щодо інших операційних витрат, то найбільше їх значення простежується в 2021 році та займає аж 34,26% від загальної вартості витрат. Інші витрати з'явилися лише за підсумком 2023 року та є незначними. Проілюструємо структуру витрат ПП «Штайнер Україна» та їхню тенденцію впродовж 2021-2023 рр. на графіку (рис.2.7). На графіку чітко прослідковується зростання собівартості послуг.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що фінансова ситуація на підприємстві ПП «Штайнер Україна» керована та загалом є позитивною. Тому можемо розглядати варіанти розвитку підприємства.

2.3 Оцінювання ресурсного забезпечення глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»

Прийняття важливого стратегічного рішення щодо розвитку бізнесу, а особливо його масштабуванню, має передувати зважений аналіз не лише фінансово-економічних показників, а й ресурсного діагностика ресурсного забезпечення господарської діяльності. Оцінимо ПП «Штайнер Україна» ресурсного забезпечення глокалізаційного розвитку.

Для початку ми провели аналіз динаміки валюти балансу та його структури:

- ✓ $\Delta ВБ_{\text{абс.}}^{2021-2023} = 9707,1 - 4897,9 = 4\,809,2$ (тис. грн.)
- ✓ $\Delta ВБ_{\text{відн}}^{2021-2023} = 4\,809,2 / 4897,9 * 100\% = 98,2\%$
- ✓ Щорічний усереднений відсоток зміни $^{2021-2023} = \sqrt[2]{\frac{9707,1}{4897,9}} - 1 = 0,41$

Аналіз майнового стану показав, що баланс підприємства збільшився на 98,2% протягом 2021-2023 рр., що є позитивною тенденцією. Це свідчить про поступове масштабування діяльності. Підприємство залучило більшу кількість ресурсів у господарський оборот, реалізуючи наявний потенціал, а значить у

компанії є перспективи на майбутнє та розвиток. Щорічний усереднений відсоток зміни становить 41%.

Проведемо аналіз динаміки показників майнового стану ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки показників майнового стану ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИК	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні п/ва, тис. грн.	4897,90	10764,10	9707,10	4809,20	98,19
Частка необоротних активів в активах, %	9,17	3,44	3,00	-6,17	-67,30
Частка основних засобів в активах, %	3,72	0,98	0,31	-3,41	-91,69
Частка оборотних фондів в активах, %	90,83	96,56	97,00	6,17	6,80
Частка нематеріальних засобів в активах, %	5,46	2,45	2,69	-2,76	-50,68
Частка статутного фонду у власному капіталі, %	13,32	9,94	4,60	-8,73	-65,50
Обсяг власних коштів, тис. грн.	2251,60	3019,10	6526,80	4275,20	189,87

Джерело: систематизовано автором на основі [32, 28]

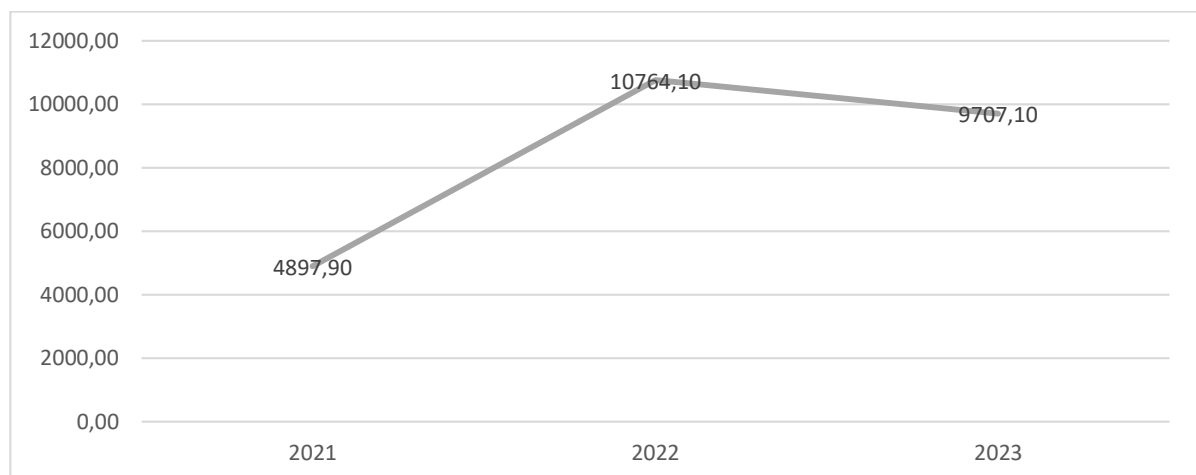


Рисунок 2.8 – Динаміка вартості активів ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [32, 28]

Аналіз динаміки показників майнового стану ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр. продемонстрував, що у підприємства є нематеріальні активи, котрі зменшилися на 50,68%. Основних засобів у підприємства мало, лише 0,31% усіх активів. На рисунку 2.8 продемонстровано, що за три роки господарські засоби хвилеподібної форми, проте у 2023 році відносно 2021 року, активи зросли на 4809,2 тис. грн. Розмір власного капіталу також зріз у 2021-2023 рр. на 4275,2 тис. грн. Частка статутного фонду у власному капіталі становить 4,6%.

Таблиця 2.11 – Аналіз структури, складу та динаміки капіталу підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

ПОКАЗНИКИ	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %	Структурна частка у 2021, %	Структурна частка у 2022, %	Структурна частка у 2023, %
	2021	2022	2023					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основний капітал	449,30	370,10	291,20	-158,10	-35,19	9,17	3,44	3,00
Первісна вартість основних засобів	581,00	581,00	581,00	0,00	0,00			
Залишкова вартість основних засобів	182,10	105,90	30,00	-152,10	-83,53			
Середньорічна вартість основних засобів	144,00	67,95	15,00	-129,00	-89,58			
Оборотний капітал, у тому числі:	4448,60	10394,00	9415,90	4967,30	111,66	90,83	96,56	97,00
Оборотний капітал у сфері послуг	1064,60	1472,20	3269,40	2204,80	207,10			
Оборотний капітал у сфері обігу	3915,70	9657,00	7779,30	3863,60	98,67			
Нематеріальний капітал	350,20	350,20	350,20	0,00	0,00			
Власний капітал	2251,60	3019,10	6526,80	4275,20	189,87	45,97	28,05	67,24
Позиковий капітал	2646,30	7745,00	3180,30	534,00	20,18	54,03	71,95	32,76
Капітал підприємства	4897,90	10764,10	9707,10	4809,20	98,19	100,00	100,00	100,00

Джерело: систематизовано автором на основі [34, 28]

Аналіз структури, складу та динаміки капіталу підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр. показав, що в динаміці капітал підприємства виріс. Є означає про значний розвиток ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 роки. Зростання капіталу підприємства спостерігалось здебільшого через зростання оборотного капіталу у сфері послуг та становило 207,1% зростання у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Варто відмітити, що у компанії

є нематеріальний капітал, котрий становить 350,2 тис. грн. Щодо співвідношення власного та позикового капіталу, варто відмітити, як проілюстровано на рисунку 2.9 частка власного капіталу менша. У співвідношенні позиковий капітал зменшився в 2023 році до частки в капіталі у розмірі 32,76%.

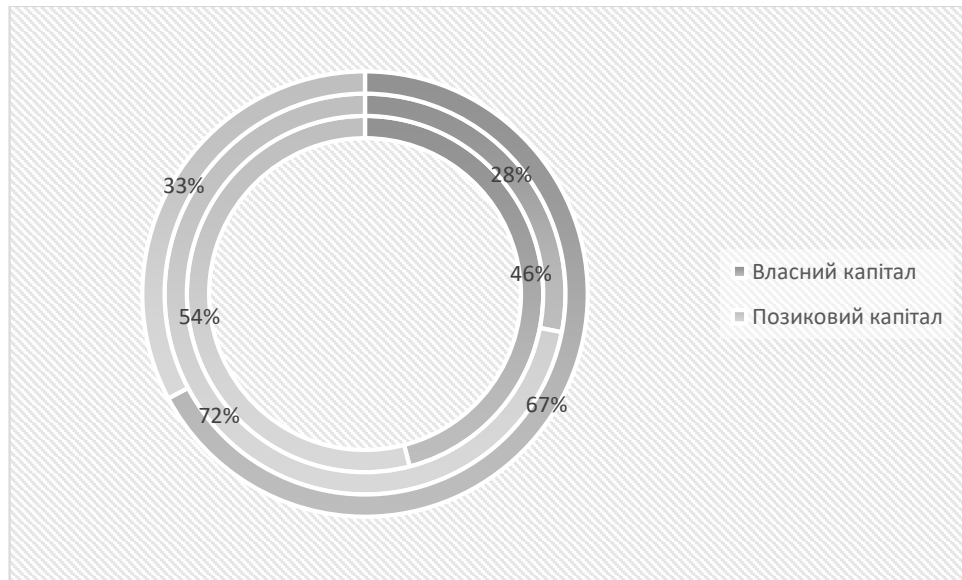


Рисунок 2.9 – Співвідношення власного та позикового капіталів ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [34, 28]

Як бачимо, ресурсний стан підприємства є на досить високому місці, а також варто відмітити, що відбувається зростання потенціалу ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр. Проведемо, для виключення різного роду несподіванок, аналіз ймовірності банкрутства (табл.2.9).

Аналіз ймовірності банкрутства дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами. Для цього використовуються різні моделі та методики.

Ми використаємо результуючі показники, а саме коефіцієнт Бівера, рентабельність активів, фінансовий леверидж, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом, коефіцієнт покриття зобов'язань. Розрахувавши дані показники, порівняємо їх з нормативними значеннями та отримаємо результати.

Таблиця 2.12 – Аналіз ймовірності банкрутства підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Розрахунок	На кінець року			Значення		
		2021	2022	2023	стабільність	банкрутство за 5 років	банкрутство за 1 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток+амортизація) / сума зобов'язань	1,10	0,15	1,32	0,30	0,17	-0,15
Рентабельності активів	Чистий прибуток / середньорічний обсяг активів * 100%	31,95	6,45	75,27	32,57	4	-22
Фінансовий леверидж	Сума зобов'язань / активи	0,54	0,72	0,33	0,97	≤50	≤80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал - необоротні активи) / активи	0,37	0,25	0,64	-0,40	≤0,3	≈0
Коефіцієнт покриття зобов'язань	Обсяг оборотних активів / поточні зобов'язання	1,68	1,34	2,96	0,59	≤2	≤1

Джерело: систематизовано автором на основі [46, 28]

За результатами аналізу ймовірності банкрутства підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр. напружена ситуація спостерігалася в 2022 році, проте підприємство змогло доволі успішно оминути загрозу. Таким чином, банкрутство компанії у найближчі 5 років не загрожує.

Проведемо результуючий підсумок можливості реалізації стратегії глокалізаційного росту на підприємстві ПП «Штайнер Україна» (табл. 2.13).

У компанії є потенціал і можливості для розвитку, але керівництво не використовує їх у повній мірі. На підприємстві працює висококваліфікований персонал Серед зовнішніх негативних факторів можна виділити: несприятливу політичну ситуацію, зниження платоспроможності населення, валютні коливання, інтереси зацікавлених сторін та сильну конкуренцію на ринку. До внутрішніх проблем належать: неефективна маркетингова стратегія, відсутність інтелектуальної власності, недостатність інформаційних систем, висока плинність кадрів, низька мотивація співробітників, слабе використання основних фондів, висока собівартість виробництва, відсутність фізичних

представництв закордоном, низька ефективність позиціонування послуг компанії закордоном та інші фактори.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності діяльності підприємства ПП «Штайнер Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Майновий стан підприємства				
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменшення	68,66	81,77	94,84
II. Ліквідність підприємства				
Коефіцієнт покриття	>1	1,68	1,34	2,96
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,48	1,25	2,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,11	0,11	0,01
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0, збільшення	4448,6	10394	9415,9
III. Платоспроможність (фінансова стійкість) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,46	0,28	0,67
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	1,18	2,57	0,49
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,51	0,29	0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,98	3,44	1,44
IV. Ділова активність підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	3,07	1,96	11,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	8,26	2,54	16,55
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	48,23	140,39	46,04
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	48,23	140,39	46,04
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	43,56	141,85	21,75
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	31,92	17,53	23,49
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	166,83	295,88	3717,41
Віддача власного капіталу	Збільшення	0,95	0,14	1,12
V. Рівень рентабельності підприємства				
Рівень рентабельності основних засобів, %	>0, збільшення	1737,64	9,72	243,56
Рівень фінансової рентабельності, %	>0, збільшення	94,95	13,84	111,95
Рівень рентабельності продажу, %	>0, збільшення	10,42	3,29	6,55
Рівень рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, %	>0, збільшення	11,44	3,36	6,94

Джерело: систематизовано автором на основі [46, 28]

Виходячи з цього, варто розглянути сценарій реалізації альтернативних проектів глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна» на прогностні 2025-2027 рр.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ГЛОКАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»

3.1 Аналіз передумов і ризиків реалізації глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»

Глокалізація, як стратегія інтеграції глобальних та локальних аспектів бізнесу, дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність в умовах глобальних ринків, адаптуючи продукти, послуги та управлінські підходи до місцевих умов. Для ПП «Штайнер Україна» важливо оцінити передумови та ризики, що супроводжують реалізацію напрямку глокалізаційного розвитку.

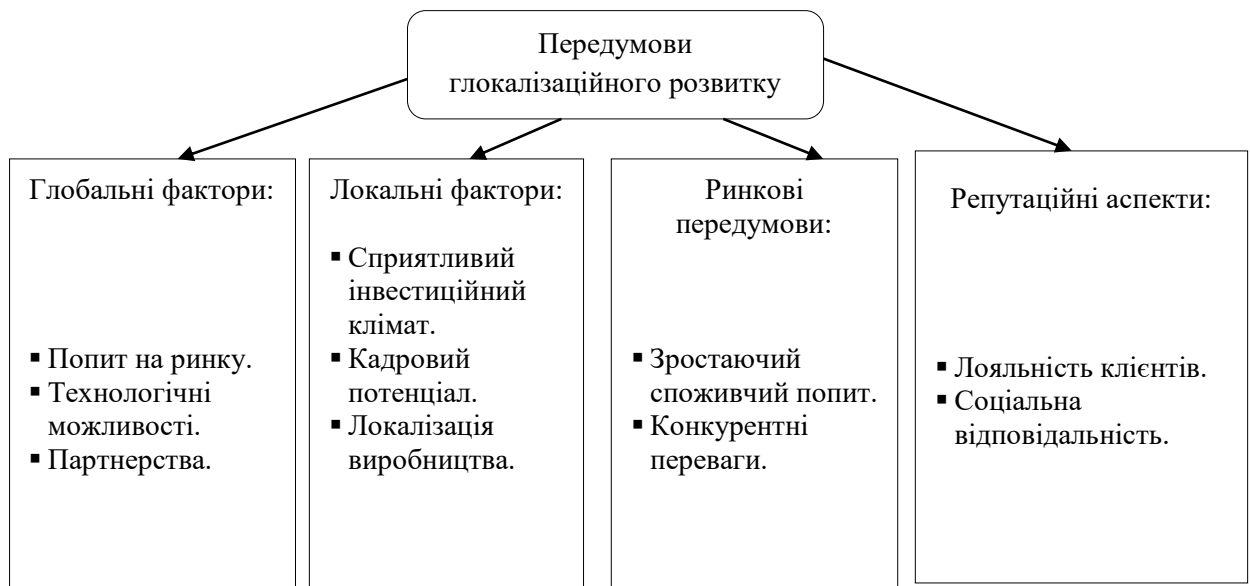


Рисунок 3.1 – Передумови реалізації глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»

Джерело: систематизовано автором на основі [35, 28]

Передумовами реалізації глокалізаційного розвитку є глобальні та локальні фактори (рис. 3.1). Серед глобальних, то це попит на зарубіжних

ринках, оскільки Україна інтегрується в Євросоюз, включно з бізнесовою площиною, якісні характеристики вітчизняної продукції зростають. А тому і відбувається зростання інтересу до продуктів або послуг ПП «Штайнер Україна» на міжнародних ринках.

Як було ідентифіковано, підприємство відкрите до інновацій, а тому використовує технології для оптимізації своєї діяльності. Таким чином, завдяки технологіям ПП «Штайнер Україна» зможе оптимізувати свою роботу і на ринках Європи у зв'язці з материнською компанією в Україні.

Серед локальних факторів, то це, насамперед, сприятливий інвестиційний клімат, а також позитивне середовище для бізнесу в Україні, зокрема, податкові пільги чи програми державної підтримки. Наявність кваліфікованих працівників, що забезпечують адаптацію глобальних рішень до місцевих умов. Оскільки є ризики міграції кваліфікованої робочої сили закордон, тому є причини для відкриття міжнародних ринків.

ПП «Штайнер Україна» має конкурентні переваги, а саме високу якість продукції та здатність до інноваційного розвитку. До того ж в компанії гарна репутація та численні партнерські контракти з провідними європейськими компаніями. Загалом ПП «Штайнер Україна» керується в своїй діяльності засадами сталого розвитку, соціальний аспект широко враховується в діяльності.

Проте варто пам'ятати про ризики реалізації глокалізаційного розвитку. Поділимо їх на

❖ Економічні ризики:

- Коливання валютних курсів. Залежність від міжнародної торгівлі може впливати на собівартість продукції.
- Інфляція. Підвищення цін на сировину або енергоносії на локальному рівні.

❖ Політичні ризики:

- Регуляторні зміни. Нові законодавчі вимоги можуть вплинути на діяльність компанії.

- Геополітична нестабільність. Конфлікти чи інші кризи можуть ускладнити міжнародну діяльність.
- ❖ Культурні ризики:
 - Неправильна локалізація. Невідповідність продукції або послуг очікуванням локальних споживачів.
 - Комунікаційні бар'єри. Можливі труднощі в адаптації маркетингових стратегій до локальних культурних особливостей.
- ❖ Технологічні ризики:
 - Застарілість технологій. Високий рівень конкуренції може вимагати інноваційних рішень, які не завжди доступні.
 - Кіберризики. Загрози безпеці даних у міжнародному масштабі.
- ❖ Організаційні ризики:
 - Недостатня підготовка кадрів. Відсутність кваліфікованих працівників для реалізації глокалізаційної стратегії.
 - Неправильний розподіл ресурсів. Високі витрати на адаптацію можуть знизити рентабельність.

Детальне планування (рис. 3.2), а саме розробка чіткої стратегії глокалізації з урахуванням локальних умов і глобальних тенденцій є одним з основних етапів глокалізації розвитку. Також варто використовувати сучасні технології для оптимізації процесів і створення конкурентних переваг. Регулярна оцінка ризиків із залученням експертів допоможе попередити неочікувані негативні ситуації, а також оминати несприятливі фактори. Обов'язковим етапом є комунікація з локальними споживачами, вивчення їхніх потреб і розробка адаптованих продуктів. Навчання персоналу та залучення фахівців для роботи в умовах глокалізації є одним із найважливіших етапів.

Реалізація стратегії глокалізації дозволить ПП «Штайнер Україна» зберегти конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та створити додану вартість як для компанії, так і для регіонального розвитку.



Рисунок 3.2 – Основні етапи реалізації успішної стратегії глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»

Джерело: систематизовано автором на основі [57, 59]

Таблиця 3.1 – Результати впровадження альтернативних стратегій на функціонування ПП «Штайнер Україна»

Альтернативна стратегія	Запропоновані заходи стратегії	Очікувані економічні результати	Величина впливу
Стратегія розвитку ринку	Вихід на нові ринки країн ЄС; відкриття повноцінного представництва у Варшаві (Європа)	Збільшення виручки від реалізації продукції	20% опт 15% реал 10% песим
Стратегія розвитку продукту	Відкриття маркетингового відділу з метою підтримки продукту на європейському та українському ринках		

Джерело: складено автором

Для ПП «Штайнер Україна» запропоновано три можливі стратегічні напрями розвитку, кожен з яких має свої особливості, вплив на роботу

підприємства та потребує відповідних інвестицій. Розглянемо реалізацію альтернативних проектів більш детально.

3.2 Обґрунтування проекту реалізації глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна»

Стратегічна карта — це інструмент візуалізації стратегії компанії, який дозволяє зобразити взаємозв'язок між її ключовими цілями, процесами та ресурсами. Вона допомагає організації зрозуміти, як її операційна діяльність сприяє досягненню стратегічних цілей. У таблиці 3.2. сформулюємо фундаментальні цілі майбутніх проектів за такими блоками, як «фінанси», «партнери», «бізнес-процеси» та «персонал», що ми плануємо отримати у результаті втілення плану глокалізаційного розвитку. Контроль за ступенем досягнення поставлених цілей здійснюватимуться завдяки наведеним показникам.

Для блоку «Фінанси» візьмемо такі цільові показники, як прибуток, операційний дохід, рентабельність, собівартість, індекс дохідності інвестицій, чистий приведений дохід, термін окупності. Ці показники є ключовими фінансовими метриками, які використовуються для оцінки ефективності діяльності компанії та інвестиційних проектів. Вони взаємопов'язані: наприклад, рентабельність залежить від операційного доходу і прибутку, а термін окупності — від собівартості і грошових потоків.

Для блоку «Партнери» обрали такі показники, як ринкова частка, частка договорів з новими клієнтами, частка нових цільових груп клієнтів, рівень доходів клієнтів, частка оптових замовлень. Ці показники допомагають оцінити ефективність роботи компанії на ринку та її взаємодію з клієнтами. Вони особливо важливі для стратегічного планування і аналізу досягнення бізнес-цілей.

Для блоку «Бізнес-процеси» обрали такі показники, як якість послуг, скорочення собівартості, збільшення доходів, дохід від нематеріальних активів, гудвіл, скорочення тривалості проекту. Ці показники відображають різні аспекти операційної ефективності, фінансової продуктивності та стратегічного розвитку компанії.

Таблиця 3.2 – Цілі стратегічної карти ПП «Штайнер Україна» у 2023 році

Стратегічні цілі	Цільові показники
Індикатори «Фінанси»	
1. Підвищити результативність діяльності 2. Збільшити обсяг продажів на 15% 3. Зменшити собівартість зі збереженням якості послуг 4. Залучити інвестиції на глокалізаційний розвиток	Прибуток Операційний дохід Рентабельність Собівартість Індекс дохідності інвестицій Чистий приведений дохід Термін окупності
Індикатори «Партнери»	
5. Масштабувати клієнтську базу 6. Популяризувати бренд, посилити репутацію 7. Вийти на ринок Польщі 8. Збільшити частку постійних клієнтів 9. Отримати оптових замовників	Ринкова частка Частка договорів з новими клієнтами Частка нових цільових груп клієнтів Рівень доходів клієнтів Частка оптових замовлень
Індикатори «Бізнес-процеси»	
10. Масштабувати діяльність 11. Пропрацювати чіткі образи послуг 12. Спростити логістику 13. Залучити наявний потенціал 14. Започаткувати тренінговий відділ 15. Створити маркетинговий відділ	Якість послуг Скорочення собівартості Збільшення доходів Дохід від нематеріальних активів, гудвіл Скорочення тривалості проекту
Індикатори «Персонал»	
16. Поглибити філософію бізнесу 17. Створити атмосферу в компанії 18. Збільшити нематеріальні інструменти мотивації 19. Підвищувати кваліфікацію працівників 20. Проводити корпоративні заходи для створення більш дружньої команди 21. Ознайомити усіх працівників із загальною бізнесовою концепцією глокалізаційного розвитку	Плинність персоналу Ініціативність персоналу Продуктивність праці Підвищення задоволеності персоналу Показники професіоналізму та підвищення кваліфікації

Джерело: систематизовано автором на основі [28, 40]

А для блоку «Персонал» цільовими показниками є такі, як плинність персоналу, ініціативність персоналу, продуктивність праці, підвищення задоволеності персоналу, показники професіоналізму та підвищення

- Використати наявний досвід партнерства з мережевими компаніями для ефективного входу на міжнародний ринок.
- Привабити нові цільові групи клієнтів, адаптуючи продукти та послуги до потреб польського ринку.
- Залучити інвестиції, які сприятимуть розвитку компанії та впровадженню інновацій.

Це стратегічний крок, який відкриє нові можливості для масштабування бізнесу та зміцнить конкурентні позиції компанії.

Стимулювання персоналу є важливим не тільки для підвищення кваліфікації, але й для активного впровадження на практиці отриманих знань і навичок. Це можна реалізувати через:

- Зміну корпоративної політики в напрямку підтримки інноваційного мислення та заохочення до пошуку нестандартних рішень.
- Створення умов для розвитку ініціативності, де кожен співробітник має можливість запропонувати і реалізувати нові ідеї.
- Формування нової системи корпоративних цінностей, орієнтованої на інновації та залученість персоналу.

Розширення напрямів діяльності компанії, побудова інноваційної корпоративної культури та популяризація бренду через впровадження сучасних підходів у господарській діяльності дозволять:

- Збільшити вартість бренду завдяки його асоціації з інноваційністю та прогресивністю.
- Зміцнити позиції компанії на ринку через високу репутацію та довіру клієнтів.
- Підвищити конкурентоспроможність у всіх сферах, де компанія представлена.

Ці заходи створюють фундамент для сталого розвитку, залучення інвестицій та формування потужного бренду, який асоціюється з лідерством і сучасністю. Як альтернативний проєкт розглянемо створення відділу маркетингу.

Перший проект «Філія ПП «Штайнер Україна» у Варшаві». За оцінкою впливу зовнішніх факторів для посилення діяльності компанії та стабільного внутрішнього стану підприємства було прийнято рішення відкрити філію компанії у Варшаві (Польща) з метою розвитку ПП «Штайнер Україна» на глокалізаційних умовах. Метою першого альтернативного проекту є вихід на європейський ринок і розширення співпраці за межі українських компаній. На даному етапі компанія вже має юридичну особу в Польщі, у місті Варшава. Основною стратегією є розвиток цієї юридичної особи як філії. Для української інжинірингової компанії глокалізація може стати ключем до успішного освоєння міжнародних ринків, забезпечуючи глибоке розуміння та врахування місцевих особливостей.

Таблиця 3.3 – Розрахунок капітальних витрат на відкриття філії у Варшаві ПП «Штайнер Україна» на прогностичний період 2025 року

Кошторис витрат	Кількість, од.	Вартість, тис.грн.	Загальна вартість, тис.грн.
1	2	3	4
1. Ремонт офісного приміщення	1	150	150
2. Придбання офісних меблів	6	200	1200
3. Придбання комп'ютерної техніки	6	250	1500
4. Придбання іншої техніки	3	80	240
5. Придбання ліцензійного програмного забезпечення	2	75	150
РАЗОМ			3240

Джерело: складено автором

Завдяки довгостроковим і надійним відносинам із постачальниками, компанія отримала ексклюзивне право представляти їх не лише в Україні, але й у таких країнах, як Молдова, Польща, Чехія, Естонія, Латвія, Литва, Словаччина, Румунія, Болгарія, Сербія, Словенія, Боснія і Герцеговина, Хорватія, Австрія, Північна Македонія, Албанія та Чорногорія. Це дозволяє компанії розширювати діяльність у своєму сегменті на міжнародному рівні, враховуючи при цьому специфіку кожного регіону.

Компанії не потрібно покривати юридичні та реєстраційні витрати, оскільки вона вже зареєстрована і має одного штатного співробітника – юриста. Основними витратами стануть витрати на оренду, вартість якого залежить від локації та площі. До операційних витрат належать комунальні послуги, обслуговування, охорона та інші витрати, пов'язані з утриманням офісу.

Таблиця 3.4 – Витрати на заробітну плату філії у Варшаві ПП «Штайнер Україна» на прогнозний період

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, тис.грн/міс на особу	Загальна сума заробітної плати, тис.грн
1	2	3	4
1. Керівник відділу	1	65	65
2. Менеджер з продажів	3	55	165
3. Менеджер офісу	1	45	45
4. Майстер	2	37	74
5. Юрист	1	60	60
РАЗОМ			409

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 – Розрахунок щомісячних витрат філії у Варшаві ПП «Штайнер Україна» на прогнозний період

Перелік щомісячних витрат	Кількість, шт./раз	Ціна, тис.грн.	Загальна вартість, тис.грн.
1	2	3	4
1. Оренда	1	50	50
2. Маркетинг	12	60	720
3. Навчання	12	100	1200
4. Страхування	12	30	360
РАЗОМ			2330

Джерело: складено автором

Також важливим аспектом є витрати на персонал, зокрема заробітну плату, яка включає податки та соціальні внески, а також витрати на навчання і адаптацію співробітників до стандартів материнської компанії. Витрати на маркетинг і рекламу мають вагоме значення для просування на новому ринку. Це

включає рекламні кампанії, PR, онлайн-маркетинг та інші ініціативи, спрямовані на залучення клієнтів у Польщі.

Крім того, можливі додаткові витрати, страхування активів, відповідальності та інших ризиків, пов'язаних із веденням бізнесу за кордоном. Не варто забувати і про непередбачені витрати — резервний бюджет для таких ситуацій завжди є важливою складовою фінансового планування.

У таблицях 3.3, 3.4, 3.5 кошторис витрат закладаємо суму витрат в гривні, проте з урахуванням цін у Польщі. Отже, основною статею щомісячних витрат буде оренда приміщення – 50000 грн. Витрати на маркетинг, витрати на персонал, на страхування в загальній щомісячній вартості становлять 2330 тис. грн. Витрати на заробітну плату працівниками щомісячно будуть становити 409 тис. грн. А інвестиційні витрати на відкриття філії становитимуть 3240 тис. грн.

Другий проект «Відділ маркетингу». У сучасних умовах економічного розвитку підприємства необхідно зберігати конкурентоспроможність на ринку та підтримувати свою прибутковість. Це вимагає здобуття переваг у різних ринкових сегментах, пошуку інноваційних рішень і впровадження нових продуктів у діяльність. Для досягнення успіху в цих напрямках важливо розуміти етапи розвитку бізнесу та враховувати всі можливі труднощі й способи їх подолання під час запуску нових продуктів.

Основною метою просування є встановлення ефективного зв'язку з усіма споживачами за допомогою як прямих, так і непрямих методів маркетингової комунікації. Провівши аналіз діяльності підприємства, його сфер функціонування та існуючих проблем, ми пропонуємо створити проект, спрямований на розширення діяльності підприємства та вихід на новий рівень розвитку.

Головне завдання просування товарів полягає у стимулюванні попиту, що сприяє збільшенню або збереженню доходів підприємства.

Під час аналізу організаційної структури ПП «Штайнер Україна» було виявлено присутність в компанії одного спеціаліста з маркетингу. Ми вважаємо,

що це не достатньо для адаптації послуг на різних ринках, особливо польському. Тому ми пропонуємо для усунення цієї проблеми заснувати відділ маркетингу.

Таблиця 3.6 – Маркетинговий проект на підприємстві ПП «Штайнер Україна»

Проект	Цілі
Маркетинговий відділ	1. Створення підрозділу маркетингу та його подальший розвиток. 2. Розробка структури та функціональних обов'язків підрозділу маркетингу. 3. Визначення ключових ролей і компетенцій співробітників, необхідних для успішної роботи підрозділу. 4. Впровадження системи оцінки ефективності роботи підрозділу та регулярне вдосконалення його діяльності. 5. Забезпечення належних умов праці для підрозділу маркетингу 6. Обладнання комфортного робочого середовища (офіс, технічні засоби, програмне забезпечення). 7. Організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників підрозділу. 8. Впровадження мотиваційних програм для забезпечення максимальної продуктивності команди. 9. Створення ефективного каналу взаємодії між маркетинговим підрозділом та іншими відділами. 10. Визначення механізмів обміну інформацією між підрозділом маркетингу та іншими департаментами. 11. Розробка процесів інтеграції маркетингової стратегії з загальною стратегією підприємства. 12. Організація регулярних зустрічей та звітності для покращення координації дій.

Джерело: систематизовано автором на основі [28, 30, 52]

Розробка маркетингового відділу є важливим етапом розвитку підприємства, оскільки це сприятиме:

- ❖ Створенню нового продукту, який відповідатиме сучасним запитам споживачів і ринковим тенденціям.
- ❖ Оптимізації маркетингових стратегій, базуючись на глибокому аналізі ринку, потреб клієнтів і діяльності конкурентів.
- ❖ Виходу на нові ринки, що дозволить збільшити обсяги продажів і підвищити прибутковість компанії.

Відсутність маркетингового відділу в ПП «Штайнер Україна» пояснюється недостатнім усвідомленням керівництвом переваг і вигод від таких структур. Зокрема, недооцінюється значення маркетингу у:

- Формуванні впізнаваності бренду.
- Зростанні прибутків завдяки ефективній взаємодії зі споживачами.
- Оптимізації процесів розробки та просування товарів.

Слід зауважити, що після того, як маркетинговий персонал набраний та філіал відкрито, потрібно організувати роботу, забезпечити налагодження внутрішніх взаємин як усередині служби маркетингу, так і з іншими відділами підприємства. Ефективність роботи всієї команди залежить від того, наскільки добре підготовлені фахівці і наскільки розвинені внутрішньо організаційні відносини. Це великий крок для підприємства.

Таблиця 3.7 – Розрахунок капітальних витрат на відкриття маркетингової філії ПП «Штайнер Україна» на прогнозний період

Кошторис витрат	Кількість, од.	Вартість, тис.грн.	Загальна вартість, тис.грн.
1	2	3	4
1. Ремонт офісного приміщення	1	150	150
2. Придбання офісних меблів	4	180	720
3. Придбання комп'ютерної техніки	5	200	1000
4. Придбання іншої техніки	2	70	140
5. Придбання ліцензійного програмного забезпечення	2	75	150
РАЗОМ			2160

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що після формування маркетингового персоналу та відкриття філіалу необхідно налагодити ефективну роботу, забезпечивши гармонійні внутрішні взаємовідносини як всередині маркетингової служби, так і з іншими підрозділами підприємства. Ефективність роботи команди залежить від

рівня підготовки фахівців і якості організаційної взаємодії. Це є важливим і значним кроком у розвитку підприємства.

Таблиця 3.8 – Витрати на заробітну плату маркетингової філії ПП «Штайнер Україна» на прогностичний період

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, тис.грн/міс на особу	Загальна сума заробітної плати, тис.грн
1	2	3	4
1. Керівник відділу	1	55	55
2. Маркетолог	5	45	225
3. Менеджер з продажу	1	35	35
4. Дизайнер	2	50	100
5. IT спеціаліст	1	50	50
РАЗОМ			465

Джерело: складено автором

Стратегічне бажання компанії до глокалізаційного розвитку обумовлює потребу в регулярному обліку фінансових, матеріальних і людських ресурсів підприємства. У цьому контексті важливо провести розрахунок витрат на утримання маркетингової служби, оскільки їх розмір матиме безпосередній вплив на загальний фінансовий стан підприємства.

Відділ маркетингу відіграє ключову роль у розвитку підприємства, оскільки саме він забезпечує ефективну взаємодію бізнесу зі споживачами, формує позитивний імідж компанії та сприяє досягненню стратегічних цілей. Завдяки маркетингу підприємство може визначити цільову аудиторію, аналізувати ринок, виявляти потреби клієнтів та адаптувати свої продукти чи послуги відповідно до змін на ринку. Маркетинг сприяє залученню нових клієнтів і утриманню існуючих завдяки розробці ефективних рекламних кампаній, програм лояльності та використанню сучасних цифрових інструментів.

Таблиця 3.9 – Розрахунок щомісячних витрат маркетингової філії ПП «Штайнер Україна» на прогностичний період

Перелік щомісячних витрат	Кількість, шт./раз	Ціна, тис.грн.	Загальна вартість, тис.грн.
1	2	3	4
1. Оренда	1	50	50
2. Навчання	12	100	1200
3. Страхування	12	30	360
РАЗОМ			1610

Джерело: складено автором

Крім того, відділ маркетингу відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг і допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів, формуючи унікальну пропозицію для споживачів. Він забезпечує прогнозування попиту, розробляє стратегії зростання та сприяє підвищенню прибутковості компанії. Маркетинг також є рушійною силою інновацій, оскільки допомагає виявляти нові можливості для розвитку бізнесу. У сучасних умовах відділ маркетингу є невід'ємною частиною цифрової трансформації, впроваджуючи новітні технології для оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи. Таким чином, маркетинг є важливим інструментом, який забезпечує стабільний розвиток підприємства, допомагаючи досягти його короткострокових і довгострокових цілей.

Отже, інвестиційні витрати на відкриття відділу маркетингу в ПП «Штайнер Україна» становлять 2160 тис. грн. Щомісячно потрібно буде сплачувати 2330 тис. грн., а також заробітну плату у розмірі 465 тис. грн.

3.3 Економічна доцільність впровадження альтернативних проектів глокалізаційного розвитку

Для оцінювання економічної доцільності проектів спочатку розрахуємо показники доцільності впровадження проектів (показники чистий приведений дохід (NPV), індекс доходності, термін окупності, внутрішня норма доходності), а також прогностні показники підвищення ефективності діяльності ПП «Штайнер Україна». Такими показниками для обох проектів буде дохід та додатковий потік чистого прибутку. Варто відмітити, що ефект від двох проектів неоднаковий. Зокрема на проект створення філії компанії у Варшаві загальний дохід компанії збільшиться на 15%, а відкриття маркетингового відділу збільшить продажі всього на 4%. Тому якщо показники доцільності реалізації будуть позитивними, можна одночасно реалізувати два проекти напряму, оскільки проект виходу на новий ринок та адаптації послуг до потреб даного ринку якнайповніше відповідає принципам глокалізаційного розвитку.

Перший проект «Філія ПП «Штайнер Україна» у Варшаві». У таблиці 3.10 зображені прогностні показники доходу за першим проектом. Як бачимо, реалізація такого проекту дасть змогу компанії ПП «Штайнер Україна» додатково отримати економічний результат у розмірі 8364,18 тис. грн. доходу при найбільш вірогідних умовах.

Таблиця 3.10 – Прогностні показники доходу за першим проектом

Сценарій	ПРОГНОЗ			Результат, тис.грн.
Оптимістичний, тис.грн.	план	66913,4	20%	11152,24
	факт	55761,2		
Реалістичний, тис.грн.	план	64125,4	15%	8364,18
	факт	55761,2		
Песимістичний, тис.грн.	план	61337,3	10%	5576,12
	факт	55761,2		

Джерело: складено автором

Проаналізуємо доцільність вкладу інвестицій у розмірі 3240 тис. грн. Ефективність інвестиційних витрат перевіряємо методом проектного аналізу, в рамках якого розраховується відповідні показники ефективності, а саме NPV, IRR, PI та дисконтований період окупності інвестицій (PBP). Важливим

фактором, що має вплив на зазначені показники та їх величину є ставка дисконту, відповідно до якої генеровані проектними заходами грошові потоки кожного року приводяться до одного (початкового) моменту у часі. Величина ставки дисконту через фактор поточної вартості впливає на дисконтовану величину грошового потоку і чим більша ставка дисконту, тим меншою буде сума грошового потоку. Традиційно ставка дисконту обирається на рівні облікової ставки НБУ, яка станом на кінець жовтня становила 16%.

Розрахуємо показники доцільності впровадження першого проекту. Методика розрахунку показників ефективності докладно розписана у методології проектного та інвестиційного аналізу, тому доцільно одразу перейти до самих розрахунків. Грошові потоки за проектом формуються на трьохрічний період. Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків першого проекту за сценарним підходом в програмі Excel наведено в додатках Б, В, Г.

Переходимо до розрахунку чистої теперішньої вартості за трьома сценаріями, що розраховується як різниця суми дисконтованих грошових потоків та суми дисконтованих інвестицій:

$$NPV^{\text{опт}} = (40,32 + 28,05 + 25,41) - 3,24 = 90,54 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV^{\text{реал}} = (38,41 + 26,72 + 24,20) - 3,24 = 86,01 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV^{\text{пес}} = (36,5 + 25,4 + 23) - 3,24 = 81,64 \text{ млн. грн.}$$

Індекс дохідності інвестицій на відміну від чистої теперішньої вартості показує не різницю між сумою дисконтованих грошових потоків та початкових інвестицій, а як відношення. Тому маємо:

$$PI^{\text{опт}} = (40,32 + 28,05 + 25,41) / 3,24 = 28,95$$

$$PI^{\text{реал}} = (38,41 + 26,72 + 24,20) / 3,24 = 27,57$$

$$PI^{\text{пес}} = (36,5 + 25,4 + 23) / 3,24 = 26,20$$

Внутрішня норма рентабельності складає 84% за оптимістичним та реалістичним сценаріями і 83% за песимістичним, тому вважається, що проект є ефективним в разі перевищення внутрішньої норми рентабельності 83-84% над обраною ставкою дисконту (50%).

Дисконтований період окупності для визначення строку, коли власнику проекту повернуться інвестовані кошти, використовує не дані чистого грошового потоку, а дисконтовані їх значення та за трьома сценаріями становить:

$$PBP^{opt} = 3,24 / ((40,32 + 28,05 + 25,41) / 3) = 0,104 \text{ місяця}$$

$$PBP^{real} = 3,24 / ((38,41 + 26,72 + 24,20) / 3) = 0,109 \text{ місяця}$$

$$PBP^{pes} = 3,24 / ((36,5 + 25,4 + 23) / 3) = 0,115 \text{ місяця}$$

Отже, проект є доцільним, інвестиції окупляться за усіма сценаріями, за декілька місяців. Така вигода пояснюється відсутністю потреби в купівлі значного обладнання. Основним етапом в даному проекті є знаходження кваліфікованого персоналу та адаптації послуг компанії до умов ринку Польщі. Проект повністю відповідає засадам та принципам глокалізаційного розвитку, тому є сучасним та інноваційним.

До того ж проект за прогнозом в таблиці 3.10 принесе додатковий чистий прибуток компанії ПП «Штайнер Україна» у розмірі 40,1 млн. грн. щорічно. Це посилить можливості компанії щодо подальшого розвитку. Примножаться основні засоби компанії та збільшиться вартість бренду. Зважаючи на значний обсяг інвестицій, очікується швидка окупність, оскільки компанія уже певний час працює на ринку Польщі, до того ж має домовленості з постачальниками та партнерами, що дасть змогу швидко інтегруватися на внутрішній ринок. Варто зазначити, що у компанії стабільний фінансово-економічний стан, що також сприяє швидкій окупності інвестиційних вкладень.

Продемонструємо загальну табличку (табл. 3.11) сценарних показників першого проекту.

Таблиця 3.11 – Інтегральна таблиця показників проекту «Філія ПП «Штайнер Україна» у Варшаві» за трьома сценаріями

<i>Показник</i>	<i>Сценарій</i>		
	<i>Песимістичний</i>	<i>Реалістичний</i>	<i>Оптимістичний</i>
1. Внесок у зростання продажів відповідно до базового сценарію	+10%	+15%	+20%
2. Чиста теперішня вартість (NPV), млн. грн.	81,64	86,01	90,54
3. Індекс дохідності інвестицій (PI), грн/грн.	26,20	27,57	28,95
4. Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	83%	84%	84%
5. Дисконтований період окупності (PBP), років	0,115	0,109	0,104
6. Зростання витрат, млн. грн.	+11,87	+11,87	+11,87
7. Зростання чистого прибутку, млн. грн.	+40,07	+42,33	+44,59

Джерело: складено автором

Для більш достовірного аналізу, показник чистої теперішньої вартості було розраховано за трьома сценаріями. Це дало змогу зробити висновок, що навіть при песимістичному варіанті розвитку подій, проект все одно залишається доцільним для впровадження. Це вказує на те, що підприємство при вкладанні коштів у проект отримає ПП «Штайнер Україна» перевагу.

Можна зробити висновок про високу перспективність такого проекту. Проект є доцільним для впровадження, рентабельним і швидко окупається. До того ж реалізація глокалізаційного напрямку розвитку відкриває великі перспективи перед компанією ПП «Штайнер Україна».

Другий проект «Відділ маркетингу». У таблиці 3.12 проілюстровано прогностні показники доходу за другим проектом. Як бачимо, компанія може

отримати хоч невеликі, проте стабільні додаткові потоки доходів на майбутні 2025-2027 роки.

Таблиця 3.12 – Прогнозні показники доходу за другим проектом

Сценарій	ПРОГНОЗ		Результат, тис.грн.	
	план			
Оптимістичний, тис.грн.	план	59106,87	6%	3345,67
	факт	55761,20		
Реалістичний, тис.грн.	план	57991,65	4%	2230,45
	факт	55761,20		
Песимістичний, тис.грн.	план	56876,42	2%	1115,22
	факт	55761,20		

Джерело: складено автором

Проаналізуємо доцільність вкладу інвестицій у розмірі 2160 тис. грн. Розрахунок фінансового плану за трьома сценаріями за першим проектом наведено в дод. Д, Е, Ж.

По аналогії з першим проектом, ефективність інвестиційних витрат перевіряємо методом проектного аналізу, в рамках якого розраховується відповідні показники ефективності, а саме NPV, IRR, PI та дисконтований період окупності інвестицій (РВР). Ставку дисконту залишаємо у розмірі 16%, згідно прогнозів НБУ.

Розрахуємо показники доцільності впровадження першого проекту. Методика розрахунку показників ефективності докладно розписана у методології проектного та інвестиційного аналізу, тому доцільно одразу перейти до самих розрахунків. Грошові потоки за проектом формуються на трьохрічний період. Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків першого проекту за сценарним підходом в програмі Excel наведено в додатках Д, Е, Ж.

Переходимо до розрахунку чистої теперішньої вартості за трьома сценаріями, що розраховується як різниця суми дисконтованих грошових потоків та суми дисконтованих інвестицій:

$$NPV^{\text{опт}} = (35,29 + 24,55 + 22,24) - 2,16 = 79,93 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV^{\text{реал}} = (34,52 + 24,02 + 21,75) - 2,16 = 78,13 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV^{\text{пес}} = (33,74 + 23,48 + 21,26) - 2,16 = 76,32 \text{ млн. грн.}$$

Індекс дохідності інвестицій на відміну від чистої теперішньої вартості показує не різницю між сумою дисконтованих грошових потоків та початкових інвестицій, а як відношення. Тому маємо:

$$PI^{\text{опт}} = (35,29 + 24,55 + 22,24) / 2,16 = 38,01$$

$$PI^{\text{реал}} = (34,52 + 24,02 + 21,75) / 2,16 = 37,17$$

$$PI^{\text{пес}} = (33,74 + 23,48 + 21,26) / 2,16 = 36,34$$

Внутрішня норма рентабельності складає 84% за оптимістичним, реалістичним сценаріями і песимістичним, тому вважається, що проект є ефективним в разі перевищення внутрішньої норми рентабельності 84% над обраною ставкою дисконту (50%).

Дисконтований період окупності для визначення строку, коли власнику проекту повернуться інвестовані кошти, використовує не дані чистого грошового потоку, а дисконтовані їх значення та за трьома сценаріями становить:

$$PBP^{\text{опт}} = 2,16 / ((35,29 + 24,55 + 22,24) / 3) = 0,079 \text{ місяця}$$

$$PBP^{\text{реал}} = 2,16 / ((34,52 + 24,02 + 21,75) / 3) = 0,081 \text{ місяця}$$

$$PBP^{\text{пес}} = 2,16 / ((33,74 + 23,48 + 21,26) / 3) = 0,083 \text{ місяця}$$

Отже, проект є доцільним, інвестиції окупляться за усіма сценаріями, за декілька місяців. Така вигода пояснюється відсутністю потреби в купівлі значного обладнання чи приміщення. Основним етапом в даному проекті є знаходження кваліфікованих маркетологів із досвідом впровадження продукту компанії на новому ринку та адаптації до умов. Проект повністю відповідає

засадам та принципам глокалізаційного розвитку, тому є сучасним та інноваційним.

Продемонструємо загальну табличку (табл. 3.12) сценарних показників другого проекту.

Таблиця 3.12 – Інтегральна таблиця показників проекту «Відділ маркетингу» за трьома сценаріями

<i>Показник</i>	<i>Сценарій</i>		
	<i>Песимістичний</i>	<i>Реалістичний</i>	<i>Оптимістичний</i>
1. Внесок у зростання продажів відповідно до базового сценарію	+2%	+4%	+6%
2. Чиста теперішня вартість (NPV), млн. грн.	76,32	78,13	79,93
3. Індекс дохідності інвестицій (PI), грн/грн.	36,34	37,17	38,01
4. Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	84%	84%	84%
5. Дисконтований період окупності (PBP), років	0,083	0,081	0,079
6. Зростання витрат, млн. грн.	+5,58	+5,58	+5,58
7. Зростання чистого прибутку, млн. грн.	+36,83	+37,74	+38,65

Джерело: складено автором

Отже, проект є доцільним, інвестиції окупляться за усіма сценаріями, за декілька місяців. До того ж проект за прогнозом в таблиці 3.13 принесе додатковий чистий прибуток компанії ПП «Штайнер Україна» за відносно низьких додаткових витрат. Це посилить можливості компанії щодо подальшого розвитку і зростання.

Отже, для обох проектів прогнозними показниками зростання є дохід та чистий прибуток за відносно невеликим зростанням витрат. Варто відмітити, що

ефект від двох проектів неоднаковий. Зокрема на проект створення філії компанії у Варшаві загальний дохід компанії збільшиться на 15%, а відкриття маркетингового відділу збільшить продажі всього на 4%. Ми вважаємо, що якщо показники доцільності реалізації позитивними, можна одночасно реалізувати два проекти напрямку, оскільки проект виходу на новий ринок та адаптації послуг до потреб даного ринку якнайповніше відповідає принципам глокалізаційного розвитку.

ВИСНОВОК

Сучасна економіка відзначається поширенням глобальних криз, постійними змінами умов для бізнесу, зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на компанії, а також високою динамікою й невизначеністю. У таких умовах ефективна стратегія розвитку стає основним інструментом, що допомагає підприємствам адаптуватися до інтенсивних змін у економіці та зберігати стійкість у конкурентному середовищі.

Поняття «розвиток підприємства» часто помилково ототожнюють із «зростанням», хоча вони не є синонімами. Зростання підприємства зазвичай проявляється у збільшенні обсягів виробництва, розширенні ринків збуту, зростанні чисельності працівників і нарощуванні виробничих потужностей. На відміну від цього, розвиток може відбуватися також і без збільшення масштабів діяльності, що дозволяє підприємству підвищувати свою ефективність та адаптивність. Власне, зростання компанії часто є лише результатом правильно обраної стратегії розвитку.

На нашу думку, глокалізація розвитку — це не просто поєднання глобальних і локальних підходів, а також створення локально адаптованих стратегій у глобальному ринковому середовищі з урахуванням культурних, економічних та соціальних особливостей різних регіонів. Це дозволяє компаніям забезпечувати продуктивну діяльність і конкурентоспроможність, одночасно задовольняючи потреби локальних споживачів.

Економічне значення глокалізаційного розвитку для підприємств:

е) Підприємства можуть забезпечувати своїм продуктам і послугам локальну ідентичність, залишаючись при цьому частиною глобального ринку, що робить їх привабливішими для місцевих споживачів, а також посилюючи їх конкурентоспроможність.

ф) Завдяки глокалізації компанії можуть глибше розуміти специфіку ринку, відповідати на культурні, економічні та соціальні потреби, що підвищує

їхню ефективність та репутацію, що дає змогу ставати більш адаптованим до локальних ринків.

г) Глокалізація дозволяє швидше реагувати на локальні зміни і забезпечувати стабільність, незважаючи на глобальні ризики, що дає змогу ставати більш гнучким на локальних ринках.

h) Успішне впровадження глокалізаційних стратегій сприяє довгостроковому розвитку компаній і забезпечує їхню стійкість у мінливих умовах ринку, гарантуючи підприємству сталий розвиток.

Глокалізація розвитку є новим підходом в умовах невизначеності та цифрових трансформацій, що допомагає підприємствам розвиватися в умовах глобальних ринків, зберігаючи при цьому локальну конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток.

Численні методичні підходи до оцінювання глокалізаційного розвитку підприємства допомагають зрозуміти, наскільки ефективно компанія поєднує глобальні стратегії з локальними потребами. Використання комплексного підходу дозволяє не тільки оцінити поточну ефективність глокалізаційного розвитку, але й визначити напрями для вдосконалення адаптаційних процесів, що сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Приватне підприємство «Штайнер Україна» – це інжинірингова компанія, яка представляє провідних виробників технологічного та пакувального обладнання з Європи та світу. Місія компанії полягає в підвищенні технічного рівня промислових підприємств через впровадження сучасних технологій. Особливістю ПП «Штайнер Україна» є широкий вибір технічних рішень, а також готовність співпрацювати в будь-яких умовах і нести відповідальність перед клієнтами. Секрет успіху компанії – це високий рівень освіти та постійне вдосконалення знань її працівників, значний досвід, а також вміння враховувати потреби як замовників, так і постачальників. Успішний бізнес досягається шляхом чіткого визначення стратегічних цілей, ефективного управління ресурсами та розвитку людського капіталу, який є ключовим фактором

конкурентоспроможності та інноваційності. Саме таким принципом користується підприємство.

Комплексний фінансово-економічний аналіз дав змогу стверджувати, що фінансова ситуація на підприємстві ПП «Штайнер Україна» керована та загалом є позитивною. Тому можемо розглядати варіанти глокалізаційного розвитку підприємства.

У компанії є потенціал і можливості для розвитку, але керівництво не використовує їх у повній мірі. На підприємстві працює висококваліфікований персонал. Серед зовнішніх негативних факторів можна виділити: несприятливу політичну ситуацію, зниження платоспроможності населення, валютні коливання, інтереси зацікавлених сторін та сильну конкуренцію на ринку. До внутрішніх проблем належать: неефективна маркетингова стратегія, відсутність інтелектуальної власності, недостатність інформаційних систем, висока плинність кадрів, низька мотивація співробітників, слабе використання основних фондів, висока собівартість виробництва, відсутність фізичних представництв за кордоном, низька ефективність позиціонування послуг компанії за кордоном та інші фактори. Виходячи з цього, варто розглянути сценарій реалізації альтернативних проектів глокалізаційного розвитку ПП «Штайнер Україна» на прогностичні 2025-2027 рр.

За оцінкою впливу зовнішніх факторів для посилення діяльності компанії та стабільного внутрішнього стану підприємства було прийнято рішення відкрити філію компанії у Варшаві (Польща) з метою розвитку ПП «Штайнер Україна» на глокалізаційних умовах. Метою першого альтернативного проекту є вихід на європейський ринок і розширення співпраці за межі українських компаній. На даному етапі компанія вже має юридичну особу в Польщі, у місті Варшава. Основною стратегією є розвиток цієї юридичної особи як філії. Для української інжинірингової компанії глокалізація може стати ключем до успішного освоєння міжнародних ринків, забезпечуючи глибоке розуміння та врахування місцевих особливостей.

Під час аналізу організаційної структури ПП «Штайнер Україна» було виявлено присутність в компанії одного спеціаліста з маркетингу. Ми вважаємо, що це не достатньо для адаптації послуг на різних ринках, особливо польському. Тому ми пропонуємо для усунення цієї проблеми заснувати відділ маркетингу.

Для оцінювання економічної доцільності проектів було розраховано показники доцільності впровадження проектів (показники чистий приведений дохід (NPV), індекс доходності, термін окупності, внутрішня норма доходності), а також прогностні показники підвищення ефективності діяльності ПП «Штайнер Україна». Такими показниками для обох проектів був дохід та додатковий потік чистого прибутку. Варто відмітити, що ефект від двох проектів неоднаковий. Зокрема на проект створення філії компанії у Варшаві загальний дохід компанії збільшиться на 15%, а відкриття маркетингового відділу збільшить продажі всього на 4%. Ми вважаємо, що якщо показники доцільності реалізації позитивними, можна одночасно реалізувати два проекти напряму, оскільки проект виходу на новий ринок та адаптації послуг до потреб даного ринку якнайповніше відповідає принципам глокалізаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтинцев О.А. Напрями реалізації стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. 2024. Ч. 1. С. 114–116 (дата звернення: 11.09.2024 р.).
2. Балабаш О.С. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Вип. 24. Ч. 2. С. 640–645 (дата звернення: 23.09.2024 р.).
3. Бех К. Трактуювання терміна глокалізація в дослідженнях світового господарства та міжнародних економічних відносин. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини*. 2021. №2(54). С. 55–58 (дата звернення: 06.10.2024 р.).
4. Востряков О.В. Управління підприємством на засадах ESG-концепції. Київ: КНЕУ, 2021 (дата звернення: 14.09.2024 р.).
5. Гарафонова О.І. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління бізнес-організаціями. Київ: КНЕУ, 2021 (дата звернення: 11.09.2024 р.).
6. Гончарова О.В. Понятійно-категорійна сутність та основні засади глокалізації. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць*. 2009. Вип. 22. С. 464–472 (дата звернення: 12.10.2024 р.).
7. Гончарук Т.В. "Аналіз сучасних тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств". *Збірник наукових праць Житомирської політехніки*, 2023, т. 1, с. 95–102 (дата звернення: 05.09.2024 р.).
8. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116-124 (дата звернення: 01.09.2024 р.).
9. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2018. Вип. 22. С. 334-340 (дата звернення: 09.10.2024 р.).

10. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 09.10.2024 р.).
11. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр.* 2011. Вип. 32. С. 70-75 (дата звернення: 08.09.2024 р.).
12. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm (дата звернення: 01.11.2024 р.).
13. Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції*, 4–5 квітня 2024 р. <https://confcontact.com> (дата звернення: 09.08.2024 р.).
14. Жуков С.А. Глокалізація як сучасний і перспективний процес розвитку світового господарства та міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 199–201 (дата звернення: 09.09.2024 р.).
15. Іваненко О. В. "Стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації". *Науковий вісник Житомирської політехніки*, 2023, №1, с. 45–52 (дата звернення: 23.09.2024 р.).
16. Кизим М., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 192 с. (дата звернення: 09.10.2024 р.)
17. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства". *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194 (дата звернення: 04.09.2024 р.).
18. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С.343-347 (дата звернення: 07.09.2024 р.).

19. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48-60 (дата звернення: 19.10.2024 р.).

20. Коваленко І.С. "Роль державної підтримки у стимулюванні зовнішньоекономічної активності малих та середніх підприємств". *Науковий вісник Житомирської політехніки*, 2024, №2, с. 60–67 (дата звернення: 10.09.2024 р.).

21. Ковальчук К.Ф. Основи стратегічного розвитку підприємства. *Матеріали конференції*. Житомир: ЖДТУ, 2020. С. 145–148 (дата звернення: 01.09.2024 р.).

22. Ковтун, О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: Новий світ, 2006. 388 с. (дата звернення: 01.08.2024 р.).

23. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 6. С. 45–50 (дата звернення: 08.09.2024 р.).

24. Ліщинська В.В. Глокалізація як конкурентна стратегія компанії. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 32. С. 80 (дата звернення: 01.10.2024 р.)

25. Максименко І.О. Стратегія управління економічним розвитком підприємства: сутність та вибір пріоритетних напрямів впливу. *Ефективна економіка*. 2010. № 1 (дата звернення: 07.09.2024 р.).

26. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2024. №2(72). С. 30–35 (дата звернення: 01.11.2024 р.).

27. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління: монографія. / [Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін.]; за заг. ред. О.В. Маргякової. Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. (дата звернення: 01.09.2024 р.).

28. Офіційний сайт ПП «Штайнер Україна» <https://steiner.com.ua/> (дата звернення: 01.09.2024 р.).

29. Пащенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103 (дата звернення: 01.11.2024 р.).

30. Петренко Л.М. "Інноваційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств". *Збірник наукових праць Житомирської політехніки*, 2024, т. 2, с. 78–85 (дата звернення: 19.10.2024 р.).

31. Петренко О.І. Формування стратегії розвитку підприємства. *Матеріали конференції*. Київ: КНУТД, 2020. С. 126–128 (дата звернення: 13.09.2024 р.).

32. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с. (дата звернення: 11.09.2024 р.)

33. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. С. 30-34 (дата звернення: 15.10.2024 р.).

34. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / за заг.ред. О. В. Раєвнєвої. Харків: «ІНЖЕК», 2006. 496 с. (дата звернення: 08.10.2024 р.).

35. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д. Вплив ентропійних процесів на глокалізаційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. №2. С. 229–234 (дата звернення: 01.09.2024 р.).

36. Сагайдак М.П. Бізнес-стратегування діяльності мережевих організацій. Київ: КНЕУ, 2020 (дата звернення: 21.10.2024 р.).

37. Самуляк В.Ю., Фешур Р.В. Шишковський С.В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць*. за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. С. 286-291 (дата звернення: 01.10.2024 р.).

38. Сидоренко В.П. "Вплив міжнародних економічних відносин на розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств". *Економічний журнал Житомирської політехніки*, 2023, №3, с. 112–119 (дата звернення: 01.11.2024 р.).

39. Сидоренко В.П. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Матеріали конференції*. Київ: КНУТД, 2020. С. 52–58 (дата звернення: 01.09.2024 р.).

40. Стратегічне управління: навч. посіб. / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]; за заг. ред. к.е.н., доц. Л. М. Савчука. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с. (дата звернення: 01.07.2024 р.)

41. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісн.: Зб. Науково-технічних праць*. Л.: Український державний лісотехнічний університет. 2002. Вип. 12.8. С. 259–263 (дата звернення: 01.09.2024 р.).

42. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції. Житомирський державний технологічний університет, Житомир, 2023. URL: <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення: 01.06.2024 р.).

43. Ткаченко Т. В. Формування стратегії підприємства. Матеріали конференції. Київ: КНУТД, 2020. С. 90–94 (дата звернення: 08.09.2024 р.).

44. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С.109-112 (дата звернення: 13.10.2024 р.).

45. Чепелюк М. І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2023. №4. С. 59–63 (дата звернення: 16.09.2024 р.).

46. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 231 с. (дата звернення: 10.06.2024 р.).

47. Ansoff H.I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2018 (дата звернення: 14.05.2024 р.).
48. Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA. Solver Software. 2nd edition. New York: Springer-Verlag, 2006. 528 p. (дата звернення: 15.05.2024 р.).
49. Downs A. The Life Cycle of Bureaus. N.Y.: Harper and Row, 1967. P.296-309 (дата звернення: 23.05.2024 р.).
50. Dumitrescu L., Vinerean S. The Glocal Strategy of Global Brands. Studies in Business and Economics. 2010. Vol. 5. №3. P. 147–155 (дата звернення: 12.06.2024 р.).
51. European Commission: Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat>. (дата звернення: 11.09.2024 р.).
52. Foglio A., Stanevičius V. Scenario of Glocal Marketing as an Answer to the Market Globalization and Localization. Part I: *Strategy Scenario and Market*. Vadyba / Management. 2006. Nr. 1(10). P. 26–38 (дата звернення: 11.08.2024 р.).
53. Hollensen S. Global Marketing. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2014. 792 p. (дата звернення: 19.07.2024 р.).
54. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996 (дата звернення: 05.04.2024 р.).
55. Kerzner H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. 3rd ed. Wiley, 2017. 448 p. (дата звернення: 08.07.2024 р.).
56. Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. Marketing defined. Principles of marketing. Financial Times Press. 2008. 1020 p. (дата звернення: 06.05.2024 р.).
57. Mintzberg H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*. 1987. Vol. 30, No. 1. P. 11-24 (дата звернення: 06.04.2024 р.).

58. Palyvoda O., Malovychko A. The methodological model of evaluation of synergetic effects of cluster structures in Ukraine's economy. *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects*. 2020. С. 382 (дата звернення: 12.09.2024 р.).

59. Robertson R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. *Global Modernities* / Edited by M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. London: Sage Publications, 1995. Р. 25–44 (дата звернення: 27.08.2024 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність
Приватного Підприємства «ШТАЙНЕР-Україна»
за 2021 рік

Дата звіту 27.01.2022

Період 2021 рік, 12 міс

КАТОТТГ UA800000000000875983

Кількість працівників 15

АКТИВ

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітнього року, тис. грн</i>	<i>На кінець звітнього періоду, тис. грн</i>
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	271.4	267.20
<i>первісна вартість</i>	1001	350.20	350.20
<i>накопичена амортизація</i>	1002	78.80	83.00
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	0.00	0.00
<i>Основні засоби:</i>	1010	258.30	182.10
<i>первісна вартість</i>	1011	581.00	581.00
<i>знос</i>	1012	322.70	398.90
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	0.00	0.00
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	1030	0.00	0.00
<i>Інші необоротні активи</i>	1090	0.00	0.00
<i>Усього за розділом I</i>	1095	529.70	449.30
<i>II. Оборотні активи Запаси:</i>	1100	1 188.80	532.90
<i>у тому числі готова продукція</i>	1103	0.00	531.70
<i>Поточні біологічні активи</i>	1110	0.00	0.00
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</i>	1125	1 378.00	2 827.60
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</i>	1135	7.60	231.60
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1136	0.30	0.30
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	2 931.00	437.50

<i>Поточні фінансові інвестиції</i>	1160	0.00	0.00
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	1165	555.50	298.70
<i>Витрати майбутніх періодів</i>	1170	0.00	0.00
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	1 003.10	120.30
<i>Усього за розділом II</i>	1195	7 064.00	4 448.60
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0.00	0.00
<i>Баланс</i>	1300	7 593.70	4 897.90

Пасив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітнього року, тис. грн</i>	<i>На кінець звітнього періоду, тис. грн</i>
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	300.00	300.00
<i>Додатковий капітал</i>	1410	0.00	0.00
<i>Резервний капітал</i>	1415	0.00	0.00
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	389.90	2 078.90
<i>Неоплачений капітал</i>	1425	127.30	127.30
<i>Усього за розділом I</i>	1495	217.20	2 251.60
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	1595	0.00	0.00
<i>Короткострокові кредити банків</i>	1600	0.00	0.00
<i>III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	0.00	0.00
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	1 770.40	1 922.90
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	0.00	0.00
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1621	0.00	0.00
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	0.70	0.00
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	0.90	0.00
<i>Доходи майбутніх періодів</i>	1665	0.00	0.00
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	5 983.00	723.40
<i>Усього за розділом III</i>	1695	7 810.90	2 646.30
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>	1700	0.00	0.00
<i>Баланс</i>	1900	7 593.70	4 897.90

Звіт про фінансові результати

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	24 023.70	19 220.20
<i>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2050	17 008.30	14 856.90
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	331.10	222.50
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	4 861.90	4 430.10
<i>Інші доходи</i>	2240	17.60	23
<i>Інші витрати</i>	2270	0.00	0.00
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	2280	24 372.40	19 465.70
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	2285	21 870.20	19 287.00
<i>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</i>	2290	2 502.20	178.70
<i>Податок на прибуток</i>	2300	0.00	0.00
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	2350	2 502.20	178.70

Фінансова звітність
Приватного Підприємства «ШТАЙНЕР-Україна»
за 2022 рік

Дата звіту 27.01.2023

Період 2022 рік, 12 міс

КАТОТТГ UA800000000000875983

Кількість працівників 14

Актив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітнього року, тис. грн</i>	<i>На кінець звітнього періоду, тис. грн</i>
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	267.20	264.20
<i>первісна вартість</i>	1001	350.20	350.20
<i>накопичена амортизація</i>	1002	83.00	86.00
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	0.00	
<i>Основні засоби:</i>	1010	182.10	105.90
<i>первісна вартість</i>	1011	581.00	581.00
<i>знос</i>	1012	398.90	475.10
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	0.00	
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	1030	0.00	
<i>Інші необоротні активи</i>	1090	0.00	
<i>Усього за розділом I</i>	1095	449.30	370.10
<i>II. Оборотні активи Запаси:</i>	1100	532.90	737.00
<i>у тому числі готова продукція</i>	1103	531.70	735.20
<i>Поточні біологічні активи</i>	1110	0.00	
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</i>	1125	2 827.60	3 969.80
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</i>	1135	231.60	42.90
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1136	0.30	32.50
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	437.50	4 009.60
<i>Поточні фінансові інвестиції</i>	1160	0.00	
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	1165	298.70	847.20

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	120.30	787.50
Усього за розділом II	1195	4 448.60	10 394.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 897.90	10 764.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300.00	300.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 078.90	2 846.40
Неоплачений капітал	1425	127.30	127.30
Усього за розділом I	1495	2 251.60	3 019.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 922.90	2 463.10
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	563.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	723.40	4 718.40
Усього за розділом III	1695	2 646.30	7 745.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	4 897.90	10 764.10

Звіт про фінансові результати

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	20 104.80	24 023.70
<i>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2050	12 922.30	17 008.30
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	329.30	331.10
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	6 733.50	4 861.90
<i>Інші доходи</i>	2240	27.50	17.60
<i>Інші витрати</i>	2270		0.00
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	2280	20 461.60	24 372.40
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	2285	19 655.80	21 870.20
<i>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</i>	2290	805.80	2 502.20
<i>Податок на прибуток</i>	2300		0.00
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	2350	805.80	2 502.20

Фінансова звітність
Приватного Підприємства «ШТАЙНЕР-Україна»
за 2023 рік

Дата звіту 16.02.2024

Період 2023 рік, 12 міс

КАТОТТГ UA800000000000875983

Кількість працівників 14

Актив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітнього року, тис. грн</i>	<i>На кінець звітнього періоду, тис. грн</i>
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	264.20	261.20
<i>первісна вартість</i>	1001	350.20	350.20
<i>накопичена амортизація</i>	1002	86.00	89.00
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	0.00	
<i>Основні засоби:</i>	1010	105.90	30.00
<i>первісна вартість</i>	1011	581.00	581.00
<i>знос</i>	1012	475.10	551.00
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	0.00	
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	1030	0.00	
<i>Інші необоротні активи</i>	1090	0.00	
<i>Усього за розділом I</i>	1095	370.10	291.20
<i>II. Оборотні активи Запаси:</i>	1100	737.00	1 636.60
<i>у тому числі готова продукція</i>	1103	735.20	1 632.80
<i>Поточні біологічні активи</i>	1110	0.00	
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</i>	1125	3 969.80	6 126.70
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</i>	1135	42.90	347.00
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	4 009.60	1 174.00
<i>Поточні фінансові інвестиції</i>	1160	0.00	
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	1165	847.20	40.20
<i>Витрати майбутніх періодів</i>	1170	0.00	

Інші оборотні активи	1190	787.50	91.40
Усього за розділом II	1195	10 394.00	9 415.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	10 764.10	9 707.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300.00	300.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 846.40	6 354.10
Неоплачений капітал	1425	127.30	127.30
Усього за розділом I	1495	3 019.10	6 526.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 463.10	1 088.90
розрахунками з бюджетом	1620	563.50	769.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	769.40
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 718.40	1 321.80
Усього за розділом III	1695	7 745.00	3 180.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	10 764.10	9 707.10

Звіт про фінансові результати

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	55 761.20	20 104.80
<i>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2050	38 443.10	12 922.30
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	1 245.70	329.30
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	14 189.50	6 733.50
<i>Інші доходи</i>	2240	84.30	27.50
<i>Інші витрати</i>	2270	4.00	0.00
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	2280	57 091.20	20 461.60
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	2285	52 636.60	19 655.80
<i>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</i>	2290	4 454.60	805.80
<i>Податок на прибуток</i>	2300	801.20	145.10
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	2350	3 653.40	660.70

Додаток Б

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків першого проекту в програмі Excel за оптимістичним сценарієм

Індикатор	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	7 місяць	8 місяць	9 місяць	10 місяць	11 місяць	12 місяць	Разом 1 рік
Дохід, тис. грн.	5576	5576	5576	5576	5576	5576	5576	5576	5576	5576	5576	5576	66913
Повна собівартість, тис.грн.	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	11868
Витрати на оплату праці, тис. грн.	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	4908
22% ЄСВ, тис. грн.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Навчання персоналу, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Маркетинг, тис. грн.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Оренда, тис. грн.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Страхування, тис. грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Операційний прибуток, тис. грн.	4587	4587	4587	4587	4587	4587	4587	4587	4587	4587	4587	4587	55045
Чистий прибуток, тис.грн.	3716	3716	3716	3716	3716	3716	3716	3716	3716	3716	3716	3716	44587

Індикатор	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом 2 рік	Разом 3 рік
Дохід, тис. грн.	16728	16728	16728	16728	66913	66913
Повна собівартість, тис. грн.	2967	2967	2967	2967	11868	11868
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1227	1227	1227	1227	4908	4908
22% ЄСВ, тис. грн.	270	270	270	270	1080	1080
Навчання персоналу, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1200
Маркетинг, тис. грн.	180	180	180	180	720	720
Оренда, тис. грн.	150	150	150	150	600	600
Страхування, тис. грн.	90	90	90	90	360	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3000
Операційний прибуток	13761	13761	13761	13761	55045	55045
Чистий прибуток	11147	11147	11147	11147	44587	44587

□

Додаток В

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків першого проекту в програмі Excel за
реалістичним сценарієм

Індикатор	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	7 місяць	8 місяць	9 місяць	10 місяць	11 місяць	12 місяць	Разом 1 рік
Дохід, тис. грн.	5344	5344	5344	5344	5344	5344	5344	5344	5344	5344	5344	5344	64125
Повна собівартість, тис.грн.	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	11868
Витрати на оплату праці, тис.	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	4908
22% ЄСВ, тис. грн.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Навчання персоналу, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Маркетинг, тис. грн.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Оренда, тис. грн.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Страхування, тис. грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Операційний прибуток, тис. грн.	4355	4355	4355	4355	4355	4355	4355	4355	4355	4355	4355	4355	52257
Чистий прибуток, тис.грн.	3527	3527	3527	3527	3527	3527	3527	3527	3527	3527	3527	3527	42328

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Індикатор	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом 2 рік	Разом 3 рік
Дохід, тис. грн.	16031	16031	16031	16031	64125	64125
Повна собівартість, тис. грн.	2967	2967	2967	2967	11868	11868
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1227	1227	1227	1227	4908	4908
22% ЄСВ, тис. грн.	270	270	270	270	1080	1080
Навчання персоналу, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1200
Маркетинг, тис. грн.	180	180	180	180	720	720
Оренда, тис. грн.	150	150	150	150	600	600
Страхування, тис. грн.	90	90	90	90	360	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3000
Операційний прибуток	13064	13064	13064	13064	52257	52257
Чистий прибуток	10582	10582	10582	10582	42328	42328

Додаток Г

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків першого проекту в програмі Excel за
песимістичним сценарієм

Індикатор	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	7 місяць	8 місяць	9 місяць	10 місяць	11 місяць	12 місяць	Разом 1 рік
Дохід, тис. грн.	5111	5111	5111	5111	5111	5111	5111	5111	5111	5111	5111	5111	61337
Повна собівартість, тис.грн.	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	11868
Витрати на оплату праці, тис.	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	4908
22% ЄСВ, тис. грн.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Навчання персоналу, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Маркетинг, тис. грн.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Оренда, тис. грн.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Страхування, тис. грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Операційний прибуток, тис. грн.	4122	4122	4122	4122	4122	4122	4122	4122	4122	4122	4122	4122	49469
Чистий прибуток, тис.грн.	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	3339	40070

Індикатор	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом 2 рік	Разом 3 рік
Дохід, тис. грн.	15334	15334	15334	15334	61337	61337
Повна собівартість, тис. грн.	2967	2967	2967	2967	11868	11868
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1227	1227	1227	1227	4908	4908
22% ЄСВ, тис. грн.	270	270	270	270	1080	1080
Навчання персоналу, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1200
Маркетинг, тис. грн.	180	180	180	180	720	720
Оренда, тис. грн.	150	150	150	150	600	600
Страхування, тис. грн.	90	90	90	90	360	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3000
Операційний прибуток	12367	12367	12367	12367	49469	49469
Чистий прибуток	10018	10018	10018	10018	40070	40070

Додаток Д

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків другого проекту в програмі Excel за оптимістичним сценарієм

Індикатор	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	7 місяць	8 місяць	9 місяць	10 місяць	11 місяць	12 місяць	Разом 1 рік
Дохід, тис. грн.	4926	4926	4926	4926	4926	4926	4926	4926	4926	4926	4926	4926	59107
Повна собівартість, тис.грн.	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	11968
Витрати на оплату праці, тис.	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	5580
22% ЄСВ, тис. грн.	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1228
Навчання персоналу, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Оренда, тис. грн.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Страхування, тис. грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Операційний прибуток, тис. грн.	3928	3928	3928	3928	3928	3928	3928	3928	3928	3928	3928	3928	47139
Чистий прибуток, тис.грн.	3221	3221	3221	3221	3221	3221	3221	3221	3221	3221	3221	3221	38654

Індикатор	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом 2 рік	Разом 3 рік
Дохід, тис. грн.	14777	14777	14777	14777	59107	59107
Повна собівартість, тис. грн.	2992	2992	2992	2992	11968	11968
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1395	1395	1395	1395	5580	5580
22% ЄСВ, тис. грн.	307	307	307	307	1228	1228
Навчання персоналу, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1200
Оренда, тис. грн.	150	150	150	150	600	600
Страхування, тис. грн.	90	90	90	90	360	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3000
Операційний прибуток	11785	11785	11785	11785	47139	47139
Чистий прибуток	9664	9664	9664	9664	38654	38654

Додаток Е

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків другого проекту в програмі Excel за
реалістичним сценарієм

Індикатор	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	7 місяць	8 місяць	9 місяць	10 місяць	11 місяць	12 місяць	Разом 1 рік
Дохід, тис. грн.	4833	4833	4833	4833	4833	4833	4833	4833	4833	4833	4833	4833	57992
Повна собівартість, тис.грн.	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	11968
Витрати на оплату праці, тис. грн.	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	5580
22% ЄСВ, тис. грн.	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1228
Навчання персоналу, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Оренда, тис. грн.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Страхування, тис. грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Операційний прибуток, тис. грн.	3835	3835	3835	3835	3835	3835	3835	3835	3835	3835	3835	3835	46024
Чистий прибуток, тис.грн.	3145	3145	3145	3145	3145	3145	3145	3145	3145	3145	3145	3145	37740

Індикатор	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом 2 рік	Разом 3 рік
Дохід, тис. грн.	14498	14498	14498	14498	57992	57992
Повна собівартість, тис. грн.	2992	2992	2992	2992	11968	11968
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1395	1395	1395	1395	5580	5580
22% ЄСВ, тис. грн.	307	307	307	307	1228	1228
Навчання персоналу, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1200
Оренда, тис. грн.	150	150	150	150	600	600
Страхування, тис. грн.	90	90	90	90	360	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3000
Операційний прибуток	11506	11506	11506	11506	46024	46024
Чистий прибуток	9435	9435	9435	9435	37740	37740

Додаток Ж

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків другого проекту в програмі Excel за
песимістичним сценарієм

Індикатор	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	7 місяць	8 місяць	9 місяць	10 місяць	11 місяць	12 місяць	Разом 1 рік
Дохід, тис. грн.	4740	4740	4740	4740	4740	4740	4740	4740	4740	4740	4740	4740	56876
Повна собівартість, тис.грн.	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	11968
Витрати на оплату праці, тис.	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	5580
22% ЄСВ, тис. грн.	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1228
Навчання персоналу, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Оренда, тис. грн.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Страховання, тис. грн.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Операційний прибуток, тис. грн.	3742	3742	3742	3742	3742	3742	3742	3742	3742	3742	3742	3742	44908
Чистий прибуток, тис.грн.	3069	3069	3069	3069	3069	3069	3069	3069	3069	3069	3069	3069	36825

Індикатор	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом 2 рік	Разом 3 рік
Дохід, тис. грн.	14219	14219	14219	14219	56876	56876
Повна собівартість, тис. грн.	2992	2992	2992	2992	11968	11968
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1395	1395	1395	1395	5580	5580
22% ЄСВ, тис. грн.	307	307	307	307	1228	1228
Навчання персоналу, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1200
Оренда, тис. грн.	150	150	150	150	600	600
Страховання, тис. грн.	90	90	90	90	360	360
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3000
Операційний прибуток	11227	11227	11227	11227	44908	44908
Чистий прибуток	9206	9206	9206	9206	36825	36825

Додаток И

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» кафедра бізнес-економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Глинянського Сергія Сергійовича**

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2023-2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»	29 березня 2024 р.	Тези на тему «Глокалізаційний розвиток підприємства» Сертифікат учасника: https://docs.google.com/document/d/1jt08KJTdEy7t8YOUQL_MXNqaQp38Uppg0KW9wSv4LpU/edit?tab=t.0 Посилання на тези: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab9c12dd-7d77-49e2-b581-e63e4ef46a13/content



JEL Classification: F23, M16, O19

Сергій Глинянський

Студент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

KHEU ім. Вадима Гетьмана,

Serhii Hlynianskyi

student at the Department of Business-Economics and Entrepreneurship

Vadym Hetman Kyiv National Economic University,

sergiy.glynyanskiy@gmail.com

Владислав Науменко

Студент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

KHEU ім. Вадима Гетьмана,

Vladyslav Naumenko

student at the Department of Business-Economics and Entrepreneurship

Vadym Hetman Kyiv National Economic University,

NaumenkoVlad2002@gmail.com

Марія Теплюк

Доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

KHEU ім. Вадима Гетьмана

Mariia Tepliuk

associate professor at the Department of Business-Economics and Entrepreneurship

Vadym Hetman Kyiv National Economic University,

Maria_6.11@kneu.edu.ua

ГЛОКАЛІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

GLOCALIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розкрито теоретичні аспекти визначення поняття глокалізації, її основні тенденції у сучасному світі, переваги глокалізаційного розвитку підприємства, інтеграція глобальних і локальних ринків. Також розглянуто напрями досліджень глокалізації в економічній складовій, основні чинники актуальності використання глокальної стратегії та стратегії глокального маркетингу.

Abstract. The article reveals theoretical aspects of definition of the concept of localization, its main trends in the modern world, advantages of the company's localization development, integration of global and local markets. Also, the directions of research of localization in the economic component, the main factors of relevance of the use of the glock strategy and strategy of glock marketing are considered.

Протягом останніх років глобалізація виявила значний вплив на формування ринкового середовища, внесла зміни у діяльність підприємств та формування стратегії та

цілей щодо розвитку та аналізу майбутніх перспектив. Проте світова економіка постійно розвивається, а міжнародні економічні відносини змінюються відносно потреб та пріоритетів підприємств. Наразі компанії надають перевагу локальним економічним інтересам населення, враховуючи глобальні тренди по всьому світу.

Зростання впливу глобалізації на ринкове середовище та діяльність підприємств є неабияким викликом для бізнесу. З одного боку, глобальні ринки відкривають нові можливості для розширення бізнесу, залучення інвестицій та забезпечення доступу до різноманітних ресурсів. З іншого боку, це призводить до збільшення конкуренції, нестабільності через зміни у світовій політиці та економіці, а також до певного рівня стандартизації у певних галузях. Однак останній час свідчить про зміну підходів підприємств. Замість виключного фокусу на глобальних стратегіях, компанії все частіше звертають увагу на локальні економічні інтереси. Це обумовлено не лише прагненням враховувати конкретні особливості кожного регіону, але і збільшенням уваги до відповідального підприємництва та соціальної відповідальності.

Дослідженням та узагальненням терміну «глокалізація», його розвитком та розповсюдженням займався такий науковий діяч, як Григор О.О. Підходи до тлумачення глокалізації у міжнародному бізнесі, її рушійні сили та поєднання глобальних та локальних стратегій для синергійних ефектів займалися такі науковці, як Хитра О.В. та Терещенко Т.В. Питанням інноваційного розвитку підприємства, впровадження певної інноваційно-територіальної системи для впровадження інновацій та дотримання глокалізаційного підходу займалися такі науковці, як Єрмакова О.А., Шкурупій О.В., Дейнека Т.А.

Глокалізація - це не тільки злиття глобального та локального, але і створення адаптованих, місцевих стратегій в умовах глобальних ринків. Це врахування культурних, економічних та соціальних особливостей різних регіонів. За останні роки відбулися значущі зміни у глобальному бізнес-середовищі. Глокалізація стала необхідною відповіддю на ці тенденції. Це пов'язано із зростанням культурної свідомості споживачів, зміною їхніх очікувань та вимог, а також з регулюванням національних урядів.

Глокалізація охоплює дві взаємопов'язані тенденції у світовій економіці: уніфікацію та диференціацію. Уніфікація відбувається, коли представники різних країн, національностей і культур копіюють способи споживання і при цьому формують єдиний попит на товари та послуги. З іншого боку, диференціація пов'язана зі збереженням культурних особливостей та національних ідентичностей під впливом мультикультурних змін. Через це, для задоволення потреб споживачів, транснаціональним компаніям потрібно перш за все орієнтуватися не на загальносвітові стандарти споживання, а на місцеві культурні особливості. Тобто глокалізація має глобальний критерій, але її реалізація в різних регіонах є індивідуальною. [1, с 21-23]

Глокалізаційний розвиток підприємства призводить до численних переваг. По-перше, це дозволяє адаптувати продукцію чи послуги до місцевих ринків, підвищуючи їхню привабливість для споживачів. По-друге, це знижує ризики, пов'язані з коливаннями валют та економічними кризами, оскільки підприємство стає менш залежним від глобальних ринків. По-третє, це підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки

компанія швидше реагує на зміни у ринковому середовищі та пристосовується до них, випереджаючи своїх конкурентів, що надає перевагу та пріоритетність у виборі споживачів.

Важливим етапом глокалізаційного розвитку є розробка ефективних стратегій. Це може включати в себе пристосування маркетингових кампаній, розробку місцевих виробничих ланцюгів, та співпрацю з місцевими партнерами (Рис. 1).

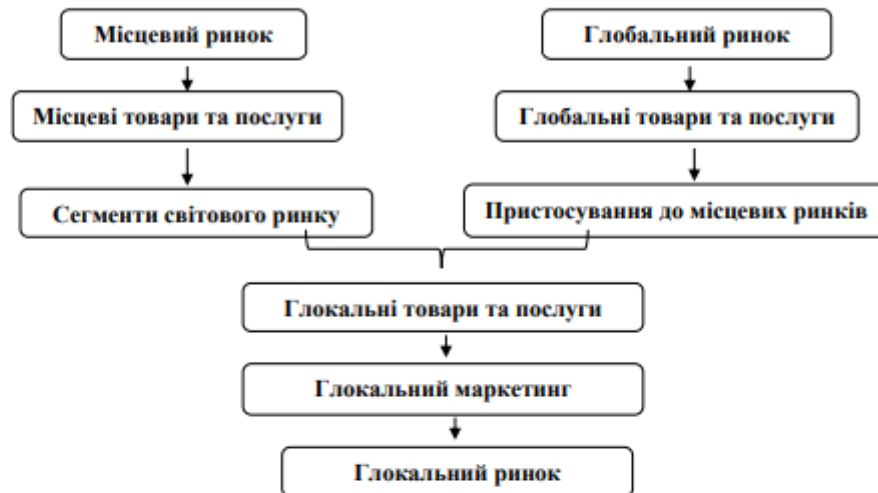


Рис. 1. Інтеграція глобальних і локальних ринків

Поняття "глокалізація", яке спочатку стосувалось локальності культур, тепер проникає у всі сфери життя, зокрема економіки. У цьому контексті місцеве і глобальне зливаються в нові "глокальні" методи виробництва, що перетинають національні кордони і руйнують глобальні потоки товарів і послуг.

Зауважимо, що глокалізація суттєво впливає на маркетинг та рекламу товарів у світі, оскільки змушує розробників брендів адаптувати їх до культурних особливостей не лише конкретної країни, але й часто конкретної локальної території. Глокалізація робить глобальність не просто одновимірним простором, а транс-локальністю, дозволяючи місцевим виробникам унікальних товарів і послуг адаптувати їх до місцевих особливостей та успішно просувати свої локальні бренди в умовах глобальної конкуренції. [2, с 7-12]

В економічній складовій глокалізації можна виділити три основні напрями досліджень з акцентом на глобальну та локальну динаміку; вони включають глобальну економічну картографію (макрорівень), аналіз просторового розподілу економічної діяльності (мезорівень) та вивчення корпоративних стратегій транснаціональних корпорацій (мікрорівень). Глокалізацію слід аналізувати в контексті функціонування глобальних міст, формування розвитку центрів глобалізації та їх каналів, планування урбанізованих територій, впливу потоків мігрантів та формування діаспор на економіку держави-донора.

Якщо розглядати глокалізацію, як управлінську стратегію, то слід виділити такі аспекти, як глобальний продукт, традиційна глокалізація, збут продукції через національні платформи е-комерції, витіснення брендів підробками локального виробництва.

Глокальні компанії формуються за рахунок подолання ефектів глобалізації, посилення конкуренції, обмеження міжнародної торгівлі та зменшення транспортних, інформаційних витрат. Головна перевага подібних компаній у їхній здатності бути так званими “компаніями-хамелеонами”, які пристосовуються до умов ринку, на якому вони функціонують. Стратегія глокалізації бізнесу характеризує поєднання глобальної і локальної активності компанії, яка спрямована на ефективну конкуренцію і роботу з клієнтами в незалежності від того де саме знаходиться потенційний клієнт компанії.

Розглянемо основні чинники актуальності використання глокальної стратегії:

- Сучасні ринки мають високий рівень різноманітності та наповненості, тому глобальним компаніям необхідно постійно шукати нові місцеві можливості, тоді як місцеві виробники прагнуть виходити на світовий ринок.
- Існування глокалізованого попиту вказує на одночасну потребу не тільки у масових стандартизованих продуктах, проте і в продуктах, які адаптовані до місцевих споживачів.
- Наразі спостерігається тренд персоніфікації товарів та послуг для споживачів, коли індивідуальні уподобання клієнтів визначають стратегії маркетингу, перевершуючи попередні підходи, такі як сегментація та таргетування аудиторій.
- Глобальним та місцевим підприємствам необхідно використовувати гібридні стратегії конкурентного середовища у своїй діяльності через постійну динамічність конкурентних переваг.
- Через розвиток інтернету, соціальних мереж зникають географічні обмеження між локальними ринками. [3, с 44-51]

Глокальну стратегію конкуренції підприємства впроваджують в випадках, коли глобальні підприємства прагнуть проникнути на локальні ринки і для цього застосовують свої глобальні продукти до місцевих потреб. Це адаптування може виявлятися у двох аспектах - модифікація глобальних брендів з урахуванням локальних ринків, смаків, побажань споживачів та локалізація виробництва продуктів. Також місцеві виробники, залучаючи свій локальний продукт, мають намір отримати конкурентні переваги в спеціалізованих сегментах глобального ринку.

Глобальні компанії, які локалізують свої продукти, стандартизують ключові характеристики своїх глобальних товарів, до яких належать бренд, види упакування, стандарт якості та інші аспекти споживчих властивостей. У той же час, компанії індивідуально визначають цінову політику, тобто розробляють рекламні стратегії, аналізують канали продажу, впроваджують маркетингові комунікації для цих товарів на відповідних локальних ринках.

Одна з основних стратегій, за якою реалізується глокалізація продуктів глобальних компаній - стратегія глокального маркетингу. Її основна мета націлена на реалізацію бізнес-стратегії компанії, аналізуючи потенційних конкурентів та враховуючи потреби місцевих та пріоритети споживачів. [4, с 24-25]

Глобальні компанії локалізують власне виробництво задля створення продуктів, як фірми-замовника, коли місцеві компанії виробляють продукцію на замовлення. Володіння глобальними брендами передбачає активне використання аутсорсингу задля підвищення своєї конкурентоспроможності. Велика кількість глобальних компаній не виробляє власну продукцію, а робить це за допомогою місцевих підприємств. Тому, глобальні компанії використовують практику передачі своїм партнерам операції по збиранню продукції та її розробки. Це стосується навіть перспективних досліджень та розробок, щоб скоротити терміни виробництва. В основному, країни, де виробляються замовлення материнських компаній - країни, що розвиваються, оскільки в них складна праця оцінюється набагато дешевше, ніж в більш розвинених країнах.

Глобальні та локальні компанії в сучасному світі при сильній диференціації ринків, розробляють та впроваджують глокалізаційну стратегію бізнесу від впливом динамічного конкурентного середовища. Дана стратегія передбачає ефективну комунікацію та задоволення потреб споживачів, не дивлячись на те, в якій країні вони знаходяться. Глокалізація бізнесу для компаній - можливість реалізувати їхню стратегію глобального маркетингу для адаптації своєї продукції на зарубіжних ринках та своїх філіалів для імплементації їх у місцеву економіку для всебічної інтеграції. В сучасному світі, підприємства, які активно розробляють та впроваджують у свою діяльність стратегію глокалізації, мають провідні конкурентні позиції на ринку та вносять найбільший вплив на споживачів, а саме на їх кінцевий вибір.

Література

1. Григор О.О. Тенденції глобалізаційного та глокалізаційного розвитку. *Теорія і практика сучасної економіки: збірник матеріалів XX міжнародної науково-практичної конференції*, 22 жовтня 2019 р. Черкаси: ЧДТУ, 2019. С.21-23. – URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1611/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%95%D0%9F_2019_%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80_21.pdf
2. Хитра О.В., Терещенко Т.В., Глокалізація як визначальний чинник організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*, 9 червня 2023 р. Хмельницький – URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/5d66e28d-bfa0-453d-9169-aa50c46ad858/content>
3. Пробоїв О.А. Теоретичні підходи й особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку країни через призму регіоналізації та глокалізації. *Економічний промір*. 2021. № 165. С. 44-51. – URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5968/1/Proboyiv.pdf> (дата звернення: 13.03.2024).
4. Єрмакова О.А. Програмні заходи інноваційного розвитку підприємництва на засадах глокалізації. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених*, 20 жовтня 2022 р. Одеса: ОНЕУ, 2022. С.24-25. – URL: https://www.researchgate.net/profile/Lesia-Pron-2/publication/366055131_Instrumenti_regionalnoi_innovacijnoi_politiki_v_umovah_decentralizacii/links/6488eab57fcc811dcacca764/Instrumenti-regionalnoi-innovacijnoi-politiki-v-umovah-decentralizacii.pdf#page=24

5. Шкурूपій О.В., Дейнека Т.А. Роль інноваційного розвитку країни у вирішенні суперечностей глокалізації. *Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки: збірник матеріалів II всеукраїнської науково-практичної конференції*, 31 березня 2020 р. Полтава: ПДАА, 2020. С. 7-10. – URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8870/1/%D0%A8%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%96%D0%B9_%D0%94%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%90.pdf

6. Теплюк М., Сагайдак М., Петришина Т., Фокіна-Мезенцева К., Фоменко Б., Васильєв І. Управління відповідальним споживанням та сталим виробництвом підприємства в умовах глокалізації. *Acta Innovations*. 2023. № 48. С. 75-91. (дата звернення: 14.03.2024).

References

1. Grigor O.O. Trends in globalization and glocalization development. *Theory and practice of modern economics: a collection of materials of the twentieth international scientific and practical conference*, October 22, 2019. Cherkasy: CHSTU, 2019. P. 21-23. – URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1611/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%95%D0%9F_2019_%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80_21.pdf

2. Khytra O.V., Tereshchenko T.V., Glocalization as a determining factor in the organization of foreign economic activity in the conditions of European integration. *World Economy and International Economic Relations*, June 9, 2023 Khmelnytsky – URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/5d66e28d-bfa0-453d-9169-aa50c46ad858/content>

3. Proboiv O.A. Theoretical approaches and features of formation of the strategy of socio-economic development of the country through the prism of regionalization and glocalization. *Economic space*. 2021. № 165. P. 44-51. – URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5968/1/Proboyiv.pdf> (contact date: 13.03.2024).

4. Ermakova O.A. Program measures of innovative development of entrepreneurship on the basis of glocalization. *Glocalization aspects of innovative economic development: a collection of materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists*, October 20, 2022 Odessa: ONEU, 2022. P. 24-25. – URL: https://www.researchgate.net/profile/Lesia-Pron-2/publication/366055131_Instrumenti_regionalnoi_innovacijnoi_politiki_v_umovah_decentralizacii/links/6488eab57fcc811dcdcca764/Instrumenti-regionalnoi-innovacijnoi-politiki-v-umovah-decentralizacii.pdf#page=24

5. Shkurupiy O.V., Deineka T.A. The role of the country's innovative development in resolving glocalization contradictions. *Development of the agri-food market in the context of globalization of the economy: a collection of materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*, March 31, 2020 Poltava: PDAA, 2020. P. 7-10. – URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8870/1/%D0%A8%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%96%D0%B9_%D0%94%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%90.pdf

6. Tepluk M., Sahaidak M., Petrishyna T., Fokina-Mezentseva K., Fomenko B., Vasyliiev I. Management of responsible consumption and sustainable production of the enterprise in conditions of glocalization. *Acta Innovations*. 2023. № 48. P. 75-91. (date of application: 14.03.2024).