

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та міжнародних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ»

(за матеріалами «Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи МЕВ-41д,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми «Міжнародний
бізнес»

Карини
ІЩУК

Науковий керівник
доктор філософії
з економіки

Вікторія
СТРАТІЙЧУК

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук,
доцент

Оксана
МЕЛЬНИЧУК

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	5
1.1. Теоретичні засади розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах	5
1.2. Кризові явища та оцінка їх впливу на міжнародний бізнес	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АГРАНА ФРУТ Україна»	18
2.1. Дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	18
2.2. Динаміка ключових показників міжнародної діяльності досліджуваного підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	30
3.1. Світовий досвід трансформації міжнародного бізнесу в кризових умовах	30
3.2. Напрями удосконалення діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах кризи	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Світова економіка постійно стикається з різними кризовими явищами, які негативно впливають на діяльність міжнародних компаній. Кризи можуть призвести до зниження попиту на товари та послуги, порушення ланцюгів постачання, зміни курсів валют, політичних ризиків та інших проблем. В таких умовах міжнародні компанії змушені трансформувати свою діяльність, щоб адаптуватися до нових умов та зберегти свою конкурентоспроможність. Вивчення закономірностей та особливостей трансформації міжнародного бізнесу в кризових умовах є надзвичайно актуальним завданням, яке має як теоретичне, так і практичне значення.

Дослідженням проблеми трансформації міжнародного бізнесу в кризових умовах займаються низка як закордонних так і вітчизняних науковців, серед яких Гнедков А. В., Ігнат'єва О.В., Киш Л.М., Ковбатюк Г.О., Ковбатюк М.В., Козак Ю. Г., Крупін В. Є., Кузнєцова А.П., Кузьмак О.І., Логвінова Н. С., Лубенченко О. Е., Мазур К. В., Машталір Я. П., Мельник О.Г., Микуляк О. В., Могильна Л. М., Мухіна О. В., Олійник Л. В., Паламаренко Я.В., Пархоменко В.П., Сіваченко І. Ю. Шкляр В.В. та інші.

Проте подальші дослідження даної теми допоможуть розробити більш ефективні стратегії управління міжнародним бізнесом у кризових ситуаціях та під час непередбачуваних подій. Нові дослідження можуть виявити важливі чинники успіху та сприятливі умови для міжнародного бізнесу в умовах нестабільності та несприятливих економічних умов.

Метою роботи є дослідження процесів трансформації, які відбуваються у міжнародному бізнесі під час кризових ситуацій.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення конкретних завдань:

- визначити теоретичні засади міжнародного бізнесу розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах;
- проаналізувати кризові явища та оцінити їх вплив на міжнародний бізнес;

- дослідити організаційно-економічну діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»
- провести оцінку ключових показників міжнародної діяльності досліджуваного підприємства;
- розглянути світовий досвід трансформації міжнародного бізнесу в кризових умовах;
- визначити перспективи удосконалення діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах кризи.

Предметом дослідження є закономірності та особливості трансформації міжнародного бізнесу в умовах кризових явищ.

Об'єктом дослідження є процес трансформації міжнародної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в кризових умовах.

Дослідження проводилося за допомогою сучасних методів наукових досліджень, таких як аналіз та синтез, метод аналогій та абстрагування. Для формулювання висновків про аналіз динаміки ключових результатів діяльності підприємства був використаний метод узагальнення. Для візуалізації динаміки окремих показників використовувався графічний метод.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю у студентському науковому журналі «ВАТРА», який видано в результаті проведення студентської конференції. Тема наукової статті «Трансформація міжнародного бізнесу в кризових умовах».

Структура роботи включає три взаємопов'язані розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Теоретичні засади розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах

Міжнародний бізнес є однією з ключових складових глобальної економіки, яка впливає на розвиток країн, регіонів і окремих підприємств. В сучасних умовах глобалізації, коли кордони між країнами стають менш значущими, а товарообіг, капітали і робоча сила все частіше перетинають національні межі, міжнародний бізнес набуває особливого значення. Він охоплює широкий спектр економічної діяльності, від експорту та імпорту товарів і послуг до прямих іноземних інвестицій та стратегічних альянсів.

Розуміння теоретичних засад міжнародного бізнесу є критично важливим для аналізу його ролі та впливу на світову економіку. Тому розглянемо основні поняття та концепції, що визначають суть міжнародного бізнесу, ключові фактори, що впливають на розвиток міжнародного бізнесу.

Історія міжнародного бізнесу сягає глибокої давнини. Близько 40 століть тому перші експортно-імпортні операції здійснювали купці з Греції та Месопотамії. У систематизованому вигляді міжнародний бізнес виник у V столітті до н.е., коли Греція стала головним центром міжнародної комерційної діяльності. Згодом Греція втратила свої позиції, поступившись лідерством Риму, Константинополю, Венеції, Західній Європі, а потім і США.

Перші міжнародні компанії з'явилися під час промислової революції в Європі (XVIII–XIX ст.), коли багато фірм почали розширювати свої операції, відкриваючи філії, в тому числі виробничі, за кордоном.

Міжнародний бізнес пройшов значну еволюцію, і те, яким ми бачимо його сьогодні, є результатом багатовікового розвитку від давніх часів започаткування міжнародної торгівлі. З кінця XX століття та на початку XXI століття міжнародний

бізнес розвивається під впливом стрімких глобалізаційних процесів, що відбуваються в системі міжнародних економічних відносин [1].

Відомий американський науковець Річард Робінсон у 1964 році запропонував найвідомішу концепцію періодизації розвитку міжнародного бізнесу.

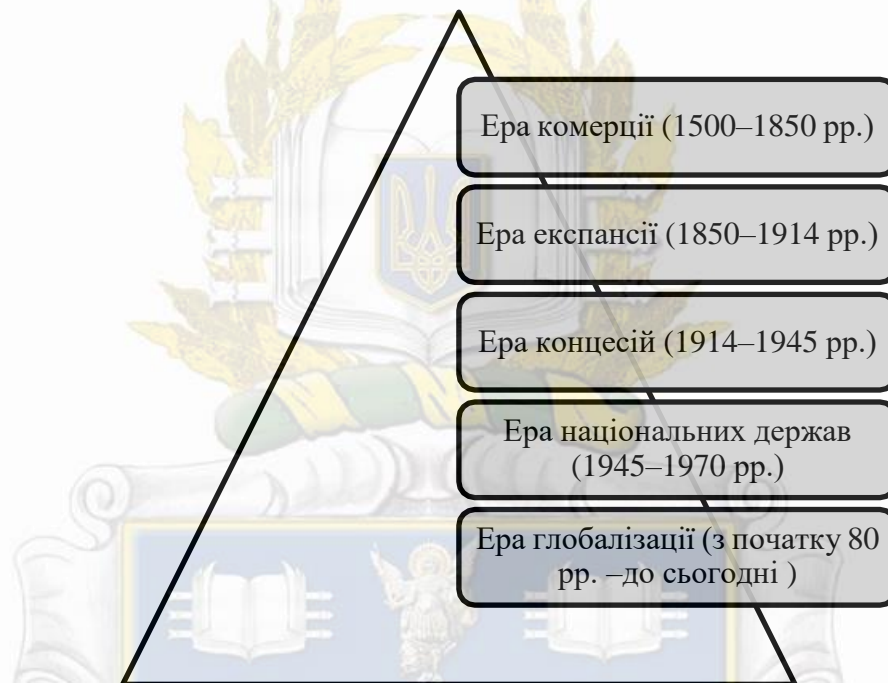


Рисунок 1.1 – Концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу за теорією Річарда Робінсона [5]

Як видно з рис. 1.1. Згідно з його теорією американського науковця, можна виділити п'ять ер розвитку міжнародного бізнесу. Розглянемо кожну з них детальніше. Комерційна ера, яка тривала з 1500 до 1850 року, була періодом, коли міжнародний бізнес активно розвивався завдяки колоніальній експансії європейських держав. Іспанія, Португалія, Великобританія, Франція та Нідерланди розширювали свої колоніальні володіння, що сприяло розвитку торгівлі з Новим Світом, Африкою та Азією. У цей період виникли великі торговельні компанії, такі як Британська та Голландська Ост-Індійські компанії, які стали ключовими гравцями у міжнародній торгівлі. Основними товарами цього періоду були спеції, чай, кава, цукор, тютюн, текстиль, золото та срібло.

Експансійна ера, що тривала з 1850 по 1914 рік та характеризувалася безпрецедентним розквітом міжнародної торгівлі та стрімким технологічним

прогресом. Даний період відзначився низкою ключових подій, які й досі впливають на світову економіку, а саме розвиток транспорту, залізниці та пароплавів, винайдених в цей час, значно прискорили та здешевили перевезення товарів та населення, пов'язавши раніше віддалені регіони світу. Саме в період експансії Європейські держави та США активно розширювали свої колоніальні імперії, прагнучи до нових джерел сировини, дешевої робочої сили та нових ринків збуту для своїх товарів.

Концесійна ера, яка охоплює період з 1914 до 1945 року, була часом значних економічних та політичних змін, викликаних Першою та Другою світовими війнами. Війни суттєво вплинули на міжнародний бізнес, спричинивши економічні кризи та зміну глобальних економічних структур. У даний період встановлювалися концесійні договори, які регулювали доступ до природних ресурсів та ринків збуту між країнами. Велика депресія та інші економічні кризи цього періоду призвели до значних змін у міжнародній комерції та фінансах. Зросла роль держав у регулюванні економіки та міжнародної торгівлі.

Ера незалежних держав, що тривала з 1945 до 1980 року, характеризувалася процесами деколонізації після Другої світової війни, коли багато колоній здобули незалежність, що призвело до змін у глобальних економічних і політичних структурах. У цей період виникли міжнародні організації, такі як ООН, МВФ та Світовий банк, які регулювали економічні та політичні відносини між країнами. Розвивалася економічна інтеграція, створювалися регіональні економічні об'єднання, такі як Європейське економічне співтовариство (пізніше ЄС). Багато компаній розширили свою діяльність на міжнародні ринки, створюючи дочірні компанії та філії по всьому світу.

Ера глобалізації, що розпочалася у 1980-х роках і триває до сьогодні, характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, інтернету та цифрової комерції, що суттєво змінило способи ведення бізнесу. Формуються глобальні ринки товарів, послуг, капіталів та праці, що значно спростило міжнародну торгівлю. Зменшення торговельних бар'єрів та митних обмежень сприяло зростанню обсягів міжнародної торгівлі. Поглиблення економічних

зв'язків між країнами призвело до зростання взаємозалежності національних економік. На глобальну арену виходять нові гравці, такі як Китай та Індія, які стають важливими учасниками міжнародного бізнесу [5].

Кожна з цих ер мала свої унікальні характеристики та внесок у розвиток міжнародного бізнесу, створюючи основу для сучасної глобальної економіки.

Дослідженню поняття «міжнародний бізнес» присвятили свої роботи низка сучасних науковців та кожен з них трактує дане поняття по різному.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «міжнародний бізнес» [8]

Андрусенко В.	Міжнародний бізнес - це система економічних відносин між суб'єктами господарювання різних країн, що виникають у процесі міжнародного обміну товарами, послугами, факторами виробництва та інформацією
Бондарчук М.	Міжнародний бізнес - це сукупність економічних операцій, які здійснюються суб'єктами господарювання різних країн, спрямованих на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів на світовому ринку.
Возняк С.	Міжнародний бізнес - це багатогранна діяльність, яка охоплює виробництво, торгівлю, інвестиції, фінансування, маркетинг, менеджмент та інші аспекти економічної діяльності на міжнародному рівні.
Євтушенко С.	Міжнародний бізнес - це не лише економічна діяльність, але й культурний, соціальний та політичний феномен, який впливає на життя людей в різних країнах світу

Зважаючи на наведені у табл. 1.1. трактування поняття «міжнародний бізнес» сформуємо узагальнене трактування даного поняття. Так поняття «міжнародний бізнес» включає ділові транзакції (угоди) між фізичними особами, фірмами та іншими (приватними і громадськими) організаціями, які здійснюються за межами національних кордонів, а це означає, що міжнародний бізнес є невід'ємною складовою сучасного світового господарства. Розуміння основних характеристик та видів міжнародного бізнесу має велике значення як для бізнесу, так і для наукового світу. Тому варто розглянути основні види міжнародного бізнесу та охарактеризувати їх.



Рисунок 1.2 – Основні види міжнародного бізнесу [12]

Як видно на рис. 1.2, існує чотири основних види операцій в міжнародному бізнесі, кожна група операцій має свої складові. Торговельні операції включають в себе експорт, імпорт - це продаж товарів та послуг з однієї країни в іншу та реекспорт, реімпорт - це вторинний експорт та імпорт товарів, які вже були ввезені в країну. Торговельні операції є найпростішим та найдавнішим видом міжнародного бізнесу.

Фінансові операції відіграють важливу роль у забезпеченні фінансування міжнародного бізнесу та включають в себе кредитування, тобто, надання коштів в борг іншим компаніям або державам, страхування, захист від ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу та лізинг - надання майна в тимчасове користування за певну плату.

В свою чергу коопераційні операції включають наукову кооперацію - спільні дослідження та розробки, науково-технічний обмін - обмін знаннями та технологіями та виробнича кооперація - спільне виробництво товарів. Коопераційні операції дозволяють компаніям об'єднати ресурси та знання для реалізації спільних проектів.

Обмінні операції використовуються для спрощення міжнародної торгівлі та подолання валютних бар'єрів, які включають в себе бартер - обмін товарами та

послугами без використання грошей та транзит товарів - перевезення товарів через територію однієї країни до іншої.

Варто зазначити, що розвиток міжнародного бізнесу залежить від численних факторів, які визначають його динаміку та напрямок. Розглянемо деякі з найважливіших ключових факторів, які впливають на процес міжнародного бізнесу.

Таблиця 1.2 – Ключові фактори впливу на розвиток міжнародного бізнесу

Фактор впливу	Характеристика
Глобалізація економіки	Зростаюча глобалізація сприяє збільшенню обсягів міжнародної торгівлі, інвестицій та співробітництва між країнами
Технологічний прогрес	Швидкий технологічний розвиток забезпечує нові можливості для здійснення міжнародних бізнес-операцій, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність.
Політичні фактори	Політична стабільність, торговельні угоди, міжнародні санкції та інші політичні чинники можуть суттєво впливати на умови та можливості для міжнародного бізнесу.
Економічні умови	Економічні показники, такі як зростання ВВП, рівень безробіття, інфляція та обмінний курс, визначають рівень ризику та можливості для міжнародного бізнесу
Правове середовище	Правова система та регулювання в країні можуть впливати на умови бізнесу, включаючи захист інтелектуальної власності, оподаткування та умови трудових відносин.

Врахування наведених у табл. 1.2 ключових факторів є важливим для розуміння та успішного ведення міжнародного бізнесу в умовах глобального ринку [18].

Отже, історія розвитку міжнародного бізнесу має багатовікову еволюцію. Міжнародний бізнес має п'ять ключових ер розвитку, куди входять, Ера комерції (1500–1850 рр.), Ера експансії (1850–1914 рр.), Ера концесій (1914–1945 рр.), Ера національних держав (1945–1970 рр.), Ера глобалізації (з початку 80 рр. – до сьогодні). Сучасне розуміння поняття «міжнародний бізнес» включає у себе угоди та ділові транзакції між різними суб'єктами - як фізичними особами, так і компаніями, які проводяться за межами території конкретної країни. Таким чином, міжнародний бізнес став невід'ємною частиною сучасного світового господарства. Існує чотири основних види міжнародного бізнесу серед яких : торговельні операції, фінансові операції, коопераційні та фінансові операції.

1.2. Кризові явища та оцінка їх впливу на міжнародний бізнес

У сучасному світі міжнародний бізнес є невід’ємною складовою глобальної економіки, що забезпечує обмін товарами, послугами та ідеями між країнами. Проте, на шляху його розвитку стоять різноманітні виклики та кризові ситуації, які можуть виникати з різних причин і мати серйозний вплив на функціонування міжнародного бізнесу.

Перш за все охарактеризуємо поняття «кризові явища в міжнародному бізнесі» - це стійкі негативні зміни в його функціонуванні, які призводять до значних втрат для компаній, держав та інших учасників міжнародної економічної діяльності. Розглянемо найбільш поширені кризові явища у міжнародному бізнесі.



Рисунок 1.3 – Найпоширеніші кризові явища у міжнародному бізнесі [22]

Для більш ґрунтовного аналізу впливу кризових явищ на діяльність міжнародних компаній розглянемо детальніше кожне з наведених (рис. 1.3) кризових явищ.

Економічні кризи є одними з найбільш поширених ризикових явищ у міжнародному бізнесі, які можуть мати складні наслідки для глобальної економіки, компаній та споживачів. Економічні кризи можуть виникати з різних причин,

включаючи фінансові дисбаланси, політичні події, зовнішні шоки та системні проблеми у фінансових системах.

Таблиця 1.3 – Основні види економічних криз, причини та наслідки їх виникнення [18]

Вид економічної кризи	Характеристика	Причини	Наслідки
Глобальна рецесія	Спад в економічній діяльності більшості країн світу.	Макроекономічні фактори: дефіцит бюджету, торговий дефіцит, високі процентні ставки, інфляція.	Зниження економічного зростання, зростання безробіття, скорочення інвестицій, інфляція, соціальні заворушення
Галузева рецесія	Спад в певній галузі або секторі економіки	Фактори, специфічні для цієї галузі: падіння цін на сировину, технологічні зміни, зростання конкуренції.	Зниження виробництва, зайнятості та доходів в даній галузі, банкрутства компаній, втрата робочих місць.
Фінансова криза	Різкий спад на фінансових ринках.	Спекулятивні бульбашки, надмірне кредитування, неефективне регулювання фінансового сектору.	Банкрутства фінансових установ, втрата довіри до фінансової системи, рецесія.
Валютна криза	Різде падіння курсу валюти	Спекулятивні атаки на валюту, макроекономічні дисбаланси, втрата довіри до валюти.	Інфляція, імпорт інфляції, економічний спад.
Боргова криза	Нездатність держави або компанії обслуговувати свої борги	Надмірне нарощування боргу, неефективне управління фінансами, несприятливі економічні умови.	Дефолт, реструктуризація боргу, економічний спад.

Як видно з табл. 1.3 наслідки економічних криз можуть бути різними, але вони, як правило, включають зниження економічного зростання, зростання безробіття, скорочення інвестицій, інфляцію та соціальні заворушення. Економічні кризи є невід’ємною частиною економічного циклу, але розуміння їх природи, причин та наслідків може допомогти мінімізувати їх негативний вплив.

Політичні конфлікти та нестабільність є одними з найбільш значущих ризикових явищ у міжнародному бізнесі, що можуть суттєво вплинути на операції

компаній та їхні інвестиції. Дані фактори можуть виникати з різних причин і мати різноманітні прояви, але всі вони здатні створювати значні перешкоди для бізнесу.

Для ефективного управління ризиками та зменшення негативного впливу кризових явищ на міжнародний бізнес необхідно використовувати належні методи та інструменти оцінки цих явищ.

Розглянемо методи та інструменти оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес та їх застосування в сучасній практиці.



Рисунок 1.4 – Основні методи оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес [21]

Як видно з рис. 1.4 існує ряд методів та інструментів для оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес. Розглянемо кожен з наведених методів детальніше.

Економічні моделі базуються на економетричних техніках та математичних моделях, які використовуються для аналізу економічних процесів та прогнозування їх розвитку. Такі моделі можуть бути розроблені для вивчення різних аспектів міжнародного бізнесу в умовах кризових ситуацій, включаючи зміни в попиті та пропозиції, курси валют, цінові динаміки, витрати на виробництво, прибутковість та інші.

Сценарний аналіз полягає у розгляді різних можливих сценаріїв розвитку подій у період кризи та оцінці їхнього впливу на міжнародний бізнес. Для цього зазвичай розробляються кілька альтернативних сценаріїв, які описують різні

можливі варіанти розвитку ситуації на ринку, економіці, політичному та інших сферах.

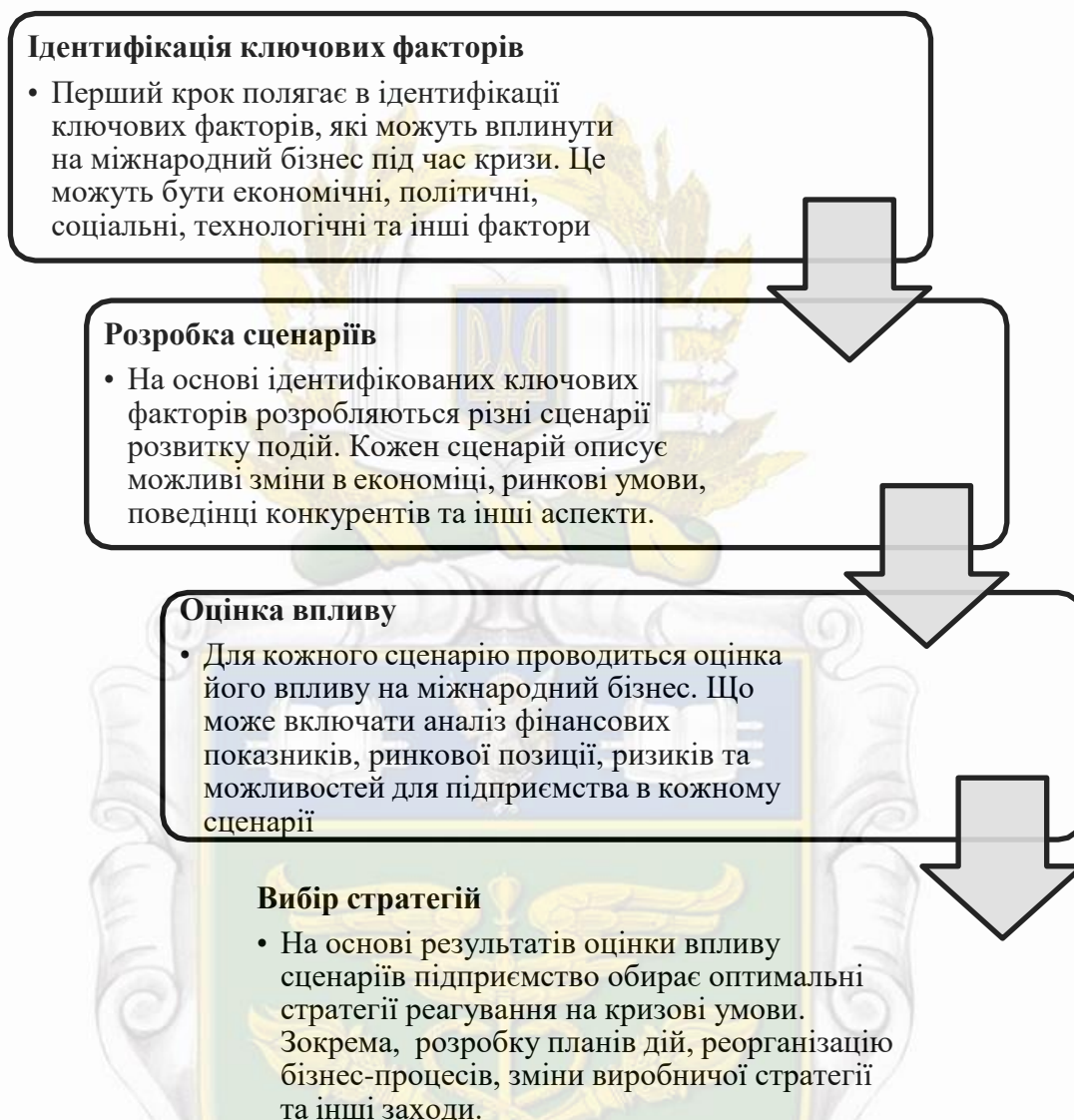


Рисунок 1.5 – Процес сценарного аналізу оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес [28]

Загалом, сценарний аналіз є корисним інструментом для оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес, оскільки він дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Аналіз ризиків полягає у визначенні, оцінці та управлінні потенційними ризиками, які можуть вплинути на міжнародний бізнес під час кризових ситуацій. Даний метод включає в себе ідентифікацію ризиків, аналіз їх ймовірності та наслідків, а також розробку стратегій мінімізації або управління цими ризиками.

Процес аналізу ризиків складається з трьох основних етапів. Перший крок полягає в ідентифікації потенційних ризиків, які можуть виникнути в умовах кризи. Для кожного ідентифікованого ризику проводиться аналіз ймовірності його виникнення та наслідків для бізнесу. Оцінка включає кількісну або якісну оцінку ризиків. На основі результатів аналізу ризиків розробляються стратегії мінімізації або управління ризиками. Зокрема, прийняття заходів для запобігання ризикам, передбачення запасних планів дій у випадку виникнення кризи, страхування та інші заходи.

Ключові показники продуктивності є показниками, які використовуються для вимірювання ефективності та успішності діяльності підприємства або конкретного проєкту. В контексті оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес, дані дозволяють оцінити, як підприємство адаптується до змін, які виникають у період кризи, і як воно впливає на його продуктивність та результативність.

Ключові показники ефективності можуть бути різноманітними та визначатися залежно від конкретної галузі бізнесу та стратегічних цілей підприємства. Вони вимірюються у формі конкретних числових значень або відсоткових показників та дозволяють керівництву та управлінському персоналу оцінювати виконання стратегічних цілей та вчасно реагувати на зміни у середовищі бізнесу.

Таблиця 1.4 – Ключові показники результативності та їх характеристика [12]

№	Показник	Характеристика
1	Чистий прибуток	Основний фінансовий показник, який вимірює прибутковість підприємства. Він дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та досягнення фінансових цілей
2	Оборотність активів	Показник що вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Висока оборотність активів свідчить про ефективне використання ресурсів.
3	Відсоток ринкової частки	Даний показник дозволяє виміряти частку ринку, яку утримує підприємство, що допомагає оцінити його конкурентоспроможність та результативність на ринку.
4	Кількість нових клієнтів або ринків	Показник вимірює рівень розширення бізнесу та може слугувати показником успішності стратегій залучення нових клієнтів або розширення до нових ринків

Ще одним важливим методом оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що стикаються з підприємством або проектом. В контексті оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес, SWOT-аналіз дозволяє розуміти внутрішні та зовнішні чинники, які можуть вплинути на успішність бізнесу. SWOT скорочення від чотирьох англійських слів: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози).

<p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Внутрішні позитивні аспекти організації або проекту. Що вказують на те, що організація робить добре має переваги над конкурентами. Наприклад, сильний бренд, висока якість продукції, чи ефективний менеджмент.</p>	<p style="text-align: center;">W</p> <p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Внутрішні обмеження чи недоліки, які можуть стати перешкодою для досягнення цілей. Наприклад, низька ефективність виробничих процесів, відсутність необхідних ресурсів чи недостатнє фінансування.</p>
<p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Зовнішні фактори, які можуть бути використані для досягнення успіху. Наприклад, зміни у законодавстві, зростання попиту на певні товари чи послуги, та інше.</p>	<p style="text-align: center;">T</p> <p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Зовнішні фактори, які можуть завдати шкоди організації Наприклад конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, економічні кризи, та інше.</p>

Рисунок 1.6 – Шаблон матриці SWOT-аналізу

SWOT-аналіз допомагає підприємствам зрозуміти їх внутрішні ресурси та зовнішнє середовище, щоб вони могли розробити стратегії, які максимально використовують їх сильні сторони, використовують можливості, вирішують слабкі сторони та захищаються від загроз.

Отже, розглянуті різні методи оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес. Економічні моделі, такі як аналіз ризиків і сценарний аналіз, допомагають розуміти й передбачати можливі наслідки кризи для бізнесу. Досліджені методи дозволяють компаніям приймати інформовані рішення щодо управління ризиками

та розробки стратегій адаптації. Крім того, SWOT-аналіз надає компаніям можливість оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що допомагає зрозуміти їх положення у контексті кризи.

Важливо враховувати, що кожен бізнес є унікальним, і вплив кризових явищ буде різним для кожної компанії. Тому використання різноманітних методів оцінки, а також індивідуальний підхід до аналізу ситуації, дозволяють міжнародним компаніям ефективно реагувати на кризові умови та забезпечити стійкість та успішність у невизначеному середовищі.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Кризові умови в діяльності сучасних підприємств зумовлюють необхідність удосконалення діяльності з урахуванням викликів сучасності. Трансформація бізнесу є досить складним елементом його діяльності особливо під впливом зовнішніх ризиків, таких як воєнні дії, нестабільність законодавства, падіння макроекономічних показників тощо. Для визначення напрямів трансформації вітчизняних суб'єктів господарювання необхідно провести діагностику сучасного стану розвитку підприємства, виявити прогалини в його розвитку та існуючі проблеми фінансового стану підприємства.

Проведемо дослідження можливості та необхідності проведення трансформації вітчизняного суб'єкта міжнародного бізнесу – ТОВ «Агрона Фрут Україна», яке є одним з лідерів українського ринку фруктових наповнювачів, а також заморожених фруктів та ягід. «Агрона Фрут Україна» було створене в 1997 році як ТОВ «Спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-обст», проте 4 травня 2006 року підприємство змінило назву на сучасну та успішно функціонує на українському ринку харчової промисловості. Підприємство функціонує в Україні як дочірня компанія Agrana Fruit S.A., що свідчить про його важливу роль в світовій економіці та необхідність побудови взаємозв'язків із зовнішніми контрагентами стосовно зовнішнього партнерства та реалізації продукції на закордонний ринок [32].

В процесі функціонування основним видом діяльності є реалізація фруктових наповнювачів, заморожених фруктів та інших допоміжних продуктів за контрактами з іноземними та вітчизняними контрагентами. Організаційна

структура досліджуваного підприємства досить розгалужена та відображена у Додатку А.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства протягом останніх трьох років (2021-2023 рр.) для визначення тенденцій розвитку ключових показників діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників звіту про фінансові результати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр., грн.

Фінансовий результат	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	1394881,0	1219996,0	1218948,0	-174885,0	-1048,0	-12,5	-0,1
Собівартість реалізованої продукції	1124498,0	970327,0	888573,0	-154171,0	-81754,0	-13,7	-8,4
Інші операційні доходи	10462,0	2957,0	11182,0	-7505,0	8225,0	-71,7	278,2
Адміністративні витрати	61147,0	57755,0	65110,0	-3392,0	7355,0	-5,5	12,7
Витрати на збут	56952,0	56855,0	87191,0	-97,0	30336,0	-0,2	53,4
Фінансовий результат до оподаткування	160632,0	93935,0	145963,0	-66697,0	52028,0	-41,5	55,4
Витрати з податку на прибуток	28884,0	17440,0	26476,0	-11444,0	9036,0	-39,6	51,8
Чистий прибуток	131362,0	76495,0	119487,0	-54867,0	42992,0	-41,8	56,2

Проведене дослідження свідчить про те, що з 2021 року спостерігається незначне зниження чистого доходу від реалізації продукції, зокрема у 2022 році воно становило 12,5%, а у 2023 році - 0,1%. Зазначена тенденція може бути пов'язана з різними факторами, такими як зміна попиту на продукцію, а також зміна конкурентної ситуації на ринку в умовах воєнних ризиків. Собівартість реалізованої продукції суттєво знизилася у 2022 році на 13,7%, а у 2023 році - ще

на 8,4%, що може бути пов'язано зі зменшенням витрат на сировину, матеріали, енергоносії, оплату праці, транспортні витрати як наслідок зменшення обсягу виробництва та реалізованої продукції. Зниження собівартості продукції позитивно впливає на рентабельність підприємства. Інші операційні доходи мали нестабільну динаміку протягом аналізованого періоду, у 2022 році вони знизилися на 71,7%, а у 2023 році зросли на 278,2%, що є позитивним для підприємства.

Адміністративні витрати незначно зросли у 2023 році на 12,7%, тоді як витрати на збут суттєво зросли у 2023 році на 53,4%, що може негативно вплинути на рентабельність підприємства та викликане зовнішніми ризиками щодо доставки продукції за кордон в умовах неможливості перевезення товарів морським транспортом та великі витрати на складні логістичні маршрути в умовах війни.

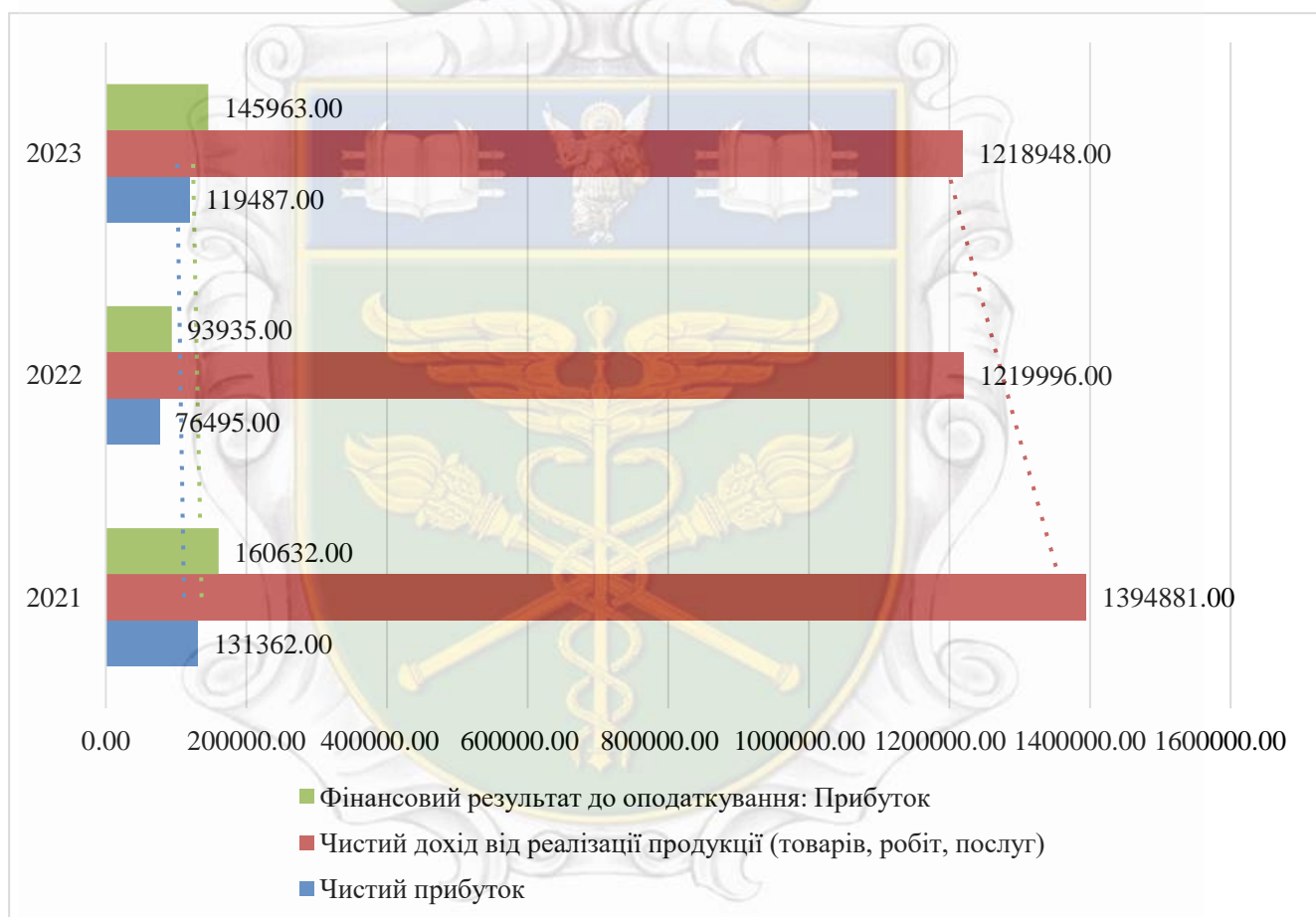


Рисунок 2.1 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2021-2023 рр., грн.

Фінансовий результат до оподаткування суттєво знизився у 2022 році на 41,5%, а у 2023 році зріс на 55,4%. Чистий прибуток також суттєво знизився у 2022 році на 41,8%, а у 2023 році зріс на 55,7%. Зміна фінансового результату може бути пов'язана з зміною чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, інших операційних доходів, витрат.

Загалом фінансові результати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2021-2023 років мали нестабільну динаміку. Спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції та зростання витрат, що негативно впливає на рентабельність підприємства. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції суттєво знизилася, що може частково компенсувати негативний вплив інших факторів.

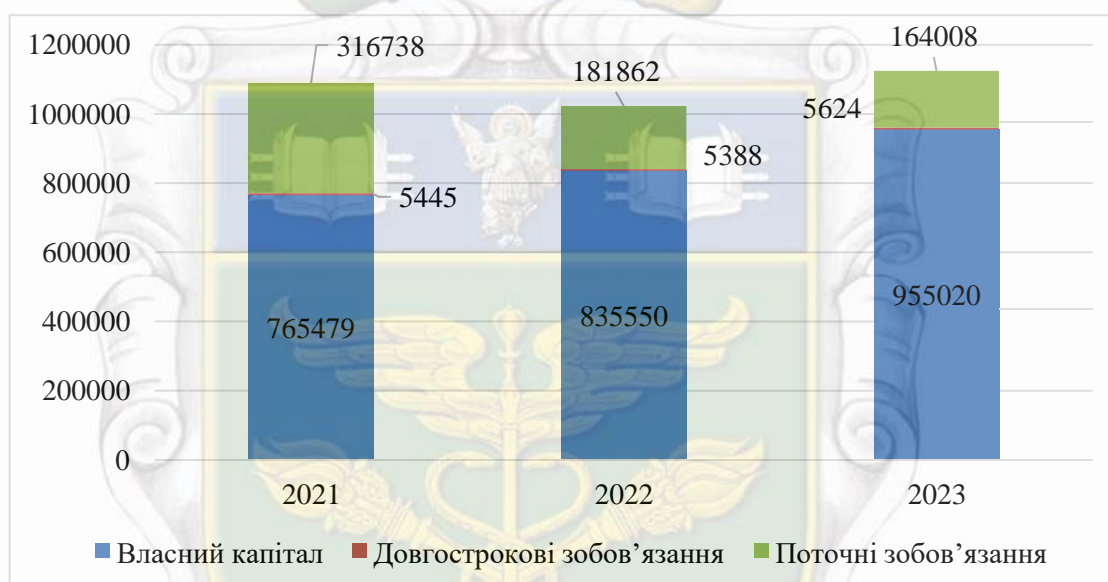


Рисунок 2.2 – Структура пасиву балансу ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр., грн.

Проведений аналіз структури капіталу підприємства свідчить про те, що власний капітал суттєво зріс у 2023 році на 14,4%, що може бути пов'язано зі збільшенням статутного капіталу, нерозподіленого прибутку та резервів ТОВ «Агрона Фрут Україна». Довгострокові зобов'язання дещо зросли у 2023 році, а саме на 4,4% порівняно з попереднім роком, що свідчить про отримання нових довгострокових кредитів. Поточні зобов'язання зменшилися у 2023 році порівняно з 2022 роком на 10,4% зокрема за рахунок зменшення кредиторської

заборгованості, поточних зобов'язань за розрахунками з постачальниками та підрядниками, поточних зобов'язань за розрахунками з працівниками, поточних зобов'язань за податками та зборами.

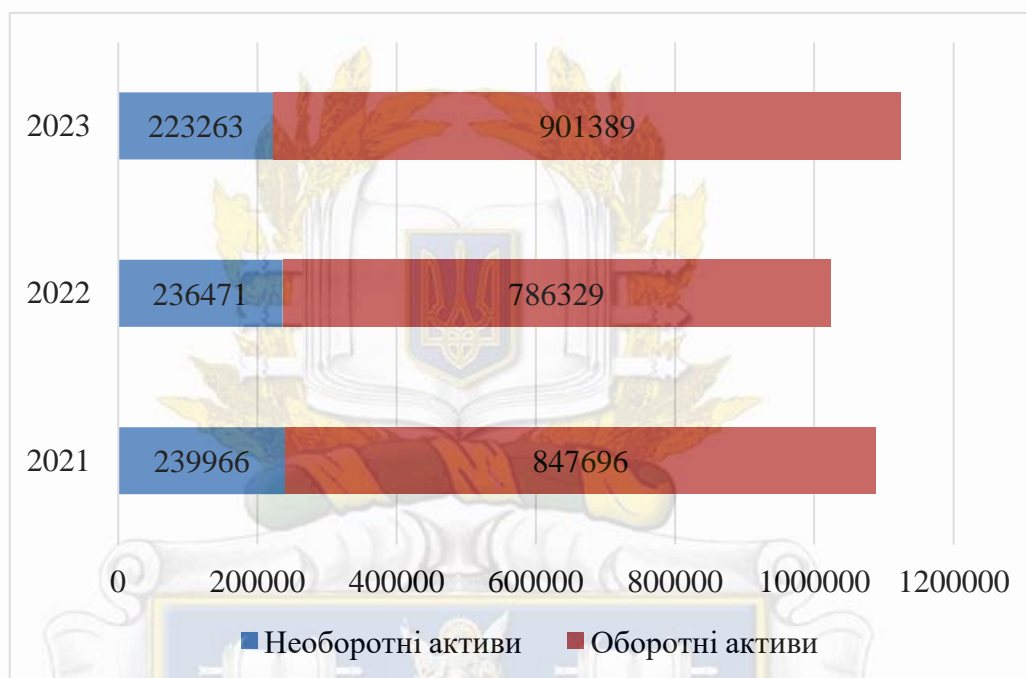


Рисунок 2.3 – Структура активу балансу ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр., грн.

Як видно із даних графіка 2.3, необоротні активи зменшилися у 2023 році на 5,8% порівняно з попереднім роком, натомість оборотні активи суттєво зросли у 2023 році на 14,7%. Переважання оборотних активів може вказувати на те, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» більше зосереджене на короткостроковій діяльності та генеруванні швидких потоків грошових коштів, а не на довгострокових інвестиціях. Більша частка оборотних активів може свідчити про високу ліквідність компанії, що свідчить про те, що компанія має достатньо коштів та активів, які можна швидко конвертувати в готівку, щоб задовольнити свої короткострокові зобов'язання та потреби в оборотному капіталі.

В даному контексті, з'ясувавши зміну показників, що можуть впливати на ліквідність та платоспроможність досліджуваного підприємства, проаналізуємо дану групу показників (табл. 2.2).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань підприємство може покрити за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). У 2021 році даний показник становив 0,15, що нижче за нормативне значення (0,2 - 0,25) та свідчить про низьку ліквідність. Проте у 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,44, що значно вище за нормативне значення, що може свідчити про нераціональне використання коштів підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2012/2021	Абсолютне відхилення 2023/2022
Загальний коефіцієнт покриття	2,68	4,32	5,50	1,65	1,17
Проміжний коефіцієнт покриття	1,44	2,11	3,69	0,67	1,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,44	1,11	0,28	0,67
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси	0,18	0,13	0,13	-0,04	0
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,48	0,39	0,47	-0,09	0,08

Загальний коефіцієнт покриття у 2021 році перебував у межах нормативного значення (1-3), що свідчить про достатню кількість активів для того, щоб покривати поточні зобов'язання. Проте у 2022-2023 році даний показник стрімко зростає за рахунок зростання обсягу оборотних активів швидше за приріст поточних зобов'язань. Зобного боку, зазначена тенденція є позитивною для потенційних кредиторів, проте може свідчити про зниження ефективності використання активів.

Поряд із ліквідністю, в процесі здійснення економічної діяльності доцільно провести аналіз рентабельності діяльності підприємства в цілому та його окремих елементів. В цілому, показники рентабельності підприємства за 2021-2023 роки

демонструють циклічні тенденції розвитку. Як свідчать дані рис. 2.4, рентабельність діяльності зменшилася з 9,42% у 2021 році до 9,80% у 2023 році.

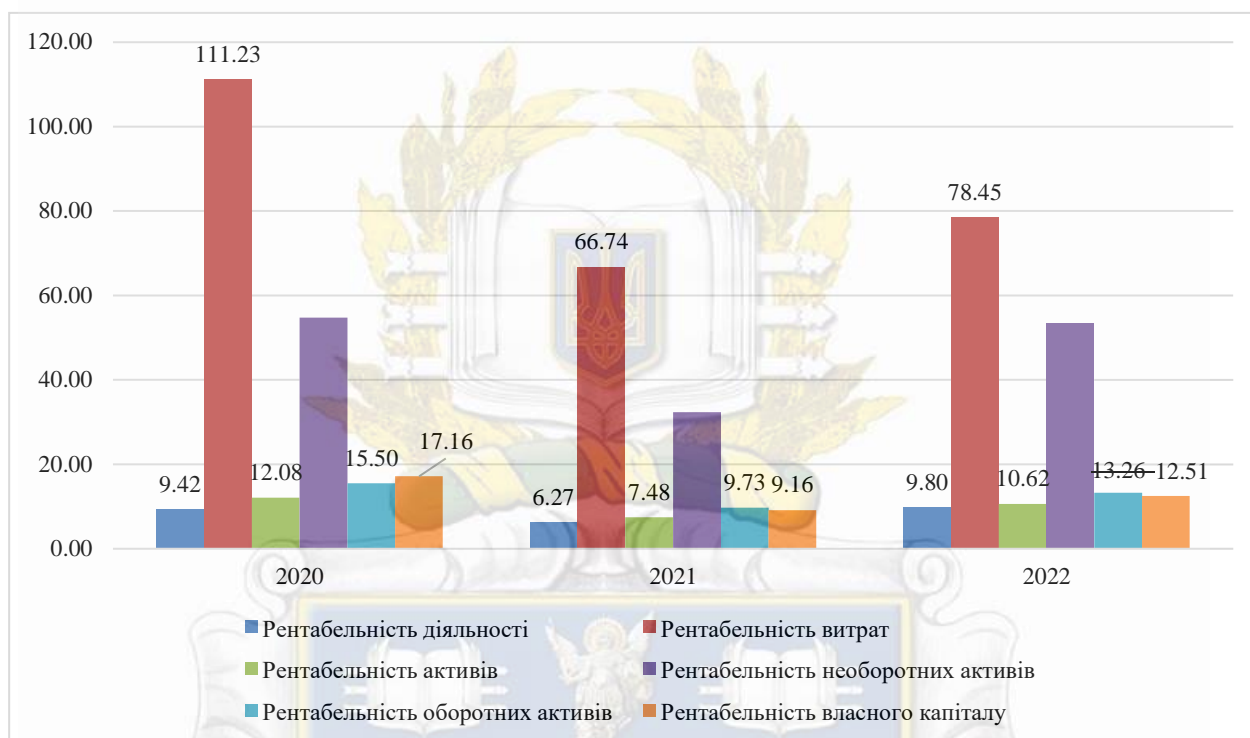


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр., %

Рентабельність продаж значно знизилася з 111,23% у 2021 році до 78,45% у 2023 році, що викликано коливанням чистого прибутку та чистого доходу від реалізації продукції. Рентабельність власного капіталу також знизилася з 17,16% у 2021 році до 12,51% у 2023 році. Рентабельність оборотних активів незначно знизилася з 15,50% у 2021 році до 13,26% у 2023 році. Рентабельність необоротних активів також дещо знизилася з 54,74% у 2021 році до 53,52% у 2023 році.

Економічна діяльність досліджуваного підприємства безперечно пов'язана з реалізацією міжнародної діяльності, що відіграє важливу роль у результативності функціонування підприємства. Тому для більш детального дослідження особливостей діяльності підприємства та їх впливу на фінансові результати необхідно провести діагностику міжнародної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

2.2. Динаміка ключових показників міжнародної діяльності досліджуваного підприємства

Зважаючи на те, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» належить холдингу австрійської компанії, варто відмітити важливість здійснення міжнародної діяльності досліджуваного підприємства та його орієнтованість на зовнішній ринок особливо в сучасних умовах господарювання. Сьогодні внутрішній ринок є досить нестабільним зважаючи на воєнні ризики, тому компанії слід передусім орієнтуватися на зовнішні ринки збуту продукції. На внутрішньому ринку підприємство переважно співпрацює із суб'єктами господарювання харчової промисловості, які використовують фруктові наповнювачі у виготовленні інших товарів.



Рисунок 2.5 – Напрями використання продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» [32]

Продукція ТОВ «Агрона Фрут Україна» виготовляється з високоякісних фруктів та ягід, що вирощуються на власних фермах компанії та фермах партнерів. Якість продукції підприємства підтверджується наявними сертифікатами якості та відповідності європейським стандартам, що робить її конкурентоспроможною на

світовому ринку. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, який відповідає потребам різних галузей харчової промисловості, постійно розробляє нові продукти та вдосконалює технології виробництва.

Крім внутрішнього ринку збуту досліджуване підприємство експортує продукцію в низку країн світу. Проаналізуємо обсяг експорту досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу експорту ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр., тис .грн

Вид товару	2021	2022	2023	Темп зростання в 2022 р.	Темп зростання в 2023 р.
Фруктові наповнювачі	299,406	65,225	38,4	-78,22	-41,13
Інші продукти	1,952	0,5581	0,084	-71,41	-84,95
Заморожені фрукти	226,202	423,446	160,006	87,20	-62,21
Надані послуги	3,812	2,826	4,964	-25,87	75,65
Усього	531,372	492,055	203,454	-7,40	-58,65

Таблиця 2.3 показує динаміку обсягу експорту ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 роках за видами товарів. У 2021 році найбільший обсяг експорту припадав на заморожені фрукти (226,202 тис. грн), на другому місці фруктові наповнювачі (299,406 тис. грн) та інші продукти (1,952 тис. грн). У 2022 році обсяг експорту заморожених фруктів значно зріс на 87,2 % (до 423,446 тис. грн), а обсяг експорту фруктових наповнювачів та інших продуктів значно знизився (до 65,225 тис. грн та 0,5581 тис. грн відповідно). У 2023 році обсяг експорту заморожених фруктів різко знизився (до 160,006 тис. грн), а обсяг експорту фруктових наповнювачів та інших продуктів знову зменшився (до 38,4 тис. грн та 0,084 тис. грн відповідно), що може бути пов'язано із логістичними проблемами.

Найбільш значні зміни спостерігаються у динаміці експорту заморожених фруктів: у 2022 році порівняно з 2021 роком обсяг експорту зріс на 87,20%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком знизився на 62,21%. Отже, динаміка експорту ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 роках була нестабільною. Найбільш значні зміни спостерігаються у динаміці експорту заморожених фруктів.

Таблиця 2.4 – Динаміка обсягу продаж ТОВ «Агрона Фрут Україна», тис. грн.

Вид товарів	Роки			Темп зростання в 2022 р.	Темп зростання в 2023 р.
	2021	2022	2023		
Внутрішні продажі					
Фруктові наповнювачі	750,176	595,074	892,771	-20,68	50,03
Інші продукти	5,517	3,691	5,52	-33,10	49,55
Заморожені фрукти	46,796	58,24	72,273	24,46	24,10
Надані послуги	61	70,913	44,93	16,25	-36,64
Всього	863,489	727,918	1015,49	-15,70	39,51
Всього реалізованої продукції					
Фруктові наповнювачі	1049,582	660,299	931,171	-37,09	41,02
Інші продукти	7,469	4,2491	5,604	-43,11	31,89
Заморожені фрукти	272,998	481,686	232,279	76,44	-51,78
Надані послуги	64,812	73,739	49,894	13,77	-32,34
Всього	1394,861	1219,973	1218,948	-12,54	-0,08

Як свідчать дані таблиці 2.4, важливе місце і обсязі реалізованої продукції відіграє внутрішній ринок, який у 2022 році зменшився на 15,7 %, проте у 2023 році зріс на 39,51 % порівняно з попереднім. Загалом у 2022 році спостерігається спадна динаміка обсягу реалізованої продукції як на внутрішньому ринку, так і на експорт, що й зумовило зниження обсягу реалізованої продукції підприємства в цілому. Проте у 2023 році обсяг продаж на внутрішньому ринку помітно зріс (на 39,5 %), тоді як експорт у 2023 році знизився ще на 58,65% порівняно з попереднім роком, що свідчить про наявні перешкоди в експорті продукції досліджуваного підприємства.

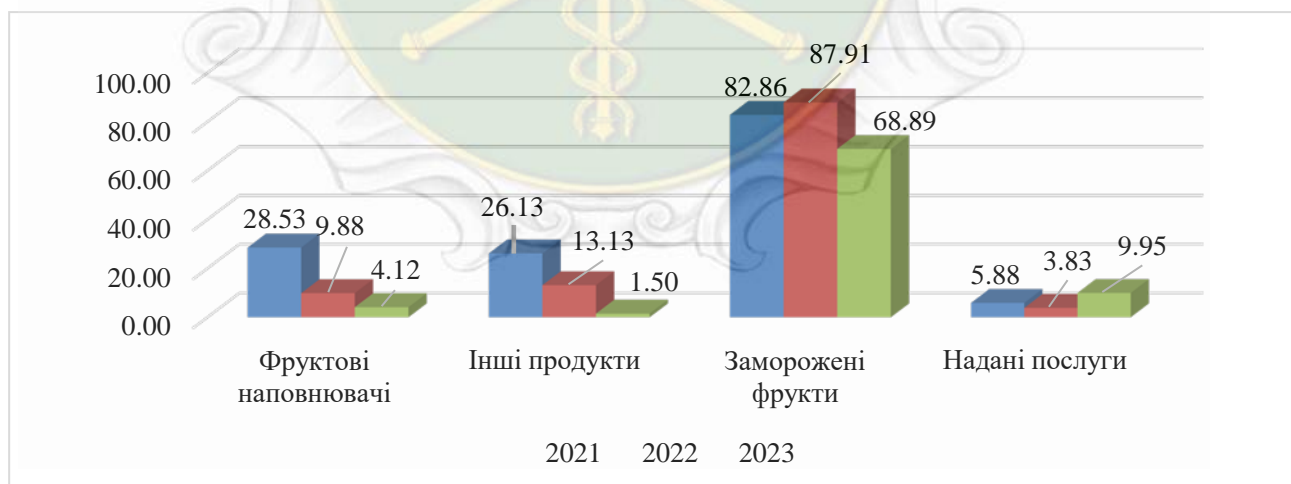


Рисунок 2.6 – Частка експорту окремих видів продукції в загальному обсязі реалізації, %

Проведений аналіз свідчить про суттєві зниження обсягів експорту в загальній сумі реалізованої продукції, зокрема найбільші відхилення спостерігалися в експорті фруктових наповнювачів, частка яких знизилася з 28,52 % від реалізованої продукції у 2021 році до 4,12 % у 2023 році. У 2022 році позитивною була динаміка частки заморожених фруктів, яка становила 87,91 %, проте у 2023 році вона помітно знизилася до 68,89 %.

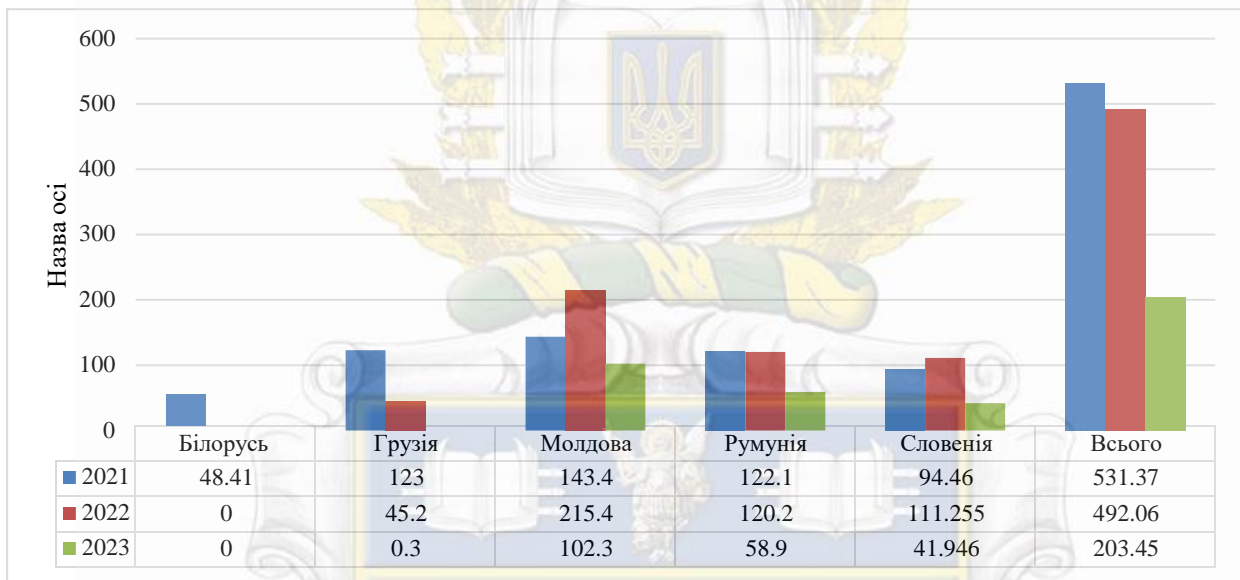


Рисунок 2.7 – Склад експорту підприємства у розрізі країн, тис. грн

У 2021 році найбільшу частку експорту становила Білорусь (48,41%), далі йшли Грузія (123 тис.грн.), Молдова (143,4 тис.грн.), Румунія (122,1 тис.грн.) та Словенія (94,46 тис.грн.). У 2022 році структура експорту значно змінилася через об'єктивні воєнні причини. Найбільшу частку експорту становила Молдова (215,4 тис.грн.), далі йшли Румунія (120,2 тис.грн.), Грузія (45,2 тис.грн.) та Словенія (111,255 тис.грн.). У 2023 році найбільшу частку експорту становила Молдова (102,3 тис.грн.), далі йшли Румунія (58,9 тис.грн.) та Словенія (41,946 тис.грн.). У 2022 році порівняно з 2021 роком частка експорту до Білорусі знизилася до 0%, а частка експорту до Грузії знизилася до 45,2 тис.грн. Частка експорту до Молдови значно зросла (на 50,7 тис.грн.), питома вага експорту до Румунії та Словенії також дещо зросла (на 1,47 тис.грн. та 17,92 тис.грн. відповідно). У 2023 році порівняно з

2022 роком частка експорту до Білорусі та Грузії залишилася на тому ж рівні (0). Частка експорту до Молдови дещо знизилася (на 52,4 тис.грн.), а частка експорту до Румунії та Словенії також дещо знизилася (на 50,67 тис.грн. та 44,23% відповідно).

Найбільш значні зміни у складі експорту спостерігаються у 2022 році порівняно з 2021 роком: частка експорту до Білорусі знизилася до 0%, а частка експорту до Молдови значно зросла (на 50,7%). Дані графіка свідчать про те, що склад експорту підприємства у 2021-2023 роках був нестабільним. Найбільш значні зміни спостерігаються у 2022 році порівняно з 2021 роком.

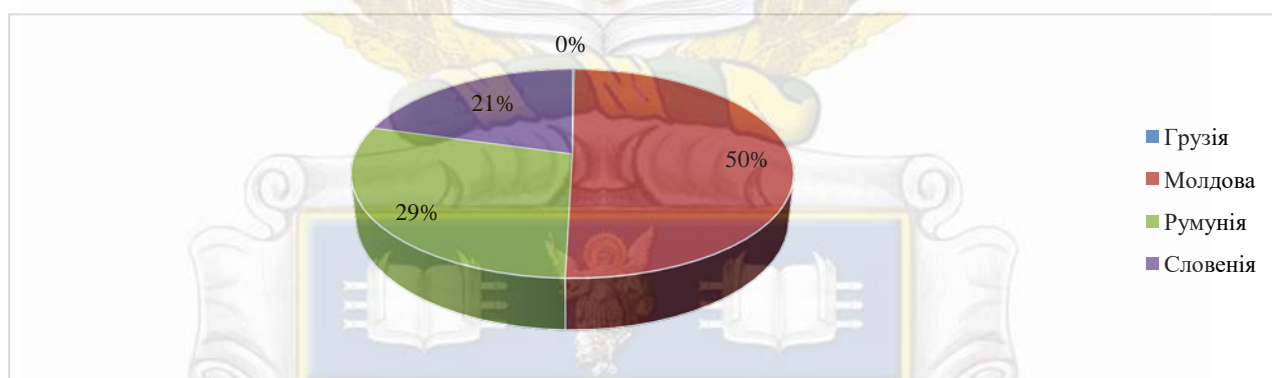


Рисунок 2.8 – Структура експорту ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2023 році, %

Проведений аналіз говорить про важливе місце експорту в діяльності підприємства. Так, у 2023 році найбільшу частку експорт, а саме 50 % займав експорт до Молдови, важливе місце займає Румунія (29%) та Словенія 21 %. Проте визначивши негативні тенденції розвитку експорту досліджуваного підприємства варто з'ясувати їх причини.

Таким чином, ТОВ «Аграна Фрут Україна» є досить потужним підприємством на вітчизняному ринку фруктових наповнювачів та заморожених фруктів. Проте як і на більшість суб'єктів господарювання в Україні, на діяльність досліджуваного підприємства безумовно вплинули воєнні ризики, що зумовили зменшення обсягу реалізованої підприємством продукції у 2022 році на -12,54 % порівняно з попереднім роком та ще на -0,08 % у 2023 році. Зазначена тенденція аналогічним чином вплинула на чистий прибуток підприємства, що призвело до зниження ключових показників ефективності.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Світовий досвід трансформації міжнародного бізнесу в кризових умовах

На функціонування підприємства наразі впливає низка ризиків, що зумовлюють необхідність трансформації суб'єкта, що здійснює міжнародну діяльність. Наразі правова, адміністративна та податкова системи України пов'язані із існуванням ризиків неоднозначності тлумачення ключових вимог до суб'єктів міжнародного бізнесу. Тривалий негативний вплив на розвиток підприємства нанесло політичне та бізнес-середовище в Україні, що зумовило неможливість окремих суб'єктів господарювання продовжувати працювати в звичному довоєнному режимі.

Важливими ризиками для функціонування ТОВ «Агрона Фрут Україна» на закордонному ринку стало запровадження адміністративних обмежень на операції з обміну валюти та вільного руху капіталів, як наслідок виникли обмеження вільного обміну гривні, що призвело до труднощів у проведенні міжнародних розрахунків. Ключовою перешкодою доступу продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» на закордонний ринок є порушення існуючих до війни ланцюгів поставок через значну матеріальну шкоду завдану інфраструктурі країни, логістичним шляхам тощо

Важливо зазначити, що не всі світові компанії успішно долають економічні наслідки криз, які їх супроводжують. Для того, щоб трансформуватися і продовжувати працювати, компаніям необхідно бути гнучкими, адаптивними та готовими до змін. Також важливо мати чітке бачення майбутнього та стратегію

його досягнення. Проведемо аналіз досвіду закордонних суб'єктів господарювання для побудови ефективної стратегії трансформації досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1 – Приклади подолання кризових явищ міжнародними підприємствами

Компанія	Галузь	Країна	Криза	Трансформація	Результат
Nokia	Телекомунікації	Фінляндія	Фінансова криза 2008 року	Перехід від виробництва телефонів до програмного забезпечення та мережевих рішень	Повернення до прибутковості, лідерство в 5G
Kodak	Фотографія	США	Цифрова революція	Звернення до цифрових технологій, розробка нових продуктів, таких як струменеві принтери	Повернення до прибутковості, диверсифікація бізнесу
General Electric	Конгломерат	США	Фінансова криза 2008 року	Продаж непрофільних активів, скорочення витрат, фокус на інноваціях	Повернення до прибутковості, зміцнення фінансової стійкості
Toyota	Автомобільна промисловість	Японія	Землетрус та цунамі 2011 року	Впровадження нових виробничих систем, фокус на електрифікації	Швидке відновлення виробництва, лідерство в гібридних та електричних автомобілях
Lufthansa	Авіаперевезення	Німеччина	Пандемія COVID-19	Скорочення флоту, оптимізація маршрутів, диджиталізація	Поступове відновлення пасажиропотоку, адаптація до нових умов

Nokia зіткнулася з низкою проблем внаслідок фінансової кризи 2008 року та зростання популярності смартфонів. Для того, щоб подолати ці проблеми, компанія вжила ряд стратегічних заходів. Компанія Nokia зрозуміла, що ринок мобільних телефонів змінюється, і почала зосереджуватися на більш перспективних напрямках, таких як програмне забезпечення та мережеві рішення. У 2015 році

Nokia придбала Alcatel-Lucent, що значно розширило її можливості в галузі мережевих рішень. Для виходу з кризи Nokia інвестувала значні кошти в дослідження та розробки, щоб розробити нові інноваційні продукти та послуги [31].

У 2013 році Nokia призначила нового генерального директора, Раджива Сівхасана, який мав досвід роботи в сфері програмного забезпечення та технологій. Дані стратегічні заходи допомогли Nokia успішно вийти з кризи та стати лідером у галузі 5G. Nokia повернулася до прибутковості в 2011 році. Наразі Nokia є одним із лідерів у галузі 5G, і її технології використовуються операторами зв'язку по всьому світу. Акції Nokia значно зросли в останні роки, що відображає зростаючу впевненість інвесторів у майбутнє компанії.



Рисунок 3.1 – Динаміка чистого прибутку компанії Nokia у 2008-2023 рр. як наслідок подолання кризи 2008 року, млрд. євро [31]

Трансформація Nokia є прикладом того, як компанія може успішно подолати кризу, якщо вона готова до змін та інвестує в інновації. Важливо зазначити, що не всі компанії, які стикаються з кризами, можуть успішно трансформуватися. Для того, щоб трансформуватися, компаніям необхідно мати чітке бачення майбутнього, сильну команду та готовність до змін.

Землетрус та цунамі, які сталися в Японії 11 березня 2011 року, стали одними з найбільш руйнівних стихійних лих в історії країни. Дані події мали значний вплив на японську економіку, в тому числі на автомобільну промисловість. Компанія Toyota, як один з найбільших автовиробників у світі, сильно постраждала від землетрусу та цунамі. Багато заводів Toyota були пошкоджені або зруйновані, що призвело до значного скорочення виробництва. Крім того, землетрус та цунамі спричинили збої в ланцюгах постачання Toyota, що також негативно вплинуло на виробництво. В результаті даних подій прибуток Toyota значно знизився в 2011 році. Чистий прибуток компанії в 2011 році склав лише 0,8 мільярда євро, що на 66 % менше, ніж у 2010 році. Однак Toyota змогла швидко відновитися після землетрусу та цунамі.

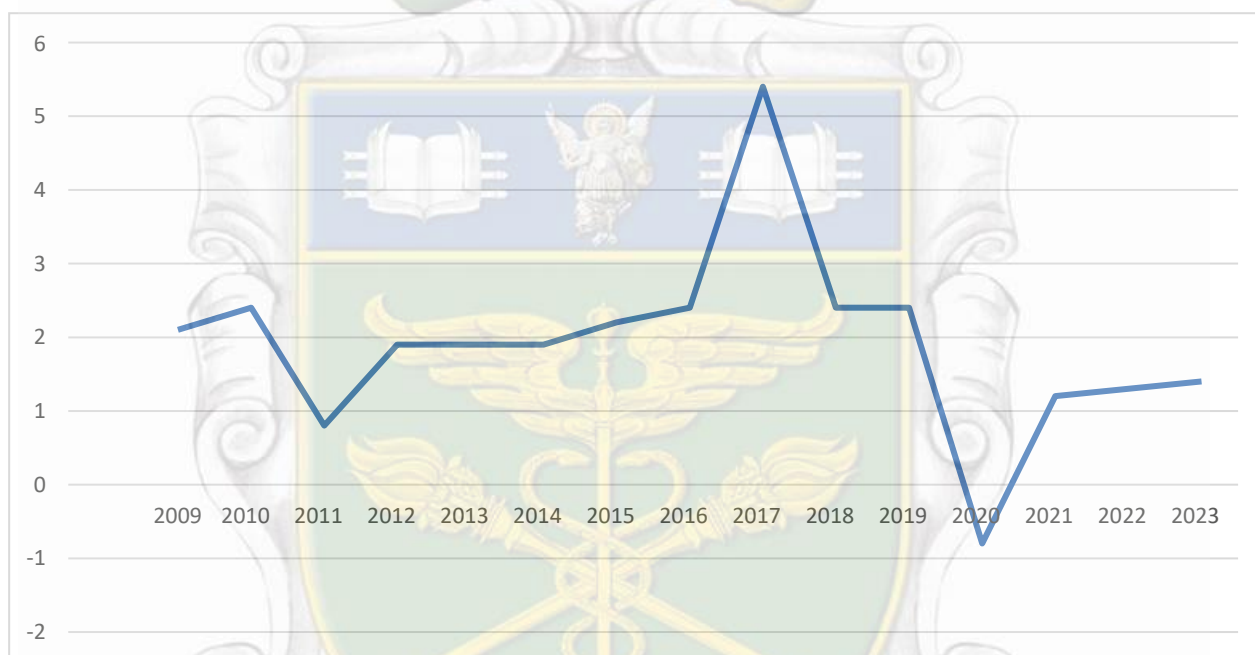


Рисунок 3.2 – Динаміка чистого прибутку компанії Toyota у 2009-2023 рр., млрд. євро [29]

Toyota змогла швидко відновити виробництво на своїх заводах, які були пошкоджені землетрусом та цунамі. Toyota має сильний бренд, який користується довірою споживачів у всьому світі, що допомогло компанії швидко відновити попит на свої автомобілі після землетрусу та цунамі. Японський уряд надав Toyota та іншим автовиробникам значну фінансову допомогу після землетрусу та цунамі.

Toyota розробила нові логістичні та дистрибуційні маршрути, щоб обійти пошкоджені дороги та інфраструктуру. Компанія також використовувала альтернативні види транспорту, такі як кораблі та літаки, щоб доставляти автомобілі дилерам. Таким чином, землетрус та цунамі 2011 року стали серйозним викликом для Toyota. Однак компанія змогла подолати цей виклик та відновити свої позиції на світовому ринку.

Пандемія також призвела до збоїв у ланцюгах постачання, що ускладнило Toyota отримання необхідних компонентів для виробництва автомобілів. У 2020 році також значно зросли ціни на сировину, що негативно вплинуло на прибутковість Toyota, крім того курс японської ієни значно виріс, що негативно вплинуло на прибуток Toyota від експорту автомобілів. Однак важливо зазначити, що компанія змогла швидко відновитися в 2021 році та 2022 році. Toyota скоротила витрати на виробництво, маркетинг та адміністративні витрати. Компанія також запропонувала нові цифрові послуги, такі як онлайн-бронювання та доставка автомобілів. Toyota інвестувала в нові технології, такі як електромобілі та автономні автомобілі, що допомогло компанії залишатися конкурентоспроможною на мінливому ринку. Визначимо ключові напрями трансформації, які застосовували світові лідери в умовах кризи (рис. 3.3).

Сильне лідерство

- Компанії, які мають чітке бачення майбутнього та вміють мотивувати своїх співробітників, мають більше шансів на успіх.

Гнучкість

- Компанії, які готові адаптуватися до нових умов та міняти свою стратегію, мають більше шансів на виживання.

Інновації

- Компанії, які інвестують в нові продукти та послуги, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління витратами

- Компанії, які можуть скоротити витрати без шкоди для якості продукції та послуг, мають більше шансів на виживання.

Наявність фінансових резервів

- Компанії, які мають сильні фінансові резерви, можуть витримати період кризи та інвестувати в своє майбутнє

Рисунок 3.3 – Світовий досвід трансформації міжнародного бізнесу в умовах кризи

Трансформація в умовах кризи є досить складним та непередбачуваним процесом, але вона може стати й можливістю для компаній стати сильнішими, більш стійкими та більш конкурентоспроможними. Важливе місце в трансформації міжнародного бізнесу відіграють також наявні ресурси, які компанія може застосувати для удосконалення діяльності та виявлення і посилення існуючих конкурентних переваг для успішного функціонування в умовах кризи.

3.2. Напрями удосконалення діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах кризи

Війна в Україні спричинила значні виклики для українського бізнесу, змушуючи підприємства швидко адаптуватися до нових реалій. Залежно від існуючих можливостей, а також напрямів діяльності конкретного підприємства, вітчизняні суб'єкти господарювання швидко впроваджували інструменти трансформації бізнесу задля продовження функціонування під час війни. В цілому, війна в Україні стала каталізатором для глибоких змін в українському бізнесі. Підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, змогли не лише вижити, але й отримати нові можливості для розвитку. Суб'єкти міжнародного бізнесу є однією із найбільш вразливих категорій підприємств, адже їх діяльність залежить не лише від українських ризиків, а й від світових тенденцій розвитку галузі.

В діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» важливо чітко визначити стратегічний та організаційний напрямок розвитку компанії. Спираючись на десятиліття досвіду у налагодженні зв'язків між сільським господарством та промисловістю, а також налагоджені партнерські стосунки, доступ до сировини, інноваційні розробки та нові моделі співпраці, компанія може стати ключовим розробником рішень для своїх партнерів, роблячи акцент на стійкість та розвиток в нестабільні часи.

Таблиця 3.2 – Сучасні ризики, що зумовлюють трансформацію ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Ризик	Опис	Вплив на діяльність	Напрями трансформації
Економічні ризики	Зміна курсу валют, інфляція, коливання цін на сировину та готову продукцію, економічна рецесія	Зменшення рентабельності, втрата ринків збуту, зростання витрат	Диверсифікація ринків збуту, хеджування валютних ризиків, оптимізація витрат
Політичні ризики	Зміна політичної ситуації в Україні, політична нестабільність, зміни в законодавстві	Втрата інвестицій, обмеження доступу до ринків, зростання бюрократичних бар'єрів	Моніторинг політичної ситуації, налагодження зв'язків з органами влади, участь у лобюванні інтересів бізнесу
Соціально-економічні ризики	Зміна демографічної структури населення, зниження купівельної спроможності, зростання безробіття	Зменшення попиту на продукцію, втрата клієнтів	Розширення асортименту продукції, орієнтація на нові сегменти ринку, впровадження програм лояльності
Технологічні ризики	Зміна технологій виробництва, поява нових конкурентів, кібератаки	Втрата конкурентоспроможності, збитки від кіберзлочинів	Впровадження нових технологій, підвищення кібербезпеки, співпраця з науково-дослідними інститутами
Екологічні ризики	Зміна клімату, стихійні лиха, забруднення навколишнього середовища	Збитки від стихійних лих, втрата репутації, зростання витрат на екологічні заходи	Впровадження екологічно чистих технологій, участь у природоохоронних проектах, підвищення екологічної свідомості персоналу

Джерело: побудовано на основі [3-8, 11]

Визначені ризики зумовлюють необхідність реагування керівництва підприємства та переорієнтації діяльності підприємства. Компанія AGRANA представила ключові напрямки своєї стратегії розвитку у відповідь на інтенсивну зміну клімату та глибокі трансформації в ланцюжку створення вартості харчової галузі, від фермерства до кінцевого споживача, компанія визначила наступні пріоритети на найближчі роки.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» планує інвестувати в нові продукти, технології та дослідження, щоб залишатися лідером у своїй галузі. Функціонуючи як дочірня компанія досліджуване підприємство може використовувати резерви коштів, які можна інвестувати материнською компанією у розвиток підприємства. Комплексний підхід до роботи з клієнтами має бути ключовим пріоритетом розвитку бізнесу та налаштування відносин із клієнтами.



Рисунок 3.4 – Стратегічні напрями розвитку діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» [30]

Важливим напрямом діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» є розвиток нових ринків та продуктів, використання нових каналів збуту. AGRANA буде розширюючи свою присутність на онлайн-ринках та інших нових каналах, зможе охопити ширшу аудиторію. Орієнтація на виготовлення продукції з природної відновлюваної сировини зумовлює створення продуктів, що відповідають потребам екологічно свідомого споживача. Вдосконалення корпоративної культури зумовлює створення динамічної та інклюзивної корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та зростанню. Оптимізація операційних процесів для підвищення ефективності та рентабельності, а також забезпечення фінансової стійкості компанії.

Для визначення нових напрямів реалізації продукції досліджуваного підприємства варто провести аналіз світового попиту на продукцію, яку пропонує ТОВ «Аграна Фрут Україна» на міжнародний ринок. Проведемо дане дослідження за допомогою інструменту Trade Map [30].

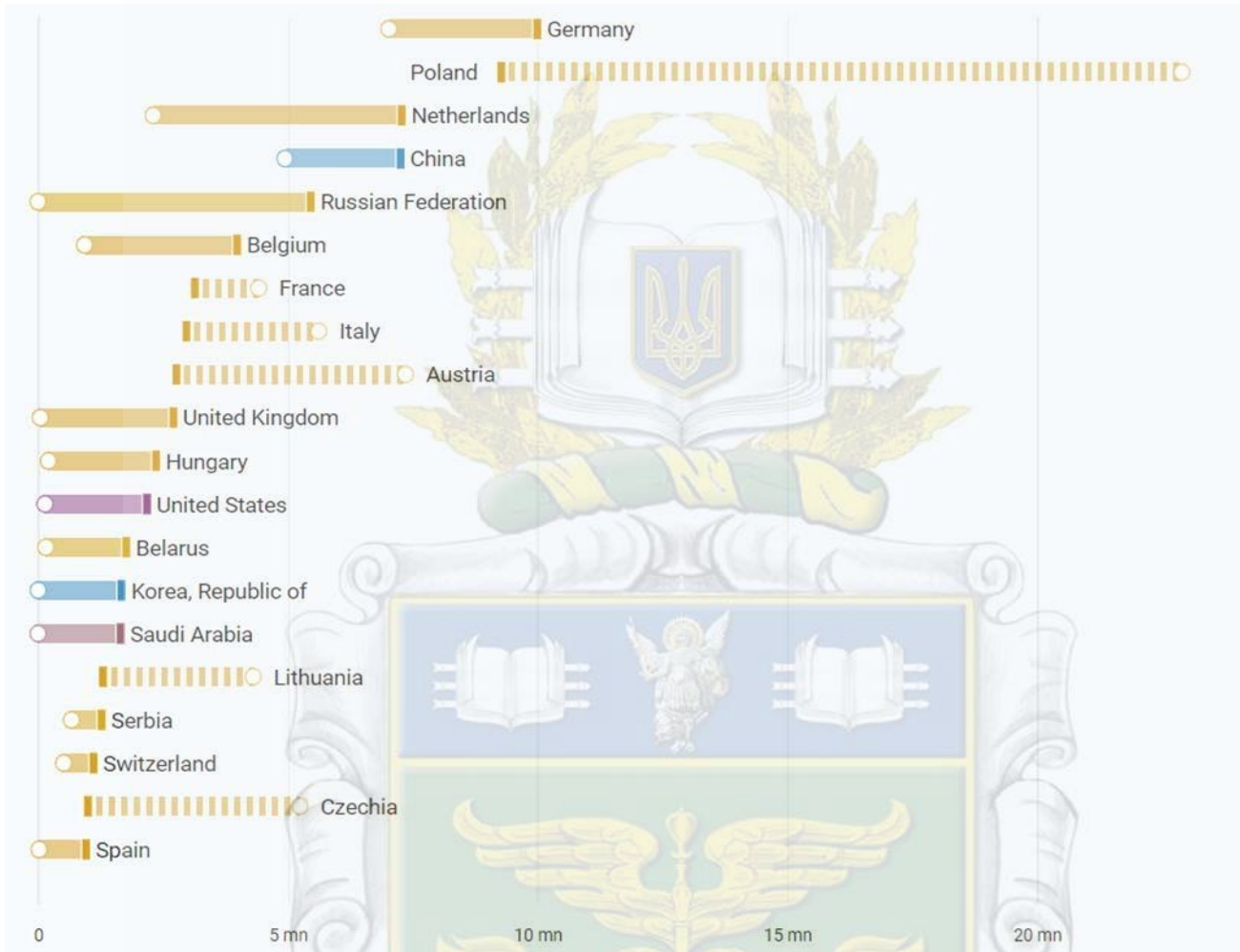


Рисунок 3.5 – Світовий попит на фрукти приготовані чи заморожені

Як показав аналіз, найбільший невикористаний експортний потенціал у Польщі, а також Німеччини та Нідерландів, куди підприємству рекомендується експортувати продукцію в умовах кризи. Дані країни політичні партнери України, а також географічно недалеко розташовані, що може зменшити логістичні витрати на перевезення продукції.

При експортуванні продукції досліджуваному підприємству варто використовувати умови перевезення FCA «Франко превізник», коли передача усіх ризиків транспортування здійснюється під час відвантаження товару зі складу підприємства, що зумовить зменшити ризики під час війни. Тоді як досі підприємство також використовувало умови DAP «Постачання в пункті», коли самостійно ще здійснювалася доставка до складу клієнта.

Функціонуючи в Україні досліджуваному підприємству варто диверсифікувати канали збуту продукції шляхом активізації співпраці з роздрібними магазинами, а не лише товаровиробниками, через які можливо реалізувати заморожені ягоди та фрукти, а також фруктові наповнювачі безпосередньо споживачам. Даний напрям діяльності забезпечить додатковий напрям реалізації продукції, яка може використовуватися не лише як напівфабрикат, а й як готова продукція. Таким чином, світовий досвід трансформації міжнародного бізнесу базується на використанні інноваційних технологій виробництва, методів та інструментів управління, що дозволило великим міжнародним компаніям не лише подолати кризу, а й успішно нарощувати прибутки після подолання кризових явищ. ТОВ «Агрона Фрут Україна», як і безліч інших українських підприємств, стикнувшись із воєнними ризиками, постали перед викликами сучасності, які безпосередньо вплинули на їх діяльність, в тому числі на міжнародному ринку. Для їх подолання компанії необхідно здійснювати низку заходів, розширювати ринки збуту, впроваджувати інноваційні технології задля закріплення позицій на світовому та внутрішньому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Функціонування підприємств, що працюють в умовах війни є досить непростим економічним процесом, що потребує значних зусиль керівництва та працівників аби вижити в складних умовах господарювання. Оцінка діяльності бізнесу дозволяє зробити висновки про необхідність його трансформації задля успішного розвитку у перспективі. Досвід зарубіжних компаній свідчить про наявність багатьох прикладів успішного виходу з кризи та стрімкого розвитку в надскладних економічних умовах.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є одним з лідерів українського ринку фруктових наповнювачів, а також заморожених фруктів та ягід. «АгрANA Фрут Україна» було створене в 1997 році та сьогодні успішно функціонує на українському ринку харчової промисловості. Підприємство функціонує в Україні як дочірня компанія Agrana Fruit S.A., що свідчить про його важливу роль в світовій економіці та необхідність побудови взаємозв'язків із зовнішніми контрагентами стосовно зовнішнього партнерства та реалізації продукції на закордонний ринок.

Незважаючи на те, що ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є досить потужним підприємством на вітчизняному ринку фруктових наповнювачів та заморожених фруктів. Проте як і на більшість суб'єктів господарювання в Україні, на діяльність досліджуваного підприємства безумовно вплинули воєнні ризики, що зумовили зменшення обсягу реалізованої підприємством продукції у 2022 році на -12,54 % порівняно з попереднім роком та ще на -0,08 % у 2023 році. Важливе місце і обсязі реалізованої продукції відіграє внутрішній ринок, який у 2022 році зменшився на 15,7 %, проте у 2023 році зріс на 39,51 % порівняно з попереднім.

Щодо міжнародної діяльності, дослідження показало, що найбільш значні зміни спостерігаються у динаміці експорту заморожених фруктів: у 2022 році порівняно з 2021 роком обсяг експорту зріс на 87,20%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком знизився на 62,21%. Отже, динаміка експорту ТОВ «АгрANA Фрут Україна» у 2021-2023 роках була нестабільною. Зазначена тенденція аналогічним чином вплинула на чистий прибуток підприємства, що призвело до зниження ключових показників ефективності.

В даному контексті підприємству необхідно здійснювати пошук основних інструментів поліпшення економічної діяльності з урахуванням світового досвіду подолання ризиків сучасності.

Трансформація бізнесу в умовах кризи є досить складним та непередбачуваним процесом, але вона може стати й можливістю для компаній стати сильнішими, більш стійкими та більш конкурентоспроможними. Важливе місце в трансформації міжнародного бізнесу відіграють також наявні ресурси, які компанія може застосувати для удосконалення діяльності та виявлення і посилення існуючих конкурентних переваг для успішного функціонування в умовах кризи.

Для нарощення потенціалу розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» варто трансформувати свою діяльність за рахунок впровадження низки рекомендацій:

- розвивати нові ринки та продукти за рахунок виходу на ринки країн із найбільшим невикористаним експортним потенціалом: Польщу, а також Німеччину та Нідерланди, куди підприємству рекомендується експортувати продукцію в умовах кризи. Дані країни політичні партнери України, а також географічно недалеко розташовані, що може зменшити логістичні витрати на перевезення продукції;
- підвищувати рівень організації експортної діяльності, зокрема при експортуванні продукції досліджуваному підприємству варто використовувати умови перевезення FCA «Франко превізник», коли передача усіх ризиків транспортування здійснюється під час відвантаження товару зі складу підприємства, що зумовить зменшити ризики під час війни;
- диверсифікувати канали збуту продукції шляхом активізації співпраці з роздрібними магазинами, а не лише товаровиробниками, через які можливо реалізувати заморожені ягоди та фрукти, а також фруктові наповнювачі безпосередньо споживачам (супермаркети, магазини);
- орієнтуватися на виготовлення продукції екологічно чистої сировини зумовлює створення продуктів, що відповідають потребам екологічно свідомого споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. P. 99-102.
2. Акименко О. Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактора економічної стабілізації держави. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2019. Вип. 38–1. С. 37–42.
3. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Науковий огляд*. 2018. №1. С. 6–21.
4. Баланович А.М. Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С. 134-137.
5. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. та ін. Основи підприємництва : підруч. / під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
6. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1/2020. С.121-125.
7. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
8. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
9. Спіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
10. Єфімова Г.В., Пащенко О.В. Роль стратегічного менеджменту в зростанні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності* :

- матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 58-61.
11. Завгородній А. В. Генезис понятійно-категоріального апарату досліджень «зовнішньоекономічної діяльності»: структура, принципи, функції. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 3. С. 149–158.
 12. Зосімова Ж. С. Наукові підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Вип. 1/1. Т. 18. С. 134–136.
 13. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
 14. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 156–162.
 15. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.
 16. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 240 с.
 17. Конащук В.Л., Ковальова В.Ю. Формування інвестиційної стратегії промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_075.pdf
 18. Крупін В. Є. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності територіально-виробничих систем : монографія / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2019. 218 с.
 19. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.

- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 01.04.2022).
20. Лубенченко О. Е., Гнедков А. В. *Методологія управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах інноваційно-інвестиційної економіки : монографія / Донбас. держ. техн. ун-т. Лисичанськ : ДонДТУ, 2016. 243 с.*
21. Мазур К. В., Мухіна О. В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7605>.
22. Машталір Я. П. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 1. С. 136–139.
23. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2018. С. 226–231.
24. Микуляк О. В. “Митні відносини України та світу в умовах війни”. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» №. 17, 2022, С. 109-114.*
25. Митний кодекс України Офіц. вісник України. № 32. Ст. 1175. від 13.03.2022 р.
26. Мініна О. Проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях. *ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ*. 2019. №3(19). С. 81-88.
27. Могильна Л. М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 460–463.
28. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126.
29. Офіційна сторінка Toyota. URL: <https://www.toyota.ua/>

30. Офіційний сайт International Trade Centre. URL: <https://exportpotential.intracen.org/>.
31. Офіційний сайт NOKIA. URL: <https://www.nokia.com/>
32. Офіційний сайт ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА». UKR: <https://ua.agrana.com/pro-nas>.
33. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення: 20.04.2022).
34. Пархоменко В.П., Ігнат'єва О.В. Процеси введення електронного митного декларування в Україні. *Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В.Даля*. 2018. С. 138–142.
35. Пашко П.В. Митна політика та митна безпека України. Підручник. Київ : Ранок, 2018. С.398.
36. Петришина Н. В. Державні підприємства України: проблеми функціонування та шляхи їх вирішення. *Економіка*. 2019. С.73-79.
37. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. С. 452–456
38. Пирог О. В., Зацепило А. І. Оцінка експортного потенціалу регіонів України. *Економічний простір*. 2019. С. 144–152.
39. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. С. 223–229.
40. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 01.04.2022).
41. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 138-144.

42. Попова Т.Л. Удосконалення управління експортною діяльністю вітчизняного підприємства. URL: <http://professura.at.ua/forum/15-8-1> .
43. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991. № 959-ХІІ.
44. Про міжнародні договори України : Закон України в редакції від 20 липня 2014 р. № 1906-IV, із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15> (дата звернення: 03.09.2022).
45. Решетняк К.Е. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2019. С. 30–32.
46. Солодковський Ю. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку. Монографія у 2 т, 2018. С. 163–196.
47. Солодковський Ю. М. Моделі розвитку конкурентоспроможності експорту у сучасній системі світової торгівлі та розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. С.223-229.
48. Сельський А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2021. №4. С. 32-39.
49. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 48-55.
50. Смольнякова Н. М. Оцінка ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності – передумова формування конкурентних переваг. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (26). С. 90-99.
51. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_5
52. Станкевич А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *ПФ НУБіП України «КАТУ»*. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/1_stankevich.html

- 53.Станкова А. С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 46, 2022. С. 1-8.
- 54.Хоменко Т.Ю., Круш Н.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. С. 70-79.
- 55.Щемельова А. В., Артеменко Л. П. Підходи до оцінювання ефективності стратегії. URL.: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012_16.pdf
- 56.Щербаченко В.О. Конкурентні стратегії розвитку підприємств на національному та міжнародному ринках. *Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє: матеріали IV Міжнародної Шумпетерівської конференції (03-04 жовтня 2018 р.)*. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2018. С. 172-175.