

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКИМИ
КОМПАНІЯМИ СФЕРИ ПОСЛУГ

Студентки 2 року заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Счастливої Катерини Володимирівни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Булкот Оксана Вікторівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
міжнародної економіки від «03» травня 2023 р., протокол № 3.

В.о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. Володимир ВІРЧЕНКО

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 98 сторінок, 20 рисунків, 32 таблиці, 7 формул, список літератури із 102 найменувань, 12 додатків. Додатки містять опитувальну анкету, розрахунки та 14 таблиць.

СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ СФЕРИ ПОСЛУГ

Об'єктом дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств сфери послуг.

Предметом дослідження є стратегії міжнародної релокації українських підприємств сфери послуг в умовах війни.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до аналізу стратегій релокації бізнесу та розробленні ефективної стратегії міжнародної релокації для українських підприємств сфери послуг з метою збереження їх діяльності та виходу на європейський ринок.

За результатами дослідження сформульована авторська категорія стратегії міжнародної релокації бізнесу, а також рекомендації з реалізації розробленої стратегії міжнародної релокації бізнесу для українських компаній сфери послуг.

Одержані результати можуть бути використані у визначенні доцільності та оптимальних шляхів використання стратегії міжнародної релокації бізнесу українськими компаніями сфери послуг, а також отримання фактичних результатів щодо впливу впровадження стратегії на загальне становище підприємств.

Рік виконання роботи: 2023.

Рік захисту роботи: 2023.

ABSTRACT

Strategy for international business relocation by Ukrainian service companies

The subject of the research is international relocation strategies of Ukrainian enterprises in the service sector in wartime conditions.

The object of the research is the foreign economic activity of Ukrainian enterprises in the service sector.

The aim of the research is generalization of theoretical approaches to analysis of business relocation strategies and development of an effective international relocation strategy for Ukrainian enterprises in the service sector in order to preserve their activities and enter the European market.

To achieve the goals of the research, we have set following **tasks**:

- to determine the economic essence of the terms relocation and international relocation;
- to describe the features and stages of the formation of the strategy of business international relocation in the process of internationalization of its activities;
- to identify the main characteristics of the development of the service sector in Ukraine and the world;
- to determine the factors of the international business environment of Ukrainian companies in the service sector;
- to assess the international competitive positions of Ukrainian companies in the service sector;
- to develop an international relocation strategy for Ukrainian business in the service sector;
- to evaluate the effectiveness of the developed proposals regarding directions for the formation of an international business strategy.

Research methods. To achieve the goals of the research, the following methods of scientific knowledge were used: qualitative analysis and synthesis - to clarify the content of the categories and form the author's category; economic and statistical - for analysis of trends and dynamics of industry development; expert

assessments - for the formation of a strategy and recommendations for its implementation by Ukrainian business in the service sector. Systematic and logical analysis, formalization, system-structural research method, etc. are used in the research as well.

The practical significance of the research is determining the expediency and optimal ways of Ukrainian business functioning in the conditions of war due to international relocation.

Year of undertaking the research: 2023.

Year of presentation of the research: 2023.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 98 pages, 32 tables, 20 drawings, a list of 102 references, 12 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ	7
1.1. Суть та класифікація стратегії релокації бізнесу	7
1.2. Алгоритм міжнародної релокації бізнесу	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародних стратегій бізнесу	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	34
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ	36
2.1. Тенденції та динаміка розвитку сфери послуг	36
2.2. Особливості реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу українськими компаніями сфери послуг	46
2.3. Міжнародне бізнес-середовище діяльності ТОВ «Stories by Sashaabo»	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ДЛЯ КОМПАНІЙ В СФЕРІ ПОСЛУГ	67
3.1. Оцінювання потенціалу міжнародної діяльності ТОВ «Stories by Sashaabo»	67
3.2. Розроблення стратегії міжнародної релокації бізнесу для ТОВ «Stories by Sashaabo»	78
3.3. Оцінювання економічних ефектів від впровадження стратегії міжнародної релокації бізнесу для ТОВ «Stories by Sashaabo»	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	114

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КМУ – Кабінет Міністрів України

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

SBS – Stories by Sashaabo

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПЗ – програмне забезпечення

ІТ – інформаційній технології

ЄС – Європейський Союз

ВСТУП

Актуальність теми. Основою ефективного функціонування суб'єктів господарювання відповідно до сучасних викликів, негативного впливу факторів макроекономічного та мікроекономічного середовища та високого рівня невизначеності є безперервна діяльність. Малий та середній бізнес України, який не був готовий до прийняття швидких та ефективних рішень зазнали величезних втрат через початок повномасштабної війни. Це ставить перед ними управлінську проблему, а перед дослідниками наукову проблему щодо необхідності забезпечення стабільного функціонування українського бізнесу. Найбільш прогресивним рішенням є релокація бізнесу, як внутрішня, так і зовнішня. Сьогодні фактори економічного, соціального та політичного середовища в Україні створюють необхідні стимули та умови для розвитку та модернізації підходів щодо формування стратегії релокації бізнесу. Поглиблення процесів глобалізації та міжнародного співробітництва зумовлює стрімкий розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна релокація зумовлена реальними економічними задачами з підвищення фінансових результатів діяльності, а також отримання стратегічних, технологічних, партнерських та інших вигід. Стратегія міжнародної релокації для українського бізнесу є новим поняттям та потребує детального дослідження та виявлення особливих характеристик.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Наукові дослідження поняття, видів та методів міжнародних стратегій бізнесу проводились вітчизняними та іноземними дослідниками в напрямках маркетингу, фінансів та зовнішньоекономічної діяльності. Аспекти процесу формування міжнародних стратегій вивчались у працях Старостіної А.О., Булкот О.В., Пригари О.Ю., Каніщенк О., Дідківського М., Гуцалюка О.М., Череватенко В.А., Смочко

Н., Лужанської Т., Литвиненко А. О., а також іноземних науковців Ансоффа Г., Котлер Ф., Кареліної Є.М., Брейтенескера Р., Дашкевича Н., Вач К., Леїпрас А. та інших. В економічній літературі проблеми міжнародної торгівлі послугами досліджені у працях таких вчених, як О. Г. Білорус, І. Р. Бузько, Д. Г. Лук'яненко, Ю. В. Макогон, І. М. Миценко, Ю. М. Пахомов, М. В. Румянцев, А. С. Філіпенко, Г. А. Черниченко, М. А. Янковський та ін.

Разом з тим, майже не проводилось наукових досліджень, присвячених теорії та практиці міжнародної релокації бізнесу, застосування комплексу маркетингу при релокації бізнесу, тобто засад які стали б основою організації діяльності і на українських підприємствах

Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств сфери послуг.

Предмет дослідження: стратегії міжнародної релокації українських підприємств сфери послуг в умовах війни.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до аналізу стратегій релокації бізнесу та розроблення ефективної стратегії міжнародної релокації для українських підприємств сфери послуг з метою збереження їх діяльності та виходу на європейський ринок. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних **завдань:**

- визначити економічну сутність понять релокація та міжнародна релокація;
- охарактеризувати особливості та етапи формування стратегії міжнародної релокації підприємства у процесі інтернаціоналізації його діяльності;
- виявити основні характеристики розвитку сфери послуг в Україні та світі;
- визначити фактори міжнародного бізнес-середовища українських компаній сфери послуг;
- оцінити міжнародні конкурентні позиції українських компаній сфери послуг;

- розробити стратегію міжнародної релокації для українського бізнесу сфери послуг;
- оцінити ефективність розроблених пропозицій щодо напрямів формування міжнародної стратегії бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано наступні методи наукового пізнання: якісного аналізу та синтезу – для уточнення змісту категорій та формування авторської категорії; економіко-статистичні – для аналізу тенденцій та динаміки розвитку галузі; експертних оцінок – для формування стратегії та рекомендацій щодо її реалізації українським бізнесом в сфері послуг. У дослідженні використовуються системний та логічний аналіз, формалізація, системно-структурний метод дослідження тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні доцільності та оптимальних шляхів функціонування українського бізнесу в умовах війни за рахунок міжнародної релокації.

На дану тему існує недостатня кількість досліджень, тому проблема розвитку та підтримання функціонування бізнесу в умовах війни за рахунок міжнародної релокації залишається недостатньо розкритою.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та дванадцять додатків. Загальний обсяг роботи – 98 сторінок, з них: вступ – 3 сторінки, основні розділи – 91 сторінка, висновки – 4 сторінки. Робота містить 20 рисунків, 32 таблиці та 7 формул. Список використаних джерел включає 102 найменувань. Дванадцять додатків містять розрахунки та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Суть та класифікація стратегії релокації бізнесу

У сучасних реаліях глобалізація є одним із визначальних факторів зовнішнього середовища, який здійснює значний вплив на функціонування будь-якого підприємства. Інтернаціоналізація діяльності та підвищення конкуренції на ринках зобов'язує компанії розробляти маркетингові програми для стійкого становища не стільки на внутрішньому ринку, як на міжнародному. Сукупність цих факторів створює необхідність розробки та впровадження міжнародних стратегій компаніями, які хочуть забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Швидкі зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформаційні процеси вітчизняної економіки спонукають менеджмент компанії вдаватись до нестандартних управлінських рішень, використовувати нові бізнес-моделі, які у свою чергу, є фундаментом для формування нових трендів сучасного маркетингового стратегування [1].

Однією з таких нових бізнес-моделей та стратегій діяльності компаній є релокація бізнесу. Розглянемо її визначення та детальну класифікацію.

Релокація бізнесу (від англ. relocation – переміщення, передислокація) – це процес переміщення бізнесу, його представництв та/або окремих видів діяльності з початкового місця розташування в нове, для отримання економічних переваг та досягнення цілей підприємницької діяльності. Окрім офісів, може бути переміщено виробничі, логістичні, торговельні потужності підприємства тощо [2]. Це може бути пов'язано з різними причинами, такими як економія коштів, доступ до нових ринків, краще ділове середовище або плани розширення.

Класифікація релокації бізнесу може бути побудована на основі різних факторів (рис.1.1).

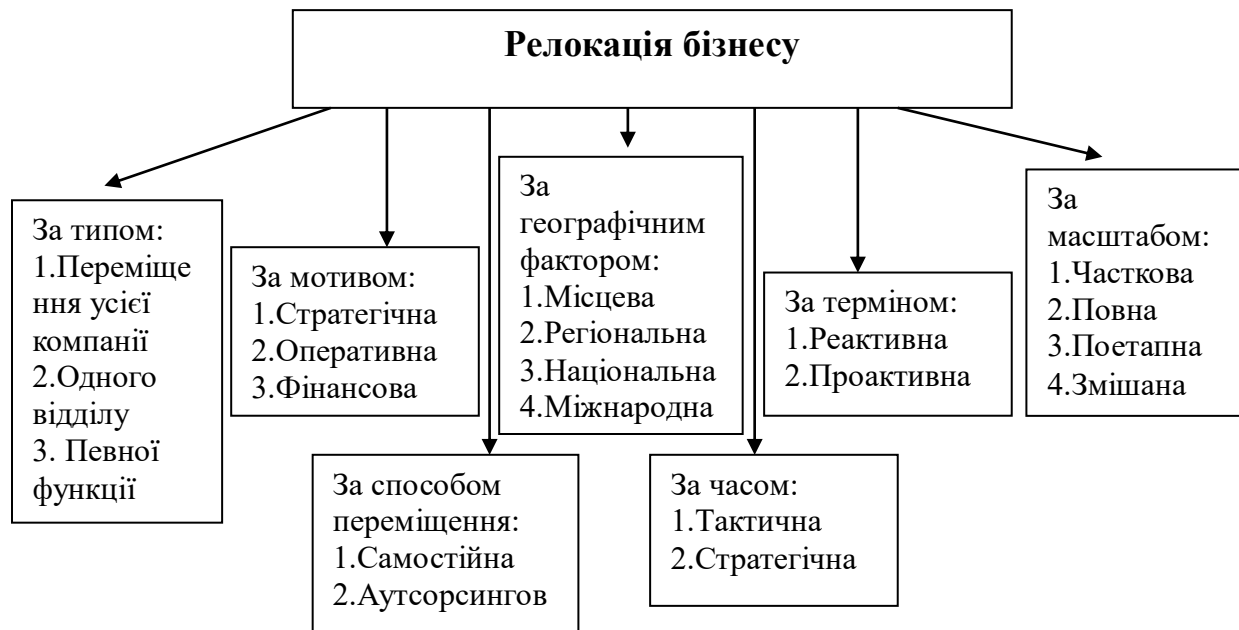


Рис. 1.1. Класифікація поняття релокація бізнесу

Джерело: складено автором на основі [3-8]

Поняття релокація бізнесу класифікується відповідно до факторів, які впливають на відмінності між різними видами релокації. Розглянемо кожен фактор та види релокації бізнесу:

1. За фактором мотиву релокації. Ця класифікація ґрунтується на причині релокації:

- Стратегічна - стосується рішення компанії перенести свою діяльність у нове місце на основі довгострокового стратегічного плану або мети бізнесу. Рішення про переїзд зазвичай підпорядковується бажанню досягти конкретних цілей, таких як доступ до нових ринків, краща інфраструктура, економія коштів або доступ до ширшого кадрового резерву [3]. Стратегічне переміщення бізнесу може включати переїзд до іншого регіону чи країни, об'єднання операцій або створення нової філії чи дочірньої компанії в іншому

місці. Рішення про переїзд часто приймається після ретельного аналізу ринкових тенденцій, конкуренції та економічних факторів, а також ретельної оцінки витрат та вигод від релокації.

- Оперативна - стосується процесу переміщення бізнесу з одного місця до іншого при збереженні нормальної ділової активності. На відміну від стратегічного переміщення бізнесу, яке мотивоване довгостроковими стратегічними цілями, оперативне переміщення бізнесу зазвичай зумовлене необхідністю швидкого переміщення через зовнішні фактори, такі як закінчення терміну оренди, стихійні лиха чи непередбачувані обставини [3]. Мета оперативного переміщення бізнесу — звести до мінімуму перерви у бізнес-операціях та забезпечити безперервність бізнесу під час переїзду. Це включає ретельне планування та координацію, щоб гарантувати, що основні бізнес-функції не перериваються, а співробітники, клієнти та зацікавлені сторони отримують інформацію протягом усього процесу.

- Фінансова релокація - стосується рішення компанії перенести свою діяльність у нове місце на підставі фінансових міркувань, таких як економія коштів або отримання податкових пільг [3]. Рішення про переїзд часто приймається після ретельного аналізу витрат та вигод переїзду.

2. За фактором терміновості переміщення:

- Реактивна – стосується ситуації, коли бізнес змушений переїхати в нове місце через зовнішні фактори, такі як зміна ринкових умов, посилення конкуренції, нормативні вимоги або необхідність зниження витрат. У цьому випадку рішення про переїзд зазвичай приймається у відповідь на певну подію або обставину, і бізнес може не мати достатньо часу для планування та/або підготовки до переїзду [4].

- Проактивна - ситуація, коли власники бізнесу вирішують перемістити його в нове місце як частину продуманої стратегії щодо

покращення своєї діяльності або використання нових можливостей. У цьому випадку рішення про переїзд зазвичай приймається після ретельного розгляду та планування, і бізнес може визначити конкретні переваги, які можна отримати від переїзду, такі як доступ до нових ринків, збільшення робочої сили або покращення інфраструктури. Проактивну релокацію бізнесу можна розглядати як більш стратегічний підхід до переїзду [4].

3. За масштабом. Ця класифікація полягає в масштабах переміщення бізнесу:

- Часткова - ситуація, коли тільки частина бізнес-операцій переміщається в нове місце. Наприклад, переміщення певного відділу, фінансового або маркетингового, або конкретної функції, такої як виробництво або збут. Інші операції бізнесу продовжують працювати з вихідного розташування. Часткове переміщення бізнесу відбувається для того, щоб скористатися можливістю нижчих витрат або кращою інфраструктурою в новому місці, або бути ближче до ключових клієнтів чи постачальників [5].

- Повна - коли весь бізнес переміщається у нове місце. Це може бути зроблено з різних причин, наприклад для зниження витрат або підвищення загальної ефективності бізнесу [5]. Повне переміщення бізнесу може бути важливим заходом, який потребує ретельного планування та координації для забезпечення успішного перенесення всіх аспектів бізнесу на нове місце.

- Поетапна релокація - передбачає поступовий чи поетапний переїзд на нове місце. Поетапне переміщення бізнесу може бути корисним для підприємств, які хочуть звести до мінімуму перерви у своїй роботі, або для підприємств, яким необхідно зберегти присутність як у старому, так і в новому місці протягом перехідного періоду [4].

- Змішана релокація – передбачає створення нового підрозділу на місці релокації та переміщення персоналу з початкового місця розташування

бізнесу. При чому потужності компанії залишаються функціонувати на місці [5].

4. За типом релокації:

- переміщення усієї компанії
- переміщення одного відділу
- переміщення певної функції [7].

5. За способом переміщення:

- Самостійна - ситуація, коли власник бізнесу вирішує керувати процесом переїзду самостійно, без допомоги зовнішніх транспортних компаній чи консультантів [5]. Це може бути пов'язано з орендою вантажного автомобіля або фургона, а також з власними співробітниками, які упаковують та перевозять обладнання, меблі та інші активи компанії на нове місце. Самостійний переїзд бізнесу може бути економічно вигідним варіантом для компаній, які мають необхідні ресурси та досвід, але це також може бути трудомістким заходом

- Аутсорсингова - передбачає наймання транспортної компанії або консультанта з переїзду для управління процесом переміщення бізнесу [5]. Аутсорсинг процесу переїзду може бути корисним для підприємств, яким не вистачає необхідних ресурсів або досвіду для внутрішнього управління процесом, або для підприємств, які хочуть мінімізувати час і зусилля, необхідні для переїзду. Тим не менш, аутсорсинг також може бути дорожчим, ніж самостійний переїзд.

6. За фактором часу:

- тактична - короткострокове переміщення на строк до 30 днів;
- стратегічна - подовжене переміщення на період від 30 днів і більше

[8].

7. За географічним фактором. Ця класифікація заснована на відстані між поточним та новим розташуванням бізнесу:

- Внутрішня – це переміщення виробничих потужностей до безпечнішого та стабільнішого регіону в межах країни, в якій функціонує підприємство [9].

- Зовнішня (міжнародна, релокація за кордон) – перенесення виробничих потужностей повністю або частково за межі держави функціонування підприємства. Компанії приймають рішення про міжнародну релокацію з ряду причин: пошук ефективної та необтяжливої системи оподаткування, дешевшої робочої сили, доступ до капіталу, до талановитих кадрів тощо [9].

Поняття «міжнародна релокація» є досить широким і означає будь-яке переміщення з однієї країни до іншої [10]. У рамках нашого дослідження нас цікавить саме розвиток українського малого та середнього бізнесу в умовах війни, тому і категорія уточнюється таким чином – міжнародна релокація бізнесу.

У сучасній українській літературі не існує чіткого визначення поняття «міжнародна релокація бізнесу». Таким чином, доцільним буде надати визначення даного поняття для подальшої побудови алгоритму та міжнародної стратегії діяльності компанії. Для цього було проаналізовано іноземну літературу, де ця категорія є більш поширеною за методикою Старостіної [11].

Таблиця 1.1

Структура категорії «міжнародна релокація бізнесу» в підходах різних авторів

№	Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	Енріко Пеннінгс, 2000 [12]	is defined as the decision to move part of the production, or to replace part of the production by a combination of an investment abroad and subcontracting	to another country	-

Продовження таблиці 1.1

№	Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
2.	Andreff W., 2009 [13]	is defined as the process of closing a plant in one home country (say France) followed with opening a same plant	abroad, in a host country,	in view of re-importing in the home national territory those goods and services that have been produced abroad at a lower cost (or in view of continued delivery to export markets from this new plant abroad).
3.	Yong-Sik Hwang, Kidong Kim, 2018 [14]	Is a process of offshoring,	relocation of the enterprise outside the country	-
4.	BGRS,2022 [15]	is a process in which a company moves its headquarters, employees, and operations	to a different country	in order to expand its market or take advantage of cost efficiencies.
5.	Flaen A., Hortaçsu A., Tintelnot F., 2020 [16]	is the relocation of a company or its employees	to a different country	for the purpose of setting up a new business, expanding an existing business, or taking advantage of new opportunities in a foreign market.

Джерело: складено автором на основі [12-16]

З таблиці 1.1 ми можемо зробити висновок, що підходи до визначення сутності поняття не мають критичних відмінностей. Наведені категорії автори класифікують як процес переміщення компанії або працівників, переміщення потужностей, активів, операційної діяльності. Зміст явища в усіх випадках однаковий через специфіку релокації – міжнародна, тобто переміщення з однієї країни до іншої, перетин кордонів країни функціонування. Головною складовою визначення є результат явища, тобто мета, для чого було здійснене переміщення закордон. Відповідно до зазначених особливостей було розроблено таблицю 1.2, де підходи до визначення трьох складових згруповані за найбільш поширеними спільними ознаками.

Таблиця 1.2

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «міжнародна релокація бізнесу»

№	Автор, рік	Суть явища			Наявність змісту	Наявність результату
		Процес переміщення компанії	Процес офшорингу	Процес закриття та відкриття бізнесу		
1.	Енріко Пеннінгс, 2000 [12]	+			+	-
2.	Andreff W., 2009 [13]			+	+	+
3.	Yong-Sik Hwang, Kidong Kim, 2018 [14]		+		+	-
4.	BGRS, 2022 [13]	+			+	+
5.	Flaen A., Hortaçsu A., Tintelnot F., 2020 [16]	+			+	+

Джерело: складено автором на основі [12-16]

Згідно с таблицею 1.2 найбільш поширеним та розгорнутим описом суті явища міжнародної релокації бізнесу є «переміщення компанії, працівників, потужностей та операційної діяльності». Далі необхідно з критичних позицій оцінити розглянуті підходи до визначення поняття «міжнародна релокація бізнесу» (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення «міжнародна релокація бізнесу»

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				Сумарна Оцінка
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	
1.	Енріко Пеннінгс 2000 [12]	3	4	4	5	16
2.	Andreff W., 2009 [13]	4	4	3	4	15

Продовження таблиці 1.3

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		Наявність Компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна Оцінка
3.	Yong-Sik Hwang, Kidong Kim, 2018 [14]	5	3	3	5	16
4.	BGRS, 2022 [13]	5	4	4	4	17
5.	Flaen A. 2020 [16]	5	5	4	4	18

Джерело: складено автором шляхом експертного оцінювання

Як висновок, найбільш повними та комплексними є визначення: BGRS та Flaen A., Hortaçsu A., Tintelnot F., які надають комплексну оцінку явищу більшою чи меншою мірою конкретизуючи суть міжнародної релокації бізнесу та результати її здійснення. Перед тим як приступити до формування власної категорії, необхідно більш систематизувати підходи до визначення авторами змісту та результату явища. В якості «змісту явища» усі підходи одностайно наголошують «з однієї країни, до іншої», тобто переміщення за кордон. Результат міжнародної релокації бізнесу згідно з систематизованими підходами насамперед зосереджує увагу на створенні нового бізнесу для розширення діяльності компанії закордоном, для досягнення стратегічних цілей і завдань, для використання нових можливостей на зовнішніх ринках та для отримання переваг ефективності витрат.

Відповідно до наведених вище висновків, було розроблено авторську категорію, а її структурні складові відображено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Структура авторської категорії «міжнародна релокація бізнесу»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Міжнародна релокація бізнесу	Це процес переміщення виробничих потужностей, операційної діяльності, бізнесу та/або працівників	з однієї країни до іншої	для розширення діяльності та отримання переваг і можливостей на зовнішніх ринках.

Джерело: розроблено автором

Як висновок, сформована авторська категорія має низку наступних переваг:

- 1) Включає в себе суть, зміст та результат явища;
- 2) визначає міжнародну релокацію бізнесу як процес;
- 3) наголошує на особливості сутності явища;
- 4) визначає очікувану мету міжнародної релокації бізнесу.

Доцільним є розгляд специфічних форм, яких може набувати міжнародна релокація (табл.А.1, Додаток А): власне міжнародна релокація, офшоринг та рещоринг, міжнародний франчайзинг та аутсорсинг.

Внутрішня релокація та міжнародна релокація – це два різні типи стратегій переміщення бізнесу, які включають переміщення операцій, співробітників та ресурсів компанії з одного місця в інше (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння внутрішньої та міжнародної релокації бізнесу

Критерій порівняння	Внутрішня	Міжнародна
1. Відстань	Невелика, в межах країни	Переміщення за кордон
2. Культурні відмінності	Незначні змін, залежить від розміру та специфіки країни	Потреба у вивченні нових культурних звичаїв та законів, які можуть вплинути на діяльність і ділову практику підприємства
3. Юридичні та нормативні аспекти	Звична правова та нормативна база	Нова правова та нормативна база, яка потребує попереднього вивчення
4. Вартість	Відносно середня	Відносно вища (витрати на переїзд на довшу відстань, оформлення документів та віз працівникам, доставка обладнання тощо)

Продовження таблиці 1.5

Критерій порівняння	Внутрішня	Міжнародна
5. Управління персоналом та талантами	Потреба в управлінні персоналом в меншій мірі	Потреба в управлінні персоналом в більшій мірі (враховувати логістику переміщення співробітників та їх сімей, а також культурні відмінності та мовні бар'єри, які можуть вплинути на здатність працівників ефективно працювати на новому місці)
6. Стратегічні розробки	Наявні	Наявні

Джерело: розроблено автором на основі [9-11;17-18]

З таблиці 1.5. ми бачимо, що міжнародна релокація потребує більших зусиль на планування та координацію, на проведення досліджень, більших витрат та ресурсів, ніж внутрішня, але і переваг більше має саме міжнародна релокація. Звісно, вибір типу релокацію залежить саме від специфічних цілей та мотивів бізнесу.

Отже, було визначено сутність поняття релокація бізнесу та її види за факторами. Було розроблене авторське визначення поняття «міжнародна релокація бізнесу» та визначені її специфічні форми. Також розроблена порівняльна характеристика відмінностей між внутрішньою та зовнішньою ревокаціями бізнесу.

1.2. Алгоритм міжнародної релокації бізнесу

У часи глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації виробництва та підвищеної конкуренції міжнародна релокація бізнесу є тим ефективним інструментом, який не лише рятує бізнес, а й дає потужний економічний розвиток. Міжнародна релокація – це можливість зарекомендувати себе закордоном та вийти на новий ринок для збільшення прибутку. Ускладнює цей процес те, що для українського бізнесу це вимушена релокація, яка не є чітко спрогнозованою та не є послідовним розвитком конкретного підприємства. Таким чином, малий та середній бізнес повинен адаптуватися до наявних умов

та обирати найкращий варіант вирішення управлінських проблем збереження функціонування бізнесу та підвищення його ефективної діяльності.

Діяльність компанії на міжнародному ринку пов'язана з підвищеною невизначеністю та ризиками, а також із високими витратами. При цьому ретельне планування та розробка ефективної міжнародної стратегії забезпечить високий конкурентоспроможний стан підприємства як на зарубіжному, так і на вітчизняному ринках.

Для кращого розуміння процесу міжнародної релокації необхідним є дослідження переваг та недоліків цього процесу, як стратегії подальшої діяльності для бізнесу в цілому, так і для українських компаній зокрема (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки стратегії міжнародної релокації бізнесу

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступ до нових ринків 2. Економія витрат 3. Залучення талантів 4. Диверсифікація діяльності 5. Податкові пільги 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Культурні відмінності 2. Юридичні та нормативні перешкоди 3. Вартість переїзду 4. Утримання співробітників 5. Політична нестабільність
Зокрема для українського бізнесу	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращена безпека та захищеність 2. Пільги та особливі умови від країн, які підтримують Україну 3. Представлення бізнесу на ринках ЄС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимушеність реалізації процесу 2. Обмежений час на реалізацію

Джерело: розроблено автором на базі [14-16;19]

З таблиці 1.6 ми бачимо, що стратегія міжнародної релокації бізнесу несе в собі більше переваг, ніж недоліків для українських компаній. До переваг міжнародної релокації належать:

- *Доступ до нових ринків* - міжнародне переміщення бізнесу може забезпечити доступ до нових ринків та клієнтських баз, які раніше були недоступні, що призведе до збільшення продажів та прибутку.

- *Економія витрат* - переміщення бізнесу в країну з нижчими витратами на робочу силу або виробництво може призвести до значної економії коштів для компанії.

- *Залучення талантів* - міжнародна релокація може допомогти компаніям залучати та утримувати найкращі таланти з усього світу, що дає їм конкурентну перевагу у своїй галузі.

- *Диверсифікація* - вихід на нові ринки може допомогти підприємствам диверсифікувати свої потоки доходів, знижуючи ризик надмірної залежності від ринку чи продукту.

- *Податкові пільги* - деякі країни пропонують податкові пільги або нижчі податкові ставки для іноземних компаній, які переїжджають до їхньої країни.

- *Підвищення безпеки та захисту* - переміщення бізнесу в безпечніше місце під час війни може допомогти захистити співробітників та майно від шкоди.

Щодо недоліків, то було виокремлено наступні для стратегії міжнародної релокації бізнесу:

- *Культурні відмінності* - міжнародна релокація може створити серйозні проблеми через культурні відмінності, включаючи мовні бар'єри, різні ділові звичаї та соціальні норми, які можуть вплинути на ведення бізнесу.

- *Юридичні та нормативні перешкоди* - переміщення бізнесу на міжнародному рівні може бути утруднене через відмінності в нормативно-правовій базі в різних країнах, що ускладнює роботу з місцевими законами та правилами.

- *Вартість переїзду* - переміщення бізнесу може бути дорогим, вимагаючи значних інвестицій у нову інфраструктуру, офісні приміщення, обладнання та персонал.

- *Утримання співробітників* - переведення бізнесу за кордон може негативно позначитися на співробітниках, що призведе до зниження морального духу та рівня утримання.

- *Політична нестабільність* - інвестування в країну, яка політично нестабільна чи схильна до конфліктів, може призвести до значних ризиків.

Алгоритм дій - це покрокова процедура, що описує, як досягти певної мети або вирішити конкретну проблему. Це набір інструкцій, які направляють людину чи систему через серію операцій задля досягнення результату [20].

Для розробки стратегії міжнародної релокації українського бізнесу сфери послуг потрібно розробити специфічний алгоритм дій, який буде враховувати всі нюанси та особливості цього процесу, а також мінімізує вплив негативних чинників та потенційних ризиків. Алгоритм забезпечує структурований підхід до процесу релокації та гарантує, що всі необхідні кроки будуть зроблені, а переміщення компанії чітко сплановано та здійснено, а також можливість виявлення потенційних проблем.

Нами був розроблений наступний алгоритм міжнародної релокації для українського бізнесу (рис.1.2).

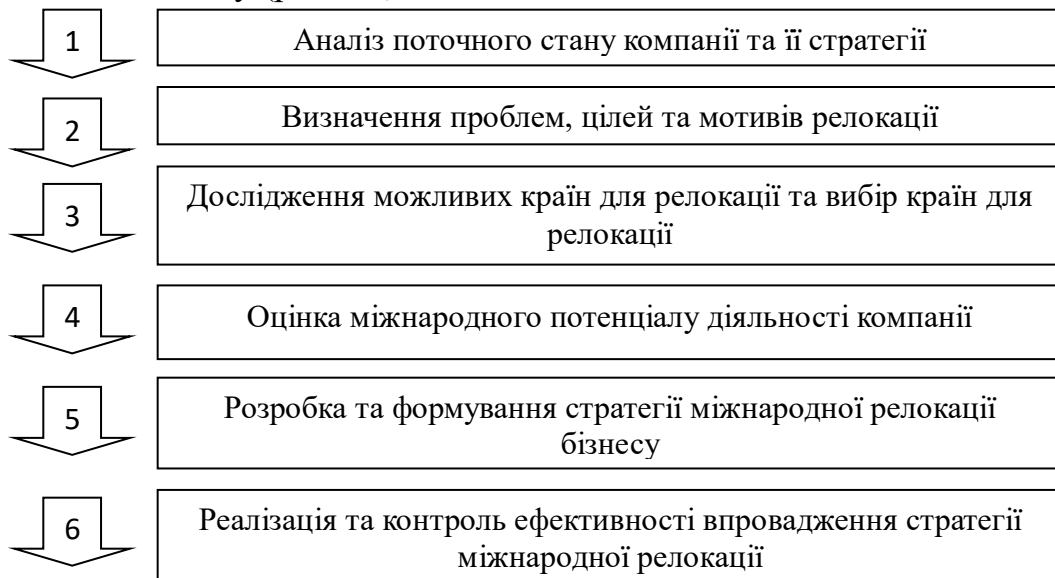


Рис.1.2. Алгоритм міжнародної релокації бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [5; 21]

З рисунку бачимо, що алгоритм побудови стратегії міжнародної релокації бізнесу включає шість основних етапів. Розглянемо кожний із них більш детально:

Перший етап, який включає аналіз *внутрішнього стану підприємства* є одним із найголовніших, так як зараз бізнес функціонує на високо інтернаціоналізованому та конкурентному ринку. До сфер, які піддаються аудиту та системному аналізу на першому етапі розробленого алгоритму належать (табл.1.7)

Таблиця 1.7

Сфери аудиту при системному аналізі внутрішнього стану підприємства

Сфера	Характеристика аналізу
Робота зі споживачами	має на увазі дослідження бази клієнтів, їх активності, потребу утримання та залучення нових клієнтів. Також тут визначається поточна маркетингова політика бізнесу,
Виробництво та логістика	є важливими складовими для оцінювання у процесі скринінгу, оскільки передбачають насамперед визначення поточного стану, наявності та потреб у розвитку, підтримці або відновленні виробничих потужностей, а також наявність логістичних ланцюгів, ресурсів і запитів
Управління персоналом	у цій сфері варто розглянути питання персоналу, його плінності, потреб у мотивації та утриманні, команди, рівень кваліфікації та лояльності персоналу.
Доступ до інвестицій та фінансування	потребують детального розгляду питань фінансової стійкості підприємства, попереднього досвіду залучення інвестицій, поточної грантової діяльності.
Поточне стратегічне управління	оцінюється на основі визначення того, чи є наявна стратегія у підприємства, якими були і є масштаби діяльності підприємства, наскільки адаптивною та стійкою є бізнес-модель підприємства у нинішніх умовах.
Наявний досвід та зусилля з релокації	варто розглянути такі аспекти для кожного підприємства: готовність до релокації – заходи, які уже були вжиті у цьому напрямку; придатність до релокації (на цьому етапі експерт може зробити попередній висновок) – наскільки можливим є релокація виробничих та інших потужностей підприємства; потреба у релокації – з огляду на існуючі зовнішні, маркетингові, збутові, ресурсні та виробничі умови чи існує реальна потреба у релокації підприємства; можливість релокації – чи є реальні перешкоди, що можуть завадити релокації.

Продовження таблиці 1.7

Сфера	Характеристика аналізу
Особистісні характеристик и підприємця	є важливим компонентом самооцінки власника підприємства, оскільки охоплює такі зокрема такі невідчутні характеристики, як: відкритість, готовність до змін, у тому числі щодо критики та потреби у виборі нових векторів розвитку.

Джерело: складено автором на основі [5]

На сучасному етапі розвитку економіки та глобалізації діяльності підприємств перед бізнесом постало багато нових завдань та викликів, тому наступним етапом є саме визначення *проблем, цілей та мотивів релокації*.

На четвертому етапі *дослідження можливих країн для релокації* відбувається визначення цільової країни для міжнародної релокації і може бути представлене у вигляді наступної моделі (рис.1.2).

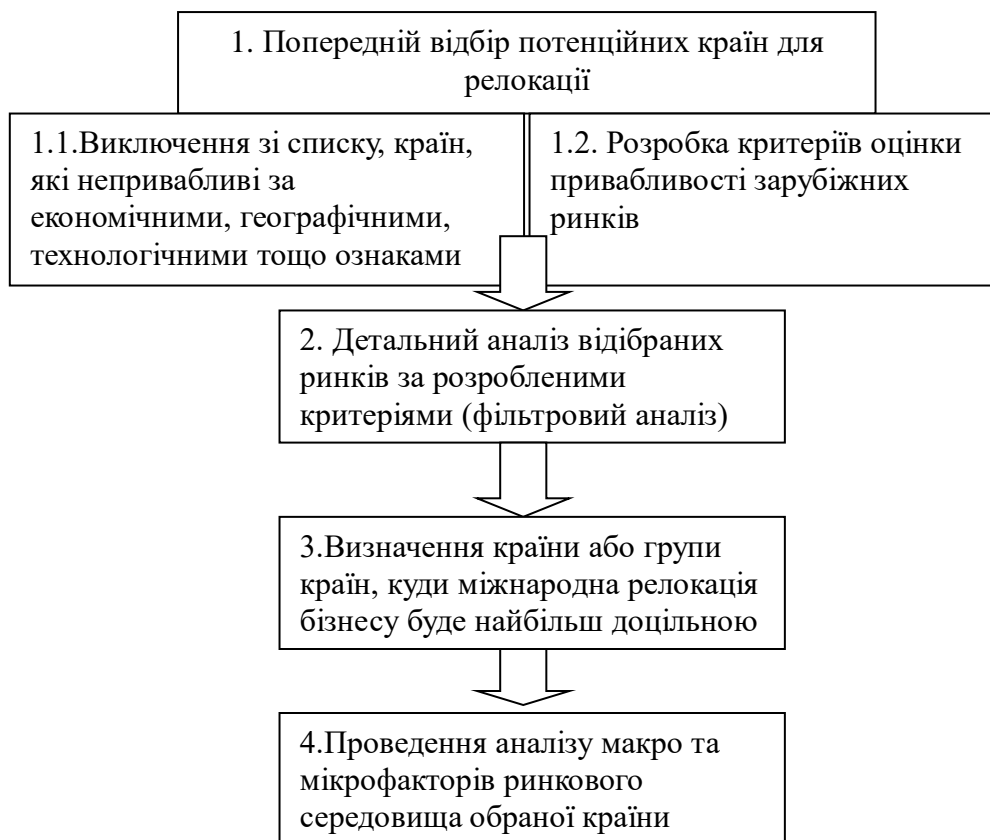


Рис.1.2. Модель вибору потенційної країни або групи країн для міжнародної релокації

Джерело: складено автором на основі [22,23]

Першим кроком є попередній відбір країн для міжнародної релокації. Таким чином, критеріями непривабливості певної країни можуть бути:

- особливості економічного середовища досліджуваної країни - низький рівень доходів населення, труднощі з конвертацією валюти, високий рівень інфляції, низька потенційна ємність ринку, висока конкуренція у сфері бізнесу, близькість стадії зрілості життєвого циклу продукту (послуги) тощо;
- політичний клімат в країні - нестабільна політична ситуація, ризик націоналізації та експропріації, відсутність договірних відносин з потенційною країною-партнером з бізнесу, наявність політичної напруги між країнами;
- географічна віддаленість від країни теперішнього розташування – це може позначитися на конкурентоспроможності підприємства в плані великих витрат на переїзд та контроль за діяльністю, невідповідні умови клімату та місцевості більш глибокого проникнення ринку у вигляді організації виробництва;
- наявність культурних бар'єрів;
- низький розвиток країни в плані застосовуваних технологій;
- політика протекціонізму національного бізнесу в країні [22].

Щодо критеріїв привабливості країни то до них належать наступні: ємність ринку, динаміку розвитку ринку, структуру споживання товару, що купується, купівельну спроможність, ціновий діапазон, сумісність бізнес-культур, наявність і доступність ресурсів, рентабельність інвестицій, ступінь конкуренції [22].

Результатом першого кроку є список привабливих країн, які оцінюються за допомогою розроблених критеріїв за фільтровою моделлю. Після застосування усіх фільтрів є можливість виокремити найперспективнішу країну або групу країн для реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу.

Перед початком формування стратегії необхідним є проведення аналізу макро та мікрофакторів обраних ринків/країн. Таким чином, інструментами для

цього виступають наступні моделі: PESTEL-аналіз, матриця SWOT-аналізу, аналіз за методикою 5 сил Портера тощо.

П'ятий етап *оцінка міжнародної діяльності підприємства* є логічним продовженням четвертого і має на меті дослідити як зовнішні фактори впливу на міжнародну діяльність компанії, так і внутрішні, а також визначити конкурентоспроможність підприємства на обраному ринку. Детальніше цей етап буде представлений у пунктах 2.3. та 3.1.

Шостий етап *розробка та формування стратегії міжнародної релокації бізнесу* має на меті, оперуючи всіма попередніми даними, розробити найбільш ефективну та економічно вигідну стратегію шляхом проведення детальної макро та мікросегментації ринку, виділення конкретного сегменту споживача, створення стратегії позиціонування (карти позиціонування з урахуванням позицій потенційних конкурентів в галузі) з подальшою розробкою комплексу маркетингу для обраного ринку. Етапи формування стратегії міжнародної релокації можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.3).

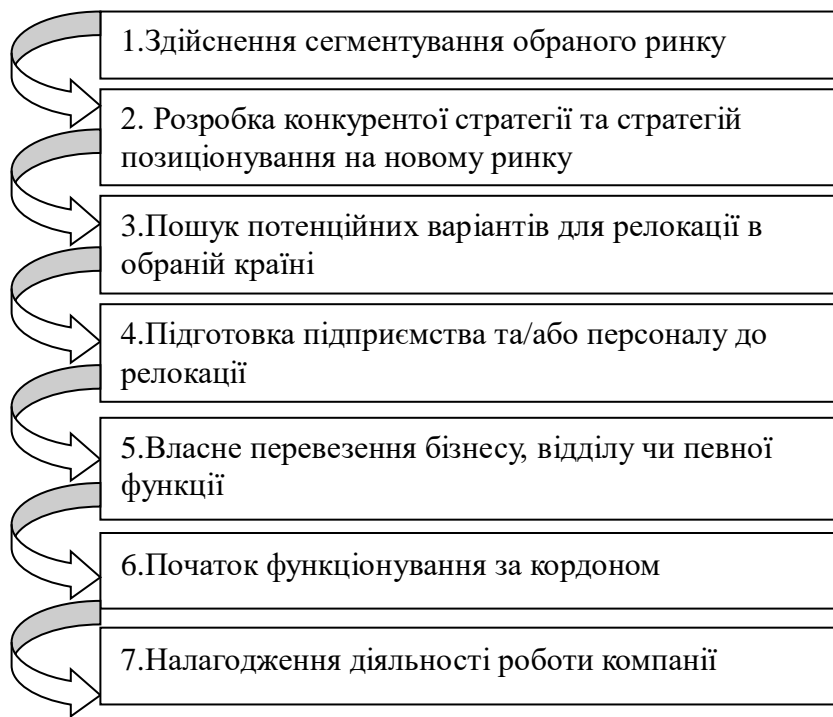


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії міжнародної релокації бізнесу

Джерело: складено автором на основі [5;23]

Саме поетапна реалізація стратегії міжнародної релокації дозволить її реалізацію з уникненням або мінімізацією ризиків та проблем.

Останній, сьомий етап включає подальшу *оцінку результатів впровадження стратегії*, її вплив на прибутковість та операційну діяльність компанії. У пункті 1.3. ми надали детальний опис методам оцінки ефективності міжнародних стратегій бізнесу, а в пункті 3.3. зробили оцінку ефективності стратегії міжнародної релокації бізнесу.

Алгоритм формування сучасних міжнародних маркетингових стратегій кожна компанія вибудовує у відповідності до своїх цілей, можливостей та загальної бізнес-стратегії, враховуючи власні бізнес-метрики [20].

Отже, було виявлено переваги та недоліки міжнародної релокації для бізнесу для кращого розуміння цього поняття. Розроблено чіткий та зрозумілий алгоритм дій для міжнародної релокації бізнесу який включає 6 етапів: Аналіз поточного стану компанії та її стратегії, Визначення проблем, цілей та мотивів релокації, Дослідження можливих країн для релокації та вибір країн для релокації, Оцінка міжнародного потенціалу діяльності компанії, Розробка та формування стратегії міжнародної релокації бізнесу, Реалізація та контроль ефективності впровадження стратегії міжнародної релокації. Кожний етап складається із детермінованих складових.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародних стратегій бізнесу

Глобалізація світової економіки та інтернаціоналізація бізнесу - процеси, які вивчається і практикується економістами протягом десятиліть, стають все більш динамічним і складним. Фактори, що впливають на їх хід, стають все більш численними, різноманітними, різноспрямованими та важко

передбачуваними. У результаті компанії, які планують вихід на зарубіжні ринки або розширення своєї присутності на світовій арені, стикаються з підвищеною невизначеністю при прийнятті рішень та непередбачуваними результатами реалізації. Очевидно, що успіх діяльності корпорацій визначається стратегією, тобто правильним вибором та успішною реалізацією довгострокової політики розвитку. Міжнародний бізнес не є винятком з тією лиш різницею, що формулювання та реалізація міжнародної стратегії потребує використання додаткових або спеціалізованих підходів, методів та інструментів стратегічного менеджменту для визначення ефективності міжнародної (зовнішньоекономічної) діяльності компанії (рис.1.4).



Рис. 1.4. Сутнісні складові поняття ефективність міжнародної діяльності бізнесу

Джерело: складено автором на основі [24]

Таким чином, *ефективність міжнародної діяльності* – це результативність підприємницької діяльності суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми, за рахунок впровадження міжнародної

стратегії, виражена у відносних величинах, і визначається як відношення доходів від цієї діяльності до витрат на її здійснення [24].

Прийняття стратегічного рішення у будь-якій компанії полягає у виборі правильної стратегічної альтернативи, що ґрунтується на постановці цілей фірми та глибокому аналізі її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Теорії та моделі оцінки ефективності господарської діяльності пов'язані з прогнозуванням та проектуванням майбутнього підприємства. Водночас концепція дослідження результативності (табл. 1.8) розвивається під впливом облікової технології (на основі інформаційних технологій) у напрямку управління процесом досягнення перспектив підприємства, тобто процесом реалізації його потенціалу в процесі інтернаціоналізації діяльності [25].

Таблиця 1.8

Наукові підходи до визначення результативності діяльності підприємства

Модель	Характеристика
Е. Мосенг та П. Бредап (1993) тривимірна модель визначення результативності економічних процесів	Методичні інструменти: самоаудит організації, поглиблена діагностика діяльності, самооцінка та впровадження її результатів, бенчмаркінг. Основна ідея: організація повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори своєї діяльності (розвитку), які впливають на ефективність, економічність і гнучкість організації. Моніторинг середовища господарювання базується на аналізі стейкхолдерів: постачальників, власників, менеджерів, покупців, конкурентів, партнерів, працівників, фінансових установ, органів влади тощо.
Традиційна п'ятикомпонентна модель «піраміда результативності»	В основі закладено таке розуміння базових понять: – Результати (Results) – це зміни в стані чи умовах, які отримані на основі причинно-наслідкових зв'язків. – Менеджмент за результатами (Result Based Management) – концепція управління організаціями, яка передбачає орієнтацію процесів, продуктів і послуг на досягнення бажаних (необхідних) результатів. – Результатні зв'язки (Result Chain) – це причинно-наслідкові зв'язки між різними об'єктами, явищами та процесами, які використовуються чи можуть бути використані для управлінських впливів із метою досягнення необхідних цілей (об'єктів).

Продовження таблиці 1.8

Модель	Характеристика
Технологія управління результативністю BPM	єдність таких компонентів: – BPM – це сукупність інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу, а також відповідних Технологій; – BPM орієнтована на визначення стратегічних цілей підприємства з наступною оцінкою ефективності їх досягнення; – BPM у своїй структурі включає стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідовану звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників.
Р. Каплан і Д. Нортон методологія Balanced Scorecard (BSC)	Ідея: необхідність використання нефінансових індикаторів для обґрунтування управлінських рішень. Складові: -фінансова – фінансовий стан та аналіз фінансових результатів й інше; – клієнтська – імідж підприємства, лояльність споживачів тощо; – внутрішня – ключові бізнес-процеси компанії та інше; – навчання та розвиток – корпоративна культура, навички персоналу, технологія організації роботи тощо.

Джерело: складено автором на основі [25]

Узагальнюючи положення наукових підходів зазначених у таблиці 1.8 можна охарактеризувати принципи оцінки результативності діяльності підприємства в цілому:

1) якість у кількісних оцінках – аналітичні конструкції, які відображають сутність економічної категорії «результативність», повинні володіти кількісною та якісною визначеністю [25];

2) достовірність – здатність системи визначення результативності гарантувати достовірність отриманих аналітичних результатів чи їх відповідність до реальних економічних процесів [25];

3) цільова орієнтованість – цей принцип виходить із сутності поняття «результат», до якої входять цільова та інформаційна складові, які повинні бути висвітлені на початку наукових досліджень та оцінки;

4) прозорість – для розуміння кожного етапу визначення ефективності та результативності економічних процесів, а також для можливості контролю та корегування аналітичні системи мають бути відкритими для всіх, хто потребує дану інформацію для прийняття відповідних стратегічних та поточних рішень;

5) комплексність – одним з основних підходів при оцінці результативності діяльності є системний підхід, який також враховує послідовності зв'язків.

6) часова орієнтованість – важливим є врахування фактору часу та прив'язку до часових горизонтів, що є передумовою реалізації принципи інтегрованості у систему економічного аналізу;

7) формалізованість – метрика визначення, всі складові, вихідні елементи визначення результативності повинні бути представлені у вигляді однорідних аналітичних елементів (конструкцій), з використанням зрозумілої користувачам мови (алгоритму) формалізації [25];

8) інтегрованість (інформаційна забезпеченість) – збір економічної інформації та її узагальнення повинен відбуватися за допомогою сучасних систем обліку та аудиту, крім цього результати мають бути представлені у прийнятих в економічному аналізі одиницях.

У наукових підходах та економічній практиці існує різноманітна кількість критеріїв оцінки результативності та ефективності діяльності певного процесу та/або підприємства в цілому. Тим не менш, узагальнимо наведені принципи та представимо оцінку результативності та ефективності діяльності підприємства (E) на міжнародному ринку за допомогою наступної функції:

$$E = f \left(\begin{array}{l} \text{Метрика} \\ \text{оцінки} \end{array} , \begin{array}{l} \text{Правила} \\ \text{оцінки} \end{array} , \begin{array}{l} \text{Аналітичні} \\ \text{індикатори} \end{array} , \begin{array}{l} \text{Узгодженість} \\ \text{інтерпритації} \end{array} \right) \quad (1.1)$$

Наукові дослідження проблематики дослідження оцінки результативності та ефективності економічної діяльності бізнесу спираються на дві основні методичні доміанти, які представляють діалектичну єдність певних складових:

- вирішення суперечностей між ресурсами та результатами, тобто проблеми виявлення математично обґрунтованого співставлення ресурсів (витрат) на досягнення певної цілі діяльності до отриманого результату (доходу) у кількісному та якісному вираженні.

- подолання невизначеності у тріаді "ціль – спосіб – результат", а також необхідність обґрунтованого відбору у поєднанні "ефект – результат", з огляду на неможливість стовідсоткового прогнозування досягнення бажаних цілей з використанням очікуваних способів [25;26].

Перед тим як здійснювати міжнародну діяльність компанії необхідно оцінити економічну стійкість (потенціал) функціонування підприємства.

Для кількісної оцінки використовуються різні моделі та коефіцієнти, до яких належать: модель фінансової стійкості Дюпона та WACC-аналіз, модель Альтмана-Сабато на виявлення можливості банкрутства, показники прибутковості, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості.

Таблиця 1.9

Групи коефіцієнтів для визначення ефективності міжнародної діяльності бізнесу

Група	Коефіцієнти
Фінансовий аналіз	Прибутковості: загальна рентабельність підприємства, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих засобів, валова прибутковість від реалізації продукції (послуг), прибутковість основної та операційної діяльності, рентабельність інвестицій ROI. Ділової активності: коефіцієнти оборотності та періоду погашення. Ліквідності: загальної, абсолютної, поточної ліквідності. Фінансової стійкості: модель Дюпона, WACC, Альтмана-Сабато, автономії, фінансового ризику та залежності, показник мобільності тощо [32].
Аналіз клієнтів	Вартість залучення одного клієнта (CAC), Пожиттєва цінність клієнта (CLV, LTV), Коефіцієнт утримання клієнтів, Коефіцієнт відтоку клієнтів, Оцінка задоволеності клієнтів (CSS) тощо.
Конкурентний аналіз	Частка ринку, Цінова еластичність попиту, Рентабельність валового прибутку, Індекс лояльності клієнта (NPS), Впізнаваність бренду.
Аналіз працівників	Рівень плинності кадрів, Вартість найму, Час заповнення, Рівень прогулів, Оцінка залученості співробітників, Повернення інвестицій у навчання (ROI)
Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Матриця влади-інтересу, Значущість зацікавлених сторін (Stakeholder Saliense), Індекс залучення зацікавлених сторін, Пріоритезація зацікавлених сторін, Індекс задоволеності зацікавлених сторін

Джерело: складено автором на основі [26-28]

Оцінка ефективності стратегії міжнародної релокації бізнесу, як бачимо з таблиці 1.9, потребує методичного підходу, що враховує різні аспекти стратегії:

- Фінансовий аналіз. Включає порівняння витрат на переїзд, включаючи такі витрати, як нерухомість, транспорт та оплату праці, з очікуваними фінансовими вигодами, такими як збільшення доходів, економія коштів і розмір прибутку. Аналіз має також враховувати потенційні ризики та невизначеності, які можуть вплинути на фінансовий результат.

- Аналіз клієнтів. Даний підхід полягає у проведенні аналізу клієнтів. Це включає оцінку впливу переїзду на клієнтську базу, включаючи їх задоволеність, лояльність і готовність платити. Аналіз також має враховувати потенційний вплив на залучення та утримання нових клієнтів.

- Конкурентний аналіз. Він включає оцінку впливу переїзду на конкурентне середовище, включаючи частку ринку, ціноутворення і маркетингові стратегії конкурентів. Аналіз також має враховувати потенційний вплив на майбутню конкуренцію та здатність диференціювати бізнес від конкурентів.

- Аналіз працівників включає оцінку впливу переїзду на робочу силу, включаючи їх задоволеність, продуктивність і утримання. Аналіз повинен також враховувати потенційний вплив на майбутні потреби у наймі та навчанні.

- Аналіз зацікавлених сторін включає оцінку впливу переїзду на різні зацікавлені сторони, включаючи акціонерів, постачальників, державні установи та місцеві спільноти, а також має враховувати потенційний вплив на репутацію, дотримання правових та нормативних вимог та соціальну відповідальність.

Для того щоб обрати найдоцільнішу стратегію міжнародної діяльності бізнесу існує потреба в оцінці ефективності кожної стратегії до початку її реалізації. Ми пропонуємо наступний алгоритм та набір показників для відбору міжнародної стратегії (рис. 1.5):



Рис.1.5. Етапи оцінки ефективності міжнародних стратегій за показниками окупності інвестицій

Джерело: розроблено автором

1. Для оцінки ефективності міжнародних стратегій візьмемо за основу очікуваного співвідношення «витрати – прибуток» від кожної стратегії окремо. Таким чином, для кожної альтернативної міжнародної стратегії розрахуємо наступні показники як період окупності, рентабельність інвестицій, чиста приведена вартість, індекс прибутковості, дисконтований період окупності.

2. На початку визначимо усі можливі початкові та щомісячні витрати на реалізацію та впровадження стратегії. Наступним є визначення приблизної виручки, прибутку, продаж тощо.

3. Після цього переходимо до розрахунку показників окупності інвестицій для кожної стратегії з можливістю їх подальшого порівняння.

4. До статичних оцінок ефективності міжнародної стратегії належать:

$$PP = \frac{I_0}{ЧП_{ср}}, \quad (1.2)$$

де PP – термін окупності, який виражений в роках, I_0 – початкові інвестиції, $ЧП_{ср}$ – чистий прибуток в середньому за рік [29].

$$\text{Та} \quad ROI = \frac{ЧП - I_0}{I_0} * 100\% , \quad (1.3)$$

де ROI коефіцієнт окупності інвестицій.

Показник РР вказує на термін за який бізнес зможе повернути початкові інвестиції в проект за рахунок отриманого прибутку від реалізації стратегії. ROI показує дохідність кожної вкладеної тисячі гривень і виражається у %, також даний показник можна розраховувати для конкретних витрат та прибутку від нього, наприклад, визначення окупності інвестицій на певну рекламну компанію.

За результатами цих показників відбираємо стратегії в яких РР найменший, тяжіє до 1, а ROI – найбільший. Ці два показники лише допомагають визначити найвигідніші стратегії, коли їх у бізнесу декілька, але для визначення ефективності стратегії або проекту їх недостатньо.

5. Оцінювання ефективності в динаміці здійснюється за допомогою:

$$\bullet \quad NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}, \text{ де} \quad (1.4)$$

NPV – це чиста приведена вартість, F_t - це грошові потоки в кожному періоді t , k – ставка дохідності.

Коефіцієнт чистої приведеної вартості враховує ставку дисконту, що дозволяє оцінити результативність з урахуванням фактору часу. Найефективніші стратегії будуть мати вищі значення NPV.

• IRR – внутрішня норма дохідності, при якій доходи будуть дорівнювати витратам. Тобто варіант коли $NPV = 0$. Показник доцільно порівнювати з WACC середньозваженою вартістю залученого капіталу для того, щоб оцінити наскільки доцільно використовувати ту чи іншу стратегію або проект. Таким чином, обираємо стратегії де показник $IRR > WACC$.

$$\bullet \quad PI = \frac{NPV}{I_0}, \text{ де} \quad (1.5)$$

PI – індекс прибутковості або рентабельності, який показує ефективність та віддачу вкладеного капіталу і його нормативне значення повинно бути вище за 1.

- DPP – дисконтований період окупності. Перевагою цього коефіцієнта перед звичайним терміном окупності є врахування дисконтованого грошового потоку, так як вартість грошей має припруду змінюватися з часом.

5. Порівнюємо отримані результати та обираємо найефективнішу міжнародну стратегію для бізнесу за співвідношенням «витрати – прибуток».

Отже, існує велика кількість досліджень та методів оцінки ефективності діяльності підприємства, а також коефіцієнтів та індикаторів. Дослідження ефективності та результативності міжнародних стратегій та проектів бізнесу є дуже важливим при плануванні виходу на зарубіжні ринки. Саме детальна оцінка ефективності допомагає уникнути потенційних проблем та ризиків, а також втрати капіталів. Нами представлені доцільні коефіцієнти при комплексній оцінці ефективності та результативності, а також алгоритм дій для вибору найдоцільнішої міжнародної стратегії для бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Перший розділ дипломної роботи присвячений теоретичним та методологічним аспектам поняття релокації та міжнародної релокації бізнесу зокрема:

1. Було визначено сутність поняття релокація бізнесу та її види за факторами. Було розроблене авторське визначення поняття «міжнародна релокація бізнесу» та визначені її специфічні форми. Також розроблена порівняльна характеристика відмінностей між внутрішньою та зовнішньою ревокаціями бізнесу.

2. Виявлено переваги та недоліки міжнародної релокації для бізнесу для кращого розуміння цього поняття. Розроблено чіткий та зрозумілий алгоритм дій для міжнародної релокації бізнесу який включає 6 етапів: Аналіз поточного стану компанії та її стратегії, Визначення проблем, цілей та мотивів

релокації, Дослідження можливих країн для релокації та вибір країн для релокації, Оцінка міжнародного потенціалу діяльності компанії, Розробка та формування стратегії міжнародної релокації бізнесу, Реалізація та контроль ефективності впровадження стратегії міжнародної релокації. Кожний етап складається із детермінованих складових.

3. Доведене існування великої кількості досліджень та методів оцінки ефективності діяльності підприємства, а також коефіцієнтів та індикаторів. Дослідження ефективності та результативності міжнародних стратегій та проектів бізнесу є дуже важливим при плануванні виходу на зарубіжні ринки. Саме детальна оцінка ефективності допомагає уникнути потенційних проблем та ризиків, а також втрати капіталів. Нами представлені доцільні коефіцієнти при комплексній оцінці ефективності та результативності, а також алгоритм дій для вибору найдоцільнішої міжнародної стратегії для бізнесу.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Тенденції та динаміка розвитку сфери послуг

Сфера послуг відіграє ключову роль у сучасній світовій економіці та є її сектором з найбільшою динамікою розвитку. Сфера послуг включає в себе широкий спектр діяльності, від туризму та готельного бізнесу до банківських та фінансових послуг, медичних та освітніх послуг, інформаційних технологій та телекомунікацій. В Україні саме медичні та косметичні послуги займають одну з найбільших часток українського ринку послуг. Сфера послуг стимулює економічне зростання та створює робочі місця, а також сприяє розвитку інновацій і новітніх технологій, які, безперечно, покращують якість життя населення. У цілому, сфера послуг є ключовим фактором економічного розвитку та важливим джерелом конкурентоспроможності сучасних економік. На рисунку 2.1 відображена динаміка обсягів сфери послуг у світі.

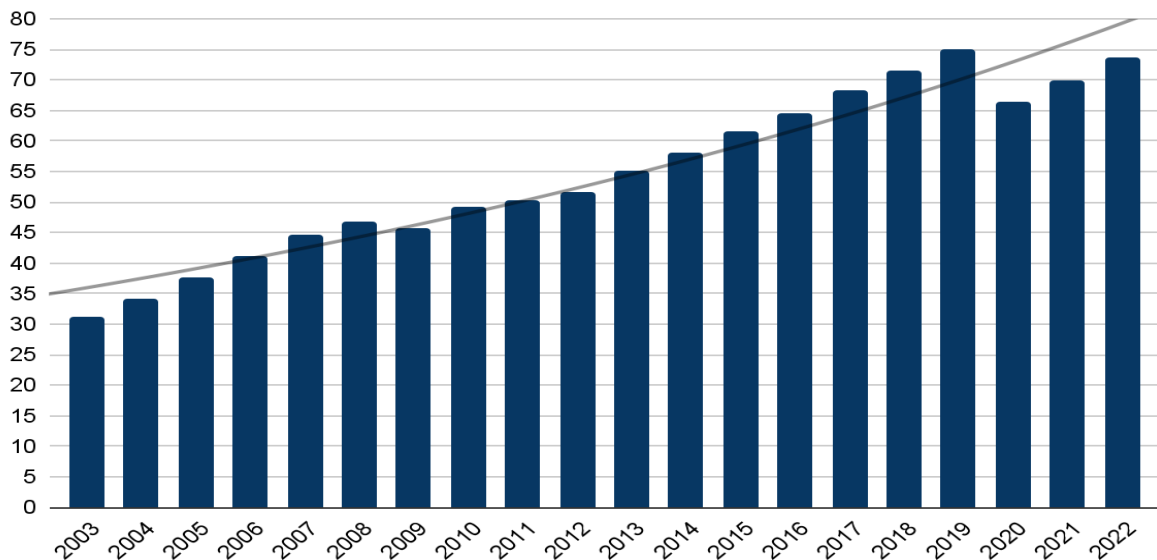


Рис. 2.1. Динаміка обсягів сфери послуг у світі у 2003-2022 рр., трлн дол.

США

Джерело: побудовано автором за [30].

З рисунку 2.1 видно, що динаміка сукупних обсягів сфери послуг у світі має тенденцію до зростання. Виключенням є кризові для світової економіки роки, а саме 2009 рік світової фінансової кризи, а також 2020 рік, який відображає вплив кризи пандемії коронавірусу на сферу послуг. Однак, дані 2021-2022 років указують на поступове відновлення галузі та повернення до докризових показників 2019 року. Так, загальний обсяг зростання сфери послуг становить з 31,2 трлн доларів США у 2003 році до 73,6 трлн доларів США у 2022 році, тобто приблизно на 136%.

На рисунку 2.2 відображена зміна в регіональній структурі сфери послуг за останні 20 років.

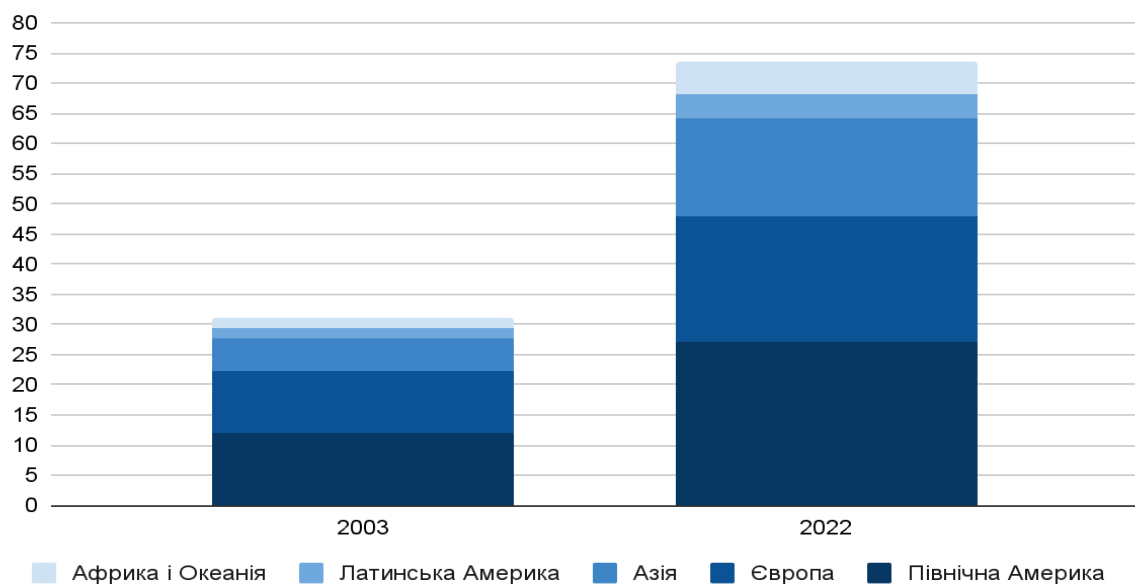


Рис. 2.2. Зміна регіональної структури сфери послуг у світі у 2003-2022 рр., трлн дол. США

Джерело: побудовано автором за [31].

З рисунку 2.2 видно, що за останні 20 років регіональна структура сфери послуг у світі змінилась у бік Азії та Океанії. Так, у 2003 році провідним регіоном у сфері послуг була Північна Америка – 38,8% від загальних обсягів. У 2022 році північноамериканський регіон продемонстрував двократне зростання за обсягами, але його частка знизилась до 36,7%. Як ми зазначили вище,

сьогодні регіоном з найбільшими темпами розвитку сфери послуг є Азія, основну частку якого займають Японія, Китай та Індія. Частка азійського регіону у 2022 році склала 28,5%, тобто результат зростання протягом 20 років можна оцінити в 190%. Європейський регіон, як і північноамериканський, показав зменшення частки світового ринку послуг при двократному зростанні абсолютних значень. Саме у північноамериканському та європейському регіонах сектор послуг зазнав найбільших втрат від світових криз у 2009 та 2020 роках. Два інших регіони, Латинська Америка та Африка, завжди займали останні позиції з обсягів сфери послуг, оскільки в них, як правило, акцент робиться на первинний сектор економіки. Так, доля латиноамериканського регіону залишилась на рівні 5,5% при майже трикратному зростанні абсолютних показників. Для порівняння, за рік весь регіон генерує такий обсяг послуг, скільки провідні економіки Азії за один квартал. Африканський регіон також показав одні з найкращих результатів за останні 20 років, оскільки спостерігалось як і трикратне зростання обсягів послуг, так і підвищення сукупної долі регіону у світі. Дані зміни повною мірою відповідають загальним тенденціям економічного та соціального розвитку регіонів світу за останні два десятиліття років.

Виходячи з проаналізованої статистичної інформації, можна стверджувати, що обсяги надання послуг у світі будуть зростати по мірі відновлення національних економік від кризи пандемії та стабілізації геополітичної ситуації, особливо в Європі та Азії. При цьому, азійський регіон продовжить демонструвати найбільші темпи зростання, а сектор послуг в Китаї поступово витіснить промислове виробництво.

На фоні пандемії 2020-2021 років та геополітичної кризи 2020 року сфера послуг у світі зросла всього на 5,3% у 2022 році по відношенню до 2021 року. Станом на 2022 рік, основними галузями сфери послуг у світі є: фінансові (включаючи банківські, страхові та інвестиційні); роздрібна, оптова та

електрона торгівля; транспорт та логістика; технологічні послуги (включаючи ІТ, ПЗ, хмарні технології, кібербезпеку та комунікації); охорона здоров'я (медичні, косметичні, фармацевтичні послуги); туризм та готельний бізнес. Як ми зазначали раніше, пандемія коронавірусу в 2020-2021 роках суттєво змінила світову структуру сфери послуг. Тому, окремо слід виділити ті галузі, які за останні 2 роки продемонстрували найбільше зростання: електрона комерція (+20% - онлайн-торгівля); технологічні послуги (+10% - дистанційна робота, онлайн-комунікація та ІТ-аутсорсинг); медичні послуги (+5%); логістичні послуги (+3%). Найбільші проблеми за даний період продовжуються у напрямках готельного бізнесу та авіаперевезень.

Світовим лідером з обсягів надання послуг залишаються США, де за рік у даному секторі було сгенеровано 18,1 трлн доларів США. Наступними країнами є: Китай (9,5 трлн дол. США), Німеччина (2,7 трлн дол. США); Великобританія (2,2 трлн дол. США), Франція (2,1 трлн дол. США). В Україні у минулому році було надано послуг на 104 млрд доларів США. Варто відзначити, що майже в кожному регіоні спостерігається концентрація надання послуг навколо однієї або декількох країн. У свою чергу, країни-лідери також мають центри сектору послуг, як правило великі мегаполіси та фінансові центри. Так: Північна Америка – США (Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Чикаго); Азія – Китай (Шанхай, Пекін, Гуанчжоу); Європа – Німеччина (Берлін), Великобританія (Лондон), Франція (Париж); Океанія – Австралія (Сідней, Мельбурн); Латинська Америка – Бразилія (Сан-Паулу, Ріо-де-Жанейро); Африка – ПАР (Йоганнесбург, Кейптаун) [33-37].

Проаналізуємо структуру сфери послуг за брендами, спираючись на відкриті дані за 2022 рік. Через те, що не існує загальноприйнятої методології класифікації та категоризації брендів у сфері послуг, яка б дозволила скласти однозначну структуру даного сектору світової економіки, ми проаналізуємо структуру по брендам у напрямку косметичних послуг. За даними 2022 року,

десятка найбільших компаній галузі представлена п'ятьма французькими, трьома американськими, одним канадським та одним японським брендами. Отже, проаналізуємо структуру косметичних послуг у світі, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура сектору косметичних послуг у світі по брендам

Бренд	Країна	Дохідна категорія, млн дол. США	Category rank
Sephora	Франція	>1000	2
Ulta Beauty	США	>1000	1
Estee Lauder	США	>1000	42
L'Oreal Paris	Франція	>1000	75
MAC Cosmetics	Канада	>1000	39
Chanel	Франція	>1000	138
Clinique	США	>1000	37
Lancome	Франція	>1000	48
NARS Cosmetics	Франція	200-500	129
Shiseido	Японія	>1000	25

Джерело: складено автором за [38].

З таблиці 2.1 видно, що структура сфери послуг по брендам характеризується наявністю на лідерських позиціях компаній з фінансовим обсягом діяльності більше 1 млрд доларів США на рік. Тільки французька компанія NARS Cosmetics на світовому ринку косметичних послуг відноситься до нижчої дохідної категорії. Також, нам слід проаналізувати позиції даних компаній всередині категорії косметичних послуг, що в таблиці 2.1 відображає показник “category rank”. За ним бачимо, що тільки дві компанії знаходяться нижче 100 позиції у світовому рейтингу, а інші 7 – у топ-50 косметичних брендів світу. Таке ранжування за доходами та категоріями показує, що лідерами ринку косметичних послуг є великі корпорації з мільярдними показниками фінансового результату, які характеризуються географічним розширенням своєї міжнародної діяльності, а також активно використовують інструменти

диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, в основному за різними напрямками послуг. Така структура, наприклад, знайшла своє відображення й на українському ринку, оскільки провідними брендами з надання косметичних послуг є Estee Lauder, L'Oreal Paris, Chanel, Clinique, Lancome – всі відносяться до найбільших брендів світового ринку косметичних послуг.

Військова агресія росії, призвела до кардинальних змін в організації економічних процесів та взаємодії суб'єктів господарювання України в межах національної економіки, моделях та принципах ведення бізнесу, їх взаємодії з зовнішніми ринками. Очевидно, що особливого впливу зазнав напрям інвестування в український бізнес. У рамках розробки стратегії релокації в умовах військового стану стає очевидним, що саме переміщення підприємницьких структур всередині країни, або їх вихід на суміжні зовнішні ринки, кардинально змінило вектор внутрішніх економічних процесів. За результатами першого півріччя 2022 року головним негативним фактором підприємці називають війну, і більшість представників бізнесу вважають, що найближчим часом буде не вигідно розвивати власний бізнес в Україні. Також, суттєвого негативного впливу на функціонування українських компаній, у тому числі з сектору косметичних послуг, роблять зниження купівельної спроможності населення та проблеми з логістикою [39].

Сектор послуг в Україні швидко розвивається останніми роками завдяки поєднанню економічного зростання, демографічних змін та технологічних досягнень. Ось деякі ключові тенденції та динаміка розвитку сфери послуг в Україні:

1. Зростаюче значення послуг у галузі інформаційних технологій: Україна стала провідною країною для аутсорсингу ІТ-послуг завдяки великій кількості кваліфікованих ІТ-фахівців та відносно низькій вартості робочої сили. Сектор ІТ-послуг в Україні зростає двозначними темпами протягом кількох

років, і очікується, що найближчими роками він продовжить зростати, особливо на фоні війни та популяризації дистанційної зайнятості.

2. Зростання попиту на фінансові та професійні послуги. У міру ускладнення української економіки зростає попит на фінансові та професійні послуги, такі як бухгалтерські, юридичні та консультаційні.

3. Розширення сфери туризму (було актуальним до початку активний бойових дій): Україна має багату культурну спадщину та природні пам'ятки, які все більше приваблюють туристів з усього світу. Сектор туризму швидко зростає, але через повномасштабну війну сектор туризму майже зупинив свій розвиток.

4. Перехід до цифровізації. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до цифровізації послуг, і багато компаній використовують онлайн-платформи для продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів. Очікується, що ця тенденція збережеться на фоні наслідків пандемії та війни, оскільки споживачі звикли до зручності цифрових послуг.

Відобразимо на рисунку 2.3 динаміку сфери послуг в Україні за останні 5 років. Позначимо як динаміку сфери послуг в цілому, так і щорічні показники сектору косметичних послуг, який є одним із основних напрямів в Україні.

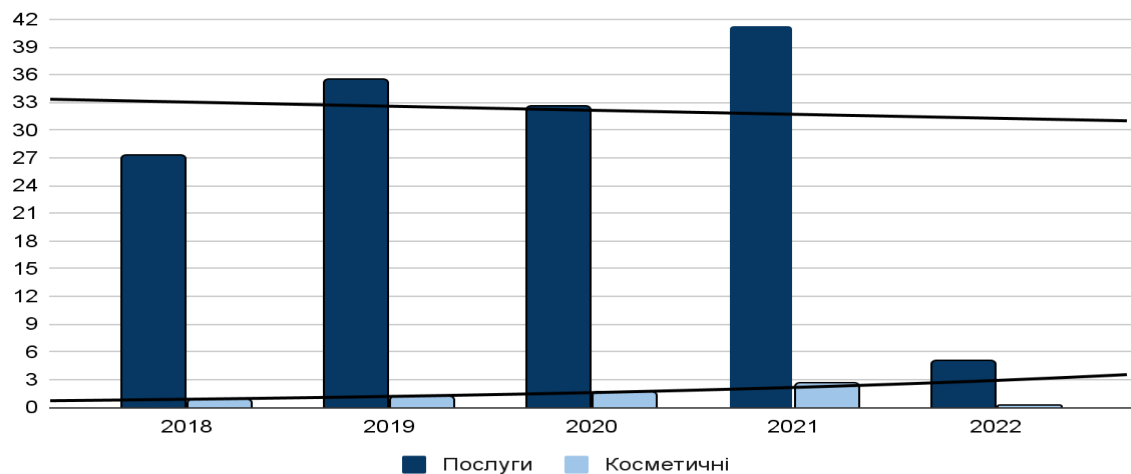


Рис. 2.3. Динаміка сфери послуг в Україні у 2018-2022 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за [32].

На рисунку 2.3 бачимо значне падіння обсягів сфери послуг у 2022 році (скорочення у 10 разів), що було зумовлено повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Наслідки військових дій критично вплинули на економічне та соціальне становище в країні, на скорочення інвестиційних потоків та розірвання більшості логістичних ланцюгів. Якщо казати про період 2018-2021 років, то косметична сектор послуг в Україні, як і в цілому сфера послуг стабільно зростали. У 2021 році сукупний обсяг послуг склав більше 40 млрд доларів США, що майже вдвічі більше результату 20158 року. Кажучи про сектор косметичних послуг, то він показав ще більш стрімке зростання у 3,5 рази. На жаль, важливим фактором функціонування як і косметичного, так і всього ринку послуг в Україні до 2022 року були поставки сировини та засобів з росії. Але, зважаючи на статистичні дані, українські суб'єкти господарювання знайшли ефективні альтернативи для забезпечення прибуткової діяльності у майбутньому. Російська збройна агресія наразі зупинила більшість економічних процесів, у тому числі й діяльності суб'єктів ринку косметичних послуг. Сьогодні важко спрогнозувати результати діяльності даних суб'єктів у 2023 році, але є велика вірогідність отримати найгірші економічні результати, аналогічні до 2022 року.

Сектор косметичних послуг в Україні останніми роками неухильно зростає, і все більше людей звертаються до салонів краси, спа-центрів та клінік за своїми косметичними потребами. Згідно з маркетинговими дослідженнями, очікується, що сектор косметичних послуг в Україні зростатиме в середньому на 8% на рік у період із 2021 по 2026 рік [30]. Однією з причин зростання сектору косметичних послуг в Україні є зростаюче значення, яке надається зовнішньому вигляду та догляду за собою. У міру того, як країна економічно зростає, все більше людей можуть дозволити собі косметичні послуги, і зростає попит на високоякісні та інноваційні косметичні процедури. Крім того, зростання кількості соціальних мереж та онлайн-блогерів також сприяло зростанню

сектора косметичних послуг в Україні. Відображення цього бачимо на рисунку 2.4.

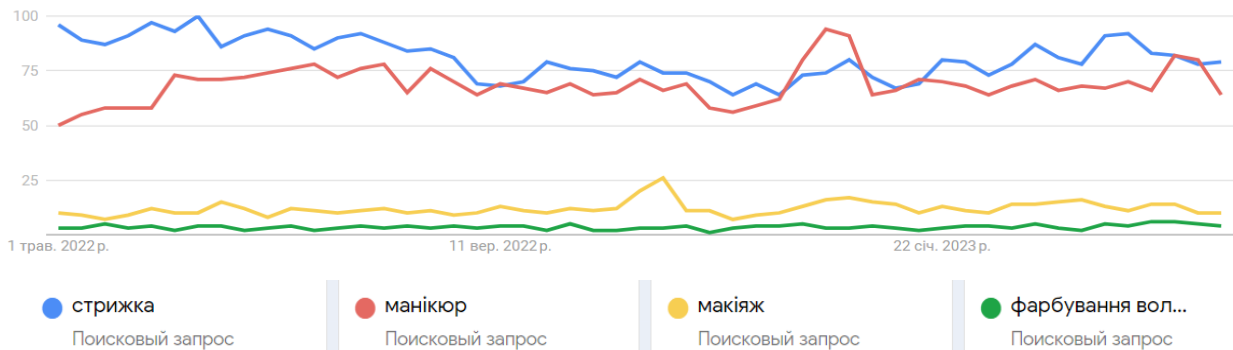


Рис. 2.4. Динаміка пошукових запитів косметичних послуг в Україні за останні 12 місяців

Джерело: створено автором за допомогою Google Trends[40].

Багато людей надихаються останніми тенденціями в галузі краси і хочуть спробувати нові процедури та продукти, які вони бачать у соціальних мережах. З рисунку 2.4 видно, що найбільш поширеними послугами залишаються: стрижка, манікюр, фарбування та макіяж, серед яких стрижка та манікюр лідирують, про що свідчать дані пошукових запитів в Google Trends за останні 12 місяців. Ринок косметичних послуг в Україні є висококонкурентним, у ньому працює багато малих та середніх підприємств (G.Bar, Stories by sashaabo, BeautyArt тощо). Салони краси та СПА зосереджені у великих містах, таких як Київ, Львів та Одеса, але по всій країні є також безліч невеликих салонів та клінік. Якщо звернутися до аналітики Google Trends, то можна проаналізувати динаміку попиту на косметичні послуги протягом року.



Рис. 2.5. Динаміка пошукових запитів “салон краси” в Україні за останні 12 місяців

Джерело: створено автором за допомогою Google Trends[40].

З рисунку 2.5 видно, що інтерес українців до салонів краси зростає в такі місяці як липень, кінець серпня, кінець вересня, кінець грудня та січня, початок березня та кінець квітня. Таким чином, для підприємств зі сфери послуг ця інформація може бути корисна при розробці маркетингової стратегії та стратегії релокації бізнесу.

Загалом очікується, що сектор косметичних послуг в Україні продовжить зростати найближчими роками, що обумовлено зростаючим попитом на високоякісні косметичні процедури та послуги.

Отже, було здійснене дослідження розвитку сфери послуг в Україні та світі. Загальносвітові тенденції вказують на потенційний ріст сфери послуг та кількості зайнятого населення. За останні 20 років регіональна структура сфери послуг у світі змінилась у бік Азії та Океанії. Було виявлено станом на 2022 рік, основні галузі сфери послуг у світі: фінансові (включаючи банківські, страхові та інвестиційні); роздрібна, оптова та електронна торгівля; транспорт та логістика; технологічні послуги (включаючи ІТ, ПЗ, хмарні технології, кібербезпеку та комунікації); охорона здоров'я (медичні, косметичні, фармацевтичні послуги); туризм та готельний бізнес.

2.2. Особливості реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу українськими компаніями сфери послуг

Релокація бізнесу є важливим стратегічним рішенням для власників бізнесу. Планування та створення стратегії релокації, та міжнародної релокації зокрема потребують детального аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які детерміновані сферою функціонування компанії. У попередньому пункті було визначено, що сфера послуг є провідною сферою функціонування більшості підприємств, а також спостерігається тенденція до зростання частки сфери послуг у ВВП країн та кількості зайнятого населення саме в цій сфері.

У глобалізованому та високотехнологічному сучасному світі існує тенденція до зростання кількості малого та середнього бізнесу. Таким чином, результати дослідження U.S. Census Bureau's Business Formation Statistics відзначають, що кожного дня в світі створюється 137 тисяч нових бізнесів та стартапів, а в США за 2022 рік зареєстровано 5 млн нових підприємств, що в 2 рази більш в порівнянні з 2015 роком [44]. Такий стрімкий ріст відмічається і в країнах Європи, Китаї та Японії. Актуальним постає питання вивчення міжнародних стратегій бізнесу. Останнім часом, при розробці міжнародної конкурентної стратегії феномен «релокації бізнесу» стає все більш популярним серед підприємців різних сфер діяльності і є основою для досягнення глобальної ефективності виробництва та надання послуг. Розглянемо детермінанти та причини феномену популярності міжнародної релокації для бізнесу в світі та в Україні зокрема.

Компанії зазвичай зазначають наступні основні причини зміни розташування бізнесу:

1. Питання праці та робочої сили,
2. Експансія нових ринків,
3. Необхідність модернізації об'єктів чи обладнання,

4. Відповідь на нові ринкові та економічні зміни в світі (наприклад, пандемія COVID-19 або економічні кризи)
4. Бажання знизити витрати чи збільшити грошові потоки,
5. Міркування щодо якості та рівня життя [41-42].

Для підприємств, на етапах життєвого циклу, виникають різні проблеми та завдання з міжнародної релокації. Але майже всі рухи можна зарахувати до тієї чи іншої комбінації представлених вище проблем. На рисунку 2.6 зображена частота причин міжнародної релокації саме головних офісів компаній, яка теж має свою специфіку в порівнянні з міжнародною релокацією окремих підрозділів та відділів.

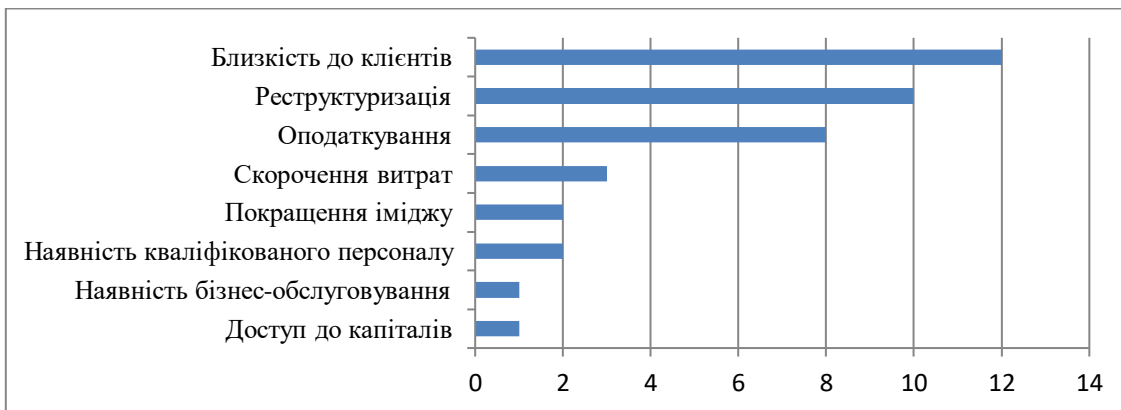


Рис.2.6. Частота причин міжнародної релокації головних офісів компаній в світі

Джерело: складено автором на основі [42]

Головною із сучасних причин переміщення бізнесу є потреба у відповідній робочій силі. Нестача робітників у деяких професіях, особливо тих, які потребують технічних знань, є досить гострою.

Ще одна причина - коли компанія опиняється в застарілих або малогабаритних приміщеннях. Деякі підприємства починаються з невеликого об'єкта, такого як гараж засновника, а потім переїжджають у великі приміщення в тому самому місті. Вартість є проблемою при прийнятті будь-якого бізнес-рішення, і релокація може вирішити або створити багато проблем із витратами. По-перше, вартість життя сильно різниться у різних країнах та навіть містах.

Наприклад, у США, у Літл-Році, штат Арканзас, вартість життя на 13% нижча, ніж у середньому по країні. З іншого боку витрати у Нью-Йорку більш ніж удвічі перевищують середній показник по США. Теоретично переїзд з Манхеттена до Літл-Року може означати значну економію коштів [41].

Компанії часто змушені йти на компроміс між збереженням близькості до цільових ринків та вибором найдешевшого об'єкта. Це одна з причин відтоку працівників із центральних міст у навколишні передмістя, внаслідок якого, за даними Бюро перепису населення США, міста залишили 3 мільйони людей, тоді як у передмісті за останній рік їх стало 2,8 мільйона [41].

Нематеріальною причиною релокації бізнесу є якість життя. Компанії, які оцінюють можливість міжнародної релокації, часто звертають увагу на місця для відпочинку, освітні заклади, рівень злочинності, охорону здоров'я, клімат та інші фактори щодо оцінки якості життя в місті. Це ще одна причина, через яку центральні міста, які занепадають, втрачають бізнес структури, оскільки компанії прагнуть поліпшити якість життя в інших місцях.

Поширені помилки при міжнародній релокації бізнесу включають:

- поспішність прийняття рішення,
- надто вузьке фокусування на кількох статтях витрат,
- невикористання доступних послуг економічного розвитку,
- ігнорування факторів якості життя,
- упущення важливих екологічних чи нормативних міркувань.

Підприємець має враховувати вартість переривання бізнесу. Майже неминуче продуктивність бізнесу знизиться на кілька тижнів і навіть місяців після переїзду. Також можлива втрата репутації, особливо коли бізнес довго існував на попередньому місці розташування.

Щодо українських тенденцій релокації, то її інтенсивність посилилася саме з початку повномасштабної війни, з початку 2022 року. Спочатку це була внутрішня релокація бізнесу. Для українських компаній такий тип релокації є

досить знайомим, особливо для підприємств з Півдня та Сходу України – саме ця стратегія була застосована ними через початок воєнної агресії на Донбасі та окупації Криму в 2014 – 2015 роках. На жаль, не всі компанії були готові до таких викликів, зокрема через те, що обирали стратегію короткострокової релокації, а ситуація продовжується роками. З середини березня 2022 року уряд України запровадив Програму релокації підприємств, яка передбачає алгоритм дій для переміщення українського бізнесу із зони бойових дій або місць наближених до них до безпечніших регіонів країни, а саме на захід України. Ця Програма розроблена для підтримання економіки країни та подальшого її розвитку в умовах війни та в повоєнний період [45].

Реалізацію Програми регламентують:

- Постанова КМУ № 305 від 17.03.2022 р. *«Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану»*, що передбачає безкоштовне перевезення майна підприємств згідно з переліком, який формує та передає до Міністерства інфраструктури Міністерство економіки [46];
- Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. *«Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію»*, яким регламентується план таких дій [47].

Таким чином, Програма передбачає переміщення до 9 західних областей України та надання всебічної допомоги всім бізнесам, які її потребують. За даними Українського союзу промисловців і підприємців станом на березень 2023 року кількість переміщених підприємств складає 790, з яких 80% вже відновили свою діяльність на нових місцях [48].

З цієї цифри можемо зробити висновок, що не дивлячись на допомогу уряду, темпи внутрішньої релокації є дуже низькими. Причинами цього є:

- Відсутність економічної мапи регіонів. Уряд допомагає лише з фізичним перевезенням устаткування та обладнання, проте низку інших стратегічних питань та пошук відповідної інформації залишається відповідальністю лише власників бізнесу. Це маркетингове дослідження вони повинні проводити за власні кошти. Звичайно бізнес може скористатися кредитною лінією «Доступні кредити 5-7-9», але вона ресурсно обмежена і доступна далеко не всім підприємствам [49].
- Неможливість перемістити бізнес фізично. Чимало підприємств не можуть фізично перевести бізнес, через наявність не підйомного устаткування чи прив'язаність до родовищ.
- Зовнішня релокація. Більшість власників бізнесу важчають переїзд за кордон найвигіднішим та найбезпечнішим варіантом. Звичайно, для України це значить відтік капіталів, зменшення робочих місць, відтік талантів, тобто зменшення економічного росту. Негативно впливає на економіку країни саме повна релокація, варіант коли підприємство переносить компанію за кордон цілком. У 2022 році український бізнес становив 45% усіх нових іноземних компаній, які відкрилися у Польщі. На даний час це більше 24 тис. фірм. Близько двох третин заявили, що мають намір залишитись на польському ринку незалежно від результату війни [50].

Таким чином, уряду потрібно вдосконалювати податкові умови, підтримку малому та середньому бізнесу, сприятливий інвестиційний клімат тощо, а також доповнити Програму релокації частковим варіантом переїзду за кордон.

Трендами для релокації в Україні є:

- переїзд зі сходу до західних областей або на Захід,
- переміщення саме головного офісу до безпечнішого регіону, а не власне бізнесу: виробничих ділянок чи інших об'єктів,

- майже всі підприємства розуміють, що збереження української економіки є першочерговим завданням, тому більшість компаній, що релокуються за кордон обирають часткову релокацію, наприклад, перенесення головного офісу до ЄС, а виробництво та філії залишаються в Україні.

Незважаючи на перспективу релокації в межах країни та підтримку держави все більше українських бізнесменів розглядають саме міжнародну релокацію. Найбільш привабливою та перспективною українські підприємці вважають релокацію до країн Європейського Союзу, більше того 52% вважають, що це прискорить євроінтеграцію, через набуття нових економічних зв'язків з ЄС [51]. Респонденти в опитування Gradus в листопаді 2022 року відзначили переваги та недоліки ЄС для відкриття та релокації бізнесу (від впливовіших до менш впливовіших факторів) (табл.2.2). 90% опитуваних власників бізнесу вважають, що український бізнес цілком здатний конкурувати з місцевим в країнах ЄС та бути успішним.

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки міжнародної релокації до країн ЄС

Переваги	Недоліки
1. Сталі правила та законодавство (39%)	1. Висока конкуренція з боку вже існуючих бізнесів в країнах ЄС (36%)
2. Доступ до великих ринків збуту (36%)	2. Високе податкове навантаження (29%)
3. Доступ до засобів кредитування (28%)	3. Висока бюрократія (28%)
4. Прозорість правил оподаткування та бухгалтерського обліку (27%)	4. Вища оплата працівників (27%)
5. Вільний рух робочої сили, товарів, послуг та капіталу (25%)	5. Труднощі з введенням документації та обліку на мові країни реєстрації (19%)
6. Відсутність митних чи кількісних обмежень у межах ЄС (20%)	6. Наявність додаткових витрат на організаційні питання (19%)
7. Суворе дотримання конкурентної політики та прав інтелектуальної власності (20%)	7. Важкість сертифікації товарів в країнах ЄС (16%)
8. Розширення доступу до фондів ЄС та програм підтримки бізнесу (19%)	8. Складність ведення бізнесу для іноземців (16%)
9. Спрощені адміністративні процедури торгівлі з іншими країнами-членами ЄС (18%)	9. Складність відкриття компанії для іноземців (11%)
10. Єдиний стандартний процес сертифікації (17%)	10. Складність відкриття банківського рахунку для нової компанії (11%)

Джерело: складено автором на основі [51]

У дослідженні було виявлено переваги релокації до країн ЄС в порівнянні з іншими перспективними регіонами. До таких переваг належать: географічна близькість, близька ментальність, зручна логістика, активна допомога українцям і українському бізнесу, а також більш зрозуміла правова система, менша вартість витрат на логістику, спрощена реєстрація бізнесу в країнах ЄС, легший процес сертифікації товарів в країнах ЄС, порівняно з іншими регіонами світу [51].

Проаналізувавши відповіді власників українського бізнесу, можна зробити наступні висновки:

- Часткова міжнародна релокація бізнесу до країн ЄС – сприяє євроінтеграції та покращенню позиції України на міжнародній арені.
- Релокація до країн ЄС має низку переваг порівняно з іншими регіонами, наприклад: географічна близькість, близький менталітет та активна допомога з боку цих держав українцям та українському бізнесу зокрема.
- Український бізнес є досить конкурентоспроможним та може розраховувати на успіх в європейських країнах.
- Ряд змін та покращень можуть створити сприятливий клімат для економічного розвитку України. До них відносять: боротьбу з корупцією, покращення судової та податкової систем, а також створення привабливих умов для інвесторів.
- Більшість респондентів вважає, що війна стане драйвером розвитку та швидкого економічного зростання України [51].

Специфічними мотиваціями міжнародної релокації саме для українського бізнесу є:

1. Кризовий імпорт (з виробничою чи інших причини продовження діяльності є неможливим);
2. Створення корпоративної юридичної особи у стабільнішій юрисдикції, з можливістю кредитного фінансування (спокійніше місце для

корпоративного перебування, все більш актуальними стають не офшори, а країни Європейського Союзу);

3. Перспектива кандидатського статусу і членства України в ЄС (мати юридичну особу у суміжній країні, де розуміють бізнес-середовище України; для кращої експансії на ринок ЄС);

4. Можливість показати високий рівень надання послуг (саме підприємства зі сфери послуг мають найбільший успіх в країнах ЄС, такі як ресторанний бізнес, б'юті-сфера, послуги для компаній, в сфері інженерії, електрики, вентиляції, так як наш бізнес у сфері послуг має дуже високий рівень).

Ці мотиви покривають спектр від реактивно-кризового до перспективно-розвиткового напрямів ведення підприємницької діяльності.

Таким чином, зробимо порівняння особливостей та факторів релокації бізнесу в світі та українського бізнесу на сучасному етапі розвитку (табл. Б.1., Додаток Б). З таблиці Б.1. Додатку Б бачимо, що міжнародна релокація українського бізнесу має суттєві відмінності від міжнародної релокації в світі. Головні відмінності полягають в: часі на прийняття рішення та здійснення релокації, проблемах та мотивах міжнародної релокації бізнесу, причинах релокації, в розмірі підприємств та можливих ризиках.

Отже, міжнародна релокація для українського бізнесу в порівнянні з міжнародною релокацією інших компаній в світі має ряд особливих ознак, відмінностей та мотивацій. По-перше, це збереження життєдіяльності компанії, а по-друге це підтримка економіки України у воєнний час. Світовими мотиваціями для міжнародної релокації є отримання економічних вигід, зменшення податкового навантаження та доступ до кваліфікованих кадрів і дешевої робочої сили. Головною відмінністю міжнародної релокації в світі та в Україні є те, що для українського бізнесу це непередбачувана та вимушена умова продовження функціонування бізнесу, а для світового бізнесу це чітко

сформоване стратегічне рішення. Незважаючи на те, український бізнес має перевагу – близькість до країн ЄС та їх різностороння допомога.

2.3. Міжнародне бізнес-середовище діяльності ТОВ «Stories by Sashaabo»

Перш ніж розробляти стратегію релокації для українського бізнесу у сфері послуг, потрібно провести аналіз можливих країн та їх особливостей для застосування стратегії релокації в умовах війни.

Стратегія релокації буде розроблятися для українського салону краси Stories By Sashaabo. Компанія «STORIES by Sashaabo» - це салон краси мережі STORIES, який було створено у червні 2019 року в Івано-Франківську [52].

Місія цієї компанії полягає у просуванні ідеї піклуванні жінок за своєю зовнішністю, особливо коли ти мама. з цією метою було зібрано команда кращих професійних майстрів, що мають відповідні дипломи та таланти.

Салон надає широкий спектр косметологічних та доглядових послуг (зачіски, фарбування, нігтьовий сервіс, макіяж, процедури з бровами та війками, косметологія, масажі та лікування), а також є амбасадором доглядової косметики «Elemis», «Napura» та «ORising» (рис.2.7).

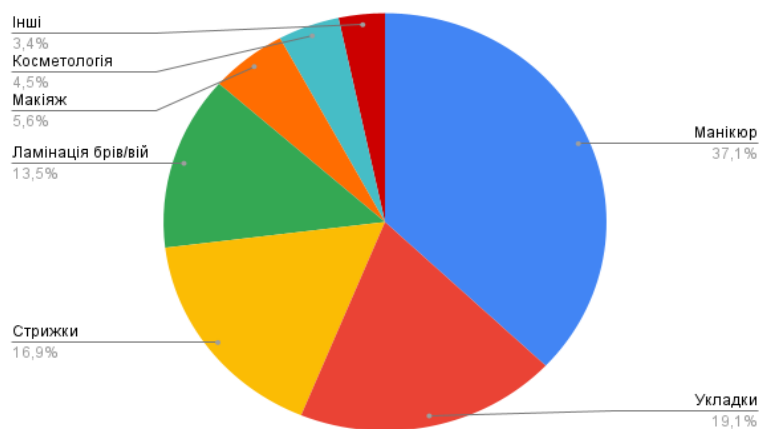


Рис.2.7. Найпопулярніші послуги в салоні краси Stories by Sashaabo

Джерело: створено автором самостійно на основі [52]

Проте, починаючи з січня 2023 року головний офіс салону припинив свою роботу через нестабільне електропостачання, і нині працює лише філія у Івано-Франківську. Разом з тим, компанія не планує зупиняти свою діяльність і розглядає можливості розширення свого бізнесу, у т.ч. і на зарубіжних ринках. Саме тому для актуальною постає релокація головного офісу закордон для збереження постійного потоку прибутку та безперебійного функціонування, у той самий час філія та клініка мережі STORIES залишаться функціонувати в Україні.

У сфері косметичних послуг в Україні, як і в українській економіці в цілому, на фоні повномасштабної війни склалась ситуація, за якої лише менша частина суб'єктів даного сектору мають фінансові можливості продовжувати операційну діяльність. У свою чергу, на зовнішніх ринках існують необхідні економічні та соціальні умови для повноцінного та ефективного функціонування бізнесу. Пропозиція даних послуг на локальних ринках хоч і забезпечується сильним конкурентним середовищем, але стандарти та результати їх реалізації значно поступаються українським. Особливо сьогодні, в результаті активних міграційних процесів з України, велика частина косметичних послуг на іноземних ринках реалізується українськими суб'єктами: бізнесом і фізичними особами. Відповідно, виникає ситуація, за якої для українських суб'єктів косметичної сфери є доцільною релокація операційної діяльності до іншої країни.

Таким чином, для компанії Stories by Sashaabo, використовуючи налагоджені операційні процеси щодо надання косметичних послуг, відкривається можливість відновити свою діяльність шляхом релокації на іноземний ринок та реалізації інструментів міжнародної діяльності. Компанія, перенісши свою діяльність до іншої країни, досягає низки цілей, першочерговою з яких є відновлення функціонування бізнесу, а також розширює збутову мережу та підвищує обсяги надання послуг за рахунок нових іноземних

споживачів. Також, співпраця з іноземними постачальниками та іншими суб'єктами даного сектору відкриває нові можливості щодо майбутнього залучення інвестицій у розбудову власної інфраструктури. Отже, за рахунок реалізації стратегії релокації та налагодження партнерства між компанією Stories By Sashaabo та іноземними суб'єктами косметичної сфери, можна в оптимальні строки відновити операційну діяльність та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів у середньостроковій перспективі. Компанія, завдяки реалізації даної стратегії, отримає:

- відновлення діяльності та збільшення обсягів надання послуг;
- формування принципів міжнародної діяльності у бізнесі;
- залучення іноземних інвестицій у перспективі;
- розширення партнерства з постачальниками та іншими суб'єктами господарювання.

На цьому етапі дослідження слід перейти до обґрунтування вибору країни, до якої компанія буде здійснювати перенос операційної діяльності в рамках стратегії релокації. Найбільш повним та детальним інструментом визначення найбільш привабливого цільового зовнішнього ринку є фільтрова модель. Тому, з метою вибору країни релокації бізнесу для компанії Storiesbysashssbo, скористаємось фільтровою моделлю, запропонованої О.Л. Каніщенко [22].

Для проведення аналізу за даною моделлю визначимо низку факторів для кожного з чотирьох фільтрів, показники (кількісні або якісні), що характеризують даний фактор, та групу потенційних зовнішніх ринків, які ми будемо порівнювати. Фільтрова модель складається з чотирьох ключових сегментів: аналіз країни, аналіз галузі, аналіз конкуренції та стратегія виходу на ринок. Аналіз країни передбачає оцінку потенційних ринків на основі низки політичних, економічних, соціальних та культурних факторів. Аналіз галузі передбачає оцінку таких факторів як конкуренція, насиченість ринку та

нормативне середовище. Аналіз конкурентного середовища передбачає оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, а також потенційних бар'єрів. Виконуючі подібний аналіз, фільтрова модель дозволить розробити найбільш ефективну стратегію релокації бізнесу на найбільш оптимальний зовнішній ринок.

Зважаючи на поточну ситуацію в Україні, сферу діяльності компанії та низку політичних факторів, несприятливими ринками можемо вважати Угорщину, Білорусь, росію, Австрію, Сербію. Зважаючи на попит на косметичні послуги серед країн-партнерів України, які здійснюють підтримку її громадян та бізнесу, ступінь розвитку косметичної сфери в таких країнах та географічне розташування бізнесу, було обрано наступні потенційні ринки: Польща, Литва, Болгарія, Канада та Румунія. Отже, у таблиці 2.4. охарактеризуємо фактори та відповідні їм показники фільтру №1.

Таблиця 2.4

Фільтр №1. Показники розвитку економічного середовища країни

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Привабливість інвестиційного клімату в економіці	<i>Індекс інвестиційної привабливості</i>	Стабільність фінансової системи	<i>Індекс стабільності фінансової системи</i>
Свобода здійснення господарської діяльності	<i>Індекс економічної свободи</i>	Рівень співвідношення обсягів продукції до активних суб'єктів на ринку	<i>Індекс обсягу ринку</i>
Рівень корумпованості влади, протидії поширенню цього явища та сприйняття його суспільством	<i>Індекс сприйняття корупції Freedom from corruption</i>	Зміни бізнес-середовища	<i>Індекс динаміки бізнесу</i>
Рівень сприяння органів державного регулювання у сфері започаткування та розвитку бізнесу	<i>Індекс легкості ведення бізнесу Business freedom</i>	Рівень державних витрат	<i>Government size</i>

Продовження таблиці 2.4

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Конкурентні позиції економіки та продукції на світових ринках	<i>Індекс глобальної конкурентоспроможності</i>	Рівень свободи здійснення ЗЕД	<i>Trade freedom</i>
Макроекономічна стабільність	<i>Індекс макроекономічної стабільності</i>	Рівень економічної диверсифікації суспільства	<i>Індекс Джині</i>
Рівень безробіття	<i>Індекс завантаження ринку праці</i>	Географічна близькість ринку	<i>Відстань до країни, км</i>
Рівень свободи найманих працівників	<i>Labor freedom</i>		

Джерело: складено автором за [53 – 71].

На основі проведеного аналізу (табл. В.1 Додаток В) досліджуваних країн за переліченими факторами (табл. 2.4) було виявлено, що найменш привабливою серед обраних країн є Румунія, оскільки вона має найбільшу кількість найменших значень за показниками порівняння.

Дослідимо фактори динаміки ринку косметичних послуг країн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фільтр №2. Фактори динаміки ринку косметичних послуг

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Перспективи і можливості розвитку ринку	<i>Індекс ринкового потенціалу</i>	Тенденції розвитку ринку косметичних послуг	<i>Обсяги зростання продажів</i>
Рівень фіскальної свободи суб'єктів	<i>Tax burden</i>	Обсяг ринку	<i>Об'єм реалізованої продукції на ринку у вартісному вираженні</i>
Рівень платоспроможності країни	<i>Moody's country rating</i>	Рівень насичення ринку	<i>Відношення теперішнього обсягу реалізації продукції до потенційного</i>
Вагомість галузі в економічній системі країни	<i>Відношення обсягу реалізованої продукції до ВВП</i>		

Джерело: складено автором за [68 – 71].

Показники 4-7 отримані за допомогою методу експертної оцінки, за якого найбільше значення має країна з найвищим показником, а найменше значення має країна з найнижчим показником. На основі проведеного аналізу (табл. В.2

Додаток В), беручи до уваги показники, які безпосередньо стосуються ринку косметичних послуг, але й зважаючи на фактори загальноекономічної кон'юнктури, було виявлено, що найменш привабливою країною за даним фільтром є Канада. На наступному етапі дослідження перейдемо до оцінки реальних ринкових можливостей у кожній з обраних країн (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фільтр №3. Оцінка реальних ринкових можливостей

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Рівень напруженості конкуренції на ринку косметичних послуг	<i>Частка найбільших гравців на ринку</i>	Рівень достовірності наявної інформації щодо ринку та країни в цілому	<i>World Press Freedom Index</i>
Вагомість походження продукції в прийнятті рішення про закупівлю	–	Цінова політика основних учасників ринку	<i>Середній рівень цін основних учасників ринку</i>

Джерело: складено автором за [69-71].

Показники 1, 2, 4 отримані за допомогою методу експертної оцінки за механізмом, аналогічним до другого фільтру. На основі проведеного аналізу (табл. 2.7) було виявлено, що найменш привабливим варіантом з наведених є Болгарія, оскільки має найбільшу кількість мінімальних значень за аналізованими параметрами.

Таблиця 2.7

Фільтр №3 Оцінка реальних ринкових можливостей

Фактор	Показник / індекс	Болгарія	Польща	Литва
Рівень напруженості конкуренції на ринку косметичних послуг	Частка найбільших гравців на ринку	1	2	3
Вагомість фактору походження в прийнятті рішень	–	3	1	2
Рівень достовірності наявної інформації щодо ринку та країни в цілому	World Press Freedom Index	20,1 5	28,8 4	24,91
Цінова політика основних учасників ринку	Середній рівень цін основних учасників ринку	33,6 3	30,4 3	34,95

Джерело: складено автором за [69-71].

На заключному етапі дослідження перейдемо до оцінки потенційних ринкових можливостей, які зможе отримати компанія, перенісши власну

операційну діяльність до кожної з наведених країн.

Таблиця 2.8

Фільтр №4. Оцінка потенційних ринкових можливостей

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Можливість поділу споживачів на сегменти за ціною	<i>Коефіцієнт Джині</i>	Значення фактору «Можливість стереотипізації ринків»	<i>Показник, який характеризує можливість застосування узагальнених рішень у разі можливості групування іноземних ринків</i>
Глибина залучення країни до інтернаціональної діяльності	<i>Експортна квота</i>		

Джерело: складено автором за [71].

Показник 3 отриманий за допомогою методу експертної оцінки за механізмом, аналогічним до другого та третього фільтрів. На основі проведеного аналізу (табл. 2.9) було виявлено, що найбільш привабливою країною для релокації бізнесу та відновлення операційної діяльності є Польща.

Таблиця 2.9

Фільтр №4 Оцінка потенційних ринкових можливостей

Фактор	Показник / індекс	Литва	Польща
Можливість поділу споживачів на сегменти за ціною	Коефіцієнт Джині	37,3	29,7
Глибина залучення країни до інтернаціональної діяльності	Експортна квота	80,49%	57,91%
Значення фактору «Можливість стереотипізації ринків»	Показник, який характеризує можливість застосування узагальнених рішень у разі можливості групування іноземних ринків	2	1

Джерело: складено автором за [71].

Фільтрову модель відбору найбільш оптимального зовнішнього ринку для реалізації розробленої стратегії релокації у табличному форматі із супроводженням значень відповідних показників наведено у Додатку В.

Наступним кроком, є аналіз політичних, економічних, соціальних, науково-технічних, природних та правових факторів, які утворюють зовнішнє середовища діяльності компанії. Результати представлені у вигляді матриці

PESTEL-аналізу (табл.2.10). Для більш точного дослідження було обрано ринок Кракова, так як це друге місто в Польщі, але оренда та ведення бізнесу тут дешевша, ніж в Варшаві, тому це найкращий варіант для міжнародної релокації українського бізнесу.

Таблиця 2.10

Матриця PESTEL-аналізу маркетингового середовища ТОВ «Stories by Sashaabo» на ринку Польщі

P (Political)	E (Economic)
<p>Дистанційна сплата податків до України(+) Сприяння уряду для відкриття бізнесу українцями(+) Відкриття бізнесу можливе без офіційної реєстрації власника в Польщі(+) Українці не можуть відкрити приватне підприємство (-)</p>	<p>Високий дохід населення, особливо в порівнянні з українським(+) Відносно невисокі ціни на оренду приміщення, витратні матеріали для ремонту та техніку(+) Найнижчий рівень податку на прибуток в ЄС (15% та 19%)(+) Приватні підприємці звільнені від сплати ПДВ (+) Банківська послуга Tax care(+) Пільгове кредитування бізнесу після року роботи(+) Власний національний ринок косметичних послуг(-) Банківська система без індивідуального підходу(-)</p>
S (Social)	T (Technological)
<p>Наявність великої кількості українських кадрів(+) Польська культура залишати відгуки, якщо сподобалося обслуговування(+) Висока довіра до інтернет-сервісів з відгуками та до соціальних мереж загалом(+) Низька довіра до українських закладів (-)</p>	<p>Відсутня потреба в підтвердженні українських сертифікатів перукарів та манікюрниць(+) Розвиток хімічної сфери(+) Високий рівень проникнення мережі Інтернет(+) Низький рівень надання ремонтних та інших робіт(-)</p>
E (Environmental)	L (Legal)
<p>Тепла погода більше днів на рік, ніж холодна(+) Невелике та компактне місто(+) Наближеність Кракова до кордону з Україною, а саме до Івано-Франківська(+) Низька розвинутість дорожньої інфраструктури(-)</p>	<p>Власник приватного підприємства повинен легально проживати на території Польщі та отримати номер PESEL(+) Пошук бухгалтера, який зможе надати компетентну та неупереджену допомогу(-) Наявність бюрократії(-) Потреба в отриманні сертифікатів, ліцензій, дозволів(-)</p>

Джерело: складено автором за [72-75]

Розглянемо кожен з факторів більш детально:

1. Політичні фактори: навіть до початку повномасштабної війни в Україні уряд Польщі сприятливо ставився до відкриття власного бізнесу українцями в польських містах. Тут завжди був м'який податковий клімат та принцип «свободи» ведення ділової діяльності. Щоб відкрити бізнес та проводити підприємницьку діяльність (наприклад, оформити ТОВ) в Польщі не потрібно бути резидентом і оформити всі документи можна онлайн, але тоді наявні певні обмеження та зобов'язання. Якщо власник проживає на території Польщі і має картку PESEL, то може провадити бізнес на рівні з польськими підприємцями.
2. Економічні фактори: є одними з визначальних факторів. У Польщі в економічному плані наявна дуже велика кількість можливостей пов'язана з: високим рівнем життя та доходів населення, низькими ставками оподаткування, невисокими цінами на оренду приміщень та устаткування, розвинутою банківською та пільговою системою тощо. Загрозою може виступати наявний національний ринок салонів краси, але їх рівень обслуговування клієнтів значно поступається українському. Салону Stories by Sashaabo потрібно розробити потужну конкурентну стратегію, щоб на початку діяльності зарекомендувати себе як відповідальний та якісний український бізнес.
3. Соціально-демографічні фактори: полягають насамперед у культурній відмінності поляків та українців. З одного боку, це висока культура поляків, які дякують своїми відгуками на сайтах, а з іншого це потреба у розробці нової стратегії позиціонування спрямований на клієнтів з іншої країни, так як їх потреби відрізняються від українських. Позитивним є те, що в Польщі проживає багато українок і саме вони будуть першими клієнтами та наповнювачами клієнтської бази і сайтів з відгуками. Щодо персоналу, то частину буде перевезено з України, а частину є можливість

винайняти в Кракові, адже українки можуть бути не лише клієнтами, а й професіоналами своєї справи.

4. Науково-технологічні фактори: управління салону краси Stories by Sashaabo відслідковує та впроваджує технологічні та інноваційні розробки в хімічній сфері та сфері косметології. Велику увагу компанія приділяє просуванню в мережі Instagram тому цифровізація сфери послуг є сприятливим явищем. Загрозою є те, що в компанії немає власного сайту та нерозвинута сторінка у Facebook, що є також важливим при орієнтації на польських дівчат та жінок. При дослідженні була виявлена технологічна загроза, яка полягає у недобросовісності виконавців різних видів ремонтних робіт, але наявність українців та установлення зв'язків з іншими українськими компаніями дозволять мінімізувати вплив цього чинника.
5. Природні фактори: в Кракові помірно-континентальний тип клімату, тому маркетингова стратегія повинна розроблятися відповідно до зміни сезонів. Щодо географічного розташування, то Краків має перевагу в тому, що знаходиться близько до кордону з Україною та до Івано-Франківська, зокрема. Саме місто невелике та компактне, що дає змогу при ретельному виборі місця розташування салону, використати можливість дістатися до нього з будь-якої точки міста.
6. Правові фактори: як вже зазначалося в політичних та економічних факторах, регулювання бізнес діяльності в Польщі є досить сприятливим та зрозумілим. Відсутня потреба підтвердження компетентностей перукарів та манікюрниць, але щодо інших професій та устаткування необхідність оновлення дозволів та ліцензій потрібно уточнювати заздалегідь. Тим не менш, в Польщі наявна бюрократія і якщо власник не має достатньої компетентності та досвіду оформлення бізнесу закордонів існує потреба в експертній та консалтинговій допомозі, це значно

прискорить процес організації ділової діяльності та мінімізує виникнення проблем та невідповідності певних документів.

Виходячи з аналізу факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Stories by sashaabo» на ринку Кракрва (Польща) (Додаток Г), нами було обрано наступний розподіл вагових коефіцієнтів для груп факторів: політичні – 0,2; економічні – 0,25; демографічні – 0,2; науково-технічні – 0,1; природні – 0,15; правові – 0,1. Представлені результати розрахунків за можливостями та загрозами (таблиці Г.7 та Г.8 Додатку Г) показують, що сума балів факторів можливостей дорівнює 13,55 за 19 факторами. Варто відзначити, що кількість факторів можливостей у 2 рази більша за кількість загроз. Маємо ситуацію, що група загроз має 4,1 сумарних балів, що майже в 4 рази менше за групу можливостей. Отримані результати можна вважати такими, що характеризують середовище досліджуваного ринку як сприятливе та доцільне для розробки та формування економічно ефективної стратегії міжнародної релокації салону краси Stories by Sashaabo до міста Краків в Польщі.

Отже, ми обрали ТОВ «Stories by Sashaabo» як суб'єкта дослідження, яке планує зберегти свою економічну діяльність за рахунок міжнародної релокації салону краси. Таке рішення спирається на загальносвітовий розвиток сфери послуг, а також економічна невідповідність продовження роботи салону в Україні. На основі порівняння низки загальноекономічних, соціальних і фінансових показників, глобальних індексів в рамках фільтрової моделі, найбільш сприятливим для нашого підприємства став ринок Польщі, а саме релокація салону краси до міста Краків. Аналіз бізнес-середовища на основі матриці PESTEL показав, що розробка та здійснення стратегії міжнародної релокації ТОВ «Stories by Sashaabo» на ринок Кракова, Польща є доцільним кроком з потенційною вигодою для підприємства у сфері косметичних послуг, а також для економіки України в цілому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проведене дослідження розвитку сфери послуг в Україні та світі. Загальносвітові тенденції вказують на потенційний ріст сфери послуг та кількості зайнятого населення. За останні 20 років регіональна структура сфери послуг у світі змінилась у бік Азії та Океанії. Було виявлено станом на 2022 рік, основні галузі сфери послуг у світі: фінансові (включаючи банківські, страхові та інвестиційні); роздрібна, оптова та електронна торгівля; транспорт та логістика; технологічні послуги (включаючи ІТ, ПЗ, хмарні технології, кібербезпеку та комунікації); охорона здоров'я (медичні, косметичні, фармацевтичні послуги); туризм та готельний бізнес. Щодо конкретного сектору косметичних послуг то загалом очікується, що сектор косметичних послуг в Україні продовжить зростати найближчими роками, що обумовлено зростаючим попитом на високоякісні косметичні процедури та послуги.

2. Виявлено, що міжнародна релокація для українського бізнесу в порівнянні з міжнародною релокацією інших компаній в світі має ряд особливих ознак, відмінностей та мотивацій. По-перше, це збереження життєдіяльності компанії, а по-друге це підтримка економіки України у воєнний час. Світовими мотиваціями для міжнародної релокації є отримання економічних вигід, зменшення податкового навантаження та доступ до кваліфікованих кадрів і дешевої робочої сили. Головною відмінністю міжнародної релокації в світі та в Україні є те, що для українського бізнесу це непередбачувана та вимушена умова продовження функціонування бізнесу, а для світового бізнесу це чітко сформоване стратегічне рішення. Незважаючи на те, український бізнес має перевагу – близькість до країн ЄС та їх різностороння допомога.

3. Ми обрали ТОВ «Stories by Sashaabo» як суб'єкта дослідження, яке планує зберегти свою економічну діяльність за рахунок міжнародної релокації салону краси. Таке рішення спирається на загальносвітовий розвиток сфери

послуг, а також економічна невідповідність продовження роботи салону в Україні. На основі порівняння низки загальноекономічних, соціальних і фінансових показників, глобальних індексів в рамках фільтрової моделі, найбільш сприятливим для нашого підприємства став ринок Польщі, а саме релокація салону краси до міста Краків. Аналіз бізнес-середовища на основі матриці PESTEL показав, що розробка та здійснення стратегії міжнародної релокації бізнесу на ринок Кракова, Польща є доцільним кроком з потенційною вигодою для підприємства у сфері косметичних послуг, а також для економіки України в цілому.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ДЛЯ КОМПАНІЙ В СФЕРІ ПОСЛУГ

3.1. Оцінювання потенціалу міжнародної діяльності ТОВ «Stories by Sashaabo»

Реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу передують оцінювання потенціалу міжнародної діяльності компанії. Мета цієї оцінки - визначення потенційних можливостей суб'єкта господарювання ефективно та якісно надавати послуги та провадити конкурентоспроможну діяльність на новому ринку. Потенціал міжнародної діяльності відіграє надзвичайно важливу роль при здійсненні міжнародної релокації та допомагає оцінити конкурентоспроможність та ефективність розробленої стратегії для мінімізації негативного впливу повномасштабної війни на діяльність компанії Stories by sashaabo, на бізнес у сфері послуг та економіку України взагалі. Тобто, оцінювання потенціалу міжнародної діяльності компанії є необхідним кроком у розробленні стратегії міжнародної релокації.

Термін «потенціал» (від лат. *potentia* – потужність, сила, приховані можливості) розглядається як можливості, засоби, джерела та запаси, які ще не виявилися, що можуть бути використані для вирішення певних завдань, досягнення конкретних цілей та бажаних результатів. Потенціал підприємства характеризується такими властивостями, як взаємозв'язок і взаємодія елементів, цілісність, складність, ієрархічність, здатність до розвитку [76]. Таким чином, потенціал міжнародної діяльності компанії – це можливості підприємства проводити конкурентоспроможну та ефективну діяльність на зовнішніх ринках детерміновані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами (рис.3.1).

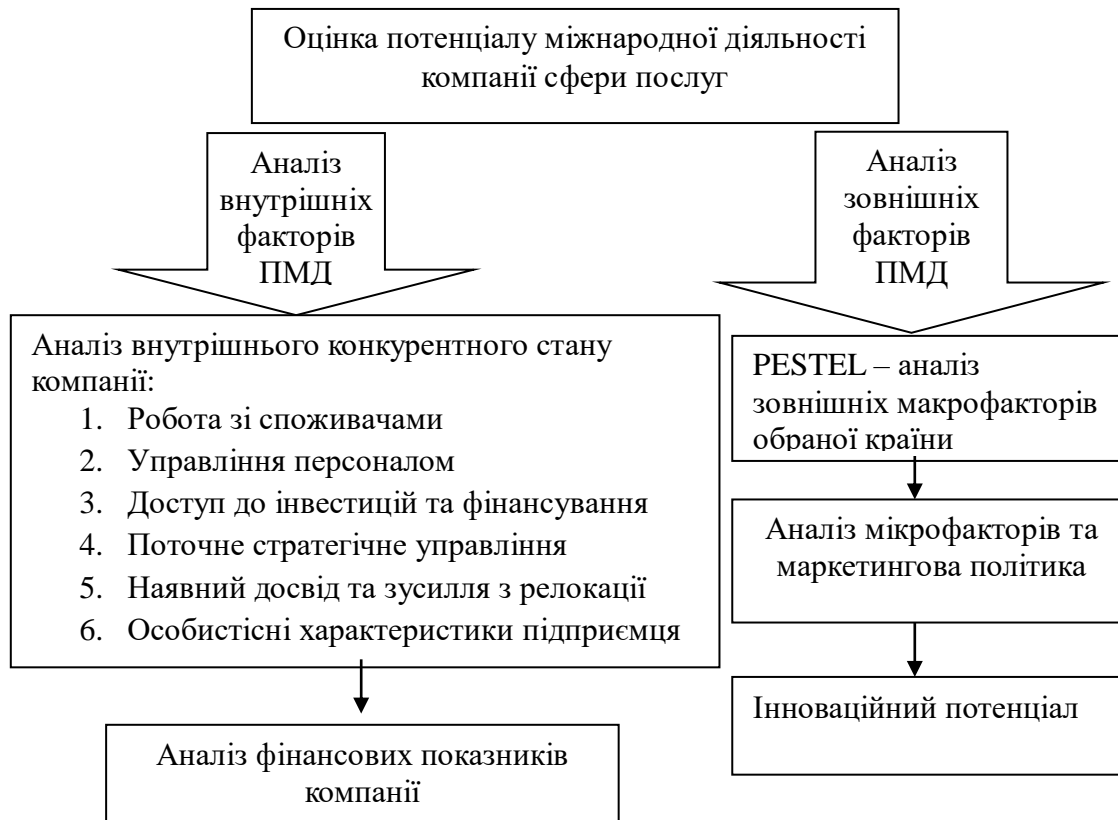


Рис. 3.1. Етапи оцінки ПМД компаній зі сфери послуг

Джерело: побудовано автором за [76-78]

У пункті 2.3. за допомогою фільтрової моделі аналізу потенційних ринків було обрано ринок Польщі як найбільш сприятливий для міжнародної релокації компанії Stories by Sashaabo, а також проведений аналіз макрофакторів ринкового середовища обраної країни за методикою PESTEL-аналіз.

Наступним етапом оцінки потенціалу міжнародної діяльності є аналіз мікрофакторів на ринку Кракова, Польща:

1. Споживачі: салон краси буде пропонувати послуги на ринку B2C, тобто клієнтами є населення Польщі та переселенці з України. Сектор потенційних споживачів в Польщі характеризується як платоспроможний, з прагненням до отримання послуг швидко та якісно, тому готові платити відповідну ціну. Таким чином, станом на кінець 2022 року середньомісячна заробітня плата в Польщі склала 1470 євро, у той час як цей самий показник в Україні – 360 євро [87]. Присутні два головні чинника:

- географічна близькість до дому/офісу – потенційні клієнти це працівники офісів, найближчих торговельних закладів; люди, які проживають в найближчих житлових комплексах.

- особистість і професіоналізм майстра – клієнтська база нового майстра автоматично стає клієнтською базою салону, і навпаки, якщо майстер звільняється, то існує дуже висока вірогідність втрати постійних клієнтів.

2. Постачальники: так як Польща це європейська держава, то всі перевірені постачальники повинні мати відповідні сертифікати та ліцензії, до таких відносять, наприклад оцінку постачальників за системою SQAS. Постачальників з техніки новий салон може не змінювати, а залишити наявних, звичайно при розрахунку ефективності даного рішення.

Також важливо оцінити навчальні центри та курси, так звані постачальники майстрів косметичної індустрії. Загальновідомим є той факт, що майстри в Європі надають досить посередньої якості послуги і це обумовлено саме низькою якістю навчання та курсів. Підготовка фахівця з манікюру займає 2 роки, для підвищення кваліфікації потрібно буде навчатися ще рік, при чому все це дуже дорого коштує, а якість задовільна. Тому місцеві робітники не хочуть витратити багато часу і працюють з найнижчими кваліфікаціями [88]. Для порівняння, в Україні базовий курс складе 2-3 місяці, а підвищення кваліфікації займе декілька занять, при чому рівень навчання значно вищий [89]. Наявність майстрів з України та можливість релокації персоналу з Івано-Франківська відіграє важливу роль у загальній стратегії компанії.

3. Конкуренти: у той час як в Україні ринок салонів краси досить насичений і пропозиція переважає над попитом, ринок Польщі навпаки ринок не насичений та наявна низька кількість першокласних салонів краси. Для поляків незвичним є простий салон, де надають класичні послуги перукаря та нігтьовий сервіс та оснащений передовими технологіями і устаткуванням, де наявний широкий спектр послуг для обличчя та тіла.

Для дослідження салонів-конкурентів було відібрано топ-3 салони краси в Кракові, які мають найбільшу кількість відгуків на сайті Booksy та український салон краси G.Bar. Ринок салонів краси в Польщі представлений здебільшого національними представниками, серед яких: Studie Look, Krakowska Pracownia Wizerunku, Be dream Studio.

4. Поява нових гравців на ненасиченому ринку є досить високою і компанії потрібно постійно відслідковувати нові салони краси для підтримку конкурентоспроможності та корегування відповідної стратегії.

5. Товари-субститути: для мінімізації впливу цих чинників існує потреба у розробці маркетингової стратегії з урахуванням таких варіантів.

Скористуємося моделлю 5 сил Портера для узагальнення основних характеристик споживачів та конкурентів на обраному ринку (рис. 3.2).

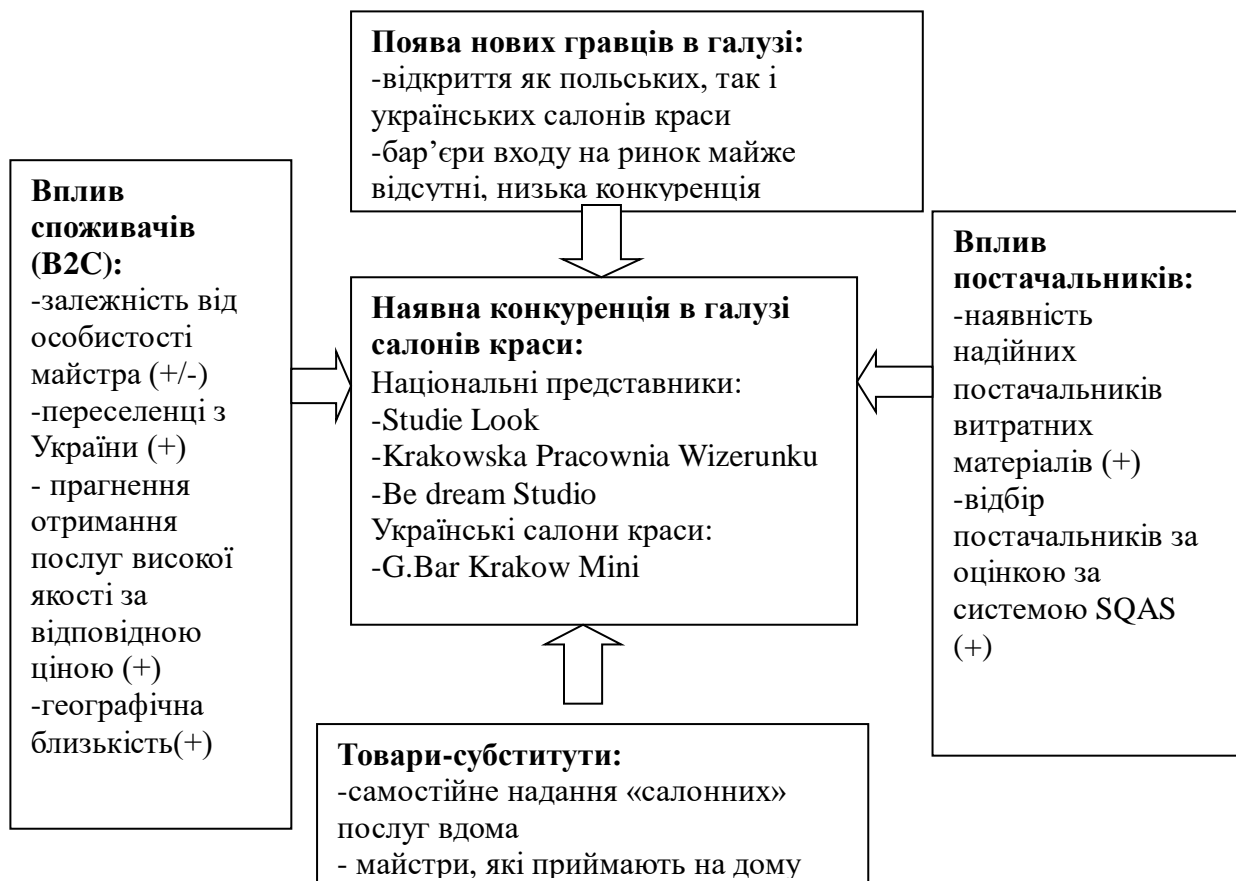


Рис. 3.2. Модель 5 сил Портера на ринку м. Кракова

Джерело: складено автором на основі [83-85]

З рисунку 3.2. зрозуміло, що конкурентне середовище сфери косметологічних послуг в Польщі, а саме в місті Кракові є сприятливим для міжнародної діяльності компанії Stories by Sashaabo. Для порівняння компанії з конкурентами на ринку Кракова та виявлення сильних та слабких сторін розробимо карту конкурентних груп ТОВ Storiesbysashaabo на ринку салонів краси в Кракові (Польща) (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Карта конкурентних груп ТОВ Storiesbysashaabo на ринку салонів краси в Кракові

№	Показник	SBS (Україна)	Studie Look (Польща)	Krakowska Pracownia Wizerunku (Польща)	G.Bar Krakow Mini (Україна)	Загроза/М ожливість
1.	Високий рівень сервісу	3	1	1	3	+
2.	Цінова політика	3	1	1	2	+/-
3.	Широта послуг	1	2	3	2	-
4.	Професійність майстрів	3	1	2	3	+
5.	Стерильність та гігієна	3	3	3	3	+
6.	Приємний та сучасний інтер'єр	3	1	1	2	+
7.	Використання професійних косметичних виробів	2	1	1	2	+
8.	Реальні відгуки клієнтів	3	1	3	1	+
9.	Наявність необхідних сертифікатів	2	3	3	2	+/-
10	Інноваційні розробки	3	1	1	1	+
Сума		26	15	18	21	

Джерело: складено автором на основі [84]

Як видно з таблиці 3.2. салон краси Stories by Sashaabo майже за всіма показниками перевищує існуючі компанії на обраному ринку. Це означає високу

конкурентоспроможність та потенційну можливість успіху за ефективною та правильною стратегією міжнародної релокації на ринку Польщі. Якщо говорити про показники в яких досліджуваний салон поступається наявним: 1)цінова політика – ціни в салоні SBS нижчі, ніж в салонах Польщі, якщо їх залишити на рівні українських цін, то у клієнтів може виникнути недовіра до салону краси з низькими цінами, тому потрібний ретельний аналіз цінових політик конкурентів та виявлення оптимальних цін саме для ринку Кракова в Польщі; 2) широта послуг – в салоні представлено не так багато послуг, як в конкурентів, але це може вказувати на специфіку салону та професійність майстрів саме з певних процедур, компанії потрібно виявити, які послуги є найпопулярнішими на обраному ринку, та включити їх в свій асортимент за наявності майстрів; 3)наявність необхідних сертифікатів – в українського салону наявні відповідно місцеві сертифікати та довідки, при переїзді в іншу країну може виникнути потреба їх підтвердження або отримання нових [84].

Після проведення детального конкурентного аналізу та дослідження основних напрямків діяльності салону краси Storiesbysashaabo представимо результати у вигляді матриці SWOT-аналізу та проведена експертна бальна оцінка (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу салону краси Stories by Sashaabo

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1.Наявність висококваліфікованого персоналу (5) 2. Порівняно низькі ціни (4 бали) 3. Висока якість послуг (5 балів) 4. Постійне вдосконалення навичок та навчання персоналу (4 бали) 5. Високий рівень реклами (5 балів) 6. Лінійка власної косметики (3 бали) 7.Розвинута інстаграм-сторінка (5 балів) 8.Велика база лояльних клієнтів (4 бали) 9.Рівень обслуговування на високому рівні (4б) 10.Акцент на деталях та сучасності в інтер'єрі (3) 11.Послуги в 4 руки та вихід поза межами робочого часу (4 бали)	1.Відсутність певного обладнання (2 бали) 2. Відсутність стратегічного плану дій на підтримання функціонування салону (4 бали) 3. Немає офіційного сайту (3 бали) 4.Відсутня програма лояльності та система знижок (3 бали) 5.Відсутність будь-якого досвіду міжнародної діяльності (4 бали)

Продовження таблиці 3.3

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1.Розширення клієнтської бази (4 бали) 2.Розширення асортименту послуг (3 бали) 3.Створення міжнародної мережі салонів краси (5 балів) 4.Цифровізація реклами та вплив Інтернету (4 бали) 5.Розвиток технологій в б'юті-сфері (3 бали) 6.Ріст рівню вимог та якості життя населення (5 балів) 7.Сприяння уряду Польщі відкриттю бізнесу українцями (5 балів)	1. Несприйняття нового салону населенням (4 бали) 2.Поява нових конкурентів на ринку (5 балів) 3. Недовіра до салонів з малою кількістю відгуків (3 бали) 4.Ріст цін на обладнання та косметичні матеріали (3 бали) 5.Недобросовісні підрядники та постачальники (4 бали) 6.Можливі зміни в законодавстві (2 бали) 7.Довіра до національного ринку салонів краси та б'юті-послуг (2 бали)

Джерело: складено автором на основі [82-84, 86]

Підсумуємо бали для отримання базових конкурентних позицій салону краси SBS на ринку косметичних послуг Польщі. Таким чином, Сильні сторони = 46 бали (11 позицій), Слабкі сторони = 16 балів (5 позицій), Можливості = 29 балів (7 позицій) та Загрози = 23 бали (7 позицій). На основі цих даних розробимо зведену матрицю SWOT-аналізу для встановлення зв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками компанії, які будуть слугувати для подальшої розробки загальної стратегії та стратегії міжнародної релокації зокрема (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Зведена матриця SWOT-аналізу з урахуванням балів

	Сильні сторони = 46 бали	Слабкі сторони = 16 балів
Можливості = 29 балів	SO = 75 балів	WO = 45 балів
Загрози = 23 бали	ST = 65 балів	WT = 29 балів

Джерело: узагальнено автором

Як бачимо з таблиці 3.4. найбільшу кількість балів салон краси має в позиції Сильні сторони/Можливості, що відповідає стратегіям та політиці зростання за рахунок використання наявних сильних сторін реалізація потенційних можливостей на ринку Кракова (Польща). Таким чином, послуги

салону SBS відповідають співвідношенню «ціна-якість» та мають стійкі конкурентні позиції в порівнянні з іншими салонами краси в Кракові.

Наступним етапом оцінки потенціалу міжнародної діяльності компанії Stories by Sashaabo є аналіз фінансових показників (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Основні показники фінансового стану салону краси «Stories by Sashaabo»
у 2022р., тис.грн

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації робіт, послуг	21980
Собівартість реалізації робіт, послуг	712,6
Постійні витрати	356,4
Прибуток від операційної діяльності	2123,4
Прибуток до оподаткування	2074,9
Чистий прибуток	1758,4
Обсяг наданих послуг та виконаних робіт	3498,5
Амортизаційні Відрахування	249,5
Вартість основних Фондів	2045,3
Вартість оборотних Коштів	976,9
Сума активів	12211,1
Власний капітал	10436,8
Запозичений капітал	3293,7

Джерело: складено автором на основі внутрішньофірмових даних

Проаналізувавши фінансові результати компанії Stories by Sashaabo можемо стверджувати, що 2022 рік для компанії завершився позитивно, так як компанія мала валовий прибуток в результаті операційної діяльності. Враховуючі здійснені витрати за аналізований період чистий прибуток склав 1758,4 тис. грн. Так як компанія відслідковує тенденції в сфері краси та салонного бізнесу, то багато дохідності йде на інноваційні вдосконалення техніки та підвищення кваліфікації персоналу. Фінансові результати

використанні для подальшої оцінки потенціалу міжнародної діяльності бізнесу, а також у пункті 3.3.

Обрахуємо базові показники та коефіцієнти прибутковості та фінансової стійкості підприємства:

1) У Додатку Д було розраховано трьохфакторну модель Дюпона для визначення фінансової стійкості бізнесу, а результати представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показник	Значення
KOA (Коефіцієнт оборотності активів)	1,8
LR (Коефіцієнт капіталізації)	1,17
ROS(Коефіцієнт рентабельності продажів)	0,08
ROA (Коефіцієнт рентабельності активів)	0,14
ROE (Коефіцієнт рентабельності власного капіталу)	16,4%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

З таблиці 3.6 бачимо, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу, а саме ефективність використання власного капіталу складає 16,4%, що є вищим за норму 15%, але не на високому рівні. Норма прибутку складає 16,4%, тобто, використання власного капіталу компанією знаходиться на середньому рівні, існує можливість потреби в залучення додаткового капіталу для прибуткової діяльності.

2) Розрахунки проведені в Додатку Е відображають дослідження фінансової стійкості за моделлю WACC.

Таблиця 3.7

Показник	Значення
D (Запозичений капітал)	3293,7 тис.грн
E (Власний капітал)	10436,8 тис.грн
Kd (Ринкова ставка по запозиченому капіталу)	15%
Ke (Ставка прибутковості по власному капіталу ROE)	16,4%
t (Ставка податку на прибуток)	18%
WACC	15%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

За результатами представленими в таблиці 3. можемо зробити висновок, що що на одиницю залученого капіталу приходиться 0,15 одиниць витрат

власного капіталу, так як коефіцієнт вартості залученого капіталу склав 15%. Чим менший цей показник, тим менша кількість залученого капіталу та позичок потребується компанії для покриття власних витрат. Значення цього показника для компанії є досить хорошим, що відображається в низькому рівні залученні позичкового капіталу.

3) Розрахунок коефіцієнтів прибутковості представлений в Додатку Є. Систематизуємо результати в наступній таблиці 3.8 та дамо їх характеристику:

Таблиця 3.8

Показник	Значення
ROE (Коефіцієнт рентабельності власного капіталу)	16,4%
ROS (Коефіцієнт рентабельності продажів)	8%
ЕВІТ	2074,9 тис. Грн
ЕВІТДА	2324,4 тис. Грн
ROA (Коефіцієнт рентабельності активів)	14%
NOPLAT (Операційний прибуток за вирахуванням податку на прибуток)	1701 тис. Грн
ROIC (Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу)	8,5%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

Після аналізу результатів з таблиці 3.8, можна зробити висновок про позитивне фінансове становище ТОВ «Stories by Sashaabo». Дані показники відображають рівень ефективного використання компанією виручки від продажів, від використання власного, позичкового та інвестованого капіталу, власних активів тощо. За нашими розрахунками коефіцієнти мають позитивне значення, а це означає генерацію прибутку: 1 грн власного капіталу генерує 1,16 грн доходу; 1 грн з продажів – 1,08 грн доходу; 1 грн використаних активів – 1,14 грн доходу; 1 грн інвестованого капіталу – 1,09 грн доходу. Значення показників відображають реальне становище в компанії, на відсутність заборгованості з оплати праці, своєчасна оплата постачальникам та оновлення устаткування. Також, значний вплив на позитивний фінансовий результат має залучення інвестицій та ефективна стратегія позиціонування на ринку. Для більш точної оцінки фінансової стійкості компанії використаємо модель

Альтмана на ймовірність банкрутства та визначення підприємства як фінансово-стабільне або нестабільне:

$$Y = 4,28 + 0,18 * X - 0,01 * X + 0,08 * X + 0,02 * X + 0,19 * X \quad (3.1)$$

$$P = \frac{1}{1 + e^{-Y}} \quad (3.2)$$

де, $X_1 = \text{ЕВІТДА/Активи}$; $X_2 = \text{Короткострокові зобов'язання/Власний капітал}$; $X_3 = \text{Чистий прибуток/Активи}$; $X_4 = \text{Грошові кошти/Активи}$; $X_5 = \text{ЕВІТДА/Відсотки сплачені}$; e – основа натурального логарифму (число Ейлера $e = 2,71828$) [97].

За результатами розрахунків отриманими в Додатку Ж коефіцієнт Альтмана склав 0,99(9). Так як він тяжіє до 1, то ми можемо стверджувати, що досліджувана компанія потрапляє до класу фінансово-стабільних підприємств. Таким чином, активи, виручка, власний капітал та позичкові кошти використовуються ефективно і забезпечують повноцінну діяльність салону краси.

Отже, було зроблено оцінку потенціалу міжнародної діяльності ТОВ Stories by Sashaabo за рахунок дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Результати аналізу мікрофакторів було представлено за допомогою моделі 5 сил Портера, а також було розроблено карту конкурентних груп на ринку Кракова, Польща. Наступним кроком була розробка та узагальнення попередніх досліджень за допомогою матриці SWOT-аналізу і обрана компанія переважає в позиції Сильні сторони/можливості, тому ми обрали стратегію зростання за рахунок використання наявних сильних сторін реалізація потенційних можливостей на новому ринку. Також був здійснений аналіз фінансових показників компанії на фінансову стійкість підприємства, а також були проаналізовані коефіцієнти прибутковості. Результати показали економічну стійкість компанії та ефективність використання ресурсів, активів, власного та позичкового капіталів.

3.2. Розроблення стратегії міжнародної релокації бізнесу для ТОВ «Stories by Sashaabo»

Після проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінювання потенціалу міжнародної діяльності компанії Stories by Sashaabo можна переходити до наступного етапу, а саме до розробки стратегії міжнародної релокації бізнесу. Варто зазначити, що розроблена стратегія може бути використана будь-яким українським бізнесом зі сфери косметичних послуг для здійснення релокації.

Висновком до результатів аналізу матриці SWOT було те, що компанії доцільно використовувати стратегію зростання, через переважання блоку Сильні сторони/Можливості. Стратегія міжнародної релокації є складовою стратегії зростання бізнесу в загальному розумінні. Таким чином, розробка та використання стратегії міжнародної релокації бізнесу є доцільним для компанії Stories by Sashaabo не тільки з політичних питань та збереження життєспроможності бізнесу, а й як логічне продовження та розширення діяльності за рахунок міжнародних ринків.

Процес розробки та формування стратегії міжнародної релокації бізнесу визначається наступними взаємозалежними складовими:

- Стратегічний аналіз ситуації на обраному ринку, а також внутрішній стан підприємства;
- Визначення цілей та мотивацій міжнародної релокації бізнесу;
- Формування та реалізація стратегії;
- Оцінка ефективності результатів та їх контроль.

В підрозділах 2.3 та 3.1. було здійснено *стратегічний аналіз ринку Кракова*, Польща, а також виділені основні можливості та загрози для компанії. Наступним кроком є *визначення цілей та мотивацій* міжнародної релокації для ТОВ Stories by Sashaabo.

За SMART-методикою було виділено наступні цілі, які за рахунок міжнародної релокації хоче досягти компанія:

1. Відновлення діяльності головного офісу підприємства протягом 2 місяців.
2. Отримання більших прибутків за рахунок виходу на новий міжнародний ринок та розширення клієнтської бази.
3. Покриття витрат на релокацію головного офісу до Кракова за перші пів року функціонування на ринку.

Проаналізувавши вищенаведені цілі компанії, можна зробити висновок, що доцільним є обрання саме часткової міжнародної релокації, так як інші офіси компанії продовжать функціонувати в Україні, а саме центральний салон краси та клініка краси. Даний тип міжнародної релокації сприяє підтриманню економіки України, особливо в умовах нестабільності та невизначеності. Це означає, що підприємство продовжить сплачувати податки, надавати робочі місця, виплачувати заробітні плати тощо. Основними мотиваціями для часткової міжнародної релокації є:

- Отримання прибутків, навіть більших ніж в Україні;
- Підтримка економіки України, через продовження ведення підприємницької діяльності як в межах країни, так і за її межами, а також можливість дистанційної сплати податків з Польщі;
- Можливість показати високий український рівень надання косметичних послуг в Європі;
- Створення корпоративної особи в стабільнішій юрисдикції Польщі з подальшим отриманням пільгового кредитування.

Для досягнення поставлених цілей та мотивацій потрібно *сформувати стратегію часткової міжнародної релокації* бізнесу в сфері послуг. Під формуванням стратегії міжнародної релокації бізнесу розуміють процес

розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації [90]. Представимо складові формування стратегії у вигляді блок-схеми (рис.3.3):

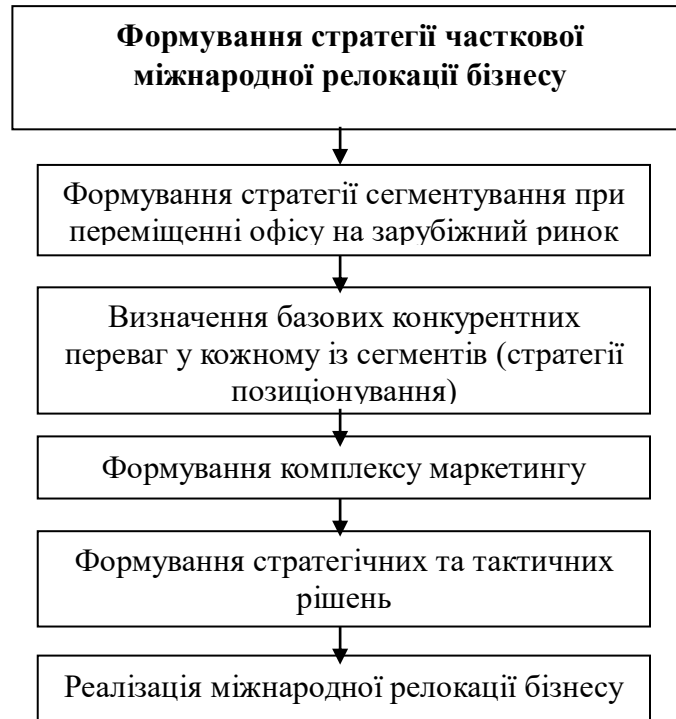


Рис. 3.3. Складові етапи формування стратегії міжнародної релокації бізнесу

Джерело: складено автором на основі [91]

За допомогою матриці конкурентної поведінки за Портером визначимо базову конкурентну стратегію переміщення головного представництва ТОВ SBS на ринок Польщі. Таким чином, ми рекомендуємо компанії обрати стратегії, які орієнтуються на розширене охоплення ринку (перукарські послуги, нігтьовий сервіс, косметологія тощо) та лідерство у диференціації послуг (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Конкурентна базова стратегія за Портером при релокації офісу ТОВ SBS на
ринок Польщі

Стратегія	Необхідні навички та ресурси	Переваги стратегії	Можливі ризики
Лідерство у широкій диференціації з якості обслуговування та набору послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингові навички на високому рівні 2. Здатність до застосування творчого підходу до обслуговування клієнтів 3. Наявність високої репутації в середовищі споживачів на ринку України 4. Значний досвід роботи в сфері або наявність корисних навичок у сфері надання косметичних послуг 5. Наявність зв'язків та переваг 6. Пріоритет якості перед кількістю 7. Здатність створювати умови для зацікавленості у роботі висококваліфікованими спеціалістами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Захищеність компанії від конкурентів наявність відомого імені бренду 2. Продукція високої якості підвищує рівень лояльності споживачів 3. Якість дає можливість встановлювати вищі ціни на послуги 4. Можливість виплати високої заробітної плати майстрам для утримання найкращих 5. Вибір постачальників за критерієм якості матеріалів 6. Переваги перед можливою появою нових конкурентів та послуг аналогів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість перейняття досвіду та технологій роботи конкурентами 2. Поява на ринку ще більш сучасних технологій 3. Збільшення рівня витрат вище середньо-ринкового рівня – зниження цінової конкурентоспроможності 4. Зниження цінності диференціації серед клієнтів 5. Можлива відмова клієнтів від дорогих послуг на користь більш дешевших

Джерело: складено автором на основі [92]

Так як досліджуваний салон краси пропонує досить широкий спектр послуг та наголошує на якості обслуговування клієнтів, а також має високу репутацію і впізнаваність бренду в Україні стратегія диференціації є найбільш оптимальною при релокації бізнесу на ринок Польщі.

Наступним кроком, є необхідність розробки комплексу оперативних, тактичних та стратегічних кроків міжнародної релокації бізнесу. Цей план буде використаний для часткової релокації на ринок Польщі та утримання на ньому конкурентних позицій, а також їх подальше посилення на основі потенціалу

компанії та розроблених стратегій. Таким чином, використаємо матрицю Ансоффа (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Матриця Ансоффа

		Послуги	
		Існуючі	Нові
Ринок	Існуючий	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку послуги
	Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: створено автором на основі [93]

Згідно попередніх висновків та поставлених цілей очевидним є вибір стратегії розвитку ринку, так як стратегія міжнародної релокації передбачає переміщення існуючого бізнесу на новий ринок за кордон і орієнтовується на зростання. Для досягнення успіху в реалізації цієї стратегії необхідним є детальне вивчення обраного ринку та споживачів на ньому, проведення сегментування ринку та розробка стратегій позиціонування. Тому наступним кроком є здійснення сегментації ринку Польщі та виявлення сегменту орієнтації для компанії SBS (рис. 3.4).

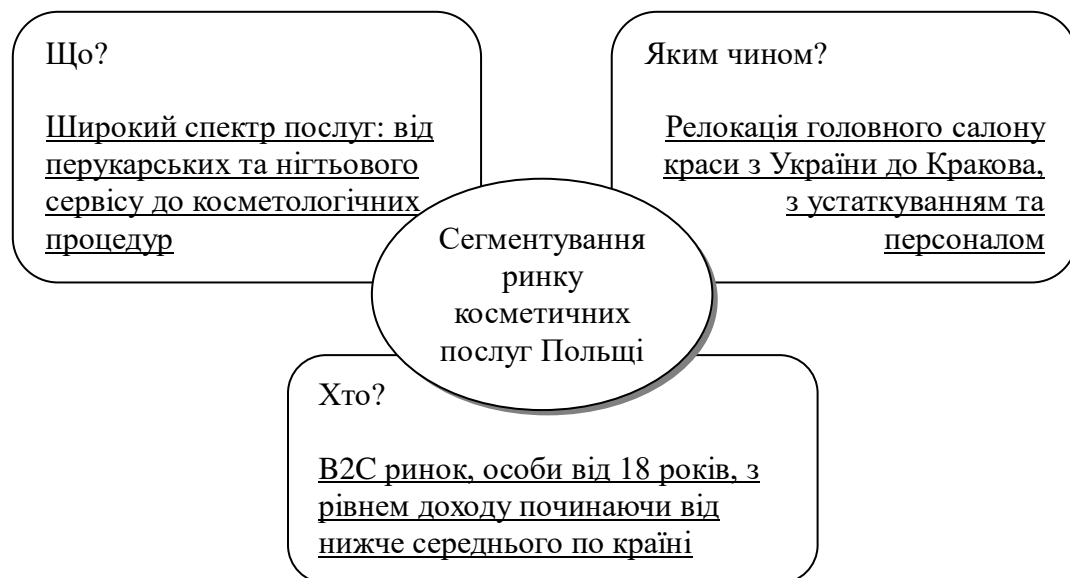


Рис. 3.4. Макросегментування ринку косметичних послуг на ринку Польщі

Джерело: складено та узагальнено автором

Для визначення мікросегментів споживачів скористаємося ситуаційно-особистісною моделлю Діксона (Додаток 3). Таким чином, ми отримали наступний мікросегмент B2C ринку: жінка або чоловік (частіше жінка, причому, яка має дітей), віком від 22 років, із середнім місячним доходом вище 700 євро, працюють оффлайн в офісі, в закладі, тобто працюють серед людей, які проживають або працюють поряд місцем розташування салону, і які прагнуть задовольнити наступні потреби: оновлення зачіски, кольору, покриття на нігтях, догляд за шкірою обличчя та тіла; естетичного задоволення та отримання гарного настрою; можливості відволіктися від рутини та проблем; підвищення впевненості у собі перед визначною подією, публічним виступом тощо. Так як обраний сегмент є досить широкий та з різноманітними потребами обрана стратегія способу освоєння сегменту буде селективна спеціалізація, яка полягає у пропозиції різних послуг (диференціація послуг) для задоволення потреб окремих ринкових сегментів [94].

Для ефективного та успішного впровадження стратегії селективної спеціалізації існує потреба при правильному сприйнятті послуг на обраному ринку, для цього розробимо карти сприйняття послуг споживачем для одного з мікросегментів. Визначимо найпоширеніший сегмент споживачів, на який орієнтується компанія в Україні: жінки 25-45 років, мають дітей, працюють поряд салоном, прагнуть отримати естетичне задоволення та відволіктися від рутини. До особливостей даного сегменту в Польщі віднесемо потребу в швидкому та якісному обслуговуванні, так як полячки дуже відповідально ставляться до свого часу та звертають велику увагу саме на якість послуг.

Побудові карт сприйняття ТОВ «Stories by Sashaabo» на ринку Польщі передують виокремлення критеріїв споживчих переваг послуг обраного салону краси (табл. 3.11). Визначальною є мінімальна двухфакторна модель інструментальних атрибутів «ціна-якість». Дійсно, споживач при виборі салону краси серед 3-5 представників прагне оцінити їх за моделлю «низькі витрати –

високі вигоди», але якщо з точки зору клієнта, ці 3-5 салонів не відрізняються один від одного за цими атрибутами, існує потреба у пошуку нових атрибутів послуги у відповідності до потреб споживача. До таких атрибутів належать експресивні, функціональні та мотиваційні фактори, наприклад, швидкість обслуговування, ввічливе та уважне ставлення персоналу, наявність додаткових послуг (кава/чай, дитяча кімната тощо), інноваційні технології, наявність відомих майстрів, популярність у соціальних мережах тощо. Для порівняння цінового рівня в салонах було обрано ціни на найпопулярнішу послугу: манікюр + покриття гель-лак.

Таблиця 3.11

Значення критеріїв споживчих переваг ТОВ «Stories by Sashaabo» за конкурентами на ринку салонів краси Кракова (Польща)

Салон краси	Ціна євро	Швидкість надання послуги (кількість годин на процедуру)	Якість (результат) послуги	Ввічливість та увага персоналу	Широта асортименту послуг	Інтегральний показник
Stories by Sashaabo	16	4	4,75	5	4,25	4,5
Krakowska Pracownia Wizerunku	34	4,5	4,75	4,75	4,75	4,69
Studie Look	26	4,25	4,25	4,4	4,5	4,35
G.Bar Krakow Mini	32	3,5	4,5	4,5	3,5	4

Джерело: складено автором на основі [84]

Як бачимо з таблиці 3.11 на ринку проводять свою діяльність досить потужні конкуренти, але досліджуваний салон краси не поступається і має свої переваги. Наприклад, ціна значно нижча, але звісно стратегія релокації передчає формування нового цінового рівня з урахування особливостей ринку, але можна зробити висновок, що салон Stories by sashaabo є високо конкурентним саме за рахунок можливості впровадження середнього рівня цін на ринку Польщі, але з наданням послуг високої якості. Використаємо таблицю 3.11 для побудови

наступних карт сприйняття послуг, що надаються в салонах краси на ринку Кракова (Польща). Перша карта побудована на основі атрибутів «ціна (вісь X) – швидкість надання послуг (вісь Y)», у свою чергу розмір кулі відповідає за широту асортименту послуг (рис.3.5).

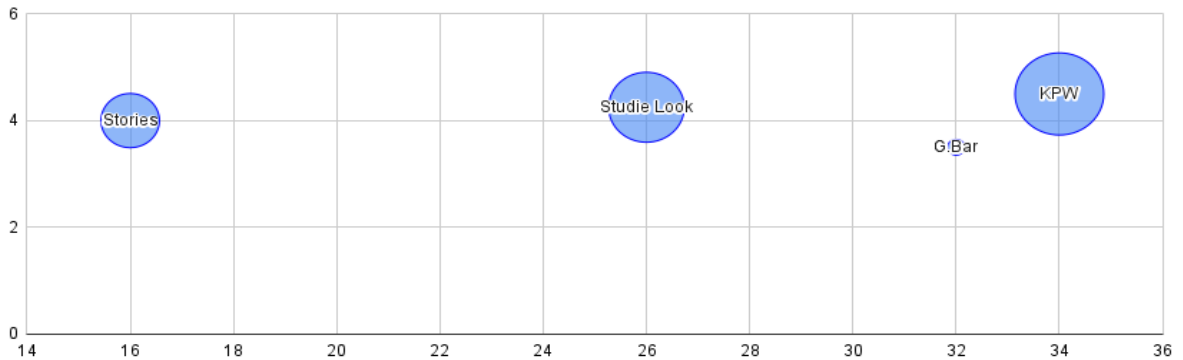


Рис. 3.5. Карта сприйняття за критерієм «Швидкість надання послуг – ціна»
Джерело: побудовано автором за власними розрахунками

З рисунку 3.5. бачимо, що салон Stories буде поступатися швидкістю надання послуг конкурентам представленим на ринку. Таким чином, компанії потрібно буде орієнтуватися на зменшення кількості часу на одну процедуру, пропозицію послуг в 4 руки, мінімізацію часу на очікування своєї черги та взагалі їх уникнення.

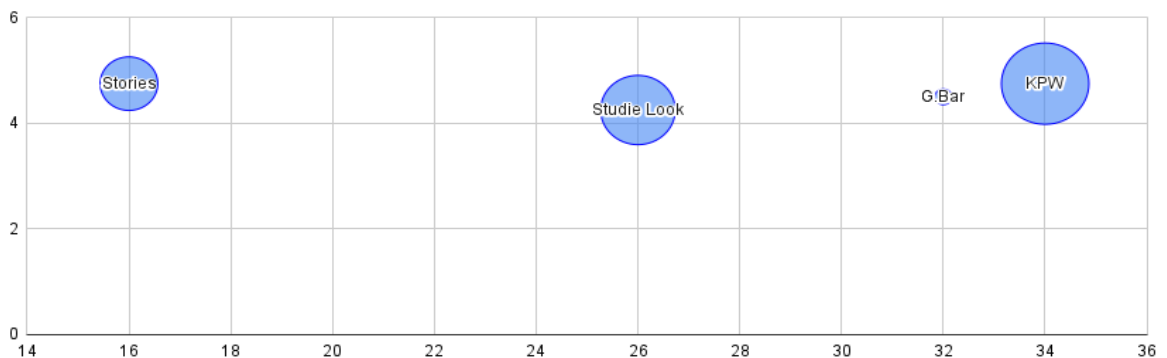


Рис.3.6. Карта сприйняття за критерієм «Якість послуг – ціна»
Джерело: побудовано автором за власними розрахунками

Визначальним у конкурентоспроможності салону Stories є відповідність стандарту «висока якість – відповідна ціна». На рисунку 3.6 спостерігаємо, що

якість послуг обраного салону краси дійсно на рівні представлених на ринку салонів та навіть вища.

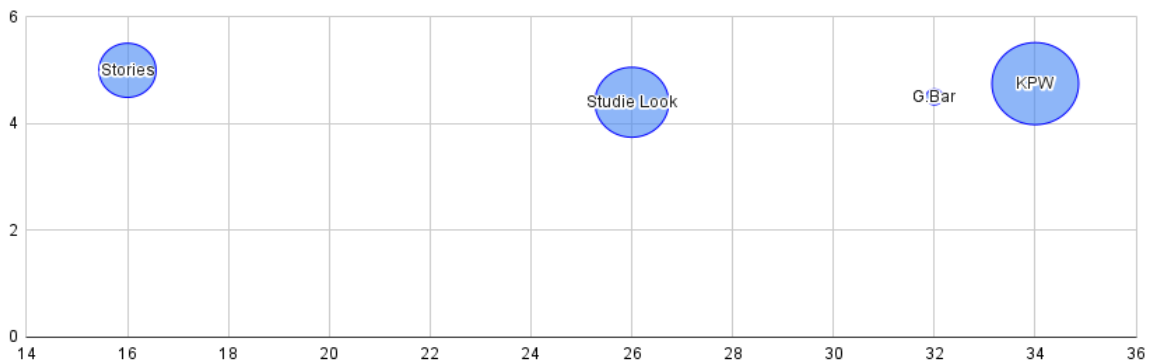


Рис. 3.7. Карта сприйняття за критерієм «ввічливість та увага персоналу – ціна»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками

З рисунку 3.7 бачимо, що ввічливість та увага персоналу є також визначальною рисою салону Stories, що найбільшою мірою вплине на інтегральний показник. За цим критерієм польські салони поступаються українським.

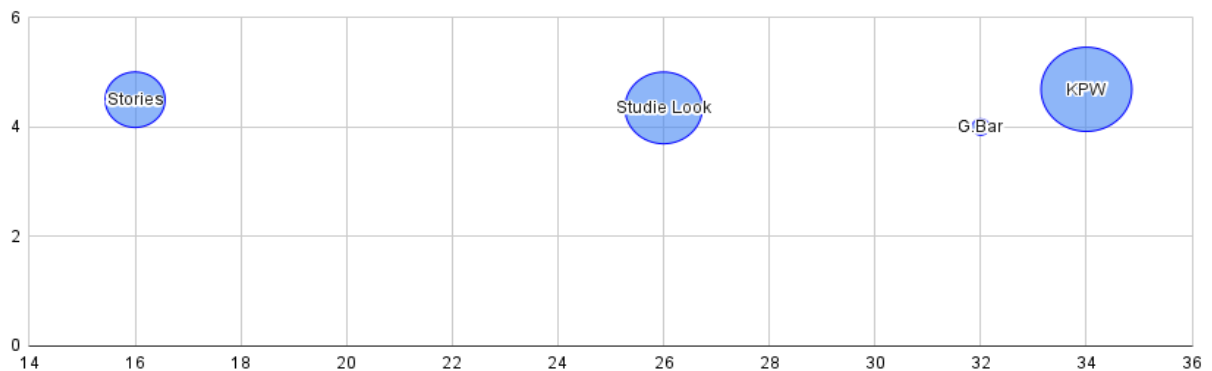


Рис. 3.8. Карта сприйняття за критерієм «інтегральний показник – ціна»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками

Остання карта на рисунку 3.8 присвячена співвідношенню інтегрального (середньозваженого показника попередніх критеріїв) до ціни за послугу. Як бачимо, салон SBS зберігає свої високі конкурентні позиції за загальним показником. Найближчим конкурентом є салон Krakowska Pracownia Wizerunku,

але там найбільша ціна за послугу. При розробці стратегії позиціонування компанії SBS на ринку Польщі насамперед потрібно орієнтуватися на стратегію «ціна-якість», а також робити акцент на сильній стороні у вигляді ввічливого та уважного обслуговування високого рівня. Сутність цієї стратегії полягає у донесенні до споживачів маркетинговими способами наявності зазначених вище атрибутів саме в салоні SBS.

Останнім кроком у формуванні цілісної стратегії міжнародної релокації бізнесу є розробка комплексу маркетингу для салонного ринку Кракова (Польща). Специфіка маркетингу послуг пов'язані з багатьма факторами та умовами, зокрема: постійне вивчення поведінки клієнтів, їх побажань, запитів і, найбільш головне, очікувань, прихованого попиту, розробка специфічних технологій, прийомів та інструментів для досягнення збалансованості попиту та пропозиції на ринку кожного з видів послуг, вивчення методів впливу на клієнтів. Комплекс маркетингу послуг доповнюють такими елементами: *physical evidence* – матеріальне (фізичне) середовище, *people* – люди (тобто контактний персонал та інші споживачі) та *Process* – процес надання послуг [95]. У Додатку II представлені основні рекомендовані заходи для кожної складової комплексу маркетингу.

Товарна політика, а саме політика послуг, які надає компанія, на початку не буде значно відрізнятися від наявної політики на ринку України. Представлені послуги в новому салоні в Кракові будуть ідентичні до івано-франківських, лише кількість послуг може бути менше, наприклад, через нестачу майстрів та персоналу. Компанії потрібно буде відстежувати найпопулярніші види послуг у перші місяці роботи, для вдосконалення товарної політики та досягнення конкурентних переваг на новому ринку. Також доцільним буде створення та надання додаткових, супутніх послуг згідно з потребами цільового сегменту. Наприклад, якщо приміщення буде достатньо

великим, буде можливість обладнати дитячу кімнату, щоб матусі змогли приходити на процедури з дітьми.

Цінова політика потребує змін в плані цінового рівня на послуги, які буде надавати салон краси в Кракові. Ціна повинна розраховуватися з фактичних витрат на матеріали, устаткування, оплату персоналу та постачальникам, оренду приміщення тощо. Важливим є фактор «ціна-якість» тому ціни не повинні буди занадто низькі, в порівнянні з конкурентами за рахунок створення цінових карт та визначення порогів цінової чутливості [96].

До елементів **збутової та комунікаційної політик** обов'язково повинен входити аспект цифровізації сфери послуг, а саме представленість компанії на сайтах для відгуків та пошуку салонів (Booksy, Google Maps), в соціальних мережах (Instagram, Facebook), розробка власного додатку-календаря для планування, записів та оплати онлайн.

Таким чином, було виявлено специфічні цілі та мотиви для міжнародної релокації бізнесу ТОВ «Stories by Sashaabo» на основі яких розроблено стратегію міжнародної релокації. Було проведене макро та мікросегментування ринку салонного бізнесу Кракова, Польща. Сформована стратегія включає в себе конкуренту стратегію компанії розширеного охоплення ринку (перукарські послуги, нігтьовий сервіс, косметологія тощо) та лідерства у диференціації послуг та стратегії позиціонування відповідно до конкурентних переваг компанії в порівнянні з місцевими салонами краси, а також рекомендації до вдосконалення наявного маркетинг-міксу підприємства для досягнення оптимального економічного результату від впровадження стратегії міжнародної релокації.

3.3. Оцінювання економічних ефектів від впровадження стратегії міжнародної релокації бізнесу для ТОВ «Stories by Sashaabo»

Відповідно до наданих рекомендацій щодо впровадження стратегії міжнародної релокації компанією Stories by Sashaabo доцільним є проведення оцінювання економічних ефектів застосування стратегії бізнесом. Спосіб розрахунку величини економічного ефекту залежить від його природи. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження тої чи іншої стратегії необхідно визначити два основні показники: фінансові результати від впровадження стратегії та витрати на неї. Базовий спосіб визначення величини економічного ефекту полягає в обчисленні різниці між отриманими результатами і понесеними на їх реалізацію витратами.

Проведемо аналіз ефективності впровадження стратегії міжнародної релокації шляхом порівняння економічних показників за умови продовження функціонування салону краси на поточному місці розташування та потенційного на обраному ринку. Поточні показники були розраховані у пункті 3.1. і продемонстрували потужний внутрішній потенціал салону за ефективністю використання активів компанії, власного та інвестованого капіталу, виручки тощо. Але специфіка наявних цілей компанії тісно пов'язана з політичною та економічною нестабільністю в країні, а також неможливість продовження функціонування наявного салону краси. Наразі салон не працює з листопаду 2022 року і в травні 2023 доцільність продовження діяльності на поточному місці розташування власниками компанії не виявлена.

Нами була запропонована стратегія міжнародної релокації на ринок Кракова, Польща. Розрахуємо потенційні показники рентабельності та окупності інвестицій в реалізацію стратегії релокації.

Витратами на реалізацію стратегії міжнародну релокацію бізнесу у місто Краків є:

- закриття бізнесу в країні розташування, але в нашому випадку це навпаки дохід, бо компанія не буде закривати бізнес в Україні, а лише релокує салон краси, тобто відбудеться часткова міжнародна релокація + приміщення в Україні можна буде здавати в оренду чи продати;
- реєстрація бізнесу в Польщі. Було обрано ТОВ, як найбільш доцільний спосіб реєстрації для релокованого салону краси Stories by Sashaabo. Таким чином, витрати складуть: уставний капітал 1000 дол (40 тис. грн), реєстрація і виконавчі витрати 300 дол (більше 11 тис грн) [74];
- оренда приміщення в Кракові. Початкова ціна на оренду офісу достатнього для салону краси складає 530 дол (20 тис. грн)+ 530 дол за останній місяць [74];
- мінімальний ремонт під загальний стиль салонів Stories, а також купівля певних меблів та аксесуарів – починаючи від 3000 дол (110 тис грн) [74];
- перевірка наявного устаткування, меблів та інструментів експертами, визначення доцільності перевезення техніки чи ефективніше придбати все на місці. На цьому етапі потрібно врахувати витрати на перевірку устаткування, упаковку та перевезення до місця призначення;
- Закупка інструментів та витратних матеріалів – близько 500 дол (20 тис. грн) [74];
- Перевезення персоналу, який готовий до міжнародної релокації. Для початку візьмемо 2 фахівця з манікюру, 2 перукаря, 2 косметологи та 2 адміністратори (більшу кількість можна винайняти вже на місці). Таким чином, дорога з Івано-Франківська до Кракова – мінімум 400 доларів(15 тис. грн.), допомога в першому місяці – 4000 дол (150 тис. грн.), а також допомога з житлом, оплата застави – 2400 дол (88 тис. грн.).

- Витрати на рекламу: на початку – близько 2000 дол (74 тис грн), а потім таргетована реклама в соціальних мережах – близько 1000 дол (40 тис. грн.).

Таким чином, складемо наступний фінансовий план та проведемо оцінку ефективності міжнародної релокації салону краси (табл.3.12).

Таблиця 3.12

Витрати релокованого салону краси Stories by Sashaabo перші 12 місяців

Стаття витрат	Сума
Початкові інвестиції	
Реєстрація бізнесу, оформлення дозвільної документації	51
Проектування приміщення, відповідний ремонт з урахуванням обов'язкових умов	110
Перевезення обладнання та меблів	50
Закупівля техніки та інструментів	20
Перевезення персоналу	253
Початкова реклама	74
Застава при оренді приміщення	20
Разом: 578 тис. грн.	
Щомісячні витрати	
Оренда приміщення	20
Оплата праці персоналу (в середньому 10 людей)	517,5
Комунальні платежі	12
Реклама	40
Витратні матеріали та косметика	15
Податок на прибуток	15%
Амортизація	5
Разом: 605,5 тис. грн.	

Джерело: складено автором.

З таблиці 3.12 бачимо, що вкладення в бізнес за перші 12 місяців складуть 1182,5 тис. грн. Нехай середній чек в салонах краси Кракова складає – 1200 грн., а на одного майстра в середньому по ринку припадає близько 5-6 чоловік. Припустимо, що в перші 4 місяці завантаженість бізнесу складе 30%, до кінця 1-го року досягне 50%, А до 3-го року – 80-85% [98].

1) Для визначення періоду окупності проекту використаємо наступну формулу:

$$PP = \frac{I_0}{\text{ЧПСг}}, \quad (3.3)$$

де PP – строк окупності, який виражений в роках, I_0 – початкові інвестиції, ЧПСг – чистий прибуток в середньому за рік [99].

За розрахунками у Додатку І період окупності склав 4,4, що означає за приблизно 5 місяців компанія відшкодує всі початкові інвестиції на міжнародну релокацію салону краси. Також, варто відзначити, що вже з першого місяці очікуються, хоч і незначні, але прибутки від діяльності на новому ринку.

Для обраної компанії доцільним є використання можливостей програми USAID, яка має на увазі надання грантів українським сімейним та жіночим бізнесом, у тому числі на відшкодування витрат на релокацію та вихід на міжнародні ринки [100]. Розмір гранту складає 10 тис. дол і при його отриманні термін окупності складе приблизно 2-3 місяці.

2) Наступним показником розрахуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій ROI для відображення прибутковості реалізації стратегії (без урахування дисконтування):

$$ROI = \frac{\text{ЧП} - I_0}{I_0} * 100\% \quad (3.4)$$

Отримане значення 624% вказує на привабливість переміщення салону краси до Кракова з точки зору оптимізації витрат, тобто кожна вкладена тисяча принесе 6240 гривень додатково. Але високий показник ROI ще не означає великі прибутки, оцінювання реалізації проекту повинно бути комплексним, з урахуванням всіх статей витрат та доходів, а також можливих ризиків.

3) Чиста приведена вартість враховує ставку дисконту у формулі, тобто розрахунки проводяться з урахуванням часу:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}, \quad \text{де} \quad (3.5)$$

З Додатку I бачимо, що $NVP = 1884655,4 > 0$, що ще раз підтверджує інвестиційну привабливість міжнародної релокації для компанії та доцільність її реалізації.

4) Доцільним є оцінка варіанту, коли доходи будуть дорівнювати витратам, тобто стану беззбитковості, для цього розрахуємо внутрішню норму прибутку. За спеціальною формулою в Excel маємо: $IRR = 39\% > 0$. Доцільним є порівняння отриманого показника із середньозваженою вартістю залученого капіталу (WACC).

Маємо, $IRR 39\% > WACC 15\%$, що означає перевагу та більшу інвестиційну привабливість стратегії міжнародної релокації над теперішньою стратегією компанії.

5) Наступний індекс прибутковості або рентабельності, який показує ефективність та віддачу вкладеного капіталу:

$$PI = \frac{NPV}{I_0} \quad (3.6)$$

Таким чином, $PI = 226 > 1$, що означає інвестиційну привабливість та віддачу в 226 грн на кожен вкладений гривню капіталу.

6) Останнім показником оцінки інвестиційних вкладень та рентабельності впровадження стратегії міжнародної релокації салону краси «Stories by Sashaabo» є дисконтований період окупності. За розрахунками в програмі Excel отримали значення DPP = на рівні 5-го місяця після відкриття салону. Перевагою цього коефіцієнта є врахування дисконтованого грошового потоку, так як вартість грошей має припруду змінюватися з часом.

Представимо отримані результати експрес-оцінки інвестиційної привабливості переміщення салону краси до Кракова (табл.3.13):

Таблиця 3.13

Критерії оцінки інвестицій на основі розглянутих коефіцієнтів

Коефіцієнт	Значення	Критерій
1. Статичний метод оцінки		
PP (термін окупності)	5 місяців	Чим менше, тим краще
ROI (рентабельність інвестицій)	624%	Більше 0
2. Динамічний метод оцінки (з врахуванням ставки дисконту)		
NPV (чиста приведена вартість)	1884655,4	Більше 0
IRR (внутрішня норма рентабельності)	39%	Більше 0 та більше WACC
PI (індекс прибутковості)	226	Більше 1
DPP (дисконтований період окупності)	5 місяців	Чим менше, тим краще
WACC	15%	Менше за IRR

Джерело: узагальнено автором на основі [101]

Таким чином, з таблиці 3.13 можемо зробити загальний висновок, що реалізація стратегії міжнародної релокації для обраної компанії та із зазначеними початковими і поточними витратами є доцільною та досить вигідною з економічної точки зору.

За результатами проведеного аналізу компанія отримає наступні економічні ефекти та переваги від впровадження стратегії:

- відновлення функціонування салону краси та підтримка його життєдіяльності;
- відкриття міжнародного представництва та отримання переваг;
- підвищення репутації закладу, за рахунок того, що компанія стане не лише мережевою, а й представленою за кордоном;
- окупність інвестицій відбудеться за 5 місяців, а внутрішня норма рентабельності вказує на те, що переміщення компанії за кордан є більш доцільним аніж відновлення діяльності в Україні (за цього можливості);
- збільшення потенційного прибутку та оптимізація витрат;
- отримання грантів та пільг для реалізації стратегій вдосконалення бізнес-діяльності;

- підтримка економіки України за рахунок дистанційної сплати податків та продовження функціонування другого салону краси і клініки в Україні.

Ризиками впровадження та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу, а також способи їх мінімізації можуть бути:

- поява нових конкурентів на ринку – підтримка стабільно високого рівня обслуговування та надання послуг; створення та розширення програм лояльності; ефективне використання всіх конкурентних переваг.

- погіршення кон'юнктури ринку, різке зниження платоспроможності населення – введення додаткових послуг, оптимізація витрат, використання програм лояльності, перегляд цінової політики та маркетингового позиціонування.

- крадіжки та взломи приміщення, а також стихійні лиха, непередбачувані ситуації – встановлення системи охорони із сигналізацією та камер відео спостереження, найняти охоронця, якщо це не суперечить оптимізації витрат, страхування майна тощо.

- недостатність кваліфікованих кадрів – створення курсів на базі наявних висококваліфікованих майстрів для місцевих майстрів, залучення рекрутингових агентств.

- підвищення цін на витратні матеріали та/або устаткування – допоможе сформована та наявна база постачальників, щоб завжди був можливий вибір альтернативного.

- швидка зміна тенденцій на ринку – постійне відстежування інноваційного розвитку у сфері косметичних послуг, а також слідкувати за популярністю та появою нових послуг на цьому ринку.

Отже, було здійснено оцінку економічних ефектів від впровадження стратегії міжнародної релокації ТОВ Stories by sashabo. Період окупності при ставці дисконтування 10% займе 5 місяців, чистий приведений дохід склав 1884655,4 грн, а індекс прибутковості – 226. За аналізованими показниками

можна абсолютно точно сказати про позитивні економічні ефекти виявлені в потенційних прибутках та оптимізації витрат. Також були виявлені та проаналізовані можливі ризики впровадження стратегії міжнародної релокації для компанії сфери послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Проведено оцінку потенціалу міжнародної діяльності ТОВ «Stories by Sashaabo» за рахунок дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Результати аналізу мікрофакторів було представлено за допомогою моделі 5 сил Портера, а також було розроблено карту конкурентних груп на ринку Кракова, Польща. Наступним кроком була розробка та узагальнення попередніх досліджень за допомогою матриці SWOT-аналізу і обрана компанія переважає в позиції Сильні сторони/можливості, тому ми обрали стратегію зростання за рахунок використання наявних сильних сторін реалізація потенційних можливостей на новому ринку. Також був здійснений аналіз фінансових показників компанії на фінансову стійкість підприємства, а також були проаналізовані коефіцієнти прибутковості. Результати показали економічну стійкість компанії та ефективність використання ресурсів, активів, власного та позичкового капіталів.

2. Виявлено специфічні цілі та мотиви для міжнародної релокації бізнесу ТОВ «Stories by Sashaabo» на основі яких розроблено стратегію міжнародної релокації. Було проведене макро та мікросегментування ринку салонного бізнесу Кракова, Польща. Сформована стратегія включає в себе конкуренту стратегію компанії розширеного охоплення ринку (перукарські послуги, нігтьовий сервіс, косметологія тощо) та лідерства у диференціації послуг та стратегії позиціонування відповідно до конкурентних переваг компанії в порівнянні з місцевими салонами краси, а також рекомендації до вдосконалення

наявного маркетинг-міксу підприємства для досягнення оптимального економічного результату від впровадження стратегії міжнародної релокації.

3. Здійснено оцінку економічних ефектів від впровадження стратегії міжнародної релокації ТОВ «Stories by Sashaabo». Період окупності при ставці дисконтування 10% займе 5 місяців, чистий приведений дохід склав 1884655,4 грн, а індекс прибутковості – 226. За аналізованими показниками можна абсолютно точно сказати про позитивні економічні ефекти виявлені в потенційних прибутках та оптимізації витрат. Також були виявлені та проаналізовані можливі ризики впровадження стратегії міжнародної релокації для компанії сфери послуг.

ВИСНОВКИ

Дана робота була присвячена розробці ефективної стратегії міжнародної релокації бізнесу українськими компаніями сфери послуг шляхом переміщення бізнесу до країни ЄС.

Швидкі зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформаційні процеси вітчизняної економіки спонукають менеджмент компанії вдаватись до нестандартних управлінських рішень, використовувати нові бізнес-моделі, які у свою чергу, є фундаментом для формування нових трендів сучасного маркетингового стратегування. Однією з таких нових бізнес-моделей та стратегій діяльності компаній є міжнародна релокація бізнесу. За методикою конструювання авторської категорії, ми визначили, що міжнародна релокація бізнесу – це процес переміщення виробничих потужностей, операційної діяльності, бізнесу та/або працівників з однієї країни до іншої для розширення діяльності та отримання переваг і реалізації можливостей на зовнішніх ринках. Специфічними формами міжнародної релокації є: власне міжнародна релокація, офшоринг та рещоринг, міжнародний франчайзинг та аутсорсинг.

У часи глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації виробництва та підвищеної конкуренції міжнародна релокація бізнесу є тим ефективним інструментом, який не лише рятує бізнес, а й дає потужний економічний розвиток. Для розробки стратегії міжнародної релокації українського бізнесу сфери послуг потрібно розробити специфічний алгоритм дій, який буде враховувати всі нюанси та особливості цього процесу, а також мінімізує вплив негативних чинників та потенційних ризиків. Розроблений нами алгоритм включає 6 етапів: Аналіз поточного стану компанії та її стратегії, Визначення проблем, цілей та мотивів релокації, Дослідження можливих країн для релокації та вибір країн для релокації, Оцінка міжнародного потенціалу діяльності

компанії, Розробка та формування стратегії міжнародної релокації бізнесу, Реалізація та контроль ефективності впровадження стратегії міжнародної релокації. Кожний етап складається із детермінованих складових.

Очевидно, що успіх діяльності корпорацій визначається стратегією, тобто правильним вибором та успішною реалізацією довгострокової політики розвитку. Міжнародний бізнес не є винятком з тією лиш різницею, що формулювання та реалізація міжнародної стратегії потребує використання додаткових або спеціалізованих підходів, методів та інструментів стратегічного менеджменту для визначення ефективності міжнародної (зовнішньоекономічної) діяльності компанії. Дослідження ефективності та результативності міжнародних стратегій та проектів бізнесу є дуже важливим при плануванні виходу на зарубіжні ринки. Саме детальна оцінка ефективності допомагає уникнути потенційних проблем та ризиків, а також втрати капіталів. Нами представлені доцільні коефіцієнти при комплексній оцінці ефективності та результативності, а також алгоритм дій для вибору найдоцільнішої міжнародної стратегії для бізнесу.

Сфера послуг відіграє ключову роль у сучасній світовій економіці та є її сектором з найбільшою динамікою розвитку. Станом на 2022 рік, основні галузі сфери послуг у світі: фінансові (включаючи банківські, страхові та інвестиційні); роздрібна, оптова та електронна торгівля; транспорт та логістика; технологічні послуги (включаючи ІТ, ПЗ, хмарні технології, кібербезпеку та комунікації); охорона здоров'я (медичні, косметичні, фармацевтичні послуги); туризм та готельний бізнес. Сектор косметичних послуг в Україні останніми роками неухильно зростає, і все більше людей звертаються до салонів краси, спа-центрів та клінік за своїми косметичними потребами. Згідно з маркетинговими дослідженнями, очікується, що сектор косметичних послуг в Україні зростатиме в середньому на 8% на рік у період із 2021 по 2026 рік.

Міжнародна релокація для українського бізнесу в порівнянні з міжнародною релокацією інших компаній в світі має ряд особливих ознак, відмінностей та мотивацій. По-перше, це збереження життєдіяльності компанії, а по-друге це підтримка економіки України у воєнний час. Світовими мотиваціями для міжнародної релокації є отримання економічних вигід, зменшення податкового навантаження та доступ до кваліфікованих кадрів і дешевої робочої сили. Головною відмінністю міжнародної релокації в світі та в Україні є те, що для українського бізнесу це непередбачувана та вимушена умова продовження функціонування бізнесу, а для світового бізнесу це чітко сформоване стратегічне рішення. Незважаючи на те, український бізнес має перевагу – близькість до країн ЄС та їх різностороння допомога.

Ми обрали ТОВ «Stories by Sashaabo» як суб'єкта дослідження, яке планує зберегти свою економічну діяльність за рахунок міжнародної релокації салону краси. Таке рішення спирається на загальносвітовий розвиток сфери послуг, а також економічна невідповідність продовження роботи салону в Україні. На основі порівняння низки загальноекономічних, соціальних і фінансових показників, глобальних індексів в рамках фільтрової моделі, найбільш сприятливим для нашого підприємства став ринок Польщі, а саме релокація салону краси до міста Краків. Аналіз бізнес-середовища на основі матриці PESTEL показав, що розробка та здійснення стратегії міжнародної релокації ТОВ на ринок Кракова, Польща є доцільним кроком з потенційною вигодою для підприємства у сфері косметичних послуг, а також для економіки України в цілому.

Зроблено оцінку потенціалу міжнародної діяльності ТОВ «Stories by sashaabo» за рахунок дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Результати аналізу мікрофакторів було представлено за допомогою моделі 5 сил Портера, а також було розроблено карту конкурентних груп на ринку Кракова, Польща. Наступним кроком була розробка та узагальнення попередніх досліджень за допомогою матриці SWOT-аналізу і обрана компанія переважає в

позиції Сильні сторони/можливості, тому ми обрали стратегію зростання за рахунок використання наявних сильних сторін реалізація потенційних можливостей на новому ринку. Також був здійснений аналіз фінансових показників компанії на фінансову стійкість підприємства, а також були проаналізовані коефіцієнти прибутковості. Результати показали економічну стійкість компанії та ефективність використання ресурсів, активів, власного та позичкового капіталів.

Сформована стратегія включає в себе конкуренту стратегію компанії розширеного охоплення ринку (перукарські послуги, нігтьовий сервіс, косметологія тощо) та лідерства у диференціації послуг та стратегії позиціонування відповідно до конкурентних переваг компанії в порівнянні з місцевими салонами краси, а також рекомендації до вдосконалення наявного маркетинг-міксу підприємства для досягнення оптимального економічного результату від впровадження стратегії міжнародної релокації.

Оцінка ефективності реалізації стратегії міжнародної релокація показала, що період окупності при ставці дисконтування 10% займе 5 місяців, чистий приведений дохід склав 1884655,4 грн, а індекс прибутковості – 226. За аналізованими показниками можна абсолютно точно сказати про позитивні економічні ефекти виявлені в потенційних прибутках та оптимізації витрат. Можливими ризиками при реалізації стратегії можуть бути: поява нових конкурентів на ринку, погіршення кон'юнктури ринку, крадіжки та взломи приміщення, а також стихійні лиха, непередбачувані ситуації, недостатність кваліфікованих кадрів, підвищення цін на витратні матеріали та/або устаткування. Компанія отримає наступні економічні ефекти та переваги: відновлення функціонування салону краси; відкриття міжнародного представництва; підвищення репутації закладу; окупність інвестицій відбудеться за 5 місяців; збільшення потенційного прибутку та оптимізація витрат; отримання грантів та пільг; підтримка економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. (2022). СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ. Вчені записки Університету «КРОК», (2(66)), 123–131. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
2. Смочко Н., Лужанська Т. Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану / Н. Смочко, Т. Лужанська // Journal of Scientific Papers “Social Development and Security” , Vol. 12, No. 4, – 2022
3. Neumark D., Zhang J., Wall B. Employment dynamics and business relocation: New evidence from the National Establishment Time Series //Aspects of worker well-being. – Emerald Group Publishing Limited, 2007. – Т. 26. – С. 39-83.
4. Hartman P. L. et al. Nearshoring, reshoring, and insourcing: Moving beyond the total cost of ownership conversation //Business Horizons. – 2017. – Т. 60. – №. 3. – С. 363-373.
5. Плащук Л. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. 31 с. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>.
6. Pennings E., Sleuwaegen L. International relocation: firm and industry determinants //Economics Letters. – 2000. – Т. 67. – №. 2. – С. 179-186.
7. Savinov D. Barriers, Motives and Drivers for International Business Relocation/submitted by Daniil Savinov BSc. – 2023.
8. Як захистити бізнес від зовнішніх загроз у 2022-му. Стратегія №2: релокація <https://thepage.ua/ua/experts/yak-zahistiti-biznes-vid-zovnishnih-zagroz-v-2022-mu-strategiya-2-relokaciya>

9. Васильців Т. Г., Бараняк І. Є. ОП Мульска. [https://ird.gov.ua/sep/sep20222\(154\)/sep20222\(154\)_030_MulskaO,VasylytsivT,BaranyakI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20222(154)/sep20222(154)_030_MulskaO,VasylytsivT,BaranyakI.pdf)
10. Каніщенко О.Л., Альошина І.В. Економічне обґрунтування маркетингових проєктів : навчально-методичний комплекс. Навчально-методичний комплекс. – Київ : КНУТШ, ЦП «КОМПРИНТ», 2020. – 62 с
11. Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "Глобалізація" та "Підприємницький ризик"). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. №128. С. 6–11.
12. Pennings E., Sleuwaegen L. International relocation: firm and industry determinants //Economics Letters. – 2000. – Т. 67. – №. 2. – С. 179-186.
13. Andreff W. Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production relocation. – 2009.
14. Yong-Sik Hwang, Kidong Kim. The Effects of Inter-Partner Trust on Third-Country Relocation of International Joint Ventures in China. Sustainability. 2018, 10, 2384; doi:10.3390/su10072384
15. Expertise / BGRS. URL: <https://www.bgrs.com/expertise/>
16. Flaaen A., Hortaçsu A., Tintelnot F. The production relocation and price effects of US trade policy: the case of washing machines //American Economic Review. – 2020. – Т. 110. – №. 7. – С. 2103-27.
17. World Investment Report 2013 // UNCTAD. 2013. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf

18. Міжнародна економіка: термінологічний словник / Старостіна А.О., Каніщенко О.Л., Кузьома О.Ю. та ін. /За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. – Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 250 с.
19. Титаренко Л. М., Бугай А. С. Організація релокації міжнародного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні : дис. – Національний університет" Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка", 2022.
20. Ковальчук М. Б. Алгоритм, як модель системи дій. – 2017. <https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/4990/1/Kovalchuk.pdf>
21. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки //Галицький економічний вісник. – 2013. – №. 4. – С. 222-228.
22. Каніщенко О.Л., Альошина І.В. Економічне обґрунтування маркетингових проектів : навчально-методичний комплекс. Навчально-методичний комплекс. – Київ : КНУТШ, ЦП «КОМПРИНТ, 2020. – 62 с
23. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012 – 480с.
24. Бойко Н. Л. Дигітальна грамотність як чинник продуктивної міжнародної діяльності //Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2017. – №. 1. – С. 42-49.
25. Олексюк, О. І. "Технологія оцінки результативності діяльності підприємства." Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. - Серія: Економічні науки. - 2009. - № 22. – С. 169-173.
26. Корягіна С. В. Методика розрахунку та аналіз показників життєвого циклу підприємства. – 2003. – Львівська комерційна академія. – С. 421-426.

27. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців //Електронний журнал "Ефективна економіка". – 2019. – №. 5. – С. 1-9.
28. Aaltonen K., Jaakko K., Tuomas O. Stakeholder salience in global projects //International journal of project management. – 2008. – Т. 26. – №. 5. – С. 509-516.
29. Меліхова Т. О. Використання існуючих методів розрахунку періоду повернення інвестицій для розрахунку окупності витрат служби економічної безпеки підприємства //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2017. – №. 16.
30. До 2026 року світовий ринок косметики зросте більш ніж на третину / All Retail. URL: <https://allretail.ua/news/77880-do-2026-roku-svitoviy-rinok-kosmetiki-zroste-bilsh-nizh-na-tretinu>
31. Services value added, billion USD / TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/services_value_added/
32. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Nine facts about the service sector in the United States / Brookings.edu. URL: <https://www.brookings.edu/research/nine-facts-about-the-service-sector-in-the-united-states/>
34. Developments in the services sector and its relationship with manufacturing / Europa.eu. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2019/html/ecb.ebbox201907_02~860ce32c39.en.html

35. Developing the Service Sector as Engine of Growth for Asia: An Overview / Researchgate.net. URL: https://www.researchgate.net/publication/251343075_Developing_the_Service_Sector_as_Engine_of_Growth_for_Asia_An_Overview
36. Services industry in Latin America – statistics & facts / Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/7224/services-sector-in-latin-america/>
37. Mission to unlock Africa's services sector / UNCTAD. URL: <https://unctad.org/news/mission-unlock-africas-services-sector>
38. Top Growth Brands of 2022: Spate / Global Cosmetic Industry. URL: <https://www.gcimagazine.com/consumers-markets/news/22617992/top-growth-brands-of-2022-spate>
39. Булкот О.В. Інвестиційне середовище України в умовах війни: поточний стан та перспективи. / Економічна наука. – Інвестиції: Практика та досвід №22/2022. – С.56-62. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/796/804>
40. Google trends. URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?geo=UA&hl=uk>
41. Small Business Encyclopedia / Relocation. URL: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/relocation>
42. Laamanen T., Simula T., Torstila S. Cross-border relocations of headquarters in Europe //Journal of International Business Studies. – 2012. – Т. 43. – С. 187-210.

43. Mitze, T., Kreutzer, F. Relocation, innovation, and the difference that firm size makes: Insights for global sourcing strategies of SMEs. J Int Entrep (2023). URL: <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00326-5>

44. Business Formation Statistics - Annual County Data / United States Census Bureau. URL: <https://www.census.gov/econ/bfs/data/county.html>

45. Програма релокації підприємств / Міністерство економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

46. Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів від 17 березня 2022 р. № 305 Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>

47. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів від 25 березня 2022 р. № 246-р Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

48. Релокація українських підприємств втричі більша, ніж всередині країни / Український союз промисловців і підприємців. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/relokatsiia-ukrainskykh-pidprijemstv-za-kordon-vtrychi-bilsha-nizh-vseredyni-krainy>

49. Приватбанк – учасник програми «Доступні кредити 5-7-9%» / ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/business/5-7-9>

50. Ukrainians Rush to Relocate Businesses to Poland After Invasion / Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-10/ukrainians->

rush-to-relocate-businesses-to-poland-after-invasion?srnd=premium-europe&leadSource=uverify%20wall

51. Настрої українського бізнесу / Gradus Research Company – 2022.
URL: [https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF -
_Business_Survey_y9d5apv.pdf](https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf)
52. Stories.by.sashaabo / Instagram. URL:
<https://www.instagram.com/stories.by.sashaabo/>
53. GINI index. / Knoema. World data atlas. URL:
<https://knoema.com/atlas/maps/GINI-index>.
54. Ranking 2021. / A Global Foreign Direct Investment Country Attractiveness Index. URL: <http://www.fdiattractiveness.com/ranking-2021/>.
55. Index of economic freedom. / Knoema. World data atlas. URL:
<https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Index-of-economic-freedom?type=maps>.
56. Corruption perceptions rank. / Knoema. World data atlas. URL:
<https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Corruption-perceptions-rank>.
57. Freedom from corruption 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_corruption/.
58. Ease of doing business. / Knoema. World data atlas. URL:
<https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Ease-of-doing-business>.
59. Business freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_business_freedom/.

60. Global competitiveness rank. / Knoema. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Global-competitiveness-rank>.
61. Unemployment rate forecast 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/unemployment_outlook/.
62. Labor freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_labor_freedom/
63. Financial freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_financial_freedom/.
64. Business confidence survey by country: the latest data. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business_confidence_survey/.
65. Government effectiveness 2020 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/.
66. Trade freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_trade_freedom/.
67. Market Potential Index (MPI) – 2021. / globalEDGE. URL: <https://globaledge.msu.edu/mpi/data/2021>.
68. Fiscal freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_fiscal_freedom/.
69. Credit Rating. / Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/rating>.

70. Gross domestic product in current prices. / Knoema. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/Economy/National-Accounts-Gross-Domestic-Product/GDP?type=maps>.

71. Press Freedom Index. / Knoema. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Press-freedom-index?type=maps>.

72. Євтушенко В. А., Кудінова М., Бахмет О. В. Дослідження та вдосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг // Економіка та управління підприємствами. Випуск. – 2018. – Т. 6. – С. 17.

73. Відкрити салон краси в Польщі легко? / Franchising.ua. URL: <https://franchising.ua/stattya/2726/vidkriti-salon-kраси-polshchi-legko/>

74. Відкрити салон краси у Польщі / EasyWeek Business. URL: <https://easyweek.com.ua/yak-vidkriti-biznes-v-polshi.html>

75. Бізнес / Spider's Web Блог для українців в Польщі. URL: <https://spidersweb.com.ua/category/%d0%b1%d1%96%d0%b7%d0%bd%d0%b5%d1%81/page/2/>

76. Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства / НТУ України «КПІ ім. І. Сікорського». Київ, 2021.

77. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>

78. Трибой І. А., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємства сфери послуг : дис. – Національний університет «Запорізька політехніка», 2020.
79. Бурковський А. П. Франчайзинг як форма організації малого і середнього бізнесу //Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2009. – №. 2. – С. 204-209.
80. Шевченко О. В. Особливості маркетингової діяльності салонів краси //Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management. – 2018. – Т. 79. – №. 2.
81. Головатенко А. А., Головатенко А. А. Розробка веб-сайту для салону краси : дис. – Національний університет «Запорізька політехніка», 2021.
82. Відкрити фірму в Польщі: де та як зареєструвати бізнес українцям / UAPL.info. URL: <https://uapl.info/vidkryty-firmu-v-polshchi-formy-pidpryiemnytskoi-diialnosti-de-ta-iaak-zareiestruvaty-biznes-ukraintsiam/>
83. Zarejestruj działalność gospodarczą w CEIDG / Biznes.gov.pl. URL: <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/736>
84. Wyniki in Krakow / Booksy. URL: https://booksy.com/pl-pl/81101_studio-look_salon-kosmetyczny_8820_krakow#ba_s=sgr_1
85. Лушчан А. Л. Огляд міжнародних стандартів у сфері системного управління охороною праці //Видається за рішенням Вченої ради Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, протокол № 8 від 25 березня 2021 р. Безпека життєдіяльності в XXI столітті: тез. допов. XVII Міжвузівської студентської науково-практичної конференції (8–9 квітня 2021)/Заг. ред. АС Беліков.–Дніпро: ПДАБА, 2021.–84 с. – С. 8.

86. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства //Економічний простір. – 2012. – №. 68. – С. 301-309.
87. Wages Europe / Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/wages?continent=europe>
88. Дефіцит краси. Як українські б'юті-майстри влаштовуються в Європі і скільки вони там можуть заробити / Країна.UA. URL: <https://strana.today/news/425452-kak-master-manikjura-parikkhmakher-kosmetoloh-iz-ukrainy-ustraivajutsja-v-evrope.html>
89. Nail club education. URL: <https://www.nailclub-edu.com.ua/kurs-pidvishhennya-kvalifikacziyi/>
90. Корж М. В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.02. Донецьк, 2010. 38 с.
91. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок //Бизнес Информ. – 2018. – №. 1 (480). – С. 345-351.
92. Криванич М. В. Міжнародний аспект при виборі конкурентної стратегії інжинірингової організації //Моделювання регіональної економіки. – 2012. – №. 2. – С. 411-421.
93. Іванова Т. Г. Підвищення ефективності процесу стратегічного управління банківською діяльністю за допомогою матриці Ігоря Ансоффа «товар-ринок». – 2009.
94. Кратт О.А., Слоква М.Г. Сегментація ринку послуг вищої освіти: використання системного підходу: монографія. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2005. – 292 с.

95. Balajia M.S., Jianga Y., Jhab S. Nanoinfluencer marketing: How message features affect credibility and behavioral intentions. *Journal of Business Research*, 2021, 136, PP. 293-304. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.049>.

96. Поведінка споживачів: Розрахункова робота: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Зозульов О. В., Гнітецький Є. В. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 69 с.

97. Модель Альтмана. Приклади розрахунків. Модель Альтмана-Сабато. URL: https://afdanalyse.ru/publ/finansovuj_analiz/1/bankrot_1/13-1-0-10#seven

98. Готовий бізнес-план салону краси з нуля з розрахунками, презентація та основні етапи роботи / ITstatti. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/657-biznes-plan-salonu-krasi.html>

99. Окупність. Як рахувати? Формули і методи. / MBA Time4U. URL: <https://mbatime4u.com/uk/okupaemost-kak-schitat-formuly-i-metody/>

100. ЗПЗ-2023-033 Гранти для малих та середніх жіночих та сімейних підприємств (МСП) / USAID. URL: <https://chemonics.submittable.com/submit/260666/2023-033>

101. Оцінка ефективності інвестицій в EXCEL. Розрахунок NPV, PP, DPP, IRR, ARR, PI / sgv.in.ua. URL: <https://sgv.in.ua/off-lifaq/28-otsinka-efektivnosti-investitsij-v-excel-rozrakhunok-npv-pp-dpp-irr-arr-pi>

102. Starostina A., Sitnicki M.W., Petrovsky M., Kravchenko V., Pimenova O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*. 10(46). p. 51-70. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Форми міжнародної релокації бізнесу

Тип	Характеристика	Переваги та недоліки
Міжнародна релокація	процес переміщення виробничих потужностей, операційної діяльності, бізнесу та/або працівників з однієї країни до іншої для розширення діяльності та отримання переваг і можливостей на зовнішніх ринках.	+Доступ до нових ринків +Економія витрат +Залучення талантів +Диверсифікація діяльності +Податкові пільги - Культурні відмінності - Юридичні та нормативні перешкоди - Вартість переїзду - Утримання співробітників - Політична нестабільність
Оффшоринг	Переміщення певних функцій або всього підприємства за межі країни для отримання певних вигод	+Економія витрат. +Збільшення продуктивності праці. +Відкриття нових ринків. +Наймання дешевої робочої сили. +Диверсифікація ризиків. -Втрата інтелектуальної власності. -Культурно-мовний конфлікт. -Втрата якості товару. -Нестабільні працівники. -Втрата контролю в компанії.
Решоринг (повернення бізнесу до країни початкового розташування)	Бекшоринг – повернення раніше релокованого підприємства безпосередньо до початкової країни Ніашоринг - повернення потужностей до сусідньої по відношенню до материнської країни економіки Оншоринг – наближення бізнесу до основного ринку збуту продукції	+Можливість усунення проблем, які виникли на закордонному ринку; +Близкість до споживачів; +Захищеність інтелектуальної власності; +Посилення національної економіки; +Зменшення ризиків; -Несприйняття повернення компанії місцевими споживачами -Поява нових конкурентів, за час відсутності на ринку; -Значні витрати на повторне переміщення.
Міжнародни	це передача підприємством	+Оптимізація витрат;

й аутсорсинг	певних функцій за межі компанії до спеціалізованих установ за межами країни перебування на основі контракту	<ul style="list-style-type: none"> +Покращення якості, за рахунок вузькопрофільних спеціалістів; +Виконання замовлень та завдань швидше +Концентрація компанії на веденні бізнесу -Залежність від фінансового стану аутсорсера; -Втрата кваліфікованого персоналу всередині організації; -Ризик втрати конфіденційності.
Міжнародний й франчайзинг	<p>Має на увазі систему договірних відносин між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, при якій надається виняткове право на виробництво та/або реалізацію певного виду товару чи послуги однією стороною (власницею торгової марки, бізнесу, франчайзером) іншій стороні (франчайзі).</p> <p>Франчайзі також отримує технічну та організаційну допомогу від франчайзера.</p>	<ul style="list-style-type: none"> +Зосередження уваги на національному бізнесі, коли бізнесом за кордоном керує франчайзі; +Уся відповідальність за ведення відповідного бізнесу лежить на франчайзі; -Недобросовісність франчайзі; -Ризик втрати конфіденційності; -Недоотримання доходів.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Порівняння особливостей міжнародної релокації для українських компаній та світового бізнесу

Критерій	Український бізнес	Світовий бізнес
Тип релокації	Переважання зовнішньої та часткової зовнішньої релокації	Часткова зовнішня релокація головних офісів або окремих відділів
Країни для релокації	Країни ЄС	Офшорні зони, невеликі міста, США, Сінгапур, ОАЕ, Канада, Гонконг, а також високо розвинуті країни ЄС
Драйвери релокації	Політична та економічна нестабільність в країні; Неможливість продовження підприємницької діяльності;	Високе податкове навантаження; Високий рівень зайнятості в країні розташування; Потреба в оптимізації глобальної операційної діяльності компанії; Відсутність аеропорту
Компанії, які частіше релокуються	Бізнес, який не може надавати послуги з технічної точки зору; Підприємства, які знаходяться в зоні бойових дій та/або на окупованій території; Бізнес, який не може функціонувати через обтяжливість податкових навантажень; Малий та середній бізнес.	Експортоорієнтовані підприємства; Регіональні підприємства; Компанії з великим розміром з точки зору доходів від продажів; Транснаціональні корпорації; Компанії, які давно працюють на ринку 5+ років Мають досвід злиттів та поглинань; Мають іноземну власність
Мотивації міжнародної релокації	Убезпечити та відновити діяльність; Збереження власних активів, виробничих потужностей підприємства, а також наявних трудових ресурсів; Забезпечення стійкості та підтримки України в умовах воєнного стану	Нижчий рівень заробітної плати; Наявність кваліфікованого персоналу та робочої сили; Нижчий рівень корпоративного податку; Близькість великого аеропорту; Менша відстань до власних виробничих місць; Кількість інших штабів або подібних підрозділів в

		обраному районі; Частка зайнятих у фінансових послугах; Частка зайнятості в бізнес-послугах.
Стратегії релокації	Міжнародний офшоринг, франчайзинг та аутсорсинг	Глобальні стратегії інтерналізації бізнесу в рамках глобального ланцюжка створення вартості (GVC) Офшоринг та решоринг; Міжнародний франчайзинг; Міжнародний аутсорсинг
Можливі ризики	Нестача кваліфікованих кадрів; Труднощі при пошуку приміщень, місць розселення релокованого персоналу, нестача складських приміщень; Недостатність попиту, через високу конкуренцію в галузі; Зменшення обсягів виробництва, через нерелоковані виробничі потужності та обладнання	Витрати перевищать очікувані доходи; Втрата кваліфікованих кадрів; Втрата репутації тощо.

Додаток В

Фільтрова модель з відбору найбільш привабливого зовнішнього ринку для реалізації стратегії релокації компанії Stories by Sashaabo

Таблиця В.1

Фільтр №1

Фактор	Характеристика фактору	Показник / індекс	Польща	Канада	Румунія	Болгарія	Литва
Привабливість інвестиційного клімату в економіці	Визначається сукупністю факторів, що знаходять своє відображення в потоках прямих і портфельних іноземних інвестицій з боку резидентів інших держав	Індекс інвестиційної привабливості	54,5	70	48,7	50,7	54,6
Свобода здійснення господарської діяльності	Рівень регулювання економічної системи країни, свободи здійснення економічних операцій	Індекс економічної свободи	69	77	67	71	76
Рівень корумпованості влади, протидії поширенню цього явища та сприйняття його суспільством	Поширення явища корупції, реакція бізнесу і відношення суб'єктів господарювання до факту корупції	Індекс сприйняття корупції	56	74	45	42	61
		Freedom from corruption	61	87	45	46	67
Рівень сприяння органів державного регулювання у сфері започаткування та розвитку бізнесу	Право суб'єкта заснувати та керувати фірмою без зайвого втручання з боку держави	Індекс легкості ведення бізнесу	76,38	79	73,33	71,97	81,62
		Business freedom	79	79	71	72	87
Конкурентні позиції економіки та продукції на світових ринках	Ступінь готовності економіки до впливу зовнішнього середовища в умовах постійної глобалізації та інтернаціоналізації	Індекс глобальної конкурентоспроможності	73	71	71	74	81
Рівень безробіття	Стан економіки країни з боку привабливості її окремих елементів, таких як умови праці, процеси працевлаштування, оплата праці, соціальне забезпечення тощо	Індекс завантаження ринку праці	3,1	4,4	5,7	4,1	6,9
Рівень свободи найманих працівників	Перешкоди свободи праці	Labor freedom	56	69	64	64	60

Стабільність фінансової системи	Динаміка за валютними курсами, інвестиційними потоками, контроль ринку цінних паперів, банківського середовища, а також співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями	Індекс стабільності фінансової системи	70	80	50	60	70
Зміни бізнес-середовища	Зміни в співвідношенні результатів функціонування бізнесу конкретної економічної системи	Індекс динаміки бізнесу	-15,73	-2,83	1,96	21,5	-7,36
Рівень державних витрат	Виправданість та актуальність державних витрат: фінансування інфраструктури, освіти, безпеки та інших загальних благ	Government size	0,29	1,6	-0,13	-0,14	1,06
Рівень свободи здійснення ЗЕД	Відкритість держави щодо здійснення ЗЕД, визначається рівнем застосовуваних тарифних і нетарифних бар'єрів	Trade freedom	79	83	79	79	79
Рівень економічної диверсифікації суспільства	Розподіл доходів між соціальними групами населення або між суб'єктами господарювання на конкретному ринку	Індекс Джині	32,1	28,1	33	33,9	34,2
Географічна близькість ринку	Географічне розташування є одним із визначальних факторів, бо відображає в собі на перспективу можливі витрати на транспортні перевезення, міграцію робочої сили та легкості здійснення спільної ЗЕД	Відстань до країни, км	451	7009	511	701	641

Таблиця В.2

Фільтр №2 Фактори динаміки ринку косметичних послуг

Фактор	Характеристика фактору	Показник / індекс	Польща	Болгарія	Канада	Литва
Перспективи і можливості розвитку ринку	Потенційні можливості розвитку, диверсифікації ринкових відносин, можливість формування та відокремлення нових ринкових сегментів	Індекс ринкового потенціалу	31	27	27	31
Рівень фіскальної свободи суб'єктів	Якою мірою держава дозволяє суб'єктам самостійно розпоряджатися прибутком, рівень податкового навантаження	Tax burden	78	96	63	87

Рівень платоспроможності країни	Здатність країни нести фінансову відповідальність за взятими зобов'язаннями, імовірність настання дефолту, є показником фінансової стабільності країни	Moody's country rating	A2	Baa1	Aaa	A2
Вагомість галузі в економічній системі країни	-	Відношення обсягу наданих послуг до ВВП	2,18%	0,4%	0,8%	1,1%
Тенденції розвитку ринку косметичних послуг	-	Обсяги зростання продажів	-1,11%	-8,45%	-30,42%	7,67%
Обсяг ринку	-	Об'єм наданих послуг у вартісному вираженні	4,76	0,62	5,41	0,28
Рівень насичення ринку	-	Відношення теперішнього обсягу реалізації продукції до потенційного	2	1	4	3

Додаток Г

Таблиця Г.1

Підсумкова таблиця політичних факторів макромаркетингового середовища
ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант усунення загроз чи реалізації можливостей	Попит/пропозиція
I. Можливості				
1.	Дистанційна сплата податків до України	3	Таким чином, Польща допомагає Україні у воєнний час. Підтримка бізнесу на теренах України	Пропозиція
2.	Сприяння уряду для відкриття бізнесу українцями	5	Співпраця з урядом, участь в урядових програмах та державних закупівлях, вивчення можливих пільг для українського бізнесу	Пропозиція
3.	Відкриття бізнесу можливе без офіційної реєстрації	4	Власниця компанії може залишатися в Україні, не потрібно оформлювати для цього компанію на іншу людину	Пропозиція
II. Загрози				
4.	Українці не можуть відкрити приватне підприємництво	2	Оформлення ТОВ (spółka z o.o.) та сплата ПДВ, або оформити бізнес на українця, який проживає в Польщі та має номер PESTEL	Пропозиція

Підсумкова таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища
ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант усунення загроз чи реалізації можливостей	Попит/пропозиція
I. Можливості				
1.	Високий дохід населення, особливо в порівнянні з українським	5	Детальне ринкове дослідження вподобань споживачів та розробка нової цінової стратегії	Попит
2.	Відносно невисокі ціни на оренду приміщення, витратні матеріали для ремонту та техніку	4	Використання коштів, які вивільнені за рахунок невисоких цін на вдосконалення професійних навичок персоналу, оновлення офісу, виплату премій тощо	Пропозиція
3.	Найнижчий рівень податку на прибуток (15%)	5	Звернення до професійних бухгалтерів для правильного	Пропозиція

	та 19%)		оформлення підприємства для отримання пільгового податку на прибуток 15%	
4.	Банківська послуга Tax case	3	Використання безоплатної допомоги при відкритті бізнесу та отримання перевіреної бухгалтерської платної допомоги натомість	Пропозиція
5.	Пільгове кредитування бізнесу після року роботи	4	Розробка довгострокової стратегії компанії, проведення законної та стабільної діяльності, налагодження постійного представництва та встановлення лідерства в галузі	Пропозиція
II. Загрози				
6.	Власний національний ринок косметичних послуг	3	Наголошення на професійності саме українських майстрів у рекламних компаніях, кооперація з місцевими блогерами	Попит
7.	Банківська система без індивідуального підходу		Пошук менших, але надійних банків, українських власників, які розуміють український менталітет	Пропозиція

Підсумкова таблиця соціально-демографічних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант усунення загроз чи реалізації можливостей	Попит/пропозиція
I. Можливості				
1.	Наявність великої кількості українських кадрів	5	Використання однакового менталітету для створення сприятливого клімату в колективі; проведення навчання та стажування, підвищення професійних навичок	Пропозиція
2.	Польська культура залишати відгуки, якщо сподобалося обслуговування	4	Надавати лише якісний та професійний сервіс, зареєструвати компанію на Google Maps, Booksy, активно вести соціальні сторінки в Instagram та Facebook. Розробка програми лояльності	Попит

3.	Висока довіра до інтернет-сервісів з відгуками та до соціальних мереж загалом	4	Розробка програми заохочування клієнтів залишати відгуки (наприклад, залиште відгук і отримайте 5% знижки в наступний раз)	Попит
II. Загрози				
4.	Низька довіра до українських закладів	4	Наголошення в рекламних кампаніях на професійності та унікальності салону краси, проведення політики висвітлювання українських бізнесів, як тих, яким можна довіряти, відповідальних та сумлінних	Попит

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант усунення загроз чи реалізації можливостей	Попит/пропозиція
I. Можливості				
1.	Відсутня потреба в підтвердженні українських сертифікатів перукарів та манікюрниць	5	Придбання власного офісу чи в оренду, оформлення ТОВ, перевезення персоналу і відразу розпочати надавати послуги	Пропозиція
2.	Розвиток хімічної сфери	2	Створення власної лінійки професійної косметики	Пропозиція
3.	Високий рівень проникнення мережі Інтернет	4	Розробка SMM-стратегії, активне ведення соціальних мереж, створення веб-сайту, співпраця з блогерами та зірками	Попит/пропозиція
II. Загрози				
4.	Низький рівень надання ремонтних та інших робіт	3	Потрібно буде витратити час на пошук перевірених підрядників та розробити чіткий план співпраці з виконавцями в Польщі, також можливо шукати українських майстрів.	Пропозиція

**Підсумкова таблиця природніх факторів макромаркетингового середовища
ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі**

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант усунення загроз чи реалізації можливостей	Попит/пропозиція
I. Можливості				
1.	Тепла погода більше днів на рік, ніж холодна	3	Розробка маркетингової стратегії таким чином, щоб пропозиція в рекламі послуг відбувалася відповідно до сезону	Попит/пропозиція
2.	Невелике та компактне місто	3	Ретельний пошук місця розташування офісу, щоб до нього можна було легко дістатися з будь-якої точки міста	Попит
3.	Наближеність Кракова до кордону з Україною, а саме до Івано-Франківська	4	Економія коштів на перевезені обладнання, персоналу, можливість власнику залишатися в Україні та часто відвідувати релокований офіс	Пропозиція
II. Загрози				
4.	Низька розвинутість дорожньої інфраструктури	2	Відповідально та ретельно поставитися до пошуку офісу, звертаючи увагу в тому числі на наявну дорожню інфраструктуру, можливість парковки тощо.	Попит

**Підсумкова таблиця правових факторів макромаркетингового середовища
ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі**

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант усунення загроз чи реалізації можливостей	Попит/пропозиція
I. Можливості				
1.	Відкриття приватного підприємництва, подібне до українського ФОП	4	Власник може сам розібратися з відкриттям не витрачаючи кошти на експертну допомогу, швидко відкриття бізнесу, менша втрата доходу	Попит/пропозиція
2.	Власник приватного підприємства повинен легально проживати на території Польщі та отримати номер PESEL	3	Набуття таких самих прав у веденні бізнесу, що і поляк	Пропозиція
II. Загрози				
3.	Пошук бухгалтера, який зможе надати компетентну	3	Використання банківської послуги Tax sage,	Пропозиція

	та неупереджену допомогу		налагодження зв'язків з власниками українських бізнесів для обміну досвідом	
4.	Наявність бюрократії	4	Найняти спеціальне агентство, яке буде займатися оформленням бізнесу в Польщі. Шукати потрібно перевірені агентства з великою кількістю позитивних відгуків.	Пропозиція
5.	Потреба в отриманні сертифікатів, ліцензій, дозволів	1	Дізнатися заздалегіть, чи потребують послуги, техніка, персонал салону оновлення сертифікатів	Попит/пропозиція

Таблиця Г.7

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей ТОВ «Storiesbysashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі

№	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичний варіант реалізації можливості	Попит/пропозиція
1.	Дистанційна сплата податків до України	$3 * 0,2 = 0,6$	Оформлення відповідних документів, підтримка України в часи воєнного стану	Пропозиція
2.	Сприяння уряду для відкриття бізнесу українцями	$5 * 0,2 = 1$	Співпраця з урядом, участь в урядових програмах та державних закупівлях, вивчення можливих пільг для українського бізнесу	Пропозиція
3.	Відкриття бізнесу можливе без офіційної реєстрації	$4 * 0,2 = 0,8$	Власниця компанії може залишатися в Україні, не потрібно оформлювати для цього компанію на іншу людину	Пропозиція
4.	Високий дохід населення, особливо в порівнянні з українським	$5 * 0,25 = 1,25$	Детальне ринкове дослідження вподобань споживачів та розробка нової цінової стратегії	Попит
5.	Відносно невисокі ціни на оренду приміщення, витратні	$4 * 0,25 = 1$	Використання коштів, які вивільнені за рахунок невисоких цін на вдосконалення професійних навичок персоналу, оновлення офісу, виплату премій тощо	Пропозиція

	матеріали для ремонту та техніку			
6.	Найнижчий рівень податку на прибуток (15% та 19%)	$5*0,25=1,25$	Звернення до професійних бухгалтерів для правильного оформлення підприємства для отримання пільгового податку на прибуток 15%	Пропозиція
7.	Банківська послуга Tax care	$3*0,25=0,75$	Використання безоплатної допомоги при відкритті бізнесу та отримання перевіреної бухгалтерської платної допомоги натомість	Пропозиція
8.	Пільгове кредитування бізнесу після року роботи	$4*0,25=1$	Розробка довгострокової стратегії компанії, проведення законної та стабільної діяльності, налагодження постійного представництва та встановлення лідерства в галузі	Пропозиція
9.	Наявність великої кількості українських кадрів	$5*0,2=1$	Використання однакового менталітету для створення сприятливого клімату в колективі; проведення навчання та стажування, підвищення професійних навичок	Пропозиція
10.	Польська культура залишати відгуки, якщо сподобалося обслуговування	$4*0,2=0,8$	Надавати лише якісний та професійний сервіс, зареєструвати компанію на Google Maps, Booksy, активно вести соціальні сторінки в Instagram та Facebook. Розробка програми лояльності	Пропозиція
11.	Висока довіра до інтернет-сервісів з відгуками та до соціальних мереж загалом	$4*0,2=0,8$	Розробка програми заохочування клієнтів залишати відгуки (наприклад, залиште відгук і отримайте 5% знижки в наступний раз)	Попит
12	Відсутня потреба в підтвердженні українських сертифікатів перукарів та манікюрниць	$5*0,1=0,5$	Придбання власного офісу чи в оренду, оформлення ТОВ, перевезення персоналу і відразу розпочати надавати послуги	Пропозиція
13	Розвиток хімічної сфери	$2*0,1=0,2$	Створення власної лінійки професійної косметики	Пропозиція
14	Високий рівень проникнення мережі Інтернет	$4*0,1=0,4$	Розробка SMM-стратегії, активне ведення соціальних мереж, створення веб-сайту, співпраця з блогерами та зірками	Попит/пропозиція
15	Тепла погода більше днів на рік, ніж холодна	$3*0,15=0,45$	Розробка маркетингової стратегії таким чином, щоб пропозиція в рекламі послуг відбувалася відповідно	Попит/пропозиція

			до сезону	
16	Невелике та компактне місто	$3*0,15=0,45$	Ретельний пошук місця розташування офісу, щоб до нього можна було легко дістатися з будь-якої точки міста	Попит/пропозиція
17	Наближеність Кракова до кордону з Україною, а саме до Івано-Франківська	$4*0,15=0,6$	Економія коштів на перевезені обладнання, персоналу, можливість власнику залишатися в Україні та часто відвідувати релокований офіс	Пропозиція
18	Відкриття приватного підприємництва, подібне до українського ФОП	$4*0,1=0,4$	Власник може сам розібратися з відкриттям не витрачаючи кошти на експертну допомогу, швидке відкриття бізнесу, менша втрата доходу	Попит/пропозиція
19	Власник приватного підприємства повинен легально проживати на території Польщі та отримати номер PESEL	$3*0,1=0,3$	Набуття таких самих прав у веденні бізнесу, що і поляк	Попит/пропозиція
Сума балів факторів можливостей		13,55		

Таблиця Г.8

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей ТОВ «Stories by sashaabo» на ринку косметологічних послуг Польщі

№	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичний варіант вирішення загрози	Попит/пропозиція
1.	Українці не можуть відкрити приватне підприємство	$2*0,2=0,4$	Оформлення ТОВ (spółka z o.o.) та сплата ПДВ, або оформити бізнес на українця, який проживає в Польщі та має номер PESEL	Пропозиція

2	Власний національний ринок косметичних послуг	$3*0,25=0,75$	Наголошення на професійності саме українських майстрів у рекламних компаніях, кооперація з місцевими блогерами	Попит
3	Банківська система без індивідуального підходу	$3*0,25=0,75$	Пошук менших, але надійних банків, українських власників, які розуміють український менталітет	Пропозиція
4	Низька довіра до українських закладів	$4*0,2=0,8$	Наголошення в рекламних кампаніях на професійності та унікальності салону краси, проведення політики висвітлювання українських бізнесів, як тих, яким можна довіряти, відповідальних та сумлінних	Попит
5	Низький рівень надання ремонтних та інших робіт	$3*0,1=0,3$	Потрібно буде витратити час на пошук перевірених підрядників та розробити чіткий план співпраці з виконавцями в Польщі, також можливо шукати українських майстрів.	Пропозиція
6	Низька розвинутість дорожньої інфраструктури	$2*0,15=0,3$	Відповідально та ретельно поставитися до пошуку офісу, звертаючи увагу в тому числі на наявну дорожню інфраструктур, можливість парковки тощо.	Попит
7	Пошук бухгалтера, який зможе надати компетентну та неупереджену допомогу	$3*0,1=0,3$	Використання банківської послуги Tax safe, налагодження зв'язків з власниками українських бізнесів для обміну досвідом	Пропозиція
8	Наявність бюрократії	$4*0,1=0,4$	Найняти спеціальне агентство, яке буде займатися оформленням бізнесу в Польщі. Шукати потрібно перевірені агентства з великою кількістю позитивних відгуків.	Пропозиція
9	Потреба в отриманні сертифікатів, ліцензій, дозволів	$1*0,1=0,1$	Дізнатися заздалегіть, чи потребують послуги, техніка, персонал салону оновлення сертифікатів	Попит/ Пропозиція
Сума балів факторів загроз		4,1		

Додаток Д

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Stories by Sashaabo» за моделлю Дюпона

Коефіцієнт оборотності активів – KOA

$$\text{KOA} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Активи}} = \frac{21980}{12211,1} = 1,8$$

Коефіцієнт капіталізації – LR

$$\text{LR} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} = \frac{12211,1}{10436,8} = 1,17$$

Коефіцієнт рентабельності продажів – ROS

$$\text{ROS} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}} = \frac{1758,4}{21980} = 0,08$$

Коефіцієнт рентабельності активів – ROA

$$\text{ROA} = \text{ROS} * \text{KOA} = 0,08 * 1,8 = 0,14;$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – ROE

$$\text{ROE} = \text{ROA} * \text{LR} = 0,14 * 1,17 = 0,164.$$

Додаток Е

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Stories by Sashaabo» за WACC-моделлю

$$WACC = \frac{\text{Обсяг запозиченого капіталу}}{\text{Обсяг запозиченого капіталу} + \text{Обсяг власного капіталу}} * \text{Ринкова ставка}$$

$$\text{запозиченого капіталу} * (1 - \text{ставка податку на прибуток}) + \text{Ставка дохідності}$$

$$\text{власного капіталу} * \frac{\text{Обсяг власного капіталу}}{\text{Обсяг запозиченого капіталу} + \text{Обсяг власного капіталу}}$$

$$WACC = \frac{D}{D+E} * Kd * (1 - t) + ROE * \frac{E}{D+E} = \frac{3293,7}{3293,7 + 10436,8} * 0,15 * (1 - 0,18) + 0,164 * \frac{10436,8}{10436,8 + 3293,7} = 0,0295 + 0,1246 = 0,15$$

Додаток Є

Аналіз показників прибутковості ТОВ «Stories by Sashaabo»

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – ROE = 16,4%;

Коефіцієнт рентабельності продажів – ROS = 8%;

Коефіцієнт рентабельності активів – ROA = 14%;

ЕВІТ = Чистий прибуток + Податок на прибуток – Відшкодування податку на прибуток + Надзвичайні витрати – Надзвичайні доходи + Відсотки сплачені – Відсотки отримані

ЕВІТ = 1758.4 + 316.5 – 0 + 0 – 0 + 0 – 0 = 2074,9 тис. грн;

ЕВІТДА = ЕВІТ + Амортизація – Переоцінка

ЕВІТДА = 2074,9 + 249,5 – 0 = 2324,4 тис. грн;

Операційний прибуток за вирахуванням податку на прибуток – NOPLAT

NOPLAT = Фінансовий результат від операційної діяльності * (1 – податок на прибуток) = 2074,4 * 0,82 = 1701 тис. грн;

Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу – ROIC

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{\text{Довгострокові кредити} + \text{Власний капітал}} = \frac{1701}{9456,4 + 10436,8} = 0,085$$

Додаток Ж

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Stories by Sashaabo» за моделлю Альтмана-Сабато

$$X_1 = \frac{EBITDA}{\text{Активи}} = \frac{2324,4}{12211,1} = 0,19$$

$$X_2 = \frac{\text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} = \frac{2713,57}{10436,8} = 0,26$$

$$X_3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{1758,4}{12211,1} = 0,144$$

$$X_4 = \frac{\text{Грошові кошти та короткострокові вкладення}}{\text{Активи}} = \frac{6839,4}{12211,1} = 0,56$$

$$X_5 = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Відсотки сплачені}} = \frac{2324,4}{24,77} = 93,839$$

$$Y = 4,28 + 0,18*0,19 - 0,01*0,26 + 0,08*0,144 + 0,02*0,56 + 0,19*93,839 = 4,28 + 0,0342 - 0,00298 + 0,0115 + 0,0112 + 17,829 = 22,163$$

$$P = \frac{1}{1+e^{-Y}} = \frac{1}{1+2,71828^{-22,163}} = 0,99(9)$$

Додаток 3

Сегментування споживачів на ринку косметичних послуг Кракова за ситуаційно-особистісною моделлю Діксона

Критерій		Опис
Демографічні	Вік	Від 22 років до 60 років (омолоджуючі та повсякденні послуги)
	Стать	Більшість буде жіночої аудиторії, але салон надає послуги для будь-якої статі та віку
	Середній дохід	Середній дохід споживача послуг салону може бути на нижчому від середнього та середньому рівні (700 – 3000 євро)
Поведінкові	Пріоритети	Прагне отримати косметичні послуги швидко та якісно, оплативши відповідну ціну
	Рід занять	Не має особливого значення, але скоріше за все це працівники оффлайн сфери та успішні люди
Географічні	Місце роботи/проживання	Потенційні споживачі проживають або працюють поряд з розташуванням салону, при виборі салону це граю важливу роль для клієнта
Мотиви отримання послуги	Потреби	Потреба в оновленні зачіски, кольору, покриття на нігтях, догляді за шкірою обличчя та тіла. Потреба в естетичному задоволенні та гарному проведенні часу. Потреба відволіктися від рутини та проблем. Потреба у впевненості у собі на визначній події, захисту проекту тощо.
Соціальні	Сімейний статус	Не має значення, але в позиціонуванні наявний пріоритет на матусь, які працюють, тобто частіше це заміжні споживачі, які мають дітей

Додаток И

Основні структурні елементи комплексу маркетингу TOB Stories by Sashaabo на
ринку косметичних послуг Польщі

Тип політики	Напрямки реалізації	Причина
Товарна	<p>Постійне підвищення кваліфікації майстрів, рівня надання послуг та обслуговування; Використання найсучасніших технологій; Постійне відстеження тенденцій на ринку, для пропозиції найпопулярніших та актуальних послуг; Орієнтація на диференціацію послуг та селективну спеціалізацію; Створення додаткових послуг до основних – чай/кава, масаж рук після манікюру, масаж голови, вай-фай, зона для відпочинку, дитяча зона тощо.</p>	<p>Покращення позицій українського бізнесу в Польщі у порівнянні з конкурентами; Підвищення якості послуг та обслуговування, що позитивно відобразиться на загальній репутації салону; Залучення та утримання клієнтів з обраного сегменту на ринку</p>
Цінова	<p>Дотримання існуючої цінової політики відповідно до співвідношення «ціна-якість», шляхом ефективної організації переміщення персоналу та мінімізації витрат на устаткування та збутової діяльності; Адаптація ціни до середньоринкової та з урахуванням усіх можливих витрат; Система онлайн-оплати на сайті.</p>	<p>Для споживачів з Польщі є дуже важливим співставлення «ціна-якість», так як населення з високим рівнем життя є платоспроможними клієнтами, але потребують відповідної якості послуг та обслуговування</p>
Збутова	<p>Оптимізація комунікаційного процесу із споживачем; Фокусування на максимальному задоволенні потреб споживачів; Удосконалення методів продажу; Створення сайту, сторінки на сайті Booksy, а також створення нової сторінки в Instagram і Facebook</p>	<p>Перенесення існуючого бізнесу до нової країни, тому дуже важливо з самого початку зарекомендувати себе як чесний та відповідальний бізнес з бездоганною репутацією; Зацікавленість потенційних споживачів новим закладом зумовлює потребу у створенні платформ, де вони зможуть отримати всю необхідну інформацію</p>
Комунікаційна	<p>Створення поінформованості споживачів про новий заклад в їхньому місті, за рахунок участі у виставках, інтерв'ю власниці у популярних журналах та ютуб-каналах; таргетована реклама в Facebook та Instagram; Розробка SMM-стратегії для обраного</p>	<p>Сучасний розвиток ІТ-технологій; Потенційні споживачі не знайомі із брендом, тому може бути наявні сумніви, щодо якості та репутації</p>

	<p>ринку;</p> <p>Створення позитивного іміджу, участь у волонтерських ініціативах, марафонах;</p> <p>Пошук нових партнерів для колаборацій, наприклад спортивні зали, де буде можливість проводити рекламну діяльність;</p> <p>Співпраця з місцевими інфлюенсерами, які стануть амбасадорами бренду</p>	
Сприйняття бренду	<p>Прописати всі атрибути і правила зовнішнього вигляду працівників;</p> <p>Впровадження аромамаркетингу;</p> <p>Продумати музику, яка буде грати на фоні</p>	Сприйняття українського бізнесу поляками дещо упереджене, тому дуже важливо з самого початку заробити собі репутацію та унікальність сприйняття послуг
Утримання клієнтів	<p>Створення систематизованої та інтерактивної CRM-системи;</p> <p>Розробка системи лояльності та бонусної системи;</p> <p>Розробка веб-сайту та додатку з персоніфікованими пропозиціями та календарем записів;</p> <p>Покращення надання сервісу та донесення до персоналу чому це важливо</p>	Лояльність клієнтів – один з найважливіших показників успішності бізнесу, особливо в сфері послуг, коли контакт із клієнтами безпосередній
Корпоративна	<p>Допомога з переміщенням та розселенням релокованих майстрів;</p> <p>Слідування наявній чіткій корпоративній культурі, яка включає розуміння усім персоналом місії компанії, атрибутів (одяг, кольори), норми поведінки та спілкування, основні документи;</p> <p>Підтримка командного духу, за рахунок тимблдингів та спільних подій;</p> <p>Проведення як професійних тренінгів, так і не профільних з брендингу, маркетингу тощо;</p> <p>Уважний відбір нових кандидатів.</p>	Утримання висококваліфікованого персоналу; Майстер в дружньому колективі та в гарному настрої абсолютно точно надасть послугу вищої якості, ніж в протилежному середовищі та стані

Додаток I

Період окупності впровадження стратегії міжнародної релокації для

$$1) \quad PP = \frac{I_0}{ЧПст}$$

Розрахуємо плановану виручку салону краси за перші 4 місяці в місяць: 1200 грн. * 11 чол.персоналу * 1,8 відвідувачів * 30 днів = 712 800 грн.

Виручка за наступні 8 місяців: 1200 грн.*11*3*30 = 1188000грн

Прибуток протягом перших 4 місяці складе: 712 800 грн – 605500 – 16 095 = 91 205 грн. За перші 4 місяці: 364 820 грн.

Прибуток протягом наступних 8 місяців в місяць: 1188000 грн – 605500 – 104850 = 477 650 грн.

Так як в нас неоднорідні грошові потоки зменшимо початкові інвестиції на прибуток в перші 4 місяці:

$$I_0 = 578000 - 364820 = 213180 \text{ грн}$$

$$PP = 4 \text{ місяці} + \frac{213180}{477650} = 4,4 \text{ місяці}$$

$$2) \text{ ROI} = \frac{\text{Дохід} - \text{початкові витрати}}{\text{початкові витрати}} * 100\% = \frac{4186020 - 578000}{578000} * 100\% = 624\%$$

$$3) \text{ NPV} = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = 1884655,427$$

$$4) \text{ IRR} , \text{ це коли } 0 = \text{NPV} = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

$$\text{IRR} = 39\%$$

$$5) \text{ WACC} = 15\%$$

$$6) \text{ PI} = 226$$

$$7) \text{ DPP} = 5 \text{ місяців}$$

Додаток І

Анкета опитування кінцевих споживачів

Вітаємо! Мережа салонів краси «STORIES» проводить дослідження споживчих мотивацій при виборі салонів краси на ринку Польщі з метою покращення якості задоволення потреб наших клієнтів. Просимо Вас виділити декілька хвилин для проходження даної анкети. Уся інформація абсолютно конфіденційна та буде використана лише для узагальнення інформації за проведеним дослідженням.

Ваша думка є надзвичайно важливою для нас!

1. Чи вважаєте Ви відвідування салонів краси потрібне на постійній основі?
 - Так
 - Тільки коли виникла потреба
 - Ні, не потрібно

2. Чи згодні Ви з твердженням, що відвідування салонів краси покращує настрій? (0 – не згодна, 5 – цілком згодна):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5

3. Чи згодні Ви з твердженням, що відвідування салонів краси підвищує впевненість у собі? (0 – не згодна, 5 – цілком згодна):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5

4. Як часто Ви відвідуєте салони краси?
 - Один раз в тиждень
 - Декілька разів на місяць
 - Раз на місяць
 - Раз на 2-3 місяці
 - Раз на пів року-рік
 - Не відвідую

5. Які процедури Ви робили за останні пів року в салонах краси?
 - Манікюр
 - Педикюр
 - Макіяж
 - Пудрове напilenня брів/губ
 - Ламінування брів/вій
 - Стрижка/фарбування
 - Зачіска
 - Інше _____

6. Яку ціну Ви готові заплатити за якісний та професійний манікюр з покриттям?

7. Якщо до цього додати стильний салон краси та обслуговування на високому рівні + безкоштовні кава та чай?

8. Яку суму Ви витрачаєте на салони краси в місяць?
- Не витрачаю
 - Від 20 до 188 злотих
 - Від 200 до 399 злотих
 - Від 400 до 599 злотих
 - Від 600 злотих
9. Яку суму Ви витрачаєте на догляд за обличчям та тілом в місяць загалом? (включаючи доглядову косметику, масажі, спа-салони тощо):
- Не витрачаю
 - Від 100 до 399 злотих
 - Від 400 до 799 злотих
 - Від 800 до 1500 злотих
 - Від 1501 злотих
10. Чи робити Ви манікюр/стрижку/фарбування вдома?
- Ні, лише професіонали в салоні
 - Інколи можу зробити фарбування
 - Інколи можу зробити стрижку
 - Інколи можу зробити манікюр
 - Роблю сама манікюр
 - Роблю сама стрижку
 - Роблю сама фарбування
11. Оцініть, будь ласка, параметри , які є найбільш важливими для Вас в процесі вибору салону краси (від 0 до 5, де 5 – дуже важливо, 0 – зовсім не важливо)?

Параметр	Оцінка
Ціни	
Імідж компанії	
Екологічність позиціонування	
Широкий вибір послуг	
Наявність відповідних кваліфікацій у майстрів	
Зручність розташування	
Близькість до дому/роботи	
Стильний дизайн салону	
Наявність плюшек (безкоштовна кава, солодощі тощо)	
Якість та зручність обслуговування (наприклад, онлайн запис)	

12. Оцініть, будь ласка, джерела інформації , які є найбільш важливими для вас в процесі вибору салону краси? (від 0 до 5, де 5– дуже важливо, 0 – зовсім не важливо)?

Параметр	Оцінка
Реклама на телебаченні	

Реклама на біл-бордах	
Реклама в інтернеті (форуми, сайти)	
Реклама в Інстаграмі	
Реклама в Фейсбуці	
Поради подружок	
Поради експертів з магазинів по догляду за обличчям та тілом	
Від косметолога або іншого лікаря	

13. Дайте відповідь на питання: «Я піду в салон краси, бо...» (оберіть найчастіші для Вас варіанти):

- Роблю макіяж/зачіску на роботу кожен день в салоні
- Мені потрібно оновити манікюр/зачіску/вії
- Збираюся на день народження/корпоратив /весілля
- В мене запис
- Хочу розслабитися та підняти настрій
- Збираюся в поїзку/на відпочинок
- Мені подарували сертифікат

14. Дайте відповідь на запитання. «Я не повернуся ще раз до салону краси, де...»:

- Мені надали неякісні послуги
- Мені надали погане обслуговування
- Мені не запропонували чашку кави/чаю
- Мені недостатньо ширити послуг
- Некрасивий та незручний інтер`єр
- Брудно всередині салону
- Мені не надали підтвердження кваліфікацій працівників
- Інше _____

15. Оцініть, будь ласка, за 5-бальною шкалою ймовірність того, що Ви оберете іноземний салон краси, а не польський, якщо вони мають однакову цінову політику (0 - точно не оберу, 5 - точно оберу):

-
- 0 1 2 3 4 5

16. Коротко обґрунтуйте свою відповідь:

Якщо Ви не заперечуєте, надайте, будь ласка, додаткові відомості про себе.

1. Сімейний стан:

- Самотня без дітей
- Самотня з дітьми
- Перебуваю у постійних стосунках з партнером без дітей
- Перебуваю у постійних стосунках з партнером з дітьми

2. Чи маєте Ви дітей?

- Так, одну дитину

- Так, двох і більше дітей
 - Ні
3. Оцініть, будь ласка, благоустрій Вашої родини.
- Вистачає на харчування. Для купівлі одягу необхідно накопичити чи позичати.
 - Вистачає на харчування та одяг. Для купівлі дрібної побутової техніки (наприклад, мобільного телефону) необхідно накопичити чи позичати.
 - Вистачає на харчування, одяг та дрібну побутову техніку. Для купівлі крупної побутової техніки (наприклад, пральної машини) необхідно накопичити чи позичати.
 - Вистачає на харчування, одяг та побутову техніку. Для купівлі машини чи квартири необхідно накопичити чи позичати.
 - Вистачає на будь-якого роду покупки.

Дуже дякуємо за співпрацю!