

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ Уханова І.О.

(підпис)

«____» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

**на тему: «Стратегія виходу міжнародних аутстафінгових компаній на
зовнішні ринки (на прикладі LLC Pharmbills, США)»**

Виконавець: студент ФМЕ, група 43

Дорофєєв Ілля Ігорович _____
(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Заєць Микола Артемович _____
(підпис)

ОДЕСА – 2024

АНОТАЦІЯ

Дорофеєв І.І., «Стратегія виходу міжнародних аутстафінгових компаній на зовнішні ринки (на прикладі LLC Pharmbills, США)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є стратегія виходу LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки.

У роботі визначені поняття стратегії виходу компанії на зовнішній ринок, розглянута класифікація та особливості стратегій виходу компаній на зовнішні ринки, з'ясовані поняття аутстафінгу та чинники його стратегічного розвитку на міжнародному ринку.

Надана загальна характеристика компанії як суб'єкта міжнародної економічної діяльності, здійснений аналіз стратегії виходу компанії LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки та її ефективність, оцінені фактори, що впливають на реалізацію стратегії виходу на зовнішні ринки LLC «Pharmbills» в умовах турбулентного ринку.

Обґрунтовані підходи до оптимізації стратегії виходу LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки, запропоновані заходи з адаптації стратегії виходу на зовнішні ринки LLC «Pharmbills» до умов сучасного турбулентного ринку, розроблені рекомендації щодо вдосконалення механізмів регулювання, контролю та оцінки ефективності стратегії.

Ключові слова: стратегія, міжнародна економічна діяльність, зовнішній ринок, турбулентний ринок, фактори впливу, заходи реалізації стратегії, аутстафінг.

ANNOTATION

Dorofeev I.I., "Strategy for International Outsourcing Companies to Enter External Markets (on the Example of LLC Pharmbills, USA)".

Qualifying work for the bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations" under the educational program "International Economic Relations". - Odessa National Economic University. - Odessa, 2024.

The bachelor's qualifying work consists of three chapters. The object of the study is the strategy of LLC "Pharmbills" for entering external markets.

The paper defines the concept of company's strategy for entering external markets, examines the classification and features of strategies for entering external markets, clarifies the concept of outsourcing and factors of its strategic development in the international market.

The provided overview includes a general characterization of the company as a subject of international economic activity, an analysis of LLC "Pharmbills" exit strategy to external markets, its effectiveness, and an evaluation of the factors influencing the implementation of "Pharmbills" exit strategy into external markets in turbulent market conditions.

Approaches to optimizing the strategy for LLC "Pharmbills" to enter external markets are justified, measures for adapting the strategy for entering external markets of LLC "Pharmbills" to the conditions of the modern turbulent market are proposed, and recommendations for improving the mechanisms of regulation, control, and evaluation of the strategy's effectiveness are developed.

Keywords: strategy, international economic activity, foreign market, turbulent market, influencing factors, strategy implementation measures, outstaffing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	7
1.1. Поняття стратегії виходу компанії на зовнішній ринок.....	7
1.2. Класифікація та особливості стратегій виходу компаній на зовнішні ринки	11
1.3. Поняття аутстафіngu та чинники його стратегічного розвитку на міжнародному ринку	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ КОМПАНІЇ LLC «PHARMBILLS», (США).....	25
2.1. Характеристика компанії як суб'єкта міжнародної економічної діяльності	25
2.2. Аналіз стратегії виходу компанії LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки та її ефективність	30
2.3. Фактори, що впливають на реалізацію стратегії виходу на зовнішні ринки LLC «Pharmbills» в умовах турбулентного ринку	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ LLC «PHARMBILLS» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	51
3.1. Підходи до оптимізації стратегії виходу LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки	51
3.2. Заходи з адаптації стратегії виходу на зовнішні ринки LLC «Pharmbills» до умов сучасного турбулентного ринку	65
3.3. Вдосконалення механізмів регулювання, контролю та оцінки ефективності стратегії	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження стратегій виходу міжнародних аутстафінгових компаній на зовнішні ринки є актуальним в сучасному бізнес-середовищі, яке функціонує в умовах глобалізації економіки та швидких змін у технологіях та комунікаціях. Зростаюча глобалізація створює унікальні можливості та виклики для аутстафінгових компаній. Дослідження стратегій виходу на зовнішні ринки дозволяє з'ясувати, як краще адаптуватися до міжнародного ринку праці та забезпечити успішну експансію. Розробка ефективної стратегії виходу на зовнішні ринки допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії шляхом залучення нових клієнтів, розширення географії діяльності та оптимізації процесів. Успішна експансія на зовнішні ринки передбачає використання новітніх технологій та інноваційних підходів у роботі компанії. Дослідження цієї теми дозволить визначити оптимальний мікс технологій для досягнення цілей на міжнародному ринку. Експансія на зовнішні ринки супроводжується ризиками, такими як культурні відмінності, правові аспекти, валютні коливання тощо. Дослідження стратегій виходу дозволить виявити ці ризики та розробити ефективні заходи для їх мінімізації. Отже, дослідження стратегії виходу міжнародних аутстафінгових компаній на зовнішні ринки має велике значення для розвитку бізнесу в умовах глобалізації та допомагає забезпечити стійкий та успішний розвиток компаній у міжнародному контексті.

Дослідженням стратегії виходу міжнародних компаній на зовнішні ринки займалися такі закордонні та українські вчені як: М. Портер, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Гемель, Д. Деніелс, Г. Саймонс, В.А. Гейко, О.В. Долгополова, А.В. Буряк, Н.О. Казаченко, С.В. Панов, І.В. Закрижевська, Л.Г. Ліпич, та інші, які заклали основи та розвинули теоретичні підходи щодо формування зовнішньоекономічної стратегії підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стратегії виходу міжнародних аутстафінгових компаній на зовнішні ринки на прикладі LLC «Pharmbills» (США) та формування пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети дослідження вирішено наступні **завдання**:

- розглянути поняття стратегії виходу компанії на зовнішній ринок;
- узагальнити класифікацію та особливості стратегій виходу компаній на зовнішні ринки;
- дослідити поняття аутстафінгу та чинники його стратегічного розвитку на міжнародному ринку;
- надати характеристику компанії LLC Pharmbills як суб'єкта міжнародної економічної діяльності;
- провести аналіз стратегії виходу на зовнішні ринки та оцінити її доцільність;
- дослідити фактори, що впливають на реалізацію стратегії виходу на зовнішні ринки LLC Pharmbills в умовах турбулентного ринку;
- розробити напрямки удосконалення стратегії виходу компаній на зовнішній ринок за рахунок оптимізації, впровадження механізмів контролю та оцінки ефективності стратегії виходу на зовнішні ринки для LLC «Pharmbills».

Об'єктом дослідження є стратегія виходу LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки.

Предмет дослідження полягає формуванні теоретичних підходів та практичних пропозицій для удосконаленні стратегії виходу на зовнішні ринки міжнародної аутстафінгової компанії LLC «Pharmbills».

Методи дослідження. У процесі написання роботи були використані такі аналітичні методи: PEST-аналіз для виокремлення зовнішніх факторів, що впливають на підприємство; SWOT-аналіз для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз; аналіз впливу факторів на

діяльність підприємства, використання методу експертних оцінок; використання багатокутника конкурентоспроможності для оцінки позиціонування компанії на ринку; огляд існуючих стратегій та їхньої ефективності для розуміння найкращих практик у галузі.

Інформаційною базою дослідження виступають закони та інші нормативно-правові документи, монографічна та наукова література, інтернет-джерела, офіційна звітність та внутрішня фінансова звітність LLC «Pharmbills».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування). Загальний обсяг роботи становить **86** сторінок. Основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків. Додатки викладено на **11** сторінках.

Основні положення дослідження викладено в двох публікаціях:

1. Dorofeev I. Success of the competitive strategy of the outstaffing company LLC Pharmbills on the international market. Електронний збірник наукових студентських робіт студентської конференції «Минуле, сучасне, майбутнє», 10 квітня 2024 р., Одеса, ОНЕУ, випуск 14
2. Дорофєєв І. Чинники розвитку аутстафінгу на міжнародному та українському ринку. Збірник наукових праць кафедри міжнародних економічних відносин ОНЕУ «Світова економіка та міжнародні економічні відносини», 2024. Випуск 5 (у друці).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Поняття стратегії виходу компанії на зовнішній ринок

У зростаючого бізнесу надходить час, коли внутрішні ринкові умови чи зміни в економіці та політичному середовищі стають недостатніми. Це призводить до необхідності розгляду можливостей виходу на міжнародні ринки для збільшення продажів та ефективнішого використання виробничих потужностей. Відповідно до цього, компаніям, які прагнуть вийти за кордон, необхідно враховувати багато обмежень і викликів, як у власній країні, так і на зовнішніх ринках. Шлях до успішного входу на зовнішні ринки та розвитку експортного потенціалу вимагає комплексного підходу та уваги до різноманітних аспектів, від маркетингових стратегій до інвестиційної та інноваційної політики. Отже, підприємствам необхідно ретельно вивчити та обміркувати свою стратегію виходу на міжнародні ринки [39, с. 41].

Виходження підприємства на міжнародні ринки є складним процесом, який потребує обґрунтованих стратегій і форм присутності на них. Ретельно обдумана стратегія для нових ринків дозволить здобути нових клієнтів, збільшити доходи і розширити географію діяльності. Однією з ключових переваг переходу на нові ринки є зменшення ризику для доходів і операцій. Коли компанія діє на декількох ринках, вона має більш стабільний потік доходу, оскільки може компенсувати збитки на одному ринку успішною роботою на іншому, особливо в умовах міжнародної торгівлі, де важливий культурний і політичний контекст. Ретельне планування та адаптація до місцевих особливостей допоможуть підприємству успішно і стабільно функціонувати на нових ринках [44].

Розглядаючи можливість розширення на міжнародні ринки, важливо враховувати широкий спектр факторів. На перший план виходять культурні та економічні аспекти, а також особливості адміністративних процедур. Подальший успіх залежатиме від дотримання місцевого законодавства, оскільки це може вплинути на фінансові та правові аспекти бізнесу. Ретельний аналіз політичного середовища та курсів іноземної валюти допоможе зрозуміти, чи є новий ринок прибутковим та доступним. Розробка стратегії виходу на міжнародний рівень передбачає врахування бізнес-цілей та потреб цільового ринку, що дозволяє максимально оптимізувати шлях до успішного розширення та збільшити шанси на конкурентоспроможність [41].

Сьогодні існує багато поглядів на те, що таке стратегія. Вона може бути розглянута як план або програма дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності в складних умовах ринку. Стратегія є необхідною як для організації в цілому, так і для окремих її підрозділів та функціональних відділів. У зазвичай найзагальнішому випадку, стратегії розробляються на чотирьох рівнях організації: корпоративному (загальному), діловому, функціональному та операційному. Однак для компаній, що спеціалізуються на одному напрямку бізнесу, корпоративна і ділова стратегії можуть перетинатися, оскільки стратегія спрямована на один вид діяльності [5, с. 134].

Узагальнимо основні підходи до визначення міжнародних стратегій виходу на ринок (див. табл. 1.1).

В цілому, для створення виграної стратегії виходу на ринок необхідно по-перше, визначити пріоритети, те, які країни найкраще сприймуть продукти чи послуги. Надалі необхідно дослідити ринок всередині та зовні, перевірити місцеві обмеження і дослідити культурний ландшафт. Вже потім компанія розглядає методи виходу на ринок та визначає фінанси.

Вибір стратегії входу на міжнародні ринки залежить від трьох ключових аспектів: рівня інтеграції, контролю над міжнародними операціями та ризику

Таблиця 1.1

Поняття стратегії виходу компанії на зовнішній ринок

Автор	Визначення
Kärkkäinen (2005)	це метод, який використовують компанії для відкриття бізнесу в іноземних країнах за допомогою інституційних зобов'язань, що робить можливим проникнення продуктів, технологій, людських навичок, адміністрування та інших ресурсів.
Рут (1994) і Хітт, Лі і Сю (2016)	це вибір способу входу на ринок, який є одним із найважливіших стратегічних рішень для компаній.
Лауфс і Швенс (2014)	це метод планування, який допомагає компаніям орієнтуватися у виході на нові ринки, переконавшись, що вони охоплюють нових клієнтів у правильний спосіб.

Джерело: складено за [47]

який компанія готова взяти на себе. При виборі стратегії необхідно враховувати, що ці ресурси складно перевести з однієї альтернативи на іншу, що може впливати на досягнення поставлених цілей і успіх на ринку. Деякі стратегії можуть потребувати значних економічних ресурсів від початкової компанії, в той час як інші можуть передбачати спільні зобов'язання між компаніями. Інвестування значних економічних ресурсів може збільшити ризик втрати їх у разі невдачі на ринку. Також, стратегія входу охоплює різні рівні контролю, які визначаються ступенем відповідальності компанії у прийнятті рішень на зовнішньому ринку [48, с. 405].

Щодо теоретичних поглядів, які пояснюють рішення щодо виходу на міжнародні ринки, вказують на економіку етапів, мереж і ресурсів. З економічної точки зору згадують:

- теорію трансакційних витрат [51, с. 51]. Теорія трансакційних витрат пояснює, що компанії ставлять за мету мінімізувати витрати на управління та трансакції, тому вони інтерналізують ті процеси, які вони можуть здійснити більш ефективно, і віддають на аутсорсинг ті, які зовнішні постачальники

можуть виконати дешевше. Ця теорія підкреслює важливість захисту внутрішніх переваг, таких як патенти, у рішенні про відмову від аутсорсингу. Однак вона не враховує конкурентоспроможність ринків та їх непередбачуваність [40, с. 98];

- теорію інтерналізації [42]. Теорія інтерналізації розглядається як розширення теорії трансакційних витрат, оскільки враховує додаткові фактори прийняття рішень, такі як культура, конкурентна стратегія, розташування та збереження ринкової структури для максимізації доходу. Однак, схоже, ця теорія важко застосовується до транснаціональних компаній, бо вона не зосереджується на конкретних витратах, що виникають при трансакціях або зміні управлінської політики;

- еклектичну парадигму [43]. У еклектичній парадигмі міжнародного бізнесу стратегію входження можна пояснити як перевагу власності, розташування та інтерналізації однієї компанії над іншими. Ця перспектива об'єднує різні теорії, але є статичною моделлю, яка передбачає переваги в розвитку на «психологічно близьких» ринках і не враховує важливі аспекти ринкового середовища.

У підході, що розглядає етапи інтернаціоналізації, з'являється Упсальська модель [45, с. 23], яка акцентує на адмініструванні організаційного навчання на міжнародних ринках. Цей процес стверджує, що зі збільшенням досвіду в міжнародній діяльності компанії витрачають більше ресурсів і ефективніше управляють ризиками. Тому можна передбачити, що підприємства розпочнуть з експортної стратегії, а потім перейдуть до стратегій виробництва в країні призначення. Мережевий підхід, який базується на Упсальській моделі, визначає інтернаціоналізацію через трійку етапів: подовження, проникнення та інтеграція. Подовження включає перший крок у встановленні зв'язків із мережею та супроводжується новими інвестиціями. Проникнення передбачає розвиток позицій у мережі, а інтеграція є більш просунутою стадією, коли компанії взаємодіють з кількома національними мережами, що вимагає від них координації [46, с. 468]. Дослідники фокусувались на унікальних атрибутах

компанії як джерелі стійкої конкурентної переваги для виходу на зовнішні ринки. Також вони звертали увагу на здатність компанії до навчання та розробки нових ресурсів, що є ключем до адаптації та конкурентоспроможності на міжнародному рівні [50, с. 476].

Загалом, різні методи входу на міжнародні ринки носять різні ризики та потребують великих інвестицій. Різниця у виробничих витратах між країнами виникає з-за різних умов, таких як рівень заробітної плати, продуктивність праці, інфляція, податкові ставки, витрати на електроенергію та регулювання з боку держави. Деякі країни мають низькі витрати на виробництво завдяки доступній робочій силі, привабливому законодавству або наявності унікальних ресурсів. У таких країнах часто працюють багато іноземних компаній, а більшість їхньої продукції експортується за кордон. Компанії, що мають філії або співпрацюють з виробниками в країнах з низькими виробничими витратами, мають конкурентні переваги перед тими, хто не використовує такі можливості [34, с. 251].

Розміщення виробництва у країнах з низькими витратами, таких як Китай, В'єтнам, Філіппіни, Індонезія, Малайзія та інші, надає компаніям конкурентну перевагу, особливо в сфері виробництва працесемних товарів, оскільки ці країни є промисловими лідерами [12, с. 23].

1.2. Класифікація та особливості стратегій виходу компаній на зовнішні ринки

На світовому ринку фірма може скористатися шістьма стратегічними можливостями для своєї діяльності (див. табл. 1.2) [20, с. 89].

Продаж ліцензій має сенс у випадку, коли фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на закордонних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ці ринки. Надаючи іноземним компаніям права на використання цих технологій або патентів, компанія, принаймні, має можливість одержувати доходи за рахунок роялті. Використання заводів у внутрішній країні як виробни-

Таблиця 1.2

Стратегічні можливості діяльності фірми на світовому ринку

Можливість	Характеристика
Надання права використання технологій	Фірма може передати іноземним компаніям право на використання своїх технологій або на виробництво та розповсюдження своїх продуктів. У цьому випадку дохід від міжнародної діяльності дорівнює розміру одержуваних роялті за угодою.
Зміцнення національного виробництва	Розвивати національне виробництво в одній країні та експортувати товари на міжнародні ринки через власні торгові канали, а також канали, які контролюються іноземними компаніями, які співпрацюють з фірмою.
Багатонаціональна стратегія	Реалізувати багатонаціональну стратегію означає розробляти унікальну стратегію для кожної країни, де фірма працює, щоб вона відповідала потребам та конкурентним умовам цих ринків. Головний акцент робиться на адаптації стратегій до місцевих реалій та вимог споживачів, не залежно від стратегічних кроків компанії на інших ринках.
Глобальна стратегія низьких витрат	Глобальна стратегія низьких витрат передбачає, що компанія зосереджує свої зусилля на забезпеченні низько витратного виробництва на міжнародних ринках, маючи на меті досягнення рівня витрат, який буде нижчим, ніж у конкурентів на світовій арені.
Глобальна стратегія диференціації	Глобальна стратегія диференціації передбачає, що фірма диференціює свій товар за однаковими характеристиками у різних країнах, щоб створити постійний імідж у світовому масштабі та зайняти міцні конкурентні позиції. Стратегічні кроки компанії узгоджуються в усіх країнах для досягнення єдиної диференціації на світовому рівні.
Глобальна стратегія фокусування	Глобальна стратегія фокусування передбачає обслуговування ідентичних ніш на кожному ключовому національному ринку з метою досягнення постійної конкурентної переваги за рахунок низьких витрат або диференціації. Дії компанії скоординовані на світовому рівні для забезпечення ефективності й успіху на цільових нішах.

Джерело: складено за [18; 36; 20]

чої бази для експорту товарів на зовнішні ринки є прекрасною початковою стратегією для досягнення зростання продажів на світовому ринку. Це мінімізує

ризика та потребу у фінансових ресурсах, а також є безпечним способом дослідження міжнародного ринку [2, с. 80; 20, с. 89].

Слідкуючи стратегії експорту, виробник може зменшити свою пряму втягнутість на іншому ринку, укладаючи угоди з закордонними оптовими фірмами, які спеціалізуються на імпорті, і делегуючи їм функції зі збуту та маркетингу у своїх країнах і регіонах. Якщо контроль над цими операціями стає більш вигідним, фірма може організувати свої збутові мережі на деяких або всіх цільових іноземних ринках. Іншими словами, завдяки розміщенню виробництва у своїй країні й розумній експортній стратегії фірма знижує свої прямі інвестиції в іноземні держави до мінімуму. Такі стратегії є досить поширеними серед корейських та італійських компаній: товари розробляються й виробляються на їхній території, а збут відбувається за кордоном [9, с. 8; 20, с. 91; 38, с. 5].

Багатонаціональна стратегія виникає з теорії значних відмінностей у культурних, економічних, політичних та конкурентних умовах, які складаються в різних країнах. Чим більша різноманітність національних ринків, тим більш ефективна багатонаціональна стратегія, що передбачає адаптацію стратегічних підходів до умов кожної конкретної країни. Багатонаціональна стратегія ефективна там, де переважає багатонаціональна конкуренція, тоді як глобальна стратегія краще працює у галузях з глобальною або розпочатою глобалізацією конкуренцією. Загальна міжнародна стратегія представляє собою сукупність стратегій для кожної країни. Хоча на різних ринках можуть існувати відмінності, основний конкурентний підхід залишається однаковим для всіх країн, де працює фірма. [20, с. 92].

У глобальній стратегії фірма використовує два підходи для досягнення конкурентної переваги або компенсування невідгідних умов у своїй країні. Перший метод ґрунтується на можливості фірми працювати у різних країнах світу з метою зниження витрат або створення унікальної продукції. Другий метод полягає у здатності фірми координувати роботу різнобіжних філій по всьому світу, що є складнішим для фірм, які діють лише на внутрішньому ринку

[27, с. 230; 20, с. 94]. Порівняння багатонаціональної й глобальної стратегій за пунктами подано у табл. 1.3.

Розосередження господарської діяльності є більш вигідним, оскільки до-

Таблиця 1.3

Порівняння багатонаціональної й глобальної стратегій

Параметр	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Географічний охоплення	Обмежений національним ринком або кількома країнами	Присутність на ринках по всьому світу
Масштаби операцій	Обмежені, в основному, регіональними або національними масштабами	Широкомасштабні операції на глобальному рівні
Цільова аудиторія	Місцеві або регіональні споживачі	Клієнти та споживачі на міжнародному рівні
Продукти та послуги	Може бути адаптованою до місцевих потреб	Стандартизовані або глобально орієнтовані
Керування	Децентралізована система управління	Централізована система управління
Ризики та вигоди	Менші ризики, але менше можливостей для зростання	Більші ризики та можливості для глобального росту

Джерело: складено за [15; 16]

зволяє забезпечити обслуговування клієнтів у всіх ринках безпосередньо біля них, зокрема розподіл продукції, продаж, реклама та післяпродажне обслуговування. Розосередження діяльності також приносить конкурентну перевагу у випадках, коли високі витрати на транспортування, відсутність економій від масштабу виробництва та торговельні перешкоди роблять невигідним проведення операцій з одного центру. Це особливо актуально, оскільки класичною причиною для розміщення виробництва в одній країні є низькі виробничі витрати. [12, с. 23; 20, с. 97].

Компанія, організуючи свою діяльність у різних країнах, може створити умови для стабільної конкурентної переваги за допомогою ефективного використання знань і досвіду. Також, репутація бренду може підвищитись

завдяки послідовному застосуванню унікальних характеристик для відмінності продуктів на міжнародному ринку, як це вдалося фірмі Honda, що спочатку відома як виробник високоякісних мотоциклів, а потім успішно розширила своє портфоліо автомобілями та газонокосарками як висококласними продуктами, завойовуючи довіру клієнтів через свою вже заслужену репутацію [33, с. 164].

Взагалі, у міжнародній практиці бізнесу розрізняють три основні стратегії виходу на міжнародний ринок:

- ✓ експортна стратегія;
- ✓ стратегія спільного підприємництва;
- ✓ стратегія прямого інвестування (див. рис. 1.1.) [35].



Рис. 1.1. Стратегії виходу на зовнішній ринок
Джерело: складено за [28; 35; 19]

Експортна стратегія – це стратегія, коли компанія виводить свою продукцію чи послуги на зовнішні ринки з метою збільшення продажів та розширення присутності за межами внутрішнього ринку. Це включає вибір ринків,

підготовку товарів, маркетинг і продажі, логістику та митне оформлення, а також відносини з міжнародними партнерами та клієнтами [4, с. 52].

Непрямий експорт - це найбільш вигідний і менш ризикований спосіб. Компанія не безпосередньо займається міжнародною торгівлею, оскільки у неї немає відділу, який би виконував зовнішні поставки. Замість цього, міжнародні операції здійснюються іншими організаціями. Тут можливі кілька сценаріїв:

- розгляд зовнішніх поставок на рівні внутрішніх. Місцева комерційна організація веде бізнес з іноземними клієнтами, які присутні на внутрішньому ринку (це стосується, наприклад, великих магазинів, де покупці з різних країн приїжджають за покупками).

- віддати збут товарів за кордон міжнародним торговим компаніям, які мають свої офіси по всьому світу і контролюють великі збутові мережі в різних регіонах, таких як Азія або Африка. Найбільші компанії цього типу належать європейцям і японцям. Такі компанії, завдяки своєму масштабу, є цікавими для фірм, які не бажають самотійно займатися міжнародною торгівлею (обертання до таких торгових компаній може мати недоліки, оскільки вони можуть пропонувати конкуруючі товари і не завжди приймають пропоновану їм продукцію);

- компанія звертається до експортно-імпоротної компанії у своїй країні, яка представляє групу не конкуруючих між собою фірм [19, с. 409].

Прямий експорт – це самотійне керування компанією функцією експорту, без делегування цієї ролі іншим. Компанія, яка займається експортом, зазвичай потребує зв'язку на зарубіжному ринку і може використовувати кілька підходів:

- використовувати власних представників за кордоном, яких направляють для підготовки ринку;

- укладати угоди з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, встановлювати контакти і проводити переговори від імені експортера;

- звертатися до місцевих торгових фірм, які будуть закупати товари від виробника і реалізовувати їх на місцевому ринку на виключних або не виключних умовах;

- створити торгове відділення за кордоном, що дозволить забезпечити кращий контроль за операціями. Таке торгове відділення, наприклад, може бути створене за участю місцевої фірми для того, щоб скористатися її зв'язками, а також знанням місцевих звичаїв і правил [29, с. 385; 19, с. 410].

Фірма може вирішити розпочати виробництво за кордоном з метою зближення до цільового ринку, зменшення виробничих витрат, зменшення ризику через диверсифікацію, доступу до нових технологій та ринків, а також через сприятливі політичні та економічні умови на зарубіжних ринках.

Ліцензійні угоди це ще один спосіб виробництва за кордоном без прямих інвестицій, але в цьому випадку угода має більш офіційний і довгостроковий характер, подібний до франшизного договору. Іноземна компанія (ліцензіар) передає місцевому підприємству патент, торгову марку, ноу-хау та надає технічну допомогу. Підприємство-покупець (ліцензіат) виплачує початкову суму та роялті. Переваги такої угоди для обох партнерів схожі з перевагами франшизного договору. Зазвичай подібні угоди добре сприймаються органами влади, оскільки передбачають передачу технологій в іншу країну. Проблема з ліцензійними угодами - це складність контролю і відсутність прямої владності компанії, що продала ліцензію. Є ризик того, що через кілька років після передачі ноу-хау місцева компанія може вирішити діяти самостійно, і для ліцензіара ринок буде втрачений [35; 19, с. 412].

Стратегія спільного підприємництва. Угоди, які укладаються, подібні до ліцензійних угод, за винятком того, що транснаціональна компанія вкладає певну частку капіталу і має право голосу в управлінні створюваною фірмою. Це забезпечує кращий контроль над операціями і глибше розуміння ринку. Транснаціональна компанія може скористатися своїми зв'язками з місцевим партнером і, як наслідок, менше піддається ризику експропріації. Роль таких угод в

стратегіях міжнародного розвитку зростає. Їх популярність пояснюється можливістю вирішувати проблеми контролю, які є характерними для інших варіантів входження на ринок. В цілому співробітництво з місцевою фірмою є чинником, який сприяє інтеграції в невідому середу [19, с. 412].

Стратегія прямого інвестування – це коли фірма самостійно вкладає кошти в виробництво у іншій країні, купуючи існуюче підприємство або створюючи абсолютно нове. Це вимагає максимальної залученості та має перевагу в можливості отримання економічних пільг, які надають місцеві чи регіональні влади. Однак у деяких країнах влади не схвалюють таку форму інвестицій і вимагають партнерства з місцевою фірмою [30, с. 57; 19, с. 413].

Кожна із стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки, які слід розглядати в контексті особливостей товару.

Отже, враховуючи багатогранність стратегій та наявність різних її типів, яким властива індивідуальна специфіка, підприємству, що бажає вийти на зовнішній ринок, необхідно приймати рішення про вибір стратегії послідовно, комплексно і виважено.

1.3. Поняття аутстафінгу та чинники його стратегічного розвитку на міжнародному ринку

Аутстафінг (від англ. «outside staff using», «outstaffing») – використання зовнішнього персоналу, який трактується як позаштатний. Це процес, при якому організація виводить персонал зі свого штату та вводить його до штату зовнішнього провайдера. Працівники продовжують працювати на своїх попередніх посадах та виконувати свої обов'язки, але з юридичною та фінансовою відповідальністю за них, включаючи кадрове управління, заробітну плату, податки, соціальне та медичне страхування, а також інші аспекти, що відносяться до управління персоналом [3, с. 133].

Наразі український Податковий кодекс містить визначення аутстафінгу як господарської або цивільно-правової угоди, в рамках якої одна особа, яка надає

послугу, направляє одну або кілька фізичних осіб для виконання певних функцій у розпорядження іншої особи. Така угода може передбачати укладання трудових угод або контрактів з цими фізичними особами з особою, у розпорядженні якої вони направлені. Умови надання такого персоналу, зокрема, оплата послуг, визначаються в угоді між сторонами [26].

Статтею 39 Закону України "Про зайнятість населення" [11] передбачено діяльність організацій, які спеціалізуються на наданні послуг з оренди персоналу з метою подальшого його використання іншими компаніями для виконання робіт, що утворює сутність аутстафінгу.

Виходячи зі змісту ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення» [11] (єдиної норми законодавства, яка хоч частково описує цей процес) можна виокремити такі ознаки аутстафінгу:

- для здійснення цього специфічного виду господарської діяльності аутстафера необхідно мати спеціальний дозвіл;
- аутстафер наймає працівників з метою подальшого їх використання для виконання роботи у іншому роботодавці (замовнику);
- взаємини між аутстафером і працівником оформлюються через укладення трудових договорів;
- взаємини між замовником і аутстафером мають бути оформлені договором про використання праці особи (у випадку, якщо замовник є юридичною особою) або договором про надання послуг.

Аутстафер повинен забезпечувати графік роботи та відпочинку, аналогічний тому, що використовується замовником [15].

Оскільки трудове законодавство не містить поняття «аутстафінг», то відсутні також специфічні законодавчі норми, які б регулювали це питання. Згідно зі статтями 39 частини 1 і 3 Закону України «Про зайнятість населення» [11], послуги аутстафінгу надаються на основі договору, проте типова форма цього договору не встановлена. Через недосконалість законодавства стосовно аутстафінгу виникають проблеми із здійсненням фактичного допуску працівника

до роботи в організації. Нерідко стаються ситуації, коли замовник звільняє працівників, а аутстафер додає їх до свого штату, тож працівники продовжують працювати, але вже в структурі організації аутстафера [3, с. 139]. Процедура виведення персоналу зі штату передбачає такі дії (рис. 1.2):

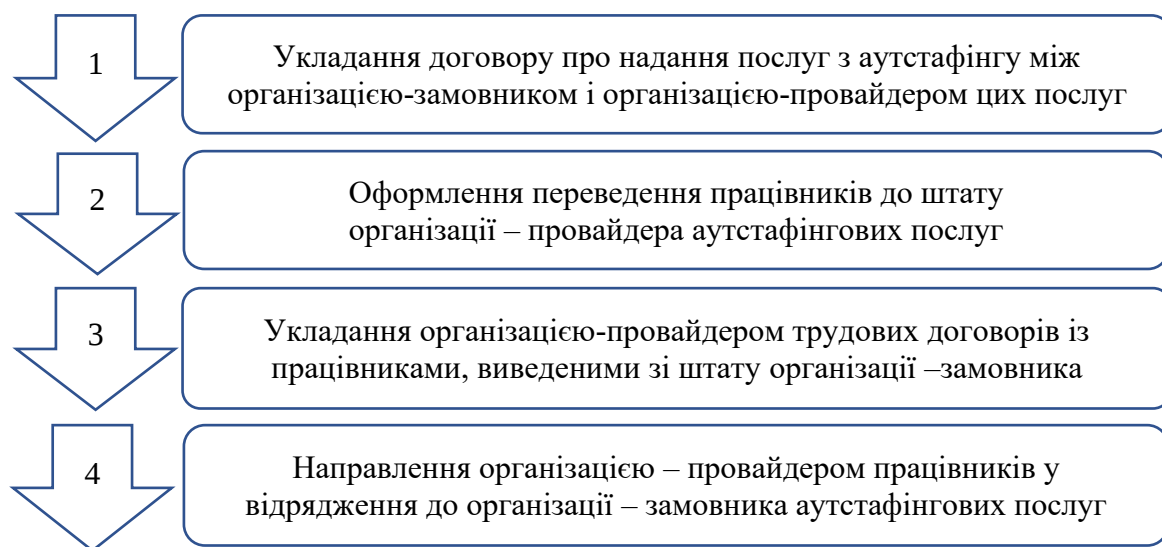


Рис. 1.2. Процедура виведення персоналу зі штату

Джерело: складено за [3]

З метою мінімізації настання описаних вище ризиків та підтвердження добросовісності аутстафінгових відносин, юристи рекомендують враховувати вимоги законодавства стосовно обов'язкових ознак та обмежень аутстафінгу [3].

У Західному світі послуги, аналогічні аутстафінгу, з'явилися у 60-70-х роках ХХ століття, але їх активний розвиток розпочався лише у 90-х роках. Наприклад, журнал Harvard Business Review вказує на те, що діяльність з виведення персоналу зі штату стала найбільш динамічно розвиваючимся бізнесом у США у 90-ті роки. Сьогодні в США аутстафінг є законодавчо закріпленою послугою з чітко відпрацьованим механізмом реалізації [3, с. 136].

За даними експертів, обсяг аутстафінгових послуг у США перевищує 130 мільярдів доларів щорічно, у Великобританії – 37,5 мільярдів доларів, а в Німеччині – 7 мільярдів доларів, при цьому зростає на 20-30% щороку. У США існує декілька тисяч компаній, що надають аутстафінгові послуги; їхній штат

нараховує понад 2,5 мільйона осіб, а обсяг ринку складає 27% від загального кадрового ринку США. У країнах Європейського Союзу аутстафінг надає роботу до 7 мільйонів працівників на рік. За даними Kelly Services, у деяких зарубіжних компаній до 80% персоналу працює в штаті кадрового агентства [3, с. 136].

На українському ринку аутстафінг ще не отримав значного розвитку через відсутність відповідного законодавства та недостатню кількість професійних організацій, що спеціалізуються на цій сфері. Зазвичай, основними замовниками аутстафінгу в Україні є іноземні компанії, які використовують цей метод для розв'язання проблеми з обмеженою кількістю персоналу, зокрема в розділі продажів, розміщуючи своїх працівників в організаціях-резидентах, наприклад, у дистриб'ютора чи спеціально створених організаціях для реалізації певного виду продукції [3, с. 137].

Види аутстафінгових послуг відображені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види аутстафінгових послуг

Кадрово-аутстафінгові послуги	Аутстафер бере на себе функції підбору та оформлення персоналу
Бухгалтерсько-аутстафінгові послуги	Організація перекладає на аутстафера функції з ведення бухгалтерського обліку персоналу
Консалтингово-аутстафінгові послуги	Це консультативна підтримка організації з питань розвитку персоналу, удосконалення процесу управління персоналом та забезпечення проведення навчання персоналу
Юридично-аутстафінгові послуги	Організація перекладає певні юридичні функції на організацію-провайдера (аутстафера)
Аутстафінгові послуги	Це безпосередньо послуги з аутстафінгу, а саме – зарахування персоналу у штат аутстафера

Джерело: складено за [37]

Цілі аутстафінгу можна визначити наступним чином:

- оптимізація робочого процесу та бюджету компанії;
- зменшення навантаження на HR-фахівців і бухгалтерів у зв'язку з управлінням персоналом і адміністративними завданнями;

- мінімізація ризиків для компанії при виникненні юридичних суперечок та управлінням правовими питаннями [21].

Модель роботи аутстафінгу включає такі основні процеси:

- процес найму: відбір кандидатів, утворення короткого списку, проведення технічних співбесід та подання пропозиції про наймання;
- процес адаптації (онбординг): надання робочого місця та засобів зв'язку, ознайомлення з продуктом та компанією, моніторинг та відстеження прогресу;
- робочий процес: спілкування, відстеження прогресу проєкту, вирішення проблем та виконання договірних зобов'язань [21].

Аналізуючи законодавство України та практику застосування аутстафінгу, юристи відзначають такі переваги та недоліки цієї практики (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки аутстафінгу

Переваги аутстафінгу	Недоліки аутстафінгу
1. Замовник має повний контроль над аутстаф-співробітниками або командою, що дозволяє керувати їх діяльністю так, як і зі звичайними співробітниками. 2. Аутстафінг є економічно вигідним, оскільки дозволяє заощадити на витратах, пов'язаних з управлінням персоналом і накладними витратами. 3. Гнучкість команди в аутстафінгу дозволяє швидко змінювати склад команди в залежності від потреб проєкту або завдання. 4. Замовник може сконцентрувати увагу на стратегічних завданнях проєкту, перекладаючи організаційні аспекти на аутстаф-провайдера. 5. Аутстаф-співробітники часто допомагають підвищити продуктивність і ефективність команди, що дозволяє швидше досягати поставлених цілей.	1. Комунікаційний процес може бути складним у випадку аутстаф-співробітників, оскільки вони потребують часу на адаптацію та ознайомлення з командою замовника, що може вплинути на швидкість виконання завдань. 2. Мотивація аутстаф-команди є великим викликом, оскільки вони часто відносяться до проєкту як до тимчасової роботи, що може ускладнити завдання керівника з мотивації досягнення високих результатів. 3. Різниця в часових поясах може стати проблемою у взаємодії з аутстаф-працівниками, які можуть проживати в інших країнах, що може призводити до затримок у комунікації та виконанні завдань.

Продовження таблиці 1.5

6. Аутстафінг сприяє зниженню витрат на проєкт, оскільки дозволяє залучити менше офіційних співробітників і, відповідно, зменшує витрати на оплату праці і податки.	
---	--

Джерело : складено за [3; 21]

Аутстафінг є результатом комплексу чинників, що включають:

1. Зростання глобалізації. Завдяки глобальному ринку та доступності інформації, компанії можуть звертатися до зовнішніх постачальників послуг у будь-якій частині світу. Це відкриває нові можливості для співпраці та знижує географічні обмеження.
2. Розвиток технологій зв'язку. Швидкий розвиток інформаційних технологій, зокрема інтернету та програм для спільної роботи, робить можливим зв'язок та співпрацю між командами з різних місць.
3. Популярність роботи на віддаленій основі. Зростання потреби у гнучких робочих графіках та можливості працювати з будь-якого місця зробили роботу на віддаленій основі привабливою як для компаній, так і для співробітників.
4. Потреба в гнучкості та ефективності у виконанні завдань. Аутстафінг дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, залучати експертів з потрібними навичками для конкретних проєктів та забезпечувати ефективне виконання завдань без необхідності постійного утримання внутрішніх відділів або ресурсів [37, с. 53].

Аутстафінг стає все більш популярним у сучасному бізнесі завдяки своїм численним перевагам, включаючи гнучкість, зниження витрат та доступ до глобального таланту. В умовах швидко змінюючогося ринкового середовища цей підхід дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики та забезпечувати високий рівень професійних послуг без значних інвестицій у власні кадрові ресурси.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. У розвитку кожного підприємства настає момент, коли потрібно розглянути вихід на міжнародні ринки через обмеження або несприятливі умови на внутрішньому ринку. Успішний вихід на міжнародні ринки вимагає комплексного підходу та детального аналізу факторів, включаючи стратегії збуту, інвестиційну політику та інноваційні підходи. Це важливий крок для збільшення продажів та ефективного використання потенціалу підприємства.

2. Кожна із стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки, які слід розглядати в контексті особливостей товару. Отже, враховуючи багатогранність стратегій та наявність різних її типів, яким властива індивідуальна специфіка, підприємству, що бажає вийти на зовнішній ринок, необхідно приймати рішення про вибір стратегії послідовно, комплексно і виважено.

3. Аутстафінг – це процес, при якому організація виводить персонал зі свого штату та вводить його до штату зовнішнього провайдера. Аутстафінг є результатом комплексу чинників, що включають: зростання глобалізації; розвиток технологій зв'язку; популярність роботи на віддаленій основі; потреба в гнучкості та ефективності у виконанні завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ КОМПАНІЇ LLC «PHARMBILLS», (США)

2.1. Характеристика компанії як суб'єкта міжнародної економічної діяльності

Компанія LLC «Pharmbills», розташована в США, є активним учасником міжнародної економічної діяльності, зосередженою на наданні інноваційних рішень для віддаленої робочої сили. Заснована в 2017 році, компанія швидко стала відомою завдяки своєму підходу до розвитку, динаміці та готовності адаптуватися до змін в глобальному економічному середовищі. LLC «Pharmbills» - це приватне комерційне підприємство, що має обмежену відповідальність, і основною сферою його діяльності є надання послуг аутстафінгу американським медичним закладам. В Україні головний офіс LLC «Pharmbills» знаходиться в м.Одеса, вул. Буніна, 40, а також має офіси у Болгарії, Грузії та Узбекистані.

Компанія LLC «Pharmbills» діє в сфері медичних послуг, зокрема у сфері фармацевтики та організації медичних процедур. Вона надає послуги, пов'язані з розробкою, виробництвом та дистрибуцією медичних препаратів, а також забезпечує аутсорсинг медичного персоналу для лікарень та інших медичних установ. Крім того, компанія надає консультативні послуги в галузі медичної діагностики та лікування. Головна ціль діяльності підприємства на ринку полягає у досягненні фінансового результату, особливо в формі прибутку, який є ключовим показником його ефективності. Інформація про фінансовий результат відображається у фінансових звітах компанії і є доступною для визначення рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Ця інформація є основним джерелом для потенційних партнерів і клієнтів для оцінки ділових перспектив та ризиків співпраці. Табл. 2.1 містить інформацію про основних клієнтів компанії LLC «Pharmbills».

Таблиця 2.1

Основні клієнти LLC «Pharmbills» з США та їхні послуги

Найменування клієнта	Характеристика
Арех Global Solutions	Компанія, що співпрацює з медичними установами США та надає дистанційні бухгалтерські послуги
Prosperity	Надає професійну допомогу та підтримку компаніям медичного напрямку у сфері страхування нерухомості
HOCS	Займається моніторингом та повним контролем логістичних процесів малого та середнього бізнесу на території США
Culinary	Спеціалізується на виокремленні та аутстафінгу бухгалтерського відділу компаній, що займаються продажем кулінарного приладдя

Джерело: складено на підставі даних LLC «Pharmbills»

Для американських компаній створено команди, які працюють у сфері охорони здоров'я і надають допомогу у таких областях, як фінанси, обробка первинної документації, документообіг, ІТ-підтримка та обслуговування клієнтів. У складі компанії працює понад 800 співробітників, які обіймають різноманітні посади: від початківців до вищого менеджменту у галузях продажів, фінансів, бухгалтерії, аудиту, документообігу, ІТ - підтримки та обслуговування клієнтів [22].

Схема організаційної структури LLC «Pharmbills» наведена на рис. 2.1.

Підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, що є однією з найбільш поширених серед існуючих. Ця структура поєднує гнучкість системи та єдність управління, об'єднуючи переваги лінійної та функціональної структур.

Обов'язки персоналу включають такі завдання:

1. Відділ ІТ:

- Забезпечення безперебійної роботи технічних систем компанії.
- Розробка та впровадження нових програмних рішень для оптимізації бізнес-процесів.
- Технічна підтримка користувачів та вирішення їхніх проблем.

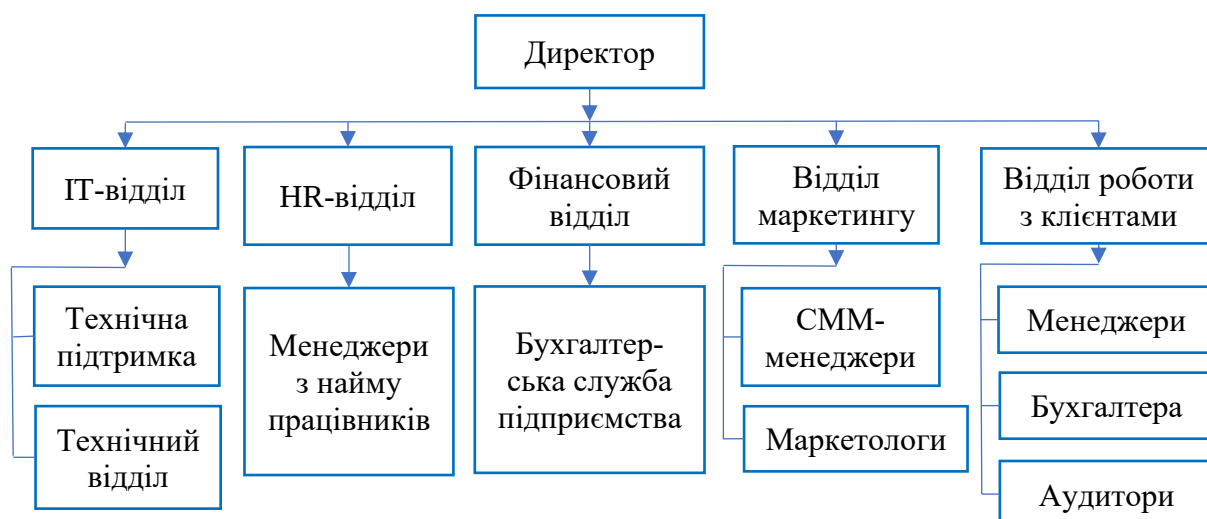


Рис. 2.1. Організаційна структура LLC «Pharmbills»

Джерело: авторська розробка на основі даних LLC «Pharmbills»

2. Відділ HR:

- Проведення пошуку та найму кваліфікованих співробітників.
- Організація програм навчання та розвитку для персоналу.
- Вирішення питань з оцінки роботи співробітників та мотивації.

3. Фінансовий відділ:

- Ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.
- Планування та аналіз фінансових показників компанії.
- Управління бюджетом та фінансовими ресурсами.

4. Відділ маркетингу:

- Розробка та впровадження маркетингових стратегій та кампаній.
- Проведення аналізу ринку та конкурентної ситуації.
- Взаємодія з рекламними агентствами та партнерами.

5. Відділ роботи з клієнтами:

- Обслуговування клієнтів та вирішення їхніх запитів і проблем.
- Планування та проведення заходів для збільшення клієнтської бази.

- Моніторинг та аналіз задоволеності клієнтів.

Характеристика компанії як суб'єкта міжнародної економічної діяльності включає в себе декілька ключових аспектів:

Глобальний вплив. Компанія LLC «Pharmbills» розширює свою діяльність на міжнародні ринки, що дозволяє компанії взаємодіяти з різними країнами та культурами. Клієнти компанії LLC «Pharmbills» охоплюють широкий спектр галузей, включаючи сфери охорони здоров'я, нерухомості, страхування та багато інших. Це свідчить про універсальність та важливість послуг, що надаються компанією у сучасному глобальному бізнес-середовищі. Компанія сприяє економічному розвитку країн, в яких вона працює, створюючи робочі місця, збільшуючи обсяги торгівлі та привертаючи інвестиції.

Стратегічне розширення. Стратегічне розширення компанії LLC «Pharmbills» відображається у її постійному пошуку нових галузей та секторів, у яких можна розгорнути її діяльність. Цей процес включає в себе аналіз ринкових тенденцій, виявлення потреб споживачів та оцінку можливостей для розвитку. LLC «Pharmbills» проявляє гнучкість та готовність адаптуватися до змін в економічному середовищі, шукаючи нові сфери діяльності, де вона може забезпечити значний внесок та досягти успіху. Компанія активно співпрацює з медичними закладами, лікарнями та іншими організаціями в цій галузі, надаючи їм необхідні ресурси та підтримку для покращення їх ефективності та результативності. Також важливою складовою стратегічного розширення є включення в діяльність компанії нових секторів, наприклад, нерухомості і страхування. Це дозволяє LLC «Pharmbills» розширити свої послуги та клієнтську базу, впроваджуючи інноваційні рішення в цих галузях та забезпечуючи клієнтам надійну та ефективну підтримку.

Стабільність та зростання. LLC «Pharmbills» проявляє стабільність і постійний ріст, які є результатом успішної реалізації її стратегій та високого рівня професіоналізму. Цей постійний ріст свідчить про те, що компанія здатна ефективно відповідати на виклики та зберігати конкурентоспроможність у своїй

галузі, а також підтверджує довіру, яку клієнти мають до LLC «Pharmbills». Стабільність компанії виявляється у її здатності протистояти різним економічним та ринковим коливанням, а також у здійсненні довгострокових стратегій розвитку. Компанія постійно адаптується до змін в економічному середовищі та відгукується на потреби ринку, що дозволяє їй підтримувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний ріст.

Інноваційний підхід. Інноваційний підхід LLC «Pharmbills» проявляється в її стратегіях розробки та впровадження передових технологій та інноваційних рішень з метою підтримки віддалених робочих сил. Компанія постійно вдосконалює та модернізує свої процеси та інструменти, щоб забезпечити найвищу ефективність та продуктивність для своїх клієнтів. Однією з ключових особливостей інноваційного підходу компанії є постійний пошук та впровадження новітніх технологій, які сприяють оптимізації процесів взаємодії з віддаленими робочими силами. Компанія активно вивчає ринок технологій та шукає нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Крім того, LLC «Pharmbills» відзначається своїм прагненням до постійного інноваційного розвитку через активну участь у дослідженнях та розвитку нових технологій. Компанія створює сприятливу атмосферу для стимулювання творчості та інновацій серед своїх співробітників та партнерів.

Ключові партнерства. Співпраця з надійними постачальниками медичного обладнання, ліків та інших продуктів дозволяє LLC «Pharmbills» забезпечувати своїх клієнтів високоякісними та інноваційними продуктами. Партнерство з клініками, лікарнями та іншими медичними установами дозволяє компанії надавати свої послуги широкому колу пацієнтів та розширювати свою клієнтську базу. Співпраця з науковими установами допомагає залишатися на передових позиціях у галузі медичних досліджень та розробок, що відкриває нові можливості для розвитку та вдосконалення їхніх продуктів і послуг. Співпраця з міжнародними компаніями та організаціями допомагає розширювати свої географічні межі та здійснювати відповідність до міжнародних стандартів у

галузі медицини. Партнерство з інноваційними технологічними компаніями дозволяє компанії впроваджувати нові технології в свою діяльність, що підвищує її ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Аналіз стратегії виходу компанії LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки та її ефективність

Аналіз стратегії виходу на зовнішні ринки та її ефективності для компанії LLC «Pharmbills», включає в себе дослідження та оцінку результатів застосування різних підходів та методів для розширення свого бізнесу на міжнародному рівні.

Для компанії LLC «Pharmbills» використання різних механізмів залучення персоналу має ряд переваг:

1. Гнучкість робочих умов (залучення персоналу через дистанційну роботу або аутстафінг дозволяє компанії мати гнучкі робочі графіки та умови, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та зниженню текучості кадрів).
2. Доступ до глобального таланту (компанія може залучити висококваліфікованих фахівців з будь-якої точки світу, що розширює базу талантів та сприяє інноваціям та розвитку нових ідей).
3. Економія витрат (використання аутстафінгу або дистанційної роботи дозволяє компанії знизити витрати на офісні приміщення, комунальні послуги, утримання персоналу, що призводить до збільшення ефективності та прибутковості бізнесу).
4. Глобальний погляд (робота з віддаленими командами дозволяє компанії отримати глобальний погляд на ринкові тенденції та можливості, що допомагає в адаптації стратегій до змін в економічному середовищі).
5. Збільшення продуктивності (правильно організована дистанційна робота або аутстафінг може підвищити продуктивність персоналу, оскільки працівники можуть працювати в комфортному середовищі та бути більш

мотивованими до досягнення результатів).

Отже, використання цих механізмів залучення персоналу дозволяє компанії отримати конкурентні переваги, підвищити ефективність та гнучкість у веденні бізнесу, а також знизити витрати та збільшити продуктивність працівників.

В контексті використання механізмів залучення персоналу компанії LLC «Pharmbills» можна виділити деякі можливі недоліки:

1. Недостатня комунікація (дистанційна робота та аутстафінг можуть призвести до складнощів у комунікації між різними частинами команди, що може вплинути на згуртованість та спільну спрямованість).
2. Недостатня контрольованість (віддалена робота може ускладнити контроль за продуктивністю та якістю виконаної роботи, особливо якщо немає ефективних механізмів контролю та оцінки роботи працівників).
3. Проблеми з конфіденційністю даних (при використанні віддаленої роботи або аутстафінгу можуть виникати проблеми з безпекою та конфіденційністю даних, особливо якщо працівники працюють з домашніх комп'ютерів або в ненадійних мережах).
4. Потреба в ефективних інструментах (для успішної дистанційної роботи потрібні ефективні інструменти для спільної роботи, проектного управління, комунікації та обміну даними, які можуть вимагати додаткових витрат на інфраструктуру та програмне забезпечення).
5. Соціальна ізоляція працівників (дистанційна робота може призвести до відчуття соціальної ізоляції серед працівників, що може негативно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність).

Після того, як Російська Федерація здійснила повномасштабне вторгнення на територію України, багато працівників виїхали за кордон, багато з них звільнилося для переїзду та осінню життя в Європі. Це призвело до того, що компанія почала наймати працівників з інших країн, таких як Грузія, Узбекистан та Болгарія, де система оподаткування та рівень заробітної плати приблизно такі

ж, як в Україні. Цей крок дозволив компанії стати міжнародною та налічити вже понад 800 працівників.

Механізм залучення персоналу компанією LLC «Pharmbills» у кожній з країн: Болгарії, Грузії та Узбекистані.

- ✓ Болгарія. Компанія використовує комбінацію дистанційної роботи та роботи на місці. Для вибору персоналу, вона спирається на доступність кваліфікованих фахівців з медичної сфери та фармації, рівень заробітної плати у відповідності до місцевих стандартів, а також можливість співпраці з вищими навчальними закладами.
- ✓ Грузія. Тут компанія активно використовує дистанційну роботу через доступність інформаційних технологій та гнучкість графіка. Віддалені спеціалісти займаються аналізом даних та дослідженнями, що дозволяє компанії ефективно виконувати свої завдання.
- ✓ Узбекистан. Тут LLC «Pharmbills» реалізує стратегію залучення місцевого персоналу, оскільки у країні є багато кваліфікованих фахівців у медичній галузі. Процес рекрутингу організований через місцеві рекрутингові агентства та співпрацю з медичними університетами для залучення молодих талантів.

Діаграма з розподілом персоналу у % наведена на рис. 2.2.

Щодо неефективних аспектів можна відзначити:

- обмеженість ринку (у деяких країнах може бути обмежений доступ до кваліфікованого персоналу, що ускладнює процес залучення);
- культурні різниці (можуть виникати труднощі у роботі через культурні та мовні бар'єри між місцевими та іноземними співробітниками).

Зважаючи на специфіку діяльності LLC «Pharmbills», можна зазначити, що дистанційна робота може мати деякі переваги, зокрема, доступ до глобального ринку талантів у сфері фармацевтики та зменшення витрат на офісні приміщення. Однак неефективним може бути складніше управління віддалени-

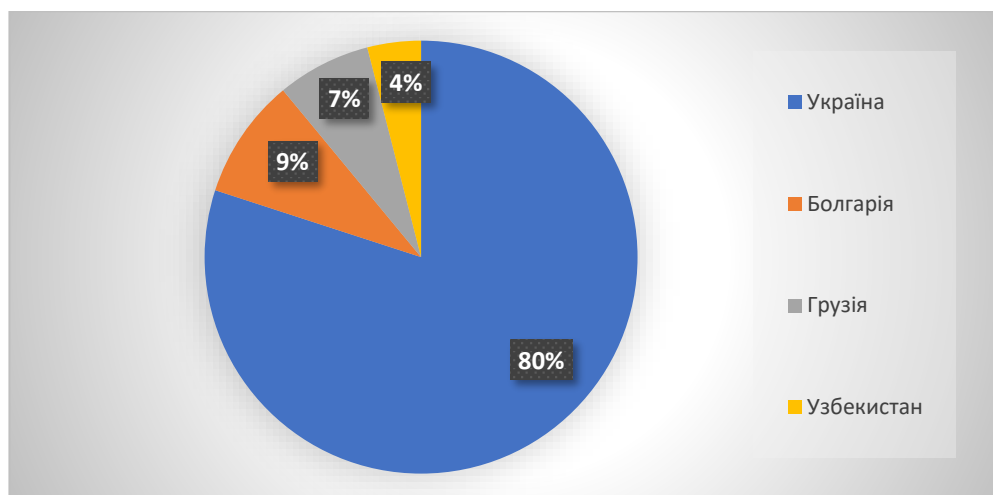


Рис. 2.2. Діаграма з розподілом персоналу у %

Джерело: авторська розробка на основі даних LLC «Pharmbills»

ми командами та можливість виникнення проблем з безпекою даних. Тому компанія повинна збалансувати обидва підходи в залежності від конкретних завдань та потреб бізнесу.

Вибір стратегії повинен базуватися на перевагах, що володіє підприємство. Враховуючи наявні конкурентні переваги та бар'єри, фірми можна поділити на дві категорії: ті, що мають сильні позиції, та ті, де переваги більш обмежені. Почнемо з детального огляду конкурентного стану LLC «Pharmbills», зокрема, зосередимося на аналізі його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також можливостей для виходу на міжнародні ринки за допомогою SWOT-аналізу (див. табл. 2.2). Мета цього аналізу - виявлення переваг та недоліків підприємства LLC «Pharmbills», ідентифікація можливостей та загроз на ринку. На основі отриманих висновків будуть розроблені стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. У процесі SWOT-аналізу компанії проводився глибокий огляд його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також оцінка зовнішніх загроз. Однією зі слабких сторін підприємства LLC «Pharmbills» є його залежність від курсу валют та політичної ситуації в Україні. Негативні зміни в економічному та політичному середовищі можуть негативно вплинути на фінансовий стан компанії. Обмежені можливості розвитку внутріш-

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища LLC «Pharmbills»

Потенційні внутрішні сильні сторони:	Потенційні зовнішні можливості:
1. Високий рівень задоволеності клієнтів та репутація на ринку. 2. Ефективне використання передових технологій у наданні послуг. 3. Співпраця з міжнародними партнерами для розширення бізнесу. 4. Досвід у роботі з медичними закладами та знання медичної сфери. 5. Гнучка система управління та можливість швидкої адаптації. 6. Доступ до кваліфікованої робочої сили за помірними витратами. 7. Високий рівень мотивації і соціального забезпечення персоналу	1. Зростання попиту на медичні послуги у США. 2. Розширення співпраці з іншими країнами та медичними секторами. 3. Використання технологічних інновацій для покращення ефективності. 4. Розширення географічного охоплення для збільшення клієнтської бази. 5. Збільшення ефективності та оптимізація управління процесами. 6. Розвиток стратегічного партнерства з медичними холдингами.
Потенційні внутрішні слабкі сторони:	Потенційні зовнішні загрози:
1. Залежність від курсу валют та політичної ситуації в Україні. 2. Обмежені можливості для розвитку мережі в Україні. 3. Висока конкуренція на ринку аутстафінгових послуг. 4. Нерегулярність в роботі через різницю в часових поясах. 5. Недостатня готовність до великих обсягів замовлень 6. Недостатня гнучкість в управлінні та прийнятті стратегічних рішень.	1. Воєнний стан в країні 2. Політична та економічна нестабільність в Україні. 3. Зміни в законодавстві, що регулює аутстафінгову діяльність. 4. Несприятливі демографічні зміни в країні. 5. Конкуренція з іншими аутстафінговими компаніями. 6. Негативні зміни у структурі платежів або умовах контрактів. 7. Необхідність адаптації до нових технологій та ринкових вимог.

Джерело: авторська розробка

нього ринку можуть обмежити зростання компанії та розширення бізнесу. Сильна конкуренція від інших компаній може обмежити здатність компанії привертати нових клієнтів та зберігати існуючих. Різниця в часових поясах може призвести до нерегулярності в роботі та ускладнити комунікацію з клієнтами. Недостатня готовність компанії до великих обсягів замовлень може призвести до проблем з виконанням та наданням якісних послуг. Недостатня гнучкість може перешкоджати в швидкому реагуванні на зміни в виборі ефективних стратегій.

Серед потенційних зовнішніх загроз можемо визначити наступне. Воєнний стан може призвести до негативного впливу на економічну та політичну стабільність, що може погіршити умови бізнесу. Політична та економічна нестабільність в Україні може призвести до ризику втрати бізнесу та зменшення можливостей розвитку. Зміни в законодавстві можуть створити додаткові вимоги та обмеження для компанії. Несприятливі демографічні зміни в країні можуть вплинути на попит, послуги та склад клієнтської бази компанії. Сильна конкуренція може обмежити здатність компанії залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Негативні зміни у структурі платежів або умовах контрактів можуть вплинути на фінансовий стан компанії та її здатність досягти прибутковості. Необхідність адаптації до нових технологій та ринкових вимог може вимагати великих інвестицій та зусиль для компанії.

Отже, компанія LLC «Pharmbills» має сильну позицію на ринку, що базується на наступних ключових факторах. Клієнтське задоволення є ключовим показником успіху компанії. Висока репутація свідчить про якісні послуги та ефективність бізнесу. Використання передових технологій дозволяє компанії забезпечувати високий рівень ефективності та якості послуг для клієнтів. Міжнародна співпраця дозволяє компанії розширювати свої географічні межі та залучати нових клієнтів. Досвід роботи та глибокі знання медичної сфери допомагають компанії розуміти потреби клієнтів та надавати належні послуги. Гнучка система управління дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в середовищі та адаптуватися до нових умов. Доступ до кваліфікованої робочої сили за доступними цінами дозволяє компанії забезпечувати високу якість послуг без значних витрат. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності та залученню та утриманню кваліфікованого персоналу.

А серед потенційних зовнішніх можливостей, які створюються у зовнішньому середовищі, можемо виділити такі фактори. Зростання попиту на медичні послуги у США створює можливості для компанії розширити свій бізнес та залучити нових клієнтів. Міжнародна співпраця відкриває нові ринки та

дозволяє компанії розширювати свою клієнтську базу. Використання інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність та якість наданих послуг. Розширення географічного охоплення відкриває нові ринки та дозволяє компанії привертати більше клієнтів. Збільшення ефективності та оптимізація управління процесами дозволяє компанії підвищити продуктивність та знизити витрати, а партнерство з великими гравцями в галузі дозволяє компанії розширювати свої можливості та залучати нових клієнтів.

Проведемо оцінку фінансової продуктивності компанії (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки отриманого прибутку компанії LLC «Pharmbills»

Показники, тис. грн	Роки				Відхилення 2021 – 2023					
					Абсо-лютне			Відносне, %		
	2020	2021	2022	2023	2023- 2022	2022- 2021	2023- 2021	2023- 2022	2022- 2021	2023- 2021
Чистий дохід	107664	100834	102346	97740	-4606	1512	-3094	-4,5	1,5	-3,07
Валовий прибуток	10464	24934	24549	18387	-6162	-385	-6547	-25,1	-1,54	-26,2
Собівартість наданих послуг	97200	75900	77797	79353	1556	1897	3453	2	2,5	4,55
Інші доходи	192	216	219	214	-5	3	-2	-2,3	1,39	-0,93
Адмін. витрати	3370	3403	3437	3444	7	37	41	0,2	1	1,2
Прибуток до оподаткування	10272	24718	24330	18173	-6157	-388	-6545	-25,3	-1,57	-26,5
Податок на прибуток	1848,9	4449,2	4379,4	3271,2	-1108	-69,8	-1178	-25,3	-1,57	-26,5
Чистий прибуток	8423	20268	19950	14902	-5048	-318	-5366	-25,3	-1,57	-26,5

Джерело: складено за даними внутрішньої звітності LLC «Pharmbills»

Аналіз фінансових показників компанії у контексті виходу на зовнішні ринки охоплює оцінку витрат, доходів, прибутковості та інших фінансових показників, що відображають успішність стратегії на міжнародному ринку. При

аналізі фінансових результатів діяльності аутстафінгової компанії LLC «Pharmbills» виявлено, що у 2023 році виручка склала 97,74 млн грн, що на 4,5% менше, ніж у 2022 році, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням обсягу наданих послуг та зміною валютного курсу. Компанія повинна уважно вивчити ці причини, щоб розробити стратегію по збільшенню обсягів продажів у майбутньому. Чистий прибуток теж показує динаміку до зменшення на 25,3% або на 5,048 млн. грн. Це значна динаміка зменшення і може бути покликано не лише зниженням виручки, але й збільшенням витрат. Компанія повинна провести детальний аналіз витрат, вивчити ефективність різних напрямків бізнесу та розробити стратегію по збільшенню прибутковості. Також ми бачимо що собівартість наданих послуг зросла на 2%. Це може бути ознакою зростання витрат на надання послуг. Компанія повинна звернути увагу на оптимізацію процесів та контроль над витратами для збереження прибутковості. На мою думку зміна цих показників може бути спричинена боєвими діями в країні.

Воєнні дії можуть спричинити економічну нестабільність, що може призвести до зменшення споживчого попиту, і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів компанії. Боєві дії можуть створити нестабільність на ринках, змінюючи правила гри та умови конкуренції, що може вплинути на позицію компанії на ринку та її фінансові результати.

Проведемо аналіз беззбитковості компанії LLC «Pharmbills». Розрахуємо критичну точку продажу. Критична точка продаж - це рівень продаж, при якому чистий прибуток дорівнює нулю. Для розрахунку критичної точки продаж потрібно врахувати наступні параметри:

- Собівартість реалізованих послуг (С) - витрати на виробництво або надання послуг.
- Адміністративні витрати (А) - витрати на управління та адміністрування компанії.
- Маржинальний дохід (М) - різниця між виручкою від продажу та змінними витратами (С).

Критична точка продаж (КТП) [14]: (2.1)

$$\text{КТП} = (A + C) / (1 - M).$$

Зробимо розрахунки і получені дані запишемо до табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз беззбитковості компанії LLC «Pharmbills»

Показники, тис. грн.	Роки			Зміна у 2023 порівняно з	
	2021	2022	2023	2021	2022
Чистий дохід	100834	102346	97740	-3094	-4606
Собівартість реалізованої послуг	75900	77797	79353	3453	1556
Маржинальний дохід	24934	24549	18387	-6547	-6162
Частина маржинального доходу у виручці від реалізації	0,247	0,239	0,188	-0,059	-0,051
Адміністративні витрати	3403	3437	3444	41	7
Критична точка обсягів продажів послуг	13764	14329	18307	4543	3978
Запас фінансової тривалості	87070	88017	79433	-7637	-8584
Запас фінансової тривалості, % до обсягу продаж	86,35	86	81,27	-5,08	-4,73
Прибуток(збиток) від надання послуг	21531	21112	14943	-6588	-6169
Рентабельність послуг відносно фінансових ресурсів, %	24,7	23,9	18,8	-5,9	-5,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності LLC «Pharmbills»

Аналіз беззбитковості компанії LLC «Pharmbills» за останні три роки показує зміну ключових показників. Чистий дохід компанії знизився з 102,346 тис. грн. у 2022 році до 97,740 тис. грн. у 2023 році. Собівартість реалізованих послуг також зросла з 77,797 тис. грн. до 79,353 тис. грн., що призвело до зменшення маржинального доходу з 24,934 тис. грн. до 18,387 тис. грн. У той же час, частина маржинального доходу від виручки від реалізації послуг знизилася з 0,239 до 0,188, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Адміністративні витрати практично залишились на одному рівні.

Критична точка обсягів продажів послуг зросла з 14,329 тис. грн. до 18,307 тис. грн., що може вказувати на збільшення обсягів реалізації послуг. Однак, запас фінансової тривалості зменшився на 7637 тис. грн., або на 5,08% від обсягу продаж, що вказує на зменшення фінансової стабільності компанії. Прибуток від надання послуг також зменшився з 21,112 тис. грн. у 2022 році до 14,943 тис. грн. у 2023 році. Рентабельність послуг відносно фінансових ресурсів також зменшилась з 23,9% до 18,8%, що свідчить про зниження ефективності використання фінансових ресурсів компанії.

У цілому, компанія стикається з викликами щодо збереження доходності та ефективного управління ресурсами, проте показники критичної точки обсягів продажів свідчать про потенційні можливості для росту. Рекомендується подальший аналіз і вдосконалення стратегій управління фінансами та оптимізації витрат.

Далі проведемо аналіз конкурентноспроможності LLC «Pharmbills». Для оцінки конкурентноспроможності LLC «Pharmbills» та її основних конкурентів на ринку аутстафінгових послуг ми склали карту стратегічних груп, враховуючи їхній імідж та частку ринку. Показник іміджу визначався на основі відгуків клієнтів та працівників цих компаній [6]. У табл. 2.5 та 2.6 представлена оцінка кожного з підприємств.

Таблиця 2.5

Показник частки ринку досліджуваних підприємств на ринку аутстафінгу

Підприємство	Частка ринку, %	Рівень показника
LLC «Pharmbills»	7	низький
Kreston Ukraine	40	високий
EBS	8	низький
NotaGroup	12	середній
N-iX	14	середній
Softjour	16	середній
Intera	3	низький

Джерело: розроблено автором

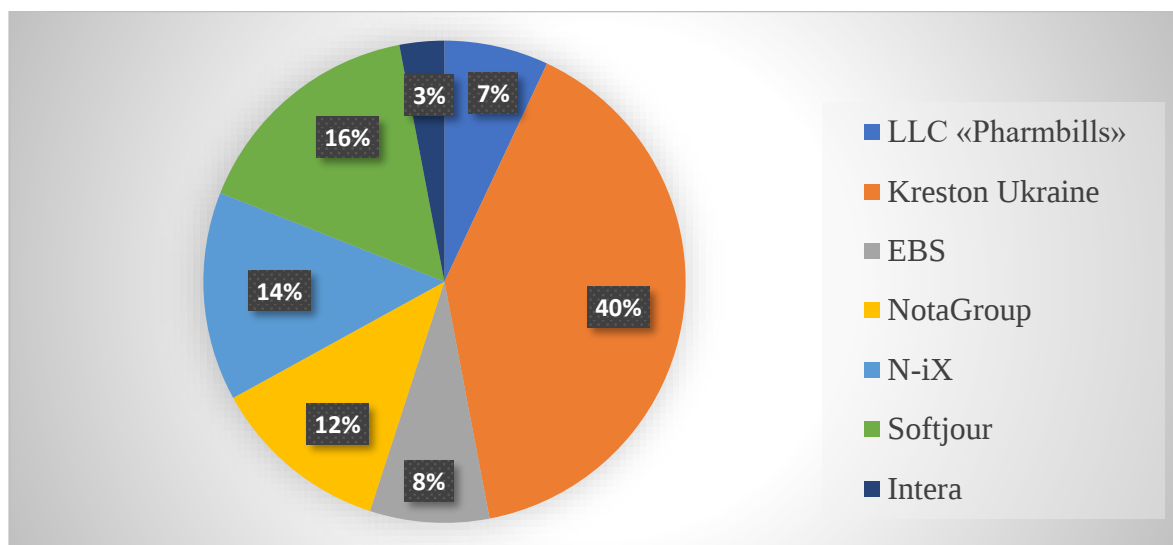


Рис. 2.3. Частка ринку досліджуваних підприємств

Джерело: розроблено автором

Після проведення аналізу конкурентів можемо відзначити, що компанія LLC «Pharmbills» має відносно невелику частку ринку - 7%. Це вказує на те, що вона займає не найбільшу позицію на ринку порівняно з іншими учасниками. Kreston Ukraine володіє найбільшою часткою ринку - 40%, що свідчить про його домінуюче становище і велику популярність серед клієнтів. Інші компанії, такі як EBS, NotaGroup, N-iX, Softjour, також мають значну частку ринку, що становить від 8% до 16%. Компанія Intera має найменшу частку ринку - лише 3%, що може свідчити про меншу конкурентоспроможність або обмежений вплив на ринкові показники.

Таблиця 2.6

Оцінка іміджу підприємств з урахуванням відгуків клієнтів

Підприємство	Відгуки клієнтів	Рівень показника
LLC «Pharmbills»	більшість відгуків позитивні	високий
Kreston Ukraine	значна кількість позитивних відгуків	високий
EBS	більшість відгуків негативні	низький
NotaGroup	понад 35% відгуків негативні	низький
N-iX	близько 20% відгуків негативні	середній
Softjour	приблизно 25% відгуків негативні	середній
Intera	велика частка відгуків позитивні	низький

Джерело: розроблено автором

Аналіз іміджу аутстафінгових підприємств, з урахуванням відгуків клієнтів, дозволяє визначити ступінь сприйняття цих компаній у зовнішньому середовищі. Згідно з наданими даними, більшість клієнтів висловлюють позитивні відгуки про LLC «Pharmbills» та Kreston Ukraine, що свідчить про високий рівень їхнього іміджу. У той же час, підприємства EBS, NotaGroup та Intera мають значну кількість негативних відгуків, що призводить до низького рівня іміджу за оцінкою клієнтів. Підприємства N-iX та Softjour знаходяться у середньому рівні іміджу через відсутність переважаючого характеру відгуків (позитивних або негативних) та наявність певного відсотка негативних відгуків.

Отже, на підставі аналізу іміджу, можна зробити висновок про те, що LLC «Pharmbills» та Kreston Ukraine мають сильний імідж, тоді як EBS, NotaGroup та Intera потребують удосконалення стратегій управління іміджем для покращення сприйняття на ринку. N-iX та Softjour можуть використати збалансований підхід для підвищення позитивного сприйняття серед клієнтів.

Також, для оцінки конкурентоспроможності LLC «Pharmbills», було застосовано метод експертних оцінок, щоб проаналізувати деякі показники цього підприємства та його основних конкурентів на ринку, які були виокремлені при складанні карти стратегічних груп. Обрано наступні компанії для аналізу, оскільки вони пропонують схожий спектр послуг:

✓ EBS - це компанія, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, аудиту, консультування в управлінні, IT та HR. У компанії працює близько 250 співробітників, і вони обслуговують 26 клієнтів [23].

✓ NotaGroup – спеціалізується на фінансовому та бухгалтерському обліку, юридичному консалтингу та HR супроводі, була заснована в 2016 році і має більше 50 співробітників та обслуговують 20 клієнтів [24].

✓ Kreston Ukraine – спеціалізується на аудиторських та консультативних послугах і має колектив приблизно 130 співробітників в Україні та більше 100 країнах світу. Вона обслуговує близько 600 клієнтів у всьому світі [25].

Оцінка конкурентоспроможності проводилась за наступними критеріями: репутація компанії; портфель послуг; повнота послуг; маркетингові стратегії; якість та зручність веб-сайту; розмір та склад персоналу компанії; професіоналізм персоналу; доля ринку; взаємодія/робота з клієнтами; інновації. Ці дані представлені в табл. 2.7 і на рис. 2.4.

Таблиця 2.7

Оцінка показників конкурентоспроможності

Критерії	Вага	LLC «Pharmbills»		NotaGroup		Kreston Ukraine		EBS	
		ОЦ	Знач.	ОЦ	Знач.	ОЦ	Знач.	ОЦ	Знач.
Репутація компанії	0,15	3	0,45	2,5	0,375	4	0,6	2	0,3
Портфель послуг	0,1	3	0,3	1,5	0,15	2,5	0,25	3,5	0,35
Повнота послуг	0,05	3,5	0,175	4	0,2	3	0,15	2,5	0,125
Маркетингові стратегії	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2,5	0,25
Якість та зручність веб-сайту	0,1	2,5	0,25	2	0,2	3,5	0,35	3,5	0,35
Розмір та склад персоналу компанії	0,05	4	0,2	1,5	0,075	3	0,15	3,5	0,175
Професіоналізм персоналу	0,15	3,5	0,525	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Доля ринку	0,05	2	0,1	2,5	0,125	4	0,2	3	0,15
Взаємодія/робота з клієнтами	0,15	3,5	0,525	2,5	0,375	3	0,45	3	0,45
Інновації	0,1	3	0,3	3	0,3	3,5	0,35	3,5	0,35
Всього	1	-	3,225	-	2,55	-	3,5	-	2,95

Джерело: розроблено автором

Після уважного аналізу конкурентів компанії LLC «Pharmbills» та оцінки їхньої конкурентоспроможності ми встановили, що всі чотири досліджувані компанії мають приблизно однаковий рівень конкурентоспроможності.

Кожна компанія має свої переваги і недоліки, які потребують уважного аналізу та покращення. Наприклад, у LLC «Pharmbills» існують сильні сторони, такі як високий рівень роботи та комунікації з клієнтами і активна рекламна діяльність, що сприяють підвищенню іміджу компанії та збільшенню обсягу на-

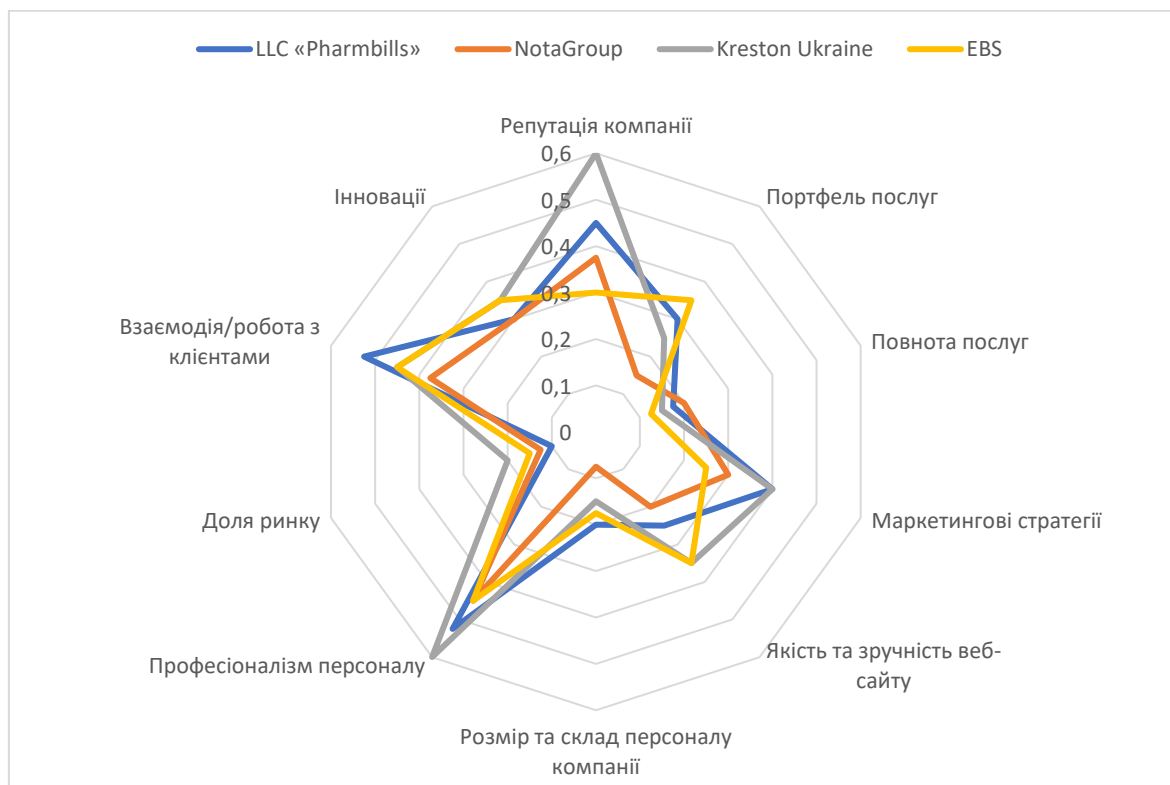


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності
Джерело: розроблено автором

даних послуг. Однак у компанії також є слабкі сторони, зокрема, нижча кількість клієнтів порівняно з конкурентами. Проте завдяки комплексному підходу, професіоналізму персоналу та запропонованій системі знижок, LLC «Pharmbills» має можливість залучити більше клієнтів і підвищити свою конкурентоспроможність.

2.3. Фактори, що впливають на реалізацію стратегії виходу на зовнішні ринки LLC «Pharmbills» в умовах турбулентного ринку

Вплив на діяльність будь-якого підприємства, включаючи аутстафінгові компанії, обумовлюється різноманітними факторами, що утворюють загальне середовище компанії [1, С. 71]. Так, методика PEST-аналізу використовується для вивчення макросередовища підприємства шляхом аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Цей аналіз допомагає

зрозуміти вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства та оцінити його здатність адаптуватися до них, що є важливим для розробки стратегій та прийняття управлінських рішень [31].

Політичний фактор (Р) зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Політичний фактор зовнішнього середовища для нашої аутстафінгової компанії може включати наступні аспекти:

- Політична стабільність країни, де знаходиться компанія, оскільки нестабільність може вплинути на бізнесове середовище та рівень довіри клієнтів та партнерів (даним часом в Україні нестабільний політичний стан, йде війна з Російською Федерацією, яка веде до дестабілізації економіки. Багато компаній вимушені були зупинити свою діяльність і проводити переміщення співробітників, особливо тих, що проживають на Сході України).
- Податкова політика та законодавство у сфері бізнесу, які можуть визначати обсяги оподаткування та правила діяльності компанії.
- Політичні реформи та рішення уряду, які можуть мати вплив на ринкові умови, фінансові ризики та загальну економічну ситуацію в країні.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Економічні фактори (Е) є важливими чинниками, які стосуються діяльності будь-якої компанії. Вони включають в себе такі аспекти, як економічне зростання країни, рівень інфляції, ставки податків, доступність фінансування, зміни валютного курсу, споживчі витрати та інші економічні показники, які можуть впливати на прибутковість, конкурентоспроможність та стратегії розвитку підприємства [7, С. 38].

За даними Держкомстату, станом на 2022 р. (за 2023 р. даних поки що не-

має) валовий внутрішній продукт в Україні становив 5 191 028 млн грн [10]. У результаті ВВП зменшився на 268546 млн грн порівняно з минулим роком (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Номінальний ВВП України з 2021 по 2022 рр.

Номінальний ВВП (в млн. грн.)				ВВП (в млн. USD)		
2021	5459574	+1265472	+30.2%	199770	+44188	+28.4%
2022	5191028	-268546	-4.9%	160500	-39270	-19.7%

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Також продовжує зростати і індекс інфляції в Україні (див. рис. 2.5).

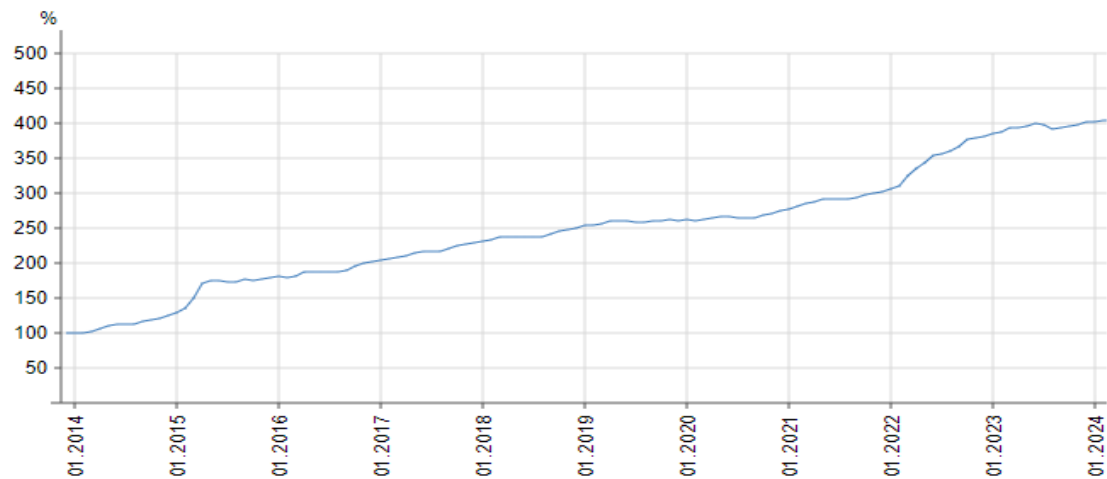


Рис. 2.5. Динаміка рівня інфляції 2014-2024

Джерело: дані Державної служби статистики України [10]

Соціальні фактори (S) відображають вплив соціальних та демографічних процесів на діяльність підприємства. Це включає такі аспекти, як зміни в споживчих уподобаннях, демографічний склад населення (вік, стать, освіта, занятість), соціальні тенденції (наприклад, зростання популярності онлайн-покупок чи робота на дистанції), культурні норми та цінності, які можуть впливати на попит на товари та послуги, стиль життя споживачів, а також на стратегії маркетингу та управління персоналом компанії.

Технологічні фактори (Т) включають у себе всі аспекти, пов'язані з науко-

вими та технічними досягненнями, їх впровадженням та використанням у виробництві та бізнес-процесах. Це охоплює рівень технологічного розвитку у галузі, інноваційність продуктів та послуг, наявність новітнього обладнання та програмного забезпечення, швидкість впровадження нових технологій, рівень автоматизації процесів, цифрові трансформації, технічна підтримка та інші технічні аспекти, які можуть впливати на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Щоб оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність LLC «Pharmbills», виконано PEST-аналіз, наведений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз зовнішнього середовища LLC «Pharmbills»

Група факторів	Фактор	Характеристика
Політичні	Воєнний стан	Нестабільний політичний стан, йде війна з РФ, яка веде до дестабілізації економіки, що суттєво може впливати на підприємства, які надають аутстафінгові послуги закордон
	Податкова політика	Податкова політика визначає набір законів і правил, які контролюють оподаткування аутстафінгових підприємств.
	Рішення уряду	Мають вплив на ринкові умови, фінансові ризики та загальну економічну ситуацію
Економічні	Економічне зростання	Валовий внутрішній продукт залишається на рівні, що нижче, ніж до введення воєнного стану.
	Зростання інфляції	Зростання рівня інфляції може негативно позначитися на функціонуванні компанії, оскільки це може призвести до підвищення вартості послуг і загальних витрат.
	Ринкова конкуренція	Зниження цін на ринку можуть вимагати підприємства адаптуватися та змінювати свої стратегії.
	Зміна валютного курсу	Зміна валютного курсу може вплинути на вартість послуг, конкурентоспроможність на міжнародних ринках та загальну фінансову стабільність підприємства.
Соціальні фактори	Рівень освіти	В останні часи спостерігається тенденція до зменшення рівня освіти в країні.

Продовження таблиці 2.9

Група факторів	Фактор	Характеристика
Соціальні фактори	Демографічні показники	Багато людей виїхало за кордон через бойові дії. Скорочення чисельності населення імовірно змусить державу до збільшення податкового тиску на заробітну плату.
	Розподіл доходів	Високий рівень корупції може створити значний тиск на малі та середні підприємства, сприяючи розшаруванню в структурі бізнесу та збільшенню процесів злиття.
Технологічні фактори	Динаміка розвитку ІТ-технологій	Динаміка розвитку ІТ-технологій описує швидкі та постійні зміни в галузі, що веде до ускладнення процесів їх ефективного застосування.
	Кібербезпека	Кібербезпека важлива для захисту інфор-мації та систем від кібератак, злому, витоку даних та інших кіберзагроз.

Джерело: розроблено автором

Після аналізу оцінемо ступінь впливу факторів за 5-ти бальною шкалою. У табл. 2.10 представлено PEST-аналіз макросередовища компанії LLC «Pharmbills». За допомогою зваженого урахування ваги кожного фактора та його впливу формуються вагові коефіцієнти, які дозволяють обчислити загальну зважену оцінку компанії. Цей процес відбувається за допомогою аналізу, підсумкові результати якого вказують на рівень готовності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі як наразі, так і у майбутньому. Такий підхід сприяє урахуванню важливості кожного фактора та його можливого впливу на діяльність компанії, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Отже, за розрахунками табл. 2.10 можна зробити наступні висновки:

- Політичні чинники мають середній вплив на діяльність компанії, причому воєнний стан є основним політичним ризиком.
- Економічні чинники також середньо впливають на компанію, зміна валютного курсу та економічне зростання є значними факторами.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз макросередовища компанії LLC «Pharmbills»

Опис фактору	Вплив фактору	Вірогідність фактору	Зважена оцінка
Політичні чинники			
Воєнний стан	5	0,55	2,75
Податкова політика	3	0,45	1,35
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу			4,1
Економічні чинники			
Економічне зростання	3	0,2	0,6
Зростання інфляції	4	0,25	1
Ринкова конкуренція	4	0,25	1
Зміна валютного курсу	4	0,3	1,2
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу			3,8
Соціальні чинники			
Рівень освіти	4	0,25	1
Демографічні показники	5	0,35	1,75
Розподіл доходів	3	0,4	1,2
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу			3,95
Технологічні чинники			
Динаміка розвитку ІТ-технологій	5	0,5	2,5
Кібербезпека	4	0,5	2
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу			4,5

Джерело: розроблено автором

- Соціальні чинники вважаються помірно впливовими, але рівень освіти та розподіл доходів варто враховувати як важливі.
- Технологічні чинники мають великий вплив на компанію, зокрема динаміка розвитку ІТ-технологій та кібербезпека є ключовими аспектами.

Загальна кількісна бальна оцінка складає 4,1, що свідчить про помірний рівень ризику в зовнішньому середовищі для діяльності компанії. Однак, необхідно уважно враховувати всі фактори, особливо технологічні та політичні, для ефективного управління ризиками та успішного функціонування бізнесу.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Компанія LLC «Pharmbills» діє в сфері медичних послуг, зокрема у сфері фармацевтики та організації медичних процедур. Вона забезпечує аутсорсинг медичного персоналу для лікарень та інших медичних установ. Крім того, компанія надає консультативні послуги в галузі медичної діагностики та лікування. У складі компанії працює понад 800 співробітників, які обіймають різноманітні посади: від початківців-фахівців до вищого менеджменту у галузях продажів, фінансів, бухгалтерії, аудиту, документообігу, IT - підтримки та обслуговування клієнтів.

2. Для оцінки діяльності компанії LLC «Pharmbills» та розробці стратегії виходу на зовнішні ринки було проведено наступні заходи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінку фінансової продуктивності компанії, аналіз беззбитковості, аналіз конкурентноспроможності. Використання цих заходів надало можливість отримати більш повну картину для розробки стратегії підприємства та ефективність його діяльності.

3. SWOT-аналіз підприємства LLC «Pharmbills» вказує на його сильні сторони, які включають високе клієнтське задоволення, ефективне використання технологій, міжнародну співпрацю, досвід у медичній сфері, гнучке управління та доступ до кваліфікованої робочої сили. Однак компанія також має слабкі сторони, такі як залежність від курсу валют, обмежені можливості на внутрішньому ринку, сильна конкуренція та недостатня готовність до змін. Зовнішнє середовище, включаючи воєнний стан, політичну та економічну нестабільність, також становить загрозу для компанії. Однак, потенційні можливості включають зростання попиту на медичні послуги у США, міжнародну співпрацю, використання інноваційних технологій та розширення географічного охоплення. На основі цього аналізу, компанії слід продовжувати розвивати свої сильні сторони, вдосконалювати управління ризиками та шукати нові можливості для росту та розширення. PEST-аналіз дозволив встановити, що

політичні та економічні чинники мають середній вплив на діяльність компанії, соціальні чинники вважаються помірно впливовими, а технологічні чинники мають великий вплив.

4. По результатах фінансових показників ми можемо засвідчити, що спостерігається тенденція до зменшення виручки на 4,5 %, ймовірно, пов'язана зі зменшенням обсягу наданих послуг, зміною курсу долара. Компанія повинна уважно вивчити ці причини, щоб розробити стратегію по збільшенню обсягів продажів у майбутньому. Чистий прибуток теж показує динаміку до зменшення на 25,3% або на 5,048 млн. грн. Це значна динаміка зменшення і може бути покликано не лише зниженням виручки, але й збільшенням витрат. Компанія повинна провести детальний аналіз витрат, вивчити ефективність різних напрямків бізнесу та розробити стратегію по збільшенню прибутковості. Також ми бачимо що собівартість наданих послуг зросла на 2%. Це може бути ознакою зростання витрат на надання послуг. Компанія повинна звернути увагу на оптимізацію процесів та контроль над витратами для збереження прибутковості.

5. Аналіз беззбитковості компанії LLC «Pharmbills» показав, що компанія стикається з викликами щодо збереження доходності та ефективного управління ресурсами, проте показники критичної точки обсягів продажів свідчать про потенційні можливості для росту. Рекомендується подальший аналіз і вдосконалення стратегій управління фінансами та оптимізації витрат.

6. Оцінка конкурентоспроможності показала, що у LLC «Pharmbills» існують сильні сторони, такі як високий рівень роботи та комунікації з клієнтами і активна рекламна діяльність, що сприяють підвищенню іміджу компанії та збільшенню обсягу наданих послуг. Однак у компанії також є слабкі сторони, зокрема, нижча кількість клієнтів порівняно з конкурентами. Проте завдяки комплексному підходу, професіоналізму персоналу та запропонованій системі знижок, компанія має можливість залучити більше клієнтів і підвищити свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ LLC «PHARMBILLS» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Підходи до оптимізації стратегії виходу LLC «Pharmbills» на зовнішні ринки

У контексті глобалізації та динамічного розвитку ринків праці аутстафінговим компаніям необхідно проводити комплексний аналіз ринку праці для ефективного залучення та утримання кваліфікованого персоналу. У даному розділі розглянемо ключові кроки і стратегії, які допомагають компаніям вибрати оптимальний ринок для залучення персоналу, оцінювати його потенціал та реалізувати ефективні механізми роботи з персоналом з урахуванням міжнародних стандартів та потреб компанії.

Спочатку визначено, як саме реалізується механізм залучення іноземних працівників аутстафінгової компанії.

Для аутстафінгової компанії важливо провести глибокий аналіз ринку праці у країнах, де планується залучення персоналу. Цей аналіз включає оцінку таких ключових показників [3]:

- ✓ доступність кваліфікованих працівників (оцінка наявності та якості кадрів, які відповідають вимогам компанії, зокрема їхній досвід, навички та професійна підготовка);
- ✓ рівень заробітної плати (аналіз середніх заробітних плат відповідних спеціалістів у різних сферах та різних країнах для визначення конкурентоспроможності компанії);
- ✓ наявність спеціалізованих освітніх закладів (вивчення наявності та якості навчальних закладів, що готують кваліфікованих працівників у потрібних галузях);
- ✓ економічна та політична стабільність (оцінка економічної та політичної ситуації в країні для забезпечення стабільних умов праці та бізнесу);

- ✓ культурні та мовні особливості (врахування культурних та мовних особливостей для успішної інтеграції персоналу у компанію та роботи з клієнтами).

Для ефективного впровадження стратегії залучення персоналу у аутстафінговій компанії, важливо виконати ряд кроків:

- ✓ оцінка потреб компанії (визначення видів робіт та фахівців, які необхідні для реалізації проєктів, таких як програмісти, інженери, фахівці з маркетингу, фінансів тощо);
- ✓ аналіз ринку праці (детальне вивчення ринку праці у різних країнах для вибору тих, де доступність кваліфікованих спеціалістів відповідає потребам компанії);
- ✓ вибір стратегій залучення персоналу (враховуючи аналіз ринку праці та потреби компанії, обрати оптимальні стратегії залучення персоналу, такі як рекрутинг, аутсорсинг, аутстафінг або комбінація цих підходів);
- ✓ розробка плану дій (створення детального плану дій з розрахунком термінів, бюджету та необхідних ресурсів для здійснення стратегії залучення персоналу);
- ✓ реалізація стратегії (проведення процесів рекрутингу або залучення персоналу з урахуванням вибраних стратегій та критеріїв відбору);
- ✓ моніторинг та оцінка ефективності (постійний моніторинг та оцінка реалізації стратегії залучення персоналу для виявлення можливих вдосконалень та досягнення більшої ефективності).

У процесі визначення ринку для залучення персоналу аутстафінгова компанія має відповісти на наступні питання:

- Які країни мають високий рівень кваліфікації працівників у потрібних галузях?
- Які країни мають конкурентоспроможні заробітні плати для цільових спеціалістів?

- Де є доступ до вищих навчальних закладів, що готують персонал з потрібними навичками?
- Яка інфраструктура та бізнес-середовище сприятливі для працевлаштування іноземних спеціалістів?
- Які країни мають сприятливий правовий та податковий клімат для аутстафінгових компаній?

Наприклад, розглянемо варіант з 10 країнами:

1. США – високий рівень кваліфікації, але високі вимоги до заробітної плати.
2. Канада – добре освічена робоча сила і гнучка система імміграції для фахівців.
3. Німеччина – високі стандарти навчання і кваліфікації, але високі витрати на проживання.
4. Велика Британія – доступ до престижних університетів, але невизначеність через Brexit.
5. Японія – технологічно розвинена країна, але високий рівень культурних різниць.
6. Китай – великий ринок праці з конкурентоспроможними заробітними платами, але висока конкуренція.
7. Індія – доступ до великої кількості кваліфікованих фахівців за доступними цінами.
8. Бразилія – розвинені галузі та доступність досвідчених спеціалістів.
9. Австралія – високий рівень життя і кваліфікації, але віддаленість від інших ринків.
10. Ірландія – сприятливий бізнес-клімат та доступ до технологічних інновацій.

Україна теж має досить високий рівень кваліфікації працівників у багатьох галузях, особливо в інформаційних технологіях, інженерії, медицині, освіті та інших. Тут можна виділити такі позитивні аспекти:

1. Україна має добре розвинений ІТ-сектор з висококваліфікованими програмістами, тестувальниками, аналітиками тощо.
2. Країна має велику кількість висококваліфікованих інженерів у сферах машинобудування, автомобільної промисловості, електроніки та інших галузях.
3. Україна має висококваліфікованих лікарів та медичний персонал, що працюють як в українських, так і у міжнародних клініках.
4. В Україні є багато вищих навчальних закладів, які готують висококваліфікований персонал у різних сферах.

Проте варто також враховувати, що існують певні виклики, такі як корупція, недостатній розвиток певних галузей, велика конкуренція на ринку праці тощо. Тому перед залученням персоналу з України, необхідно провести глибокий аналіз ринку праці та визначити показники кваліфікації, вартості праці та інші критерії відповідно до потреб компанії.

Вибір країн для залучення персоналу залежить від конкретних потреб і стратегій компанії, а також від критеріїв, таких як кваліфікація, вартість праці, доступність освіти та інфраструктура.

Після визначення ринку для залучення персоналу, аутстафінгова компанія розробляє стратегію рекрутингу, використовуючи різні підходи та механізми.

Ось деякі з них:

- власний веб-сайт (компанія може створити привабливий веб-сайт, на якому розміщується інформація про вакансії, корпоративну культуру, переваги роботи у компанії та можливості кар'єрного зростання);
- використання онлайн-ресурсів для рекрутингу (крім власного сайту, компанія може використовувати популярні онлайн-платформи для пошуку та привернення талантів, такі як LinkedIn, Indeed, Glassdoor тощо);
- співпраця з ректерами (компанія може укласти угоди з ректерськими агентствами для пошуку іноземних спеціалістів за допомогою їхніх мереж та ресурсів);

- встановлення зв'язків з вищими навчальними закладами (компанія може активно співпрацювати з університетами та коледжами для приваблення талановитих випускників та студентів для стажування або роботи);
- партнерські відносини з університетами (крім цього, компанія може укладати партнерські угоди з університетами для спільних проектів, досліджень та розвитку кадрів).

У процесі рекрутингу компанія може оцінювати ефективність своїх стратегій за допомогою різних метрик, таких як час, витрачений на заповнення вакансії, якість кандидатів, їхній рівень задоволеності роботою та тривалість їхньої кар'єри в компанії. Плюси і мінуси ефективності різних стратегій узагальнені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця ефективності різних стратегій залучення персоналу

Стратегія залучення персоналу	Плюси	Мінуси
Власний веб-сайт	Повний контроль над процесом найму	Вимагає великих інвестицій у розробку та підтримку
	Охоплення широкої аудиторії кандидатів	Може зайняти багато часу для популяризації
	Можливість прямого спілкування з кандидатами	
Рекрутингові агентства	Експертність та професіоналізм рекрутерів	Витратніша стратегія порівняно з іншими
	Швидкість найму через доступ до розширених баз	Може бути обмежена доступом до конкретних кандидатів
	Мережа контактів зі спеціалізованими професіями	
Співпраця з вищими навчальними закладами	Розвиток спеціалізованих навчальних програм	Вимагає часу та зусиль для укладання партнерства
	Підвищення якості кандидатів через освіту	Може бути обмежена географічною локацією
	Доступ до молодих талантів через стажування	

Продовження таблиці 3.1

Стратегія залучення персоналу	Плюси	Мінуси
Ресурси для рекрутингу в онлайн	Широкий доступ до баз даних з кандидатами	Можливе перевантаження інформацією та нестабільність у якості кандидатів
	Ефективне використання цифрових інструментів	
	Можливість швидкої фільтрації та порівняння	

Джерело: авторська розробка на основі [15; 32]

Узагальнення плюсів та мінусів кожної стратегії:

- Власний веб-сайт – великий контроль та охоплення аудиторії, але потребує значних інвестицій.
- Рекрутингові агентства – швидкість найму та експертність, але витратніше.
- Співпраця з вищими навчальними закладами – розвиток освіти та доступ до молодих талантів, але вимагає часу на укладання партнерства.
- Ресурси для рекрутингу в онлайн – широкий доступ та ефективність, але можливість перевантаження інформацією.

Залежно від потреб компанії та її бюджетних можливостей, кожна з цих стратегій може бути ефективною, але варто ретельно враховувати плюси та мінуси для вибору найбільш підходящої.

Організація роботи персоналу в аутстафінговій компанії може бути різною залежно від потреб і стратегій компанії. Робота персоналу може бути організована як на місці, так і дистанційно. Оформлення працівників у штат або як ФОП також може варіюватися залежно від умов і вимог законодавства країни, де діє компанія (див. табл. 3.2).

Ці стратегії мають свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від конкретних умов та стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.2

Плюси та мінуси організації роботи персоналу аутстафінгової компанії з місця та дистанційно, а також через оформлення працівників у штат або як ФОП

Стратегія	Плюси	Мінуси
Робота на місці	Легше забезпечити контроль та спілкування з персоналом	Високі витрати на оренду офісного простору та інфраструктуру
	Зручна організація співпраці між членами команди та швидке вирішення питань	Обмежений доступ до глобального ринку робочої сили за межами місця розташування компанії
Дистанційна робота	Зменшення витрат на офісні приміщення та комунальні послуги	Потребує додаткових зусиль для забезпечення ефективного комунікаційного процесу та контролю
	Доступ до глобального ринку талантів та можливість працювати з персоналом з різних країн та часових поясів	Можливість зниження продуктивності через віддаленість та відсутність безпосереднього контролю
Оформлення у штат	Стабільність та впевненість в умовах праці для працівника	Великі витрати на утримання штату, зокрема на зарплати та соціальні виплати
	Більша можливість контролю та координації діяльності персоналу з місця розташування компанії	Складніше адаптуватися до змін на ринку та змінювати розмір команди
ФОП	Зменшення витрат на утримання персоналу, оскільки ФОП сплачується тільки за фактично виконану роботу	Можливість меншої стабільності для працівника та відсутність додаткових соціальних гарантій
	Більша гнучкість у формуванні та зміні команди відповідно до потреб проєктів	Менша впевненість та стабільність умов праці для працівника

Джерело: авторська розробка на основі [15; 32]

Так, основуючись на розглянутих аспектах роботи на місці та дистанційно, можна описати можливі механізми залучення персоналу та їх плюси та мінуси для як працівників, так і для компаній (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Механізми залучення персоналу для працівників і компаній

Механізм залучення	Плюси для працівників	Мінуси для працівників	Плюси для компаній	Мінуси для компаній
Робота на місці	Більш активна комунікація, можливість швидкого розвитку через прямий контакт з колегами та керівництвом	Обмежена географічна мобільність, залежність від місцевих умов життя та ринку праці	Більш ефективна комунікація та співпраця внутрішніх команд, легше контролюваність та оцінка роботи працівників	Вищі витрати на офісні приміщення та утримання персоналу на місці
Дистанційна робота	Гнучкий графік роботи, можливість працювати з будь-якої точки світу, більша автономія	Можлива ізоляція від команди та корпоративної культури, складніше управління віддаленим персоналом	Зниження витрат на офісні приміщення, більш гнучкий режим роботи, доступ до глобального ринку талантів	Складніше управління та координація роботи віддаленого персоналу, можливість зниження продуктивності

Джерело: авторська розробка на основі [15; 32]

Механізми залучення персоналу.

1. Робота на місці:

- Пряма рекрутингова діяльність через присутність на ринку праці в конкретному регіоні.
- Організація рекламних заходів та участь у виставках, ярмарках праці.
- Встановлення партнерських відносин з вищими навчальними закладами для залучення випускників.

2. Дистанційна робота:

- Використання онлайн-ресурсів для рекрутингу та пошуку кандидатів.
- Встановлення зв'язків з професійними соціальними мережами для пошуку талантів.

- Використання аутстафінгових агенцій або платформ для найму віддаленого персоналу.

Ця таблиця допомагає порівняти переваги та недоліки кожного з механізмів залучення персоналу для працівників і компаній.

Оптимізація стратегії виходу на міжнародні ринки може включати ряд кроків та пропозицій для підвищення ефективності цього процесу.

Проведемо детальний аналіз ринків, куди може планувати виходити компанія LLC «Pharmbills», з урахуванням конкуренції, потреб споживачів, рівня економічного розвитку та правового середовища. Як вже зазначалося вище, Одеський офіс став першим в Україні і ознаменував відкриття компанії у 2017 році. На початку 2024 року LLC «Pharmbills» була представлена в Україні та мала офіси в Грузії, Узбекистані та Болгарії, проте її основний ринок діяльності був у Сполучених Штатах Америки. Основним ринком діяльності залишається ринок США, який є одним з найбільших і найбільш перспективних для підприємства. Хоча ринок США має безліч можливостей для компанії, але для її міжнародного росту та розвитку важливо не обмежуватися лише одним ринком. Такий підхід передбачає постійний пошук нових перспективних ринків. У цьому контексті, важливою є наявність "середнього класу" з високим рівнем доходу, розвинений приватний бізнес, мінімальне втручання держави у ринкові відносини та розвинута мережа медичних послуг. Наша компанія успішно співпрацює з великими холдингами та медичними об'єднаннями, що становить значну частину наших доходів.

Вхід на нові ринки вимагає глибокого аналізу як інформаційних, так і конкурентних аспектів нового регіону. Загалом, глобальний ринок медичних послуг зазнає впливу процесів глобалізації та технологічних змін, що створює нові можливості та виклики для розвитку нашої компанії.

Ринок збуту послуг компанії LLC «Pharmbills» може бути досить широким, оскільки ця компанія спеціалізується на аутстафінгових послугах у

сфері медичних технологій та фармацевтики. Основними сегментами ринку для компанії можуть бути:

- медичні установи (це включає лікарні, клініки, медичні центри та інші медичні установи, які потребують кваліфікованого медичного персоналу для своєї діяльності);
- фармацевтичні компанії (LLC «Pharmbills» може співпрацювати з фармацевтичними компаніями для надання послуг з аутстафінгу медичних фахівців для клінічних випробувань, медичної підтримки продуктів та ін.);
- медичні дослідницькі установи (для проведення наукових досліджень у сфері медицини і фармації потрібний кваліфікований персонал, який може бути залучений через аутстафінг);
- медичні технологічні стартапи (LLC «Pharmbills» може співпрацювати з молодими компаніями, які розробляють нові медичні технології та потребують додаткового персоналу для їх впровадження та підтримки);
- міжнародні ринки (після успішного виходу на внутрішній ринок LLC «Pharmbills» може розширити свою діяльність на міжнародні ринки, співпрацюючи з медичними установами та фармацевтичними компаніями у різних країнах).

LLC «Pharmbills» може розглядати ринки збуту послуг у країнах, де існують великі медичні та фармацевтичні ринки, а також де високий попит на кваліфікований медичний персонал. Потенційні країни для розвитку нашої компанії на мою думку можуть бути:

- Німеччина, Франція, Велика Британія (країни ЄС мають розвинуту медичну інфраструктуру та велику кількість фармацевтичних компаній, що створює можливості для LLC «Pharmbills» на цих ринках. Лікарні та клініки цих країн знаходяться у власності держави, приватних медичних компаній, неприбуткових фондів або навіть індивідуальних медичних практик);
- Канада (як і США, Канада має значний медичний сектор та може бути цікавим ринком у Північній Америці. Лікарні і клініки у Канаді можуть бути у

власності державних установ, приватних компаній або неприбуткових організацій);

- Австралія та Нова Зеландія (ці країни також мають стабільний медичний сектор та можуть бути привабливими для розширення бізнесу LLC «Pharmbills» у регіоні Азія-Тихий океан. Лікарні і клініки у цих країнах у власності держави, приватних компаній або міксованої власності);

- Японія та Південна Корея (країни відомі своїм розвиненим медичним та технологічним секторами, що робить їх привабливими для LLC «Pharmbills» як ринки збуту послуг. У цих країнах можна знайти лікарні та клініки у власності як держави, так і приватних організацій, а також груп медичних фахівців, які спільно володіють медичними установами);

- Бразилія та Мексика (у Латинській Америці також існують перспективні ринки для розвитку аутстафінгових послуг компанії у зв'язку з ростом медичного сектора та попитом на медичний персонал. Лікарні і клініки у Латинській Америці можуть бути у власності державних установ, місцевих муніципалітетів, приватних компаній або неприбуткових організацій).

Надання конкретних даних по витратах на охорону здоров'я в різних країнах може бути складним завданням через різноманітність систем охорони здоров'я, різні методи обліку витрат та відмінності у визначенні обсягу охоплення послугами медичної допомоги. Однак загальна інформація про рівень витрат на охорону здоров'я в розглянутих країнах виглядає наступним чином [8]:

- Сполучені Штати Америки. У 2020 році витрати на охорону здоров'я в США становили приблизно 17,7% від ВВП країни, що робить США однією з країн з найвищими витратами на охорону здоров'я у світі, у ній створено понад 12 мільйонів робочих місць.
- Європейський Союз (зокрема Німеччина, Франція, Велика Британія). Витрати на охорону здоров'я в країнах ЄС в середньому становлять близько 10-11% від ВВП. Наприклад, в Німеччині витрати на охорону здоров'я у 2020 році складали близько 11,5% від ВВП.

- Канада. В Канаді витрати на охорону здоров'я становлять приблизно 10% від ВВП. Ця країна має універсальну медичну систему, фінансування якої здійснюється з державного бюджету та зборів громадян.
- Австралія та Нова Зеландія. Витрати на охорону здоров'я у цих країнах зазвичай становлять близько 9-10% від ВВП. Обидві країни мають системи загального доступу до медичних послуг.
- Японія та Південна Корея. У Японії витрати на охорону здоров'я складають приблизно 11-12% від ВВП, а в Південній Кореї - близько 7-8% від ВВП.
- Бразилія та Мексика. Витрати на охорону здоров'я в Латинській Америці, зокрема в Бразилії та Мексиці, зазвичай нижчі і становлять близько 6-8% від ВВП.

Доля ВВП у витратах на охорону здоров'я по країнам і витрати на охорону здоров'я на душу населення у 2023 році наведено на рис. 3.1. та рис. 3.2.

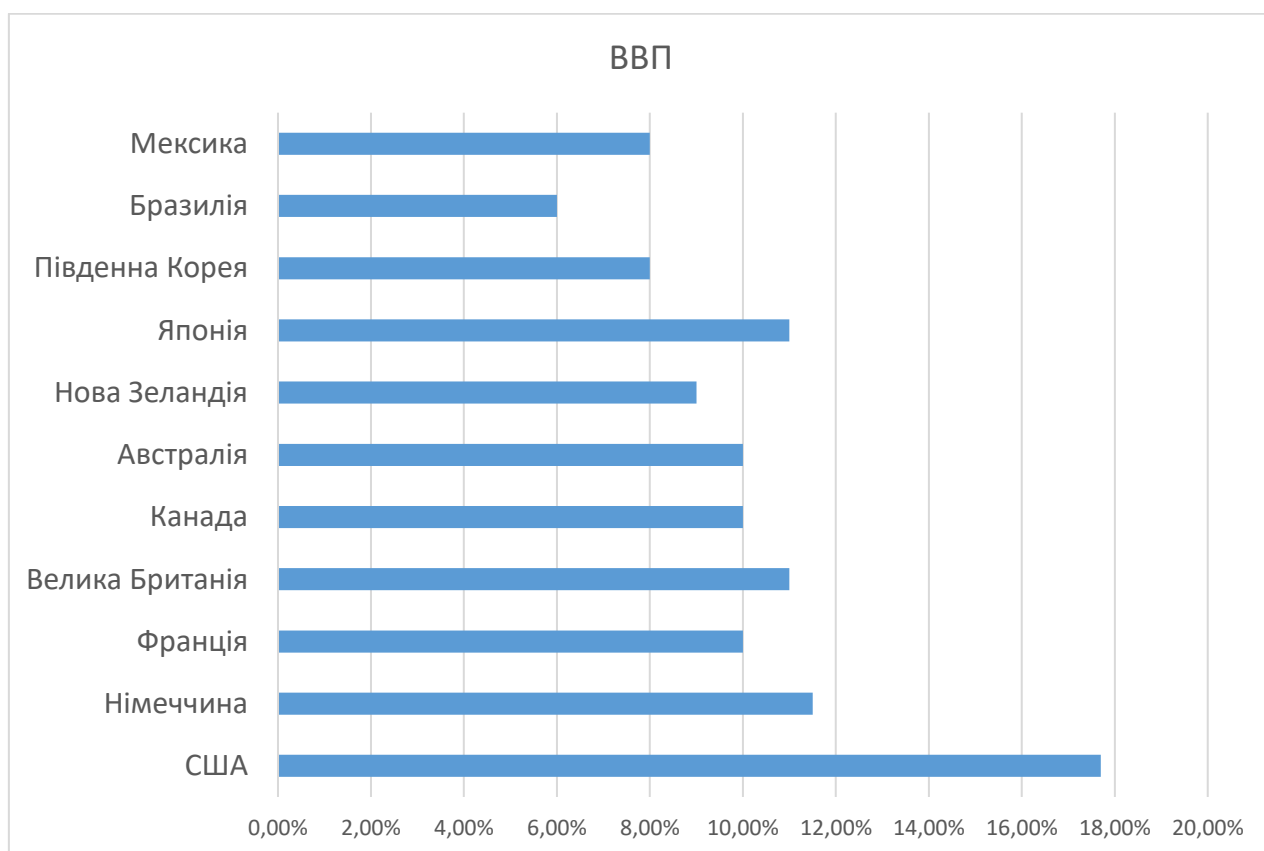


Рис. 3.1. Доля ВВП у витратах на охорону здоров'я по країнам

Джерело: складено за [8]

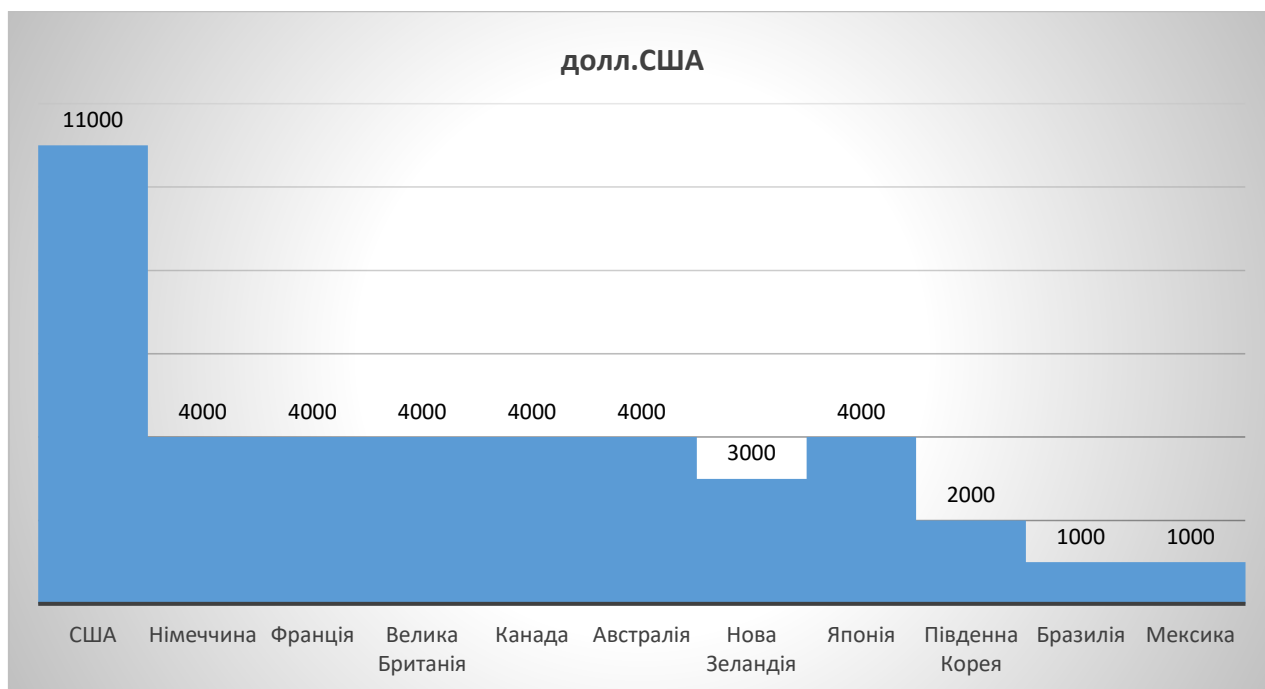


Рис. 3.2. Витрати на охорону здоров'я на душу населення у 2023 році
Джерело: складено за [49]

Витрати в Німеччині, Франції, Великій Британії, Канаді, Австралії та Японії на охорону здоров'я перевищують 4 тисячі доларів на душу населення, що робить їх привабливими для входження на ринок. Однак слід врахувати місцеву конкуренцію та специфічні аспекти регулювання у кожній країні.

Що до виходу на ринки сбуту послуг компанією LLC «Pharmbills» у таких країнах як Південна Корея, Нова Зеландія, Бразилія, Мексика, то витрати на охорону здоров'я на душу населення менші, але вони можуть мати свої переваги, такі як швидкозростаючий ринок у Південній Кореї та стабільна медична інфраструктура в Новій Зеландії. Однак необхідно обирати стратегії, які враховують місцеві особливості та конкуренцію. У вищезгаданих країнах треба адаптувати свої продукти або послуги до місцевих вимог і смаків цільового ринку. Розробіть гнучкі стратегії, які дозволять нам швидко реагувати на зміни в попиті.

Швидке реагування на зміни в попиті та адаптація продуктів або послуг до місцевих вимог і смаків цільового ринку є ключовими аспектами успішної між-

народної стратегії компанії LLC «Pharmbills».

- Проведення регулярних маркетингових досліджень дозволить нам вивчати потреби, уподобання та зміни в попиті на цільовому ринку. Це надасть можливість адаптувати наші продукти або послуги відповідно до виявлених трендів.
- Важливо мати гнучку виробничу лінію, яка дозволяє швидко змінювати асортимент або параметри продуктів відповідно до потреб ринку. Наприклад, можливість швидко впроваджувати нові формули або дозування лікарських засобів.
- Співпраця з місцевими партнерами, такими як медичні установи або фармацевтичні компанії, дозволяє краще розуміти місцеві вимоги та потреби. Це також допомагає забезпечити ефективну дистрибуцію та під-тримку продуктів на ринку.
- Використання методології агільного розроблення дозволяє швидко реагувати на зміни в потребах ринку і швидко впроваджувати нові функції або покращення в продуктах.
- Важливо встановлювати механізми зворотного зв'язку з клієнтами і стежити за їхніми відгуками та рекомендаціями. Це дозволить нам реагувати на їхні потреби та вподобання, покращуючи продукти або послуги.

Також треба, для оптимізації стратегії виходу на міжнародні ринки, укласти стратегічні партнерства з місцевими підприємствами або агентами, які мають глибокі знання ринку та можуть допомогти нам впевнено входити на нові ринки. Розробити маркетингові стратегії, спрямовані на місцеві аудиторії. Використовувати маркетингові інструменти, що працюють ефективно в конкретному регіоні. Враховувати культурні особливості та цінності країни, в яку ми виходимо, у своїй стратегії. Культурна чутливість може підвищити прийняття нашої компанії та продуктів на новому ринку. Спланувати ефективну логістику та постачання, щоб забезпечити надійність та швидкість доставки продуктів або послуг на міжнародні ринки та постійно відстежувати результати

нашої стратегії виходу на міжнародні ринки. Аналізувати дані, виявляти успішні підходи та вчіться на помилках для подальшого удосконалення стратегії [14].

3.2. Заходи з адаптації стратегії виходу на зовнішні ринки LLC «Pharmbills» до умов сучасного турбулентного ринку

Для удосконалення стратегії виходу компанії LLC «Pharmbills» на зовнішній ринок та її адаптації до умов сучасного турбулентного ринку можна розробити наступні додаткові заходи:

Маючи на увазі аналіз фінансових результатів діяльності аутстафінгової компанії LLC «Pharmbills» проведений у розділі 2.2 потрібно зробити наступне:

1. Провести аналіз собівартості наданих послуг та адміністративних витрат для зменшення витрат та збільшення валового прибутку.
2. Розглянути можливості для збільшення інших доходів компанії, щоб збалансувати зниження чистого доходу у деяких періодах.
3. Важливо провести аналіз оптимальних стратегій оподаткування, щоб зменшити витрати на податок на прибуток.
4. З урахуванням збільшення прибутку у 2021 та 2022 роках, можна розглянути інвестиції в нові технології, розширення ринків або програми маркетингу та продажу для підтримки зростання прибутку у майбутньому.

Також, для удосконалення стратегії виходу компанії LLC «Pharmbills» на зовнішній ринок і адаптації до умов сучасного турбулентного ринку, можна розглянути наступні дії та заходи:

5. Провести детальний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та змін споживчих уподобань в медичній індустрії. Врахувати вплив глобальних змін, таких як пандемія або технологічні інновації. Витрати на дослідження тенденцій ринку: 3% від загального бюджету на маркетинг. Це дозволить компанії краще розуміти поточні тенденції, поведінку споживачів, конкурентну ситуацію та інші фактори, що впливають на діяльність. Збільшення обсягу досліджень на 15% щорічно –

допоможе компанії отримувати більш точні прогнози щодо майбутніх тенденцій ринку. Це дозволить вчасно реагувати на зміни та адаптувати стратегії під нові умови.

6. Розробити гнучку стратегію, яка дозволить швидко реагувати на зміни на ринку. Включіть можливість масштабування бізнесу в разі зростання попиту або швидкого реагування на кризові ситуації. Інвестиції у розробку гнучких стратегій: 5% від загального бюджету на розвиток. Зменшення часу на впровадження нових стратегій на 20%.
7. Укладення стратегічних партнерств з іншими компаніями або інституціями, що мають доступ до цільового ринку та можуть сприяти розширенню бізнесу. Інвестиції у пошук та укладення партнерських угод: 2% від загального бюджету на розвиток бізнесу. Збільшення кількості стратегічних партнерів на 30% протягом наступних двох років.
8. Використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів, впровадження ефективної системи управління та забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів. Інвестиції у впровадження сучасних технологій: 7% від загального бюджету на ІТ. Збільшення продуктивності завдяки технологічній трансформації на 25%.
9. Створення стимулюючого середовища для інновацій та креативності серед співробітників компанії, що сприятиме впровадженню новаторських рішень. Інвестиції у створення інноваційної культури: 3% від загального бюджету на навчання та розвиток персоналу. Збільшення кількості інноваційних ідей на 40% за перший рік.
10. Розробка ефективних маркетингових стратегій та комунікаційних кампаній для просування продуктів і послуг компанії на нових ринках. Інвестиції у маркетинг та PR-кампанії: 8% від загального бюджету на маркетинг та рекламу. Збільшення обсягу продажів на 20% завдяки ефективним маркетинговим заходам.

11. Інвестування у навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та забезпечення високої ефективності у виконанні завдань. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу: 4% від загального бюджету на навчання та розвиток. Підвищення рівня задоволення персоналу на 25% та зниження текучості кадрів на 15%.

На мою думку всі ці заходи допоможуть компанії LLC «Pharmbills» адаптувати свою стратегію до сучасних умов ринку та збільшити її ефективність у виході на нові ринки.

3.3. Вдосконалення механізмів регулювання, контролю та оцінки ефективності стратегії

Спочатку розпочнем з огляду поточної системи управління аутстафінгом. Це включає аналіз основних принципів, політик, процедур і інструментів, які використовуються в компанії для управління аутстафінговою діяльністю.

По перше, зробимо опис поточної системи регулювання аутстафінгу на основі компанії LLC «Pharmbills, включаючи структуру управління, відповідальності та обов'язки за управлінням аутстафінговою діяльністю.

Поточна система регулювання - це комплекс правил, процедур, політик та інструментів, які використовуються для контролю, управління та регулювання певної діяльності або процесу в організації. У контексті аутстафінгу, поточна система регулювання охоплює правила та процедури, які використовуються для управління аутстафінговим персоналом, укладання контрактів, визначення ролей та обов'язків, моніторингу ефективності та вирішення конфліктів. Оцінка поточної системи регулювання допомагає виявити її сильні та слабкі сторони та виявити можливості для вдосконалення.

Як вже зазначалося вище у розділу 2.1 підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління.

Опис поточної системи управління компанією LLC «Pharmbills» включає наступні відділи та їх функції:

1. Директор: Відповідає за загальне управління компанією, прийняття стратегічних рішень та надання напрямків для всіх відділів.
2. IT-відділ: Забезпечує технічну підтримку компанії та управляє технічним відділом роботи з клієнтами, займається впровадженням та підтримкою інформаційних технологій.
3. HR-відділ: Відповідає за пошук та найм персоналу для компанії, а також забезпечує їхнє адаптування та розвиток.
4. Фінансовий відділ: Керує бухгалтерською службою, веде фінансовий облік та здійснює фінансове планування та аналіз.
5. Відділ маркетингу: Займається розробкою та впровадженням маркетингових стратегій, керує роботою СММ-менеджерів та маркетологів для просування продуктів та послуг компанії на ринку.
6. Відділ роботи з клієнтами: Відповідає за ведення обліку та взаємодію з клієнтами, управляє бухгалтером, менеджерами по роботі з клієнтами та аудитором для забезпечення якісного обслуговування клієнтів та вирішення їхніх питань.

В такій структурі відбувається комбінація функціонального поділу праці (розділення за функціями, такими як IT, HR, фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів) і лінійної ієрархії, де кожен відділ підпорядкований директору.

У такій структурі директор відповідає за загальне керівництво і прийняття стратегічних рішень, а функціональні відділи (IT, HR, фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів) відповідають за виконання функціональних завдань і завдань у своїх областях компетенції. Така структура дозволяє чітко розподілити відповідальності і забезпечує ефективну координацію робіт у різних сферах діяльності компанії.

По друге, для проведення аналізу ефективності поточної системи управління аутстафінгом компанії LLC «Pharmbills», розглянемо кілька аспектів її функціонування:

1. Сильні сторони:

- Чітка структура управління. Система управління складається з різних відділів з чітко визначеними обов'язками та відповідальностями, що сприяє ефективному виконанню завдань.
- Професіоналізм персоналу. Компетентність співробітників у різних відділах дозволяє виконувати завдання на високому рівні та забезпечує якісне обслуговування клієнтів.
- Система контролю якості. Наявність аудиторів та контроль за виконанням стандартів дозволяє підтримувати високу якість послуг компанії.

2. Слабкі сторони:

- Можливий ризик конфліктів в управлінні. У разі недостатньої комунікації та взаємодії між відділами можуть виникати конфлікти, які можуть негативно вплинути на ефективність роботи.
- Потреба у вдосконаленні системи звітності. Для більш ефективного управління може бути корисним вдосконалення системи звітності та моніторингу результативності для більш точного аналізу результатів роботи відділів.

Також цей аналіз можна представити у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналізу ефективності поточної системи управління аутстафінгом
компанії LLC «Pharmbills»

Аспекти аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Структура управління	Чітка структура з чітко визначеними обов'язками та відповідальностями	Можливий ризик конфліктів в управлінні
		Потреба у вдосконаленні системи звітності
Професіоналізм персоналу	Компетентний персонал у різних відділах	
Система контролю якості	Наявність аудиторів та контроль за виконанням стандартів	

Джерело: авторська розробка

Загалом, поточна система управління у LLC «Pharmbills» має свої сильні сторони, такі як чітка структура та професіоналізм персоналу, але потребує певного вдосконалення, зокрема в плані комунікації між відділами та системи звітності для підвищення ефективності управління аутстафінгом.

По третє, для вдосконалення ключових аспектів у компанії LLC «Pharmbills», рекомендую звернути увагу на наступне:

1. Процедури відбору персоналу – треба розглянути можливість впровадження більш об'єктивних та ефективних методів відбору, таких як тестування компетенцій, асесмент-центри або використання аналітики даних для оцінки кандидатів.
2. Контрактні угоди – переглянути і оновити контрактні угоди з клієнтами та персоналом, забезпечуючи чіткість, прозорість та відповідність законодавству. Додати положення щодо захисту конфіденційності та інших важливих аспектів.
3. Моніторинг та оцінка результативності – впровадити систему моніторингу та оцінки результативності персоналу з використанням об'єктивних критеріїв і метрик. Регулярно проводити огляди та звіти про продуктивність, щоб ідентифікувати слабкі місця та приймати вчасні корективні заходи.

На мою думку ці кроки допоможуть удосконалити процеси управління персоналом і забезпечити більш ефективну та продуктивну роботу компанії LLC «Pharmbills».

Впровадження стратегії виходу компанії на зовнішній ринок потребує системи контролю та оцінки її ефективності. Для компанії LLC «Pharmbills» це є важливим кроком для забезпечення успішності розширення діяльності та досягнення поставлених цілей. Нижче наведені ключові механізми, які можуть бути використані для контролю та оцінки ефективності стратегії:

1. Система внутрішнього контролю
2. Ключові показники ефективності (KPIs)

3. Аналіз ринкових тенденцій
4. Звітність та аналітика
5. Залучення експертної думки

Система внутрішнього контролю є важливим елементом управління компанією і має на меті забезпечення ефективного виконання стратегічних завдань, виявлення можливих відхилень та вчасного прийняття коригуючих заходів. Розробка та впровадження такої системи включає такі ключові етапи:

- ✓ аналіз поточних процесів – першим кроком є детальний аналіз поточних процесів управління компанією, включаючи стратегічне планування, фінансовий контроль, управління ресурсами та інші аспекти діяльності;
- ✓ визначення ключових показників – на основі аналізу визначаються ключові показники ефективності, які дозволять оцінювати виконання стратегічних завдань (це можуть бути фінансові показники, рівень виконання планових завдань, ринкова динаміка тощо);
- ✓ розробка процедур контролю – на основі ключових показників розробляються процедури контролю, які охоплюють всі аспекти діяльності компанії (це включає планування, виконання, перевірку результатів та аналіз відхилень);
- ✓ впровадження системи контролю – після розробки процедур вони впроваджуються в робочі процеси компанії, створюються механізми збору та аналізу даних, встановлюються відповідальні особи за контроль та моніторинг);
- ✓ аналіз результатів – постійний моніторинг та аналіз результатів роботи системи внутрішнього контролю (це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від стратегічних планів та приймати відповідні коригуючі заходи);
- ✓ постійне вдосконалення – система внутрішнього контролю повинна бути постійно вдосконалювана з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Ключові показники ефективності (KPIs) є важливим інструментом для вимірювання та моніторингу виконання стратегії компанії. Вони дозволяють визначити ступінь досягнення поставлених цілей та вчасно реагувати на можливі відхилення. Для моніторингу стратегії компанії LLC «Pharmbills» можна використовувати такі ключові показники ефективності:

- ✓ **Обсяги продажів.** Кількість продуктів або послуг, що реалізуються компанією за певний період часу. Цей показник дозволяє оцінити рівень попиту на продукцію чи послуги компанії на ринку.
- ✓ **Чистий прибуток.** Прибуток, отриманий після вирахування всіх витрат та податків. Вимірювання чистого прибутку допомагає оцінити фінансову ефективність діяльності компанії.
- ✓ **Ринкова частка.** Відсоток загального обсягу продажів чи доходу компанії, що припадає на неї на ринку в порівнянні з конкурентами. Цей показник вказує на позицію компанії на ринку та її конкурентоспроможність.
- ✓ **Рівень задоволеності клієнтів.** Оцінка задоволеності клієнтів за допомогою опитувань, відгуків чи оцінок. Важливо вимірювати рівень задоволеності клієнтів, щоб забезпечити високу якість обслуговування та збільшити лояльність клієнтів.
- ✓ **Продуктивність працівників.** Вимірювання ефективності роботи працівників за допомогою показників, таких як виробничий обсяг, продуктивність на одного працівника, якість виконаної роботи тощо.

Аналіз ринкових тенденцій є важливим етапом у стратегічному управлінні компанією LLC «Pharmbills». Цей процес дозволяє виявляти зміни у споживчому попиті, конкурентному середовищі та загальних тенденціях ринку, що можуть впливати на стратегію компанії. Нижче наведено аспекти аналізу ринкових тенденцій:

- ✓ **споживчий попит** – визначення змін у вимогах та потребах споживачів щодо продуктів або послуг компанії (це включає дослідження попиту на конкретні продукти, їх характеристики та цінові уявлення);

- ✓ конкурентна ситуація – аналіз діяльності конкурентів, їхніх стратегій, цінової політики, інновацій та позиціонування на ринку (це допомагає виявити конкурентні переваги та недоліки компанії в порівнянні з іншими гравцями на ринку);
- ✓ технологічні зміни – оцінка впливу нових технологій на ринок та можливості їх використання компанією для покращення продуктів чи послуг;
- ✓ законодавчі та регуляторні зміни – врахування змін у законодавстві, стандартах та регулятивному середовищі, які можуть вплинути на діяльність компанії та її стратегію;
- ✓ глобальні тенденції – аналіз глобальних економічних, соціокультурних та політичних тенденцій, які можуть мати вплив на ринок та діяльність компанії в цілому.

Звітність та аналітика є важливою складовою управління стратегією компанії. Нижче наведено аспекти цього процесу:

- ✓ складання періодичних звітів про виконання стратегії, які включають ключові показники ефективності, виконані завдання та досягнуті результати (ці звіти допомагають керівництву компанії оцінити ступінь досягнення поставлених цілей та приймати відповідні управлінські рішення);
- ✓ проведення аналітичних оцінок з метою ідентифікації успіхів та проблемних ситуацій (це включає аналіз ключових показників ефективності, виявлення тенденцій у виконанні стратегії, оцінку ринкової динаміки та конкурентного середовища);
- ✓ моніторинг виконання стратегічних завдань та вчасна ідентифікація можливих відхилень (це дозволяє вчасно коригувати дії та уникати втрат часу та ресурсів);
- ✓ на основі аналітичних даних формування прогнозів та планів подальших дій (це допомагає виробляти стратегічні рішення з урахуванням поточних

тенденцій та прогнозованих змін на ринку).

Залучення експертної думки є важливою складовою стратегічного управління компанією LLC «Pharmbills». Організація засідань та консультацій з ключовими фахівцями та керівництвом допомагає виявляти нові ідеї, обговорювати результати та приймати стратегічні рішення. Основні аспекти цього процесу включають:

- ✓ структуровані засідання – планування регулярних засідань з експертами та керівництвом для обговорення ключових питань щодо стратегії компанії (ці засідання можуть бути як формальними, так і неформальними, залежно від потреб та обставин);
- ✓ консультації та дискусії – проведення консультацій та дискусійних зустрічей для обговорення конкретних питань, ідей та пропозицій (це дозволяє отримувати різноманітні точки зору та враховувати різні підходи при прийнятті рішень);
- ✓ експертна оцінка – залучення фахівців з різних галузей для оцінки поточної стратегії, аналізу можливих альтернатив та визначення оптимальних шляхів розвитку;
- ✓ розробка рекомендацій – на основі результатів засідань та консультацій розробляються рекомендації щодо вдосконалення стратегії, уточнення цілей та завдань, а також прийняття конкретних керівних рішень.

Ці механізми дозволять компанії LLC «Pharmbills» ефективно контролювати та оцінювати ефективність своєї стратегії виходу на зовнішній ринок та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Зважаючи на специфіку діяльності LLC «Pharmbills», можна зазначити, що дистанційна робота може мати деякі переваги, зокрема, доступ до

глобального ринку талантів у сфері фармацевтики та зменшення витрат на офісні приміщення. Однак неефективним може бути складніше управління віддаленими командами та можливість виникнення проблем з безпекою даних. Тому компанія повинна збалансувати обидва підходи в залежності від конкретних завдань та потреб бізнесу.

2. Для оптимізації стратегії виходу на міжнародні ринки, треба укласти стратегічні партнерства з місцевими підприємствами або агентами, які мають глибокі знання ринку та можуть допомогти нам впевнено входити на нові ринки. Розробити маркетингові стратегії, спрямовані на місцеві аудиторії. Використовувати маркетингові інструменти, що працюють ефективно в конкретному регіоні. Враховувати культурні особливості та цінності країни, в яку ми виходимо, у своїй стратегії. Спланувати ефективну логістику та постачання, щоб забезпечити надійність та швидкість доставки послуг на міжнародні ринки та постійно відстежувати результати нашої стратегії виходу на міжнародні ринки.

3. Загалом, поточна система управління у LLC «Pharmbills» має свої сильні сторони, такі як чітка структура та професіоналізм персоналу, але потребує певного вдосконалення, зокрема в плані комунікації між відділами та системи звітності для підвищення ефективності управління аутстафінгом.

4. Для удосконалення стратегії виходу на зовнішній ринок та її адаптації до умов сучасного турбулентного ринку були розроблені додаткові заходи, які, на мою думку, допоможуть компанії LLC «Pharmbills» адаптувати свою стратегію до сучасних умов ринку та збільшити її ефективність у виході на нові ринки.

5. Також, були надані ключові механізми, які дозволять компанії LLC «Pharmbills» ефективно контролювати та оцінювати ефективність своєї стратегії виходу на зовнішній ринок та забезпечити досягнення стратегічних цілей

ВИСНОВКИ

Отже, на основі отриманих результатів дослідження можна зробити наступні загальні висновки.

1. У розвитку кожного підприємства настає момент, коли потрібно розглянути вихід на міжнародні ринки через обмеження або несприятливі умови на внутрішньому ринку. Успішний вихід на міжнародні ринки вимагає комплексного підходу та детального аналізу факторів, включаючи стратегії збуту, інвестиційну політику та інноваційні підходи. Це важливий крок для збільшення продажів та ефективного використання потенціалу підприємства.

2. Кожна із стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки, які слід розглядати в контексті особливостей товару. Отже, враховуючи багатогранність стратегій та наявність різних її типів, яким властива індивідуальна специфіка, підприємству, що бажає вийти на зовнішній ринок, необхідно приймати рішення про вибір стратегії послідовно, комплексно і виважено.

3. Аутстафінг – це процес, при якому організація виводить персонал зі свого штату та вводить його до штату зовнішнього провайдера. Аутстафінг є результатом комплексу чинників, що включають: зростання глобалізації; розвиток технологій зв'язку; популярність роботи на віддаленій основі; потреба в гнучкості та ефективності у виконанні завдань.

4. Компанія LLC «Pharmbills» діє в сфері медичних послуг, зокрема у сфері фармацевтики та організації медичних процедур. Вона надає послуги, пов'язані з розробкою, виробництвом та дистрибуцією медичних препаратів, а також забезпечує аутсорсинг медичного персоналу для лікарень та інших медичних установ. Крім того, компанія надає консультативні послуги в галузі медичної діагностики та лікування. У складі компанії працює понад 800 співробітників, які обіймають різноманітні посади: від початківців-фахівців до вищого

менеджменту у галузях продажів, фінансів, бухгалтерії, аудиту, документообігу, IT - підтримки та обслуговування клієнтів.

5. Для оцінки діяльності компанії LLC «Pharmbills» та розробці стратегії виходу на зовнішні ринки було проведено наступні заходи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінку фінансової продуктивності компанії, аналіз беззбитковості, аналіз конкурентноспроможності. Використання цих заходів надало можливість отримати більш повну картину для розробці стратегії підприємства та ефективність його діяльності.

6. SWOT-аналіз підприємства LLC «Pharmbills» вказує на його сильні сторони, які включають високе клієнтське задоволення, ефективне використання технологій, міжнародну співпрацю, досвід у медичній сфері, гнучке управління та доступ до кваліфікованої робочої сили. Однак компанія також має слабкі сторони, такі як залежність від курсу валют, обмежені можливості на внутрішньому ринку, сильна конкуренція та недостатня готовність до змін. Зовнішнє середовище, включаючи воєнний стан, політичну та економічну нестабільність, також становить загрозу для компанії. Однак, потенційні можливості включають зростання попиту на медичні послуги у США, міжнародну співпрацю, використання інноваційних технологій та розширення географічного охоплення. На основі цього аналізу, компанії слід продовжувати розвивати свої сильні сторони, вдосконалювати управління ризиками та шукати нові можливості для росту та розширення. PEST-аналіз дозволив встановити, що політичні та економічні чинники мають середній вплив на діяльність компанії, соціальні чинники вважаються помірно впливовими, а технологічні чинники мають великий вплив.

7. По результатах фінансових показників ми можемо засвідчити, що спостерігається тенденція до зменшення виручки на 4,5 %, ймовірно, пов'язана зі зменшенням обсягу наданих послуг, зміною курсу долара. Компанія повинна уважно вивчити ці причини, щоб розробити стратегію по збільшенню обсягів продажів у майбутньому. Чистий прибуток теж показує динаміку до

зменшення на 25,3% або на 5,048 млн. грн. Це значна динаміка зменшення і може бути покликано не лише зниженням виручки, але й збільшенням витрат. Компанія повинна провести детальний аналіз витрат, вивчити ефективність різних напрямків бізнесу та розробити стратегію по збільшенню прибутковості. Також ми бачимо що собівартість наданих послуг зросла на 2%. Це може бути ознакою зростання витрат на надання послуг. Компанія повинна звернути увагу на оптимізацію процесів та контроль над витратами для збереження прибутковості.

8. Аналіз беззбитковості компанії LLC «Pharmbills» показав, що компанія стикається з викликами щодо збереження доходності та ефективного управління ресурсами, проте показники критичної точки обсягів продажів свідчать про потенційні можливості для росту. Рекомендується подальший аналіз і вдосконалення стратегій управління фінансами та оптимізації витрат.

9. Оцінка конкурентоспроможності показала, що у LLC «Pharmbills» існують сильні сторони, такі як високий рівень роботи та комунікації з клієнтами і активна рекламна діяльність, що сприяють підвищенню іміджу компанії та збільшенню обсягу наданих послуг. Однак у компанії також є слабкі сторони, зокрема, нижча кількість клієнтів порівняно з конкурентами. Проте завдяки комплексному підходу, професіоналізму персоналу та запропонованій системі знижок, компанія має можливість залучити більше клієнтів і підвищити свою конкурентоспроможність.

10. Зважаючи на специфіку діяльності LLC «Pharmbills», можна зазначити, що дистанційна робота може мати деякі переваги, зокрема, доступ до глобального ринку талантів у сфері фармацевтики та зменшення витрат на офісні приміщення. Однак неефективним може бути складніше управління віддаленими командами та можливість виникнення проблем з безпекою даних. Тому компанія повинна збалансувати обидва підходи в залежності від конкретних завдань та потреб бізнесу.

11. Для оптимізації стратегії виходу на міжнародні ринки, треба укласти стратегічні партнерства з місцевими підприємствами або агентами, які мають глибокі знання ринку та можуть допомогти нам впевнено входити на нові ринки. Розробити маркетингові стратегії, спрямовані на місцеві аудиторії. Використовувати маркетингові інструменти, що працюють ефективно в конкретному регіоні. Враховувати культурні особливості та цінності країни, в яку ми виходимо, у своїй стратегії. Спланувати ефективну логістику та постачання, щоб забезпечити надійність та швидкість доставки послуг на міжнародні ринки та постійно відстежувати результати нашої стратегії виходу на міжнародні ринки.

12. Загалом, поточна система управління у LLC «Pharmbills» має свої сильні сторони, такі як чітка структура та професіоналізм персоналу, але потребує певного вдосконалення, зокрема в плані комунікації між відділами та системи звітності для підвищення ефективності управління аутстафінгом.

13. Для удосконалення стратегії виходу на зовнішній ринок та її адаптації до умов сучасного турбулентного ринку були розроблені додаткові заходи, які, на мою думку, допоможуть компанії LLC «Pharmbills» адаптувати свою стратегію до сучасних умов ринку та збільшити її ефективність у виході на нові ринки.

14. Також, були надані ключові механізми, які дозволять компанії LLC «Pharmbills» ефективно контролювати та оцінювати ефективність своєї стратегії виходу на зовнішній ринок та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Ареф'єва О. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О. В. Ареф'єва, П. В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 80-85.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05afda44-2013-4604-a3e1-170512d20f33/content>
4. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеминауки. – 2005. - № 11. - С. 52-55.
5. Біляк Т.О. Теоретичні основи розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки – Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 134-135.
6. Білявська В. Рейтинг аутсорсинг компаній: топ-5 компаній України, що займаються аутсорсом бізнес-процесів, 2022 URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-5-kompaniy-ukrainy-zanimayushchihsya-autsorsom-biznes-processov-08102020-401036>
7. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с.
8. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int>
9. Губар Н.П. Стратегії формування конкурентних переваг транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків: Автореф.

- дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Н.П. Губар ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К., 2004. – 20 с.
10. Державна служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 11. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
 12. Імнадзе І. Н. Маркетингові аспекти міжнародної діяльності підприємства/ І. Н. Імнадзе // Управління розвитком . - 2020. - № 12. - С. 23-24.
 13. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика. - К.:КНЕУ, 2012. - 266 с.
 14. Козак Ю. Г. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навчальний посібник. Київ: Авріо. 2011. 262 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/International%20economic%20development%20strategies.pdf>
 15. Костін І., Фур'як Я. Небезпека використання аутстафінгу в Україні. БІЗНЕС-ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/nebezpeka-vikoristanna-autstafingu-v-ukraini/>
 16. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності /Ф. Котлер, Дж.А. Касліоне. - К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. -2016. - 208 с.
 17. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
 18. Кубишина, Н.С.; Кубишина, О.В. Моделі розвитку міжнародного маркетингу підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://dspace.nbuvgov.ua>
 19. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. - СПб.: Наука, 1996.-589 с.
 20. Міжнародні економічні відносини : Сучасні міжнародні економічні відносини: Підручник для студ. екон. вузів і фак./ А. С. Філіпенко та ін.. -К.: Либідь, 1992. -256 с.

21. Офіційний сайт «Peopleforce». URL: <https://peopleforce.io/uk/hrglossary/outstaffing>
22. Офіційний сайт «Pharmbills». URL: <https://www.pharmbills.me/ua/home>
23. Офіційний сайт «EBS» URL: <https://www.ebskiev.com>
24. Офіційний сайт «NotaGroup» URL: <https://notagroup.com.ua>
25. Офіційний сайт Kreston – Ukraine URL: <https://kreston.ua>
26. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
27. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна, І. В. Семенюк // Економічний простір . - 2020. - № 72. - С. 230-239.
28. Плоха О. Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві / О. Б. Плоха // Бізнес Інформ. - 2019. - № 5. - С. 258-260.
29. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, February 20-22, 2022. – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – P. 385-391.
30. Романов А. О. Алгоритм маркетингової селекції міжнародних ринків в умовах інтенсифікації експортної діяльності: підходи до проблеми /А.О.Романов// Вчені записки Університету «Крок». - К., 2016. - Вип.20, т. 2. - С. 57–65.
31. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

32. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проєктами. Молодий вчений. 2016. № 1 (28). Ч.1. С. 142-146.
URL: http://molody_vcheny.in.ua/files/journal/2016/1/33.pdf
33. Савельєв Є. Міжнародна економіка: теорія міжнародної торгівлі і фінансів : Підручник для магістрантів з міжнарод. економіки і держ. служби/ Євген Савельєв,; За ред. Олександра Устенка,. -Тернопіль: Економічна думка, 2002. -495 с.
34. Циганкова Т. М. Середовище міжнародної маркетингової діяльності: аналіз та сфери використання даних / Т.М.Циганкова // Формування ринкової економіки. - К., 2016. - С. 251–259.
35. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 120 с. URL: <https://buklib.net/books/25867/>
36. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок/ Н. І. Чухрай, І. Б. Млинко //Маркетинг і менеджмент інновацій . - 2020. - № 3. - С. 24-34.
37. Шаріпова О.С., Сєдова І.М. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види. Управління проєктами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля. 2011. № 4 (40). С. 53-60.
38. Шевченко О.Л. Маркетингова товарна політика підприємства (на прикладі фармацевтичної галузі України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2003. - 17 с.
39. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // Фінанси України - 1999. - №4. - с. 41- 43.
40. Akhter, S., & Robles, F. (2006). Leveraging internal competency and managing environmental uncertainty: Propensity to Collaborate in International Markets. International Marketing Review, 23(1), 98-115.

41. Ali, T., Khalid, S., Shahzad, K., & Larimo, J. (2021). Managing international joint ventures to improve performance: The role of structural and social mechanisms. *International Business Review*, 30(3), 101791.
42. Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. New York, USA: Palgrave Macmillan.
43. Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm in international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
44. Griffin, R.W. & Pustay, M.W. (2015). *International Business. A Managerial Perspective*. 8th edition. England, Essex: Pearson Education Limited.
45. Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
46. Johanson, J., & Mattson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 468-486). London, UK: Croom Helm.
47. Kärkkäinen, A. (2005). Selection of international market entry mode. Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki, Finland: Helsinki University of Technology; Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. London, UK: Lexington Books; Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73; Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126.
48. Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424
49. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). *Health at a Glance 2023*. URL: <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance/>

50. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
51. Teece, D. (1983). Technological and Organizational Factors in the Theory of the Multinational Enterprise. *The Growth of International Business*, 51-62.

ДОДАТКИ