

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

---

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г. О. Швіндіна

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «Система стратегічного планування у міжнародній компанії  
(на прикладі впровадження стратегії «APIN FORTE LTD»)».**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Студента гр. М-71 Лисак Дарини Олексіївни*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Лисак Д.О.

*Науковий керівник:* к.е.н., доцент Оніщенко М.Л.

Суми 2021р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА  
за спеціальністю  
073 «Менеджмент»  
студентці групи М-71  
Лисак Дарини Олексіївни

1. Тема роботи: «Система стратегічного планування у міжнародній компанії (на прикладі впровадження стратегії «APIN FORTE LTD»)».  
затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити систему стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD на українському ринку
4. Об'єкт дослідження: є система стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD.
5. Предмет дослідження: шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: компанії APIN FORTE LTD
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади стратегічного планування кешбек сервісів на українському ринку	
II	Аналіз діяльності компанії APIN FORTE LTD на українському ринку	
III	Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування у міжнародній компанії APIN FORTE LTD	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні засади стратегічного планування кешбек сервісів на українському ринку

У розділі 2 студент має провести аналіз діяльності компанії APIN FORTE LTD на українському ринку.

У розділі 3 студент має запропонувати основні шляхи вдосконалення системи стратегічного планування у міжнародній компанії APIN FORTE LTD.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Оніщенко М.Л.  
(підпис)

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_ Лисак Д.О.  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто систему стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD. Проведено аналіз діяльності міжнародної компанії на українському ринку та запропоновано основні шляхи вдосконалення системи стратегічного планування у міжнародній компанії APIN FORTE LTD.

## РЕФЕРАТ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 22 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 43 сторінки, у тому числі 1 таблиця, 7 рисунків, список використаних джерел – 3 сторінки.

*Актуальність.* На сьогодні важливим є стратегічне планування компаній, що діють в міжнародному бізнесі, так саме компанії APIN FORTE LTD, через розробку стратегії своєї діяльності опановує український ринок.

Метою роботи є дослідити систему стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD на українському ринку, для цього необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та характеристику стратегічного планування через систему кешбек сервісів;
- дослідити особливості та перспективи розвитку кешбек сервісів;
- дослідити зарубіжний досвід використання кешбек сервісів;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику компанії APIN FORTE LTD;
- дослідити систему стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD;
- дослідити стратегію компанії APIN FORTE LTD на українському ринку;
- здійснити розробку стратегії розвитку компанії на українському ринку через посилення інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного планування;
- запропонувати пріоритетні напрями стратегічного планування компанії на українському ринку.

Об'єктом дослідження є система стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD.

Предметом дослідження є шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, монографічний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, логічний метод.

Інформаційна база дослідження: статистична звітність організації, статті вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси.

*Наукова новизна.* Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

- вдосконалено інформаційно-аналітичну підсистему стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD;
- набули подальшого розвитку пріоритетні напрямки стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD на українському ринку.

*Ключові слова:* стратегічне планування, кешбек-сервіс, стратегія, міжнародній бізнес, компанія.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КЕШБЕК СЕРВІСІВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.....	9
1.1. Сутність та характеристика стратегічного планування через систему кешбек сервісів.....	9
1.2. Особливості та перспективи розвитку кешбек сервісів.....	13
1.3. Зарубіжний досвід використання кешбек сервісів.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ APIN FORTE LTD НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії APIN FORTE LTD.....	22
2.2. Система стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD.....	26
2.3. Стратегія компанії APIN FORTE LTD на українському ринку.....	29
Висновки до розділу 2.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ APIN FORTE LT.....	33
3.1. Розробка стратегії розвитку компанії на українському ринку через посилення інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного планування.....	32
3.2. Пріоритетні напрями стратегічного планування компанії на українському ринку.....	36
Висновки до розділу 3.....	38
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

Стратегічне управління життєво важливе навіть в невеликих масштабах усередині бізнесу. Проте стратегічне управління важко виконати без чітко певного набору цілей для роботи бізнесу. Знаючи, що ваші основні компетенції хороші з точки зору розуміння ваших сильних сторін на ринку. Це також допоможе вам визначити області для поліпшення і встановити цілі і завдання, ґрунтовані на цих слабких сторонах. Якщо ви знаєте, наприклад, що ваш бізнес відстає у використанні можливостей Інтернету для продажу своїх продуктів, то однією з ваших цілей може стати введення онлайн-платформи для торгівлі впродовж наступних шести місяців. Важливо відмітити, що цілі, які ставить перед собою ваш бізнес, мають бути вимірними, конкретними і мати часові рамки, прив'язані до них. Встановлення цілей таким чином допомагає компаніям стратегічно позиціонувати свій бізнес для майбутнього успіху. Саме компанія APIN FORTE LTD на українському ринку здійснює стратегічне планування та просування свого продукту на український ринок через кешбек-платформу MYSWITPLANET.

Метою роботи є дослідити систему стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD на українському ринку, для цього необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та характеристику стратегічного планування через систему кешбек сервісів;
- дослідити особливості та перспективи розвитку кешбек сервісів;
- дослідити зарубіжний досвід використання кешбек сервісів;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику компанії APIN FORTE LTD;
- дослідити систему стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD;
- дослідити стратегію компанії APIN FORTE LTD на українському ринку;



- здійснити розробку стратегії розвитку компанії на українському ринку через посилення інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного планування;
- запропонувати пріоритетні напрями стратегічного планування компанії на українському ринку.

Об'єктом дослідження є система стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD.

Предметом дослідження є шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, монографічний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, логічний метод.

Інформаційна база дослідження: статистична звітність організації, статті вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності компанії APIN FORTE LTD.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КЕШБЕК СЕРВІСІВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

#### 1.1. Сутність та характеристика стратегічного планування через систему кешбек сервісів.

Останнім часом в Україні почали набирати популярність кешбек-сервіси. Їх суть полягає в тому, що при покупці в певних магазинах власники карток отримують назад частину витрачених грошей. Згодом цей формат прижився і в сфері інтернет-покупок.

Щоб почати користуватися сервісом, покупцеві потрібно зареєструватися на кешбек-майданчику, перейти з неї на сайт потрібного інтернет-магазину і зробити покупку. Ціна товару буде такий же, як при покупці на сайті продавця, але частину витрачених грошей повернеться на рахунок покупця.

Гроші покупцеві повертає кешбек-сервіс, якому магазин платить за залучення клієнтів. Простіше кажучи, для компанії кешбек - це такий же інструмент маркетингу, як банерна реклама, за розміщення якої рекламодавець платить майданчику. Інтернет-магазин перераховує сервісу заздалегідь обумовлений відсоток від покупки - частина цих грошей він залишає собі, а решту віддає покупцеві.

Як правило, кешбек-сервіси пропонують два варіанти повернення грошей: на банківську карту або електронний гаманець. Термін очікування виплати становить 14-30 днів. Швидкість залежить від схеми роботи самого сервісу. Деякі майданчики «кредитують» інтернет-магазини і повертають покупцям гроші до того, як самі отримають оплату від замовника. У цьому випадку користувач може отримати кешбек протягом тижня. Зарахування кеш-беку за покупки що було здійснено на іноземних сайтах, може відбуватись із затримкою до 60 днів.

Але подібна схема швидше виняток, тому що жоден сервіс не готовий ризикувати. Найчастіше гроші приходять покупцеві після того, як інтернет-магазин перевів їх кешбек-сервісу. І якщо робота між партнерами налагоджена, процес займає близько двох тижнів. Після закінчення терміну очікування в «Особистому кабінеті» покупця на сайті сервісу з'являється інформація про доступність засобів, їх можна зарахувати на карту або електронний гаманець.

У всіх сервісів є обмеження по сумі повернення - від 50 грн до 1 тисячі гривень. Тому, перш ніж робити покупку, варто звернути увагу на рівень порогу виплат.

Більшість людей купують товари середнього цінового сегмента, кешбек за якими становить 200-300 гривень. Перші кілька днів вони стежать за статусом виплат, а потім забувають. Бувають випадки, що через півроку гроші згорають або губляться. Домагатися повернення коштів в подібних ситуаціях будуть одиниці. І саме цим можуть скористатися недобросовісні сервіси. Для того щоб не потрапити в подібну ситуацію, при виборі майданчика варто звертати увагу на обмеження терміну виведення грошей і регулярно перевіряти статус в «Особистому кабінеті».

Збій системи відбувається, як правило, у сервісів, що недавно запустилися і пов'язаний з тим, що робота ще не налагоджена. Однією з причин можуть стати некоректні налаштування кешбека, тоді замовлення просто не буде зарахованим. У цьому випадку необхідно звернутися до служби підтримки, назвати номер і дату замовлення. Менеджери допоможуть знайти покупку в системах сервісу або інтернет-магазину і зарахують гроші.

Деякі користувачі здійснюють покупку на сайті інтернет-магазину і тільки після цього дізнаються, що можна скористатися кешбек-сервісом, і тоді оформляють замовлення повторно. Побачивши два однакових замовлення, інтернет-магазин відхилить той, що був зроблений через кешбек-сервіс, тому що за звичайне замовлення йому не доведеться платити комісію.

Щоб уникнути непорозумінь спочатку скасуйте замовлення на сайті магазину і тільки потім оформляйте покупку через кешбек-сервіс.

Існує некоректне оформлення замовлення, припустимо, покупець перейшов на сайт магазину за посиланням кешбек-сервісу, вибрав товар, але про всяк випадок вирішив зателефонувати, щоб уточнити його характеристики. Якщо в результаті замовлення було зроблено по телефону, він буде зареєстрований магазином на call-центр, а не кешбек-сервіс, і користувач не отримає гроші. Так що після обговорення деталей покупки з менеджером магазину потрібно завершити оформлення замовлення на сайті кешбека.

Часть коштів повертається на карту – банківська послуга cash back. Одна з найбільш привабливих умов пластикових карт - повернення 0,5-3% від суми витрачених коштів. Ця опція не настільки вигідна. При виборі опції увагу необхідно звернути на умови, обмеження та особливості, що існують. Для того, щоб використовувати цю послугу з максимальною вигодою.

Таблиця 1.1. Характеристика основних кешбек сервісів на території України [3]

Назва	Кількість магазинів	Мінімальна сума заказів \$
LetyShops	1006	7
Smarty.Sale	1536	1
Cash4brands	1543	0,1
Moneta.ua	227	0,7
MegaBonus	1866	1,5
Yamaneta	830	1

LetyShops вже більше 5 років на ринку Кешбек-сервісів і є однією з найбільших майданчиків в СНД. Ним користуються більше 10 мільйонів чоловік за їхньою інформацією, і всім клієнтам в цілому виплачено понад 1,2 мільярда рублів. Даний сервіс співпрацює з більш ніж 2200 магазинами по

всьому світу. Сервіс має кілька особливостей, що відрізняють його від конкурентів.

Smarty.sale - це Кешбек-сервіс, який повертає частину грошей за покупки в інтернет-магазинах. На даний момент сервіс співпрацює з більш ніж тисячею магазинів. Запустився проект в 2016 р і за цей час він встиг стати одним з кращих в країнах СНД за середніми обсягами Кешбек і швидкості перерахування грошей всілякими способами: на банківську карту, мобільний телефон, електронні гроші тощо.

Варто звернути увагу на мінімальну суму виведення, вже з першого замовлення і після його підтвердження можна вивести свій Кешбек, в той час як в інших сервісах є певні пороги для зняття. Смарті Сейл постійно розширює свою географічну присутність і активно працює на наступних ринках: Україна, Казахстан, Білорусь, Польща, США. Каталог магазинів, що надають Кешбек, розширюється практично щодня.

Кешбек-сервіс «Монета.ЮА» - зовсім не новачок на ринку. Він почав роботу на початку 2016 року, а до 2017-го був перейменований. Раніше цей ресурс називався KlubSkidok, але після апгрейда змінив і назву, і функціонал. Можливостей стало більше, навігація по сайту спростилася. Зараз це один з найбільших, вигідних і надійних українських кешбек-сервісів. Він співпрацює з українськими та міжнародними торговими майданчиками, виплачує стабільно високі повернення і пропонує деякі додаткові функції.

Megabonus - один з найвідоміших Кешбек-сервісів, що пропонує економію до 40%. Даному сайту всього близько трьох років і він є наступником досить відомого сервісу Alibonus, який повертав Кешбек тільки з Аліекспрес. Сервіс співпрацює з більш ніж 1500 магазинами, а число користувачів - вже більше 1 000 000 чоловік по всьому світу. Кешбек-сервіс Megabonus - це один з доступних, лаконічних і зручних способів економії, який має, природно, свої переваги і недоліки.

Yamaneta.com - це відносно молодий Кешбек-сервіс, який допомагає економити гроші на онлайн-покупках. Всього в списку Яманети близько 600

магазинів, що пропонують всілякі товари і послуги. Всі майданчики розбиті на категорії, тому користувачі перед покупкою можуть зрівняти умови Кешбек відразу в декількох магазинах або знайти потрібний, скориставшись швидким пошуком.

## **1.2. Особливості та перспективи розвитку кешбек сервісів**

На даний момент існує два напрями кешбека : банківський кешбек і спеціальні сервіси кешбека. У першому випадку кешбек повертається з комісії за еквайринг (обслуговування платежів банківськими картами), яку платять компанії приймаючі платежі по картах. Збори за придбання, як правило, перевищують 2% від суми платежу. Кешбек, що надається банками, практично скрізь однаковий і складає 1% від суми з лімітом на суму кешбека в місяць (близько 2000-3000 рублів, залежно від банку).

Розмір кешбека в цьому випадку залежить не від продавця, а тільки від банку-емітента дебетової карти. Виключенням є спільні акції банків і ритейлерів, коли повернення грошових коштів може складати більше за один відсоток, тоді ритейлер оплачує збільшення віддачі від карти, розраховуючи на збільшення продажів під час акції [6].

Другий напрям кешбека - сервіси кешбека. Суть їх роботи досить проста і прозора: більшість магазинів готова розділити відсоток від суми замовлення в якості винагороди для цього покупця. Служба повернення грошових коштів ділить частину отриманій комісії зі своїми клієнтами. Таким чином, усі виграють:

- магазин приймає покупців;
- клієнт отримує знижку у вигляді повернення частини витрачених грошей;
- кешбек сервіс отримує комісію [5].

Саме з цієї причини напрям отримав такий потужний імпульс в розвитку і не збирається зупинитися. На американському ринку, де послуги

кешбека існують досить давно, лідером серед кешбеків є rakuten (раніше Ebates), який приніс своїм партнерам більше 11 мільярдів доларів продажів тільки в 2018 році. Ця цифра росте на 20-30% в річному обчисленні, що чітко вказує на збільшення інтересу до кешбеку (рис. 1.1).

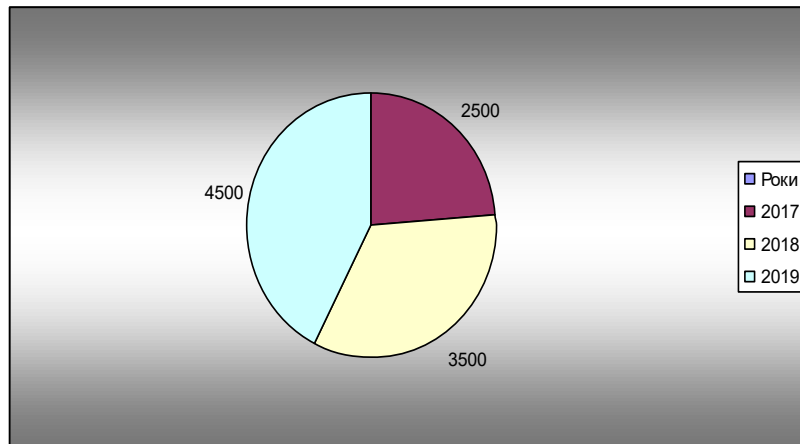


Рисунок 1.1. – Обсяг повернутих грошових засобів покупцям за допомогою кешбек сервісів млрд. дол. [8]

Більшість існуючих в Україні сервісів працюють за тим же принципом і відрізняються відсотком виплачуваної винагороди за здійснення покупок, яке називається кешбек.

Існуюча схема цих послуг має два ключові недоліки:

- Клієнт спочатку знаходить потрібний товар на веб-сайті магазину або в службах порівняння цін, оцінює привабливість пропозиції і тільки тоді звертається в службу повернення грошей, щоб скористатися послугою повернення грошей для купівлі.

Іншими словами, послуга кешбека є кінцевою, а не відправною точкою в дорозі клієнта.

-Магазини обмежені в можливості збільшення продажів через послуги кешбека.

Виходом з ситуації, що склалася, є підвищення комісії за повернення грошей покупцям, яка добре працює тільки для великих інтернет-магазинів,

що займають ключові позиції в рейтингах магазинів, і практично не працює для середніх і інтернет-магазинів [6].

На тлі вказаних вище недоліків виділяється новачок в цьому напрямі - сервіс ринку кешбеків, який переглянув підхід до кешбека і зумів завоювати своїх перших постійних клієнтів.

Основною відмінністю нової послуги є повноцінний каталог товарів.

Подібно до популярних в Росії сервісів порівняння цін, ринок кешбека пропонує своїм відвідувачам порівняти ціни на товари, що цікавлять їх.

2018 році цей показник збільшився на 20%. Крім того, за даними Google Play додатки, розроблені кешбек-сервісами в 2018 році, викачали 1,1 мільйона чоловік. Саме у цьому напрямі розвиватиметься ринок, тому сервісу SWITIPS припаде розробити додаток, який дозволить йому на рівних конкурувати з іншими сайтами.

Найбільшими кешбек сервісами є:

ePN Cashback;

MegaBonus;

Letyshops.

Саме ці платформи притягають користувачів, які віддають перевагу покупкам через смартфони і планшети. Характерно, що зростання покупок спостерігається саме серед власників пристроїв на платформі iOS, кількість придбань у яких збільшилася на 41%. Власники смартфонів на Android вчинили на 9% більше покупок по порівнянню з минулим роком.

Для зручності покупців був зібраний зворотний зв'язок по більшості продуктів а також інформація про можливі акції в підключених магазинах.

Виявляється, клієнтові досить використати один сервіс:

- Порівняти ціни;
- Порівняти кешбек;
- Отримати кешбек;
- Дізнатися про рекламні акції і розстрочки;
- Читати огляди продуктів і магазинів [2, 4].



Ashback.market також залишив традиційний каталог магазинів, як і інші послуги, на той випадок, якщо клієнт вже визначився з вибором магазину для здійснення покупки.

Із зростанням популярності кешбека магазини все частіше називають свої бонуси лояльності «кешбэком». Звичайно, це просто бажання скористатися популярністю модного слова, але цей маркетинговий хід не має ніякого відношення до реального кешбеку, оскільки кешбэк припускає виплату реальних грошей, які можна витратити де завгодно, а не тільки в магазині, де покупка була зроблена.

Кешбэк - це реальний спосіб заощадити, який набирає популярність в Україні. Умовно можна виділити два види кешбеків - банківські і такі, що надаються спецсайтами. Як правило, одно підсумовується з іншим, що дозволяє істотно заощадити на покупках. Магазины стали називати свою програму лояльності кешбэком тоді як це ті ж самі звичайні накопичувальні бали, які мають велике кількість обмежень і, що саме не є грошима, тому вони фактично не являються кешбеком. Проте у більшості випадків такі кешбек- «очі» поєднуються з кешбеком від банків і кешбек-сервісів.

### **1.3. Зарубіжний досвід використання кешбек сервісів**

Знижкові карти прекрасно відомі споживачам в Німеччині. Карта з чіпом подається продавцеві на касі, що дозволяє копирити пункти, отримувати знижки і інші нагороди лояльним клієнтам. Схоже організований процес винагороди споживачів і за покупки онлайн. Кешбек в німецьких онлайн-магазинах Практика показує - закуповуватися в німецькому інтернеті використовуючи кешбек вигідніше, ніж в звичайних магазинах. Потрібно зайти на сайт продавця не безпосередньо, а через портал, який поверне частину витраченого покупцеві. Знижки в 5-10% - удача, 2-3% - як правило. Бізнес-модель порталів повернення грошей покупцям проста: за залучення клієнтів власники онлайн-магазинів платять винагороду. Залишається

поділитися частиною доходу з клієнтами. Здійснюючи покупки в інтернеті через сайт системи, учасники опиняються у вигащі - торговці отримують доходи з продажів, клієнти - з кешбека, організатор повернення грошей - з рекламних бюджетів магазинів.

Пошукавши пропозиції в інтернеті за допомогою сервісу порівняння цін на товари, бургер знайшов сайт з вигідною ціною. Покупець хоче отримати винагороду за купівлю. Отже, не можна відразу переходити на сайт продавця і оформляти замовлення. Спочатку необхідно зайти в систему отримання знижок, знайти необхідний онлайн-магазин в каталозі і перейти по запропонованому посиланню для отримання вказаного відсотка від купівлі назад.

На сайті продавця клієнт оформляє купівлю. На ціну товару перехід з порталу ніяк не позначається. Покупець замовляє телефон, оплачує товар і доставку. Впродовж декількох годин, максимум пари доби, портал кешбека реєструє купівлю. Покупець перевіряє факт реєстрації шляхом спостереження за списком покупок в особистому кабінеті.

Після доставки купівлі клієнтові, магазин чекає, поки пройде термін повернення товару - 2-4 тижні. Якщо покупець не повернув товар, купівля підтверджується і кешбек записується на особовий рахунок клієнта в системі. Кількість отриманих назад грошей розраховується з нетто ціни купівлі - сума замовлення мінус доставка і 19% ПДВ.

Залежно від конкретного порталу, гроші дозволено виводити відразу ж після нарахування або накопивши певну суму. Стандартно виведення здійснюється на Konto в німецькому банку або PayPal.

У Німеччині десятки порталів грошей, що пропонують повернення, за покупки. Далеко не усі є серйозними проектами, а що дійсно стоять - одиниці. Нижче дані огляди корисних німецьких систем кешбека, що надають опцію повернення грошей при покупках в онлайн-магазинах, які жителі Німеччини використовують найчастіше. Усі портали пропонують використати плагін для Firefox і Chrome, який дозволяє не пропускати

пропозиції про повернення грошей - зайшовши на сайт, клієнт відразу бачить повідомлення про можливість отримати нагороду за купівлю. SHOOP Портал славиться найвищими виплатами в Німеччині. 2000 магазинів включають 72 продавці з топової сотні німецьких сайтів за обсягом продажів. У 88% випадків Shoop переводить клієнтові суму, отриману від продавця товару або послуги, цілком. Фірма заробляє на бонусах, що отримуються безпосередньо від рекламодавців. Маркетингова стратегія дозволяє бити конкурентів відсотком повернення на полях боротьби за залучення клієнтури.

Виведення засобів дозволене з першого нарахованого євро. Окрім стандартних conto і PayPal, портал дає оригінальні можливості витратити премії :

1. Виведення засобів в подарункові сертифікати з надбавкою. Отримавши 25€ в якості кешбека, можна обміняти гроші на гутшайн в магазині номіналом 30€.
2. Поціновувачам криптовалют сподобається можливість виведення засобів в Bitcoin по поточному курсу.
3. Конвертацією грошей в мілі клубу British Airways розумно скористатися мандрівникам, що часто купує квитки на напрями британської авіакомпанії.

Нарешті, гроші можна пожертвувати на благодійні проекти. IGRAAL Французька система винагороди за покупки заснована в 2006. Платформа уперше запропонувала для зручності користувачів встановлювати плагін для браузеру, що сигналізує про можливість отримати повернення. У Німеччину iGraal прийшов в 2009.

Портал окрім основної функції повернення грошей, пропонує зачатки соціальної мережі. Наприклад, користувачі залишають відгуки, отримуючи за кожен тямущий текст 20 центів. У профайлах муляють очі різні бейджі, що видаються за отримання і виведення грошей, заповнення анкети про клієнта, використання плагіну або мобільного застосування.

Але знайти рейтинг користувачів не вдалося. Можливо, змагатися бейджами дозволено у Франції або рейтинги доступні через мобільний. Відгуки видно внизу сторінки опису сайту продавця.

Розмір виплат середній, але в наявності 65 сайтів з Топа німецьких онлайн-магазинів.

Виведення засобів дозволене з 20€, але 5€ дарують при реєстрації кожному новому клієнтові. Окрім стандартних способів виведення черезkonto або PayPal, пропонується купівля подарункових сертифікатів. Якщо клієнт два роки не заходить на сайт, накопичення пропадут. При запиті на видалення профайла, система не дає виводити суми нижче 20€. Маркетингова стратегія GetMore агресивна і спрямована на людську жадність. Основним напрямом пропонує створення "ком'юніті" - запрошення друзів, щоб отримувати винагороду за подальшу активність. Оплата залучення нових користувачів властива усім системам, але на першій сторінці рекламу поміщає не кожен портал.

Реклама не відстає. Наприклад, 20% кешбек в інтернет-аукціоні eBay звучить украй принадно, але дрібні букви уточнюють, що повернення вважається не від ціни товару, а від провізiona магазину - стандартно 10% суми замовлення. 20% від 10% оплати.

З плюсів - виведення засобів можливе починаючи з 1 цента і онлайн підтримка клієнтів через чат, що значно швидше за звичайні контактні формуляри. Окремий бонус - безкоштовна німецька кредитна карта MasterCard від GetMore, що дозволяє отримувати 0,2% обороту. Досить замовити карту і оплачувати повсякденні покупки, щоб отримувати кешбек. Відсутність річного збору - приємно і економно. Гроші можна виводити наkonto або PayPal, купувати подарункові сертифікати, а також жертвувати на добродійність. Система надання послуг через кешбек-сервіси за кордоном має наступний вигляд рис 1.2.

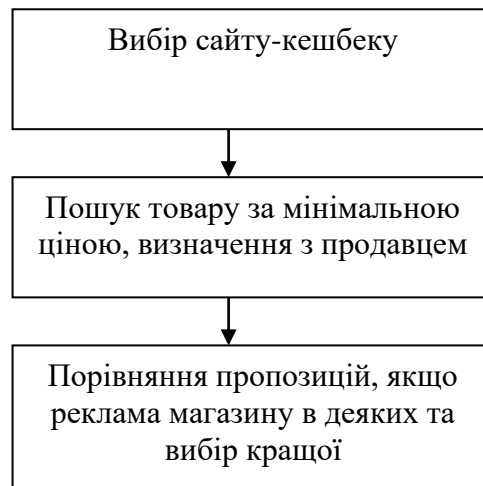


Рисунок 1.2. – Алгоритм здійснення кешбеку при купівлі в закордонних магазинах [складено автором на основі 5]

В середньому за допомогою кешбека поповнюється сімейний бюджет на 100-200€ в рік. Мігрант отримає більше, адже в перші пару років доведеться наново налагоджувати побут і покупки по інтернету повинні здійснюватися частіше.

#### Висновки до розділу 1.

В умовах пандемії набирає обертів у всьому світі, а також в Україні використання кешбек-сервісів. Більшість людей купують товари середнього цінового сегмента, кешбек за якими становить 200-300 гривень. Найбільшими кешбек сервісами є: ePN Cashback; MegaBonus; Letyshops. Саме ці платформи притягають користувачів, які віддають перевагу покупкам через смартфони і планшети. Характерно, що зростання покупок спостерігається саме серед власників пристроїв на платформі iOS, кількість придбань у яких збільшилася на 41%. Власники смартфонів на Android вчинили на 9% більше покупок по порівнянню з минулим роком.

На сьогодні кешбек - це реальний спосіб заощадити, який набирає популярність в Україні. Виділяють два види кешбеків - банківські і такі, що надаються спецсайтами. Як правило, одно підсумовується з іншим, що

дозволяє істотно заощадити на покупках. Магазины стали називати свою програму лояльності кешбэком тоді як це ті ж самі звичайні накопичувальні бали, які мають велике кількість обмежень і, що саме не є грошима, тому вони фактично не являються кешбеком.

Зарубіжний досвід використання кешбек сервісів свідчить, про те що за його допомогою можна заощадити 100-200 євро на рік.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ APIN FORTE LTD НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії APIN FORTE LTD**

Компанія APIN FORTE LTD здійснює свою діяльність на українському ринку з 2018 р. через платформу Switips – кешбек сервіс. Офіційний правласник на території України : ТОВ «КЕШБЕК ПРО» ідентифікаційний код юридичної особи 42496682 04080, м. Київ, вул. Юрківська, будинок 34-А.

В першу чергу, компанія представляє з себе Кешбек-платформу MYSWITPLANET з максимальним в рунеті відсотком повертаються грошових коштів з ваших покупок. Компанія була заснована навесні 2017 року.

В рунеті відома маса аналогічних сервісів, але MYSWITPLANET вигідно відрізняється від них за кількома факторами:

1. Максимальний розмір Кешбеку. Розмір Кешбеку залежить від тарифу. Базова ставка для всіх - на тарифі Classic. Щоб отримувати більший Кешбек, можна перейти на статус Silver і Gold. Максимальний розмір кешбеку доступний при разовому придбанні Gold-статусу, який можливо окупити з першої ж покупки. Кешбек становить до 20% на безкоштовному тарифі і до 36% на голд-статус (рис.2.1).

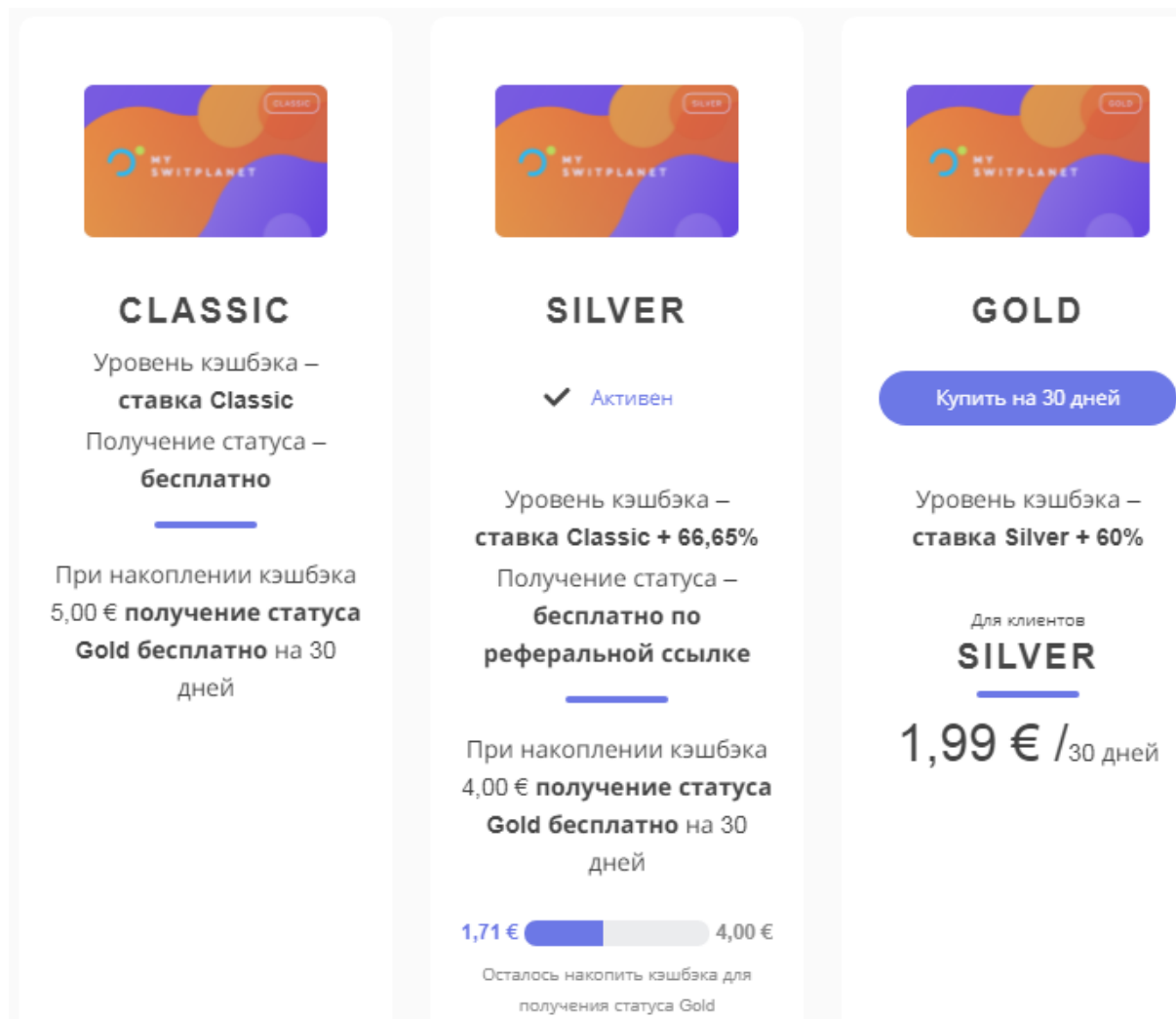


Рисунок 2.1. – Основні статуси Myswitplanet

- Кешбек в офлайн-магазинах. Це головна фішка - бомба всього проекту. Наразі вже велика кількість офлайн-магазинів підключено в Росії, Білорусії, Україні, а також вже можливо підключати офлайн-бізнеси в США.
- Більше 7000 магазинів на платформі. При цьому, на відміну від конкурентів, компанія почала активне підключення нових магазинів безпосередньо (силами партнерів), минаючи агрегатори на зразок адмітад, екшнпей і інших аналогів (15% магазинів підключено через адмітад, інші – через партнерів).
- Просування за принципом мережевого маркетингу. Багато інших cashback-сервісів просуваються по звичайній партнерській програмі



з отримання винагороди лише з особисто запрошених рефералів, тут же є можливість отримувати % від Кешбеку рефералів аж до 20 рівня.

5. Можливість необмеженого заробітку. Залучення клієнтів і отримання % з їх cashback-винагород, залучення партнерів і отримання серйозніших винагород за їх долучення до числа партнерів, а також кілька крутих командних бонусів за розвиток власної партнерської гілки. ТОП-лідери компанії отримують понад 30 000 євро декілька років після входження до лав партнерів компанії.
6. Дружнє співтовариство клієнтів і партнерів компанії. Тут люди об'єднані єдиними ідеями та завданнями - максимальна економія при покупках (поради та рекомендації один одному найкращих магазинів і акцій в них), максимально ефективні стратегії просування бізнесу (проведення за загальний рекламний бюджет крутих рекламних компаній) і розвиток кожного як лідера та наставника.
7. Екоорієнтація шляхом створення спільноти MySwitplanet. MySwitplanet – це в першу чергу філософія людей, які орієнтовані на успіх, особистісне зростання, усвідомлене споживання. Це стиль життя який формує додатковий дохід.
8. Безкоштовні канікули від компанії. Ті, хто проходять спеціальні умови, мають змогу поїхати на канікули від компанії, які відбуваються кожного року восени, абсолютно безкоштовно. Жити в найкращих готелях, їсти в дорогих ресторанах, перебувати в колі топ-лідерів та керівництва, переймати їх досвід та будувати стратегію. На подальше зростання в бізнесі.
9. Наявність єдиного для всіх країн мобільного додатку MySwitplanet. В додатку ще зручніше знаходити свої улюблені магазини, є можливість відображення на карті офлайн-магазинів, а також

нещодавно було ведено можливість генерування власного QR-коду для безпечної передачі інформації про здійснену покупку для отримання кешбеку.

Компанія активно розвиває філософію розумного споживання, суть якої в щоденній економії на звичних для всіх покупках як в інтернет-магазинах, так і в оффлайн-магазинах. Дана взаємодія вигідна для всіх і повністю відповідає стратегії Win-Win (перемога-перемога, в перекладі з англійської):

- магазин отримує масу нових клієнтів, на залучення яких не потрібні рекламні витрати. Магазин виплачує компанії певний відсоток винагороди з кожної покупки клієнта платформи, але в підсумку це вигідніше магазину, ніж випускати власні карти лояльності та здійснювати інші маркетингові заходи;
- користувач Кешбек-платформи отримує винагороди за звичні йому покупки в магазинах-партнерах. При цьому у нього немає необхідності тримати повний гаманець різних карт лояльності кожного магазину, а всі повернуті кошти він може вивести на власну банківську карту і витратити де завгодно, а не в цих же самих магазинах;
- компанія залишає собі 40% від виплачених магазином коштів, а 60% виплачує кінцевим покупцям і партнерам, які привели цього покупця на платформу.

Як видно, дана схема дійсно взаємовигідна абсолютно всім учасникам угоди.

Організаційна структура компанії наведена на рис.2.2.

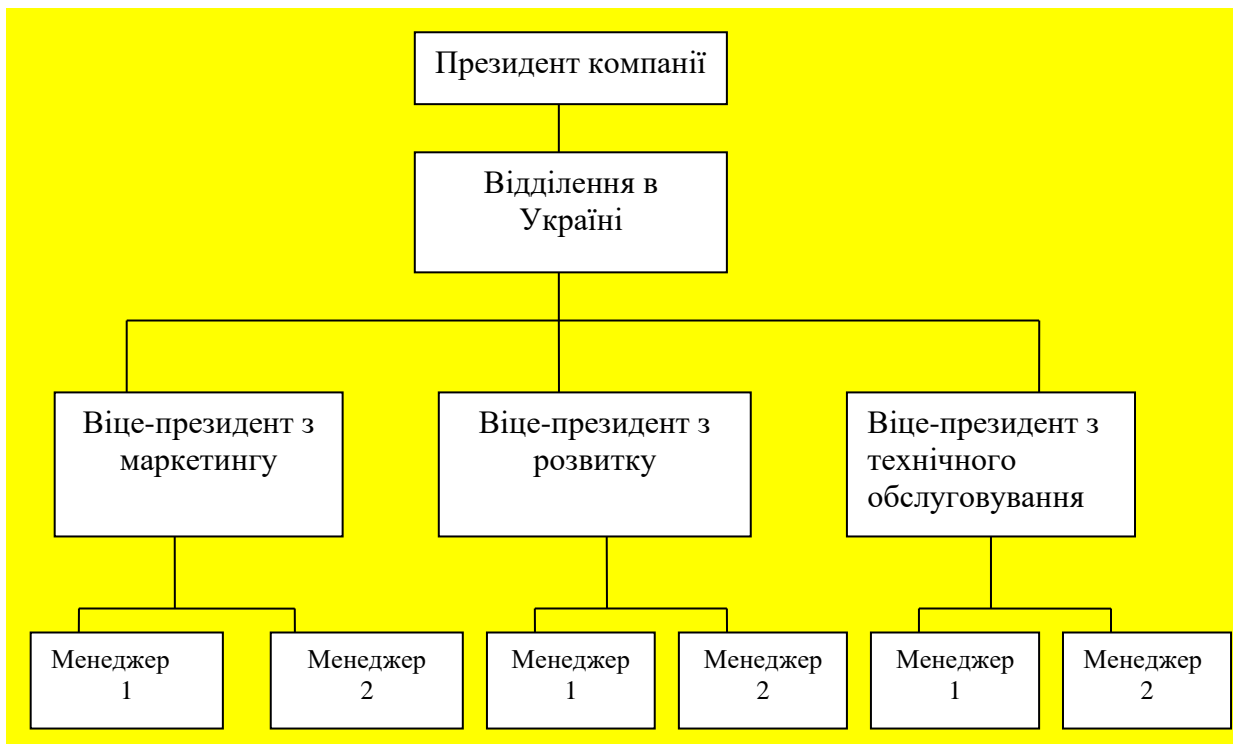


Рисунок 2.2. – Організаційна структура управління

Мета компанії - в найближчі 5 років вирости до бази клієнтів в 10 мільйонів чоловік і вийти на закордонні ринки. До слова, цей план буде здійснено на порядок швидше, судячи з поточної динаміки розвитку компанії - за неповний перший рік існування на ринку в компанії зареєстровано вже трохи більше 1,6 млн. клієнтів 200 000 партнерів (актуально станом на березень 2021) Зростання компанії відбувається в геометричній прогресії завдяки просуванню на ринок методом бінарного маркетингу.

Слід відзначити, що дана компанія знаходиться на українському ринку три роки. Чистий фінансовий дохід по Україні за 2020 склав – 25 080 000 грн [8].

## 2.2. Система стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD

Стратегічне планування - це одна з функцій стратегічного управління, формує систему цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне

планування забезпечує основу для усіх управлінських рішень. Технологія менеджменту направлена на вироблення стратегічних планів. Необхідність використання стратегічного планування, очевидна, - це переваги для компанії. Система стратегічного планування направлена на забезпечення управління членами організації.

Говорячи, про систему стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD, слід відзначити, те що система стратегічного планування дає можливість акціонерам і менеджменту компаній визначитися з напрямом і темпом розвитку бізнесу, обкреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні і структурні зміни повинні статися в компанії, щоб вона стала конкурентоздатною, в чому її перевага, які інструменти потрібні їй для успішного розвитку.

Система управління стратегічним плануванням в компанії представлена на рис. 2.3.

Система управління стратегічним плануванням спрямована на впровадження, здійснення процесу розробки і контролю виконання стратегій і стратегічних планів і управління їм, а також на оцінку ефективності і вдосконалення системи стратегічного планування. Процес її впровадження і становлення означає розробку нормативно-методической і розпорядливій документації по стратегічному плануванню на усіх рівнях корпоративної ієрархії, введення і відладка процедур ухвалення стратегічних рішень, розробки планової документації, управління змінами і стратегічний контроль. Відповідно, підсистема управління стратегічним плануванням є організаційно відособленим і адміністративно незалежним підрозділом, який за допомогою сукупності нормативно-методических і розпорядливих документів забезпечує організацію, здійснення і контроль процесу розробки і виконання стратегій, стратегічних планів і пов'язаних з ними.



Рисунок 2.3. – Система стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD [складено автором на основі 9, 10, 12]

Власники бізнесу і вищі керівники виражають стратегічні наміри, формують модель ведення і розвитку операційної діяльності, визначають вимоги до неї. У цьому полягає роль керівництва в управлінні корпорації, виняткова компетенція стратегічного лідера, талант і інтуїція якого не можуть бути відтворені формальними методами планування. Роль плановиків полягає у формалізації бачення керівництва, деталізації, конкретизації представлень керівництва про модель бізнесу і майбутній стан корпорації. Друга розділова риса проходить між керівниками і плановиками у функціях

управління. Вище керівництво займається переважно цілепологанням, ухваленням рішень, організацією їх виконання, а також мотивацією і стимулюванням. Плановики займаються головним чином аналізом, прогнозуванням, формуванням альтернатив, розробкою деталізованих планів виконання поставлених цілей, у тому числі проектів, а також усебічним контролем реалізації ухвалення рішень. Третя риза розділяє плановиків, власників і вищих керівників в питаннях стратегічної ініціативи. Стратегічна ініціатива цілком і повністю належить особам, які в останній інстанції приймають рішення про майбутнє компанії. Плановики можуть лише радити, висувати пропозиції, вказувати на сприятливі можливості. Але ніколи плановики не підмінятимуть вищих керівників в питаннях управління бізнесом, його цілі і напрями. Проте не унеможлиблюється прояву ініціативи з боку будь-яких учасників процесу стратегічного планування, в т.ч. фахівців зі стратегічного та оперативного управління.

### **2.3. Стратегія компанії APIN FORTE LTD на українському ринку**

Компанія APIN FORTE LTD на ринку України має наступні переваги :

- підвищення результативності за рахунок глобалізації діяльності (мінімізація витрат як за рахунок розміщення структурних підрозділів компанії в найбільш сприятливих для цього країнах) [8];
- багатонаціональна гнучкість(швидка адаптація до умов приймаючих країн, перенесення кращих результатів на усю транснаціональну структуру);
- накопичення і передача досвіду в глобальних масштабах(глобальне навчання і використання методів ведення бізнесу, що розрізняються, в різних країнах).

Можна сказати, що компанія використовує стратегію транснаціональну, що поєднує можливості підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як в глобальних компаніях) і переваги

делегування повноважень керівництву локальних дочірніх компаній (як в мультилокальних компаніях). Це завдання вирішується шляхом неформального підходу до централізації або децентралізації повноважень і розподілу відповідальності між найбільш ефективними і гнучкими підрозділами.

Для компанії є певні труднощі ведення бізнесу на українському ринку, а саме:

- завжди існує труднощі у введенні фінансових операцій;
- завжди існують помилки в прогнозуванні діяльності компанії на українському ринку;
- на фірму може чинити дія різних культур, що може створити певні управлінські проблеми, особливо у випадках, якщо існує практика переходу керівників з країни в країну;
- існування проблем щодо до структури організації бізнесу, в міжнародному економічному середовищі;
- завжди існує податковий тиск з боку держави, щодо здійснення бізнесу;
- дуже важливим є врахування політичного ризику, політика є одним з дієвим чинником впливу на діяльність компанії [7, 9].

Висновки до розділу 2.

Компанія APIN FORTE LTD здійснює свою діяльність на українському ринку з 2020 р. через платформу Switips – кешбек сервіс. Структура управління – територіально дивізійна.

Чистий фінансовий дохід по Україні склав – 25080000 грн.

Існуюча система стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD дає можливість акціонерам і менеджменту компаній визначитися з напрямом і темпом розвитку бізнесу, обкреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні і структурні зміни повинні статися в компанії,

щоб вона стала конкурентоздатною, в чому її перевага, які інструменти потрібні їй для успішного розвитку.

Компанія використовує стратегію транснаціональну, що поєднує можливості підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як в глобальних компаніях) і переваги делегування повноважень керівництву локальних дочірніх компаній (як в мультилокальних компаніях).



## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ APIN FORTE LTD

#### **3.1. Розробка стратегії розвитку компанії на українському ринку через посилення інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного планування**

В умовах процесу глобалізації сучасної економіки все більше число компаній має прагнення до освоєння зовнішніх ринків, тим самим затверджуючи лідируючі позиції у своїй рефраксії. Вихід бізнесу на міжнародну арену дозволяє залучити нових клієнтів, знизити ризик, підвищити конкурентоспроможність компанії та збільшити його капіталізацію.

Вихід підприємств на іноземні ринки є важливим стратегічним рішенням. На його ухвалення показує вплив ряду причин, серед яких:

- бажання збільшення прибутків та забезпечення роста бізнесу;
- прагнення до підвищення конкурентоспроможності за рахунок ключової компетенції (ноу-хау, унікальні технології, система взаємовідносин з клієнтами та ін.);
- можливість мінімізації ризиків в умовах кризи завдяки присутності компаній на іноземних ринках.

Як наслідок, використання усталеного рівня капіталізації бізнесу та його стійкість за відношенням до зовнішніх факторів (дії конкурентів, законодавчі заходи тощо).

Прийняття рішень щодо організації бізнесу в іншій країні передбачає аналіз поточних положень та перспектив розвитку компанії, які знаходять вираз у наступних питаннях:

Час? Питання стосується не тільки прагнення випередити конкурентів або стати їх послідовником, а й реальних можливостей компанії, наявності сприятливих умов для освоєння нових економічних територій.

Масштаб? Залежно від наявних ресурсів визначається масштаб виходу: агресивна стратегія масового захоплення або поступове розширення присутності на ринку.

Ринок? Встановлюються найбільш привабливі для компанії ринкові сегменти (відповідно до витрат, ризиками, перспективами розширення). Компанія закладає фундамент для визначення бажаної стратегії виходу і розробки конкретних маркетингових заходів для досягнення поставлених бізнес-цілей.

Інформаційно-аналітична підсистема спрямована на забезпечення учасників процесу стратегічного планування своєчасними, достовірними і актуальними відомостями про події, що досліджуються та явища в зовнішньому і внутрішньому середовищі корпорації. Інформаційно-аналітична підсистема - це сукупність інформаційних технологій, інформаційних систем, інформаційних ресурсів, які дозволяють в повній мірі реалізувати цілі і завдання стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD. Цілі і завдання інформаційно-аналітичної підсистеми в рамках стратегії компанії не обмежуються допоміжними функціями, пов'язаними з простим інформуванням, виходять далеко за межі складання форм управлінської звітності. Інформаційно-аналітична підсистема стратегічного планування тісно інтегрується з більшістю інформаційних систем, що існують у великій корпорації. Її ключове призначення полягає у підтримці процесу прийняття стратегічних рішень шляхом перетворення даних, надходять із зовнішнього а внутрішнього середовища, в стратегічну інформацію. До складу інформаційно-аналітичної підсистеми входять зовнішні і внутрішні джерела інформації, банк техніко-економічних показників, банк моделей, банк стратегічних знань, система підтримки прийняття рішень, а також стратегічна інформація. Тому аналізуючи систему стратегічного планування важливе значення саме компанія приділяє удосконаленню інформаційно-аналітичній підсистемі ( рис. 3.1.)

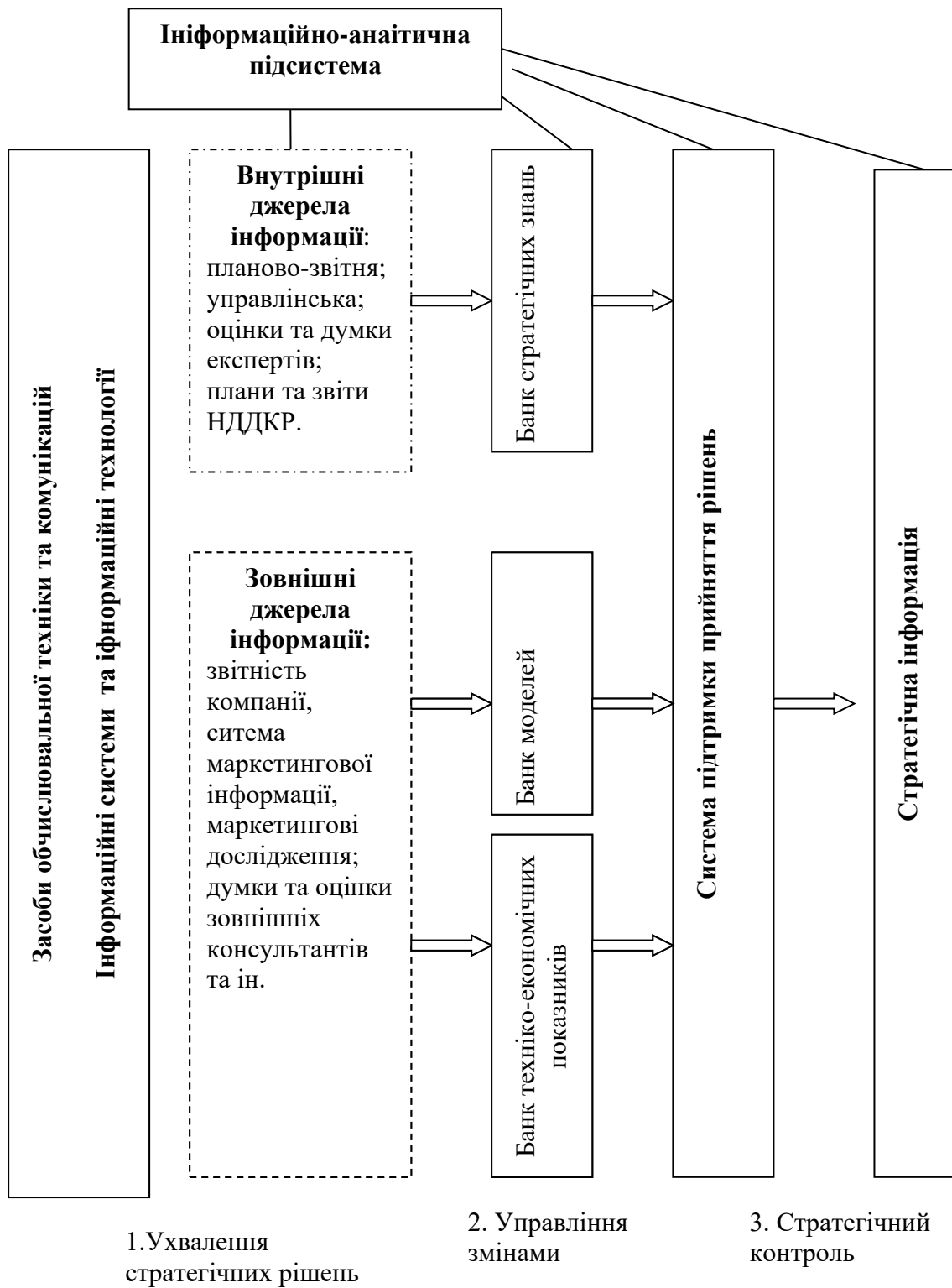


Рисунок 3.1. – Вдосконалена інформаційно-аналітична підсистема стратегічного планування [складено автором на основі 10, 16]

Створення та управління інформаційними системами являє сьогодні одну з найважливіших завдань корпоративного управління, рішення якої дає можливість збирати, зберігати і використовувати величезний масив даних і перетворювати їх в стратегічну інформацію - дані, що пройшли аналітичну обробку та призначені для конкретного і цілеспрямованого використання в процесі стратегічного планування.

Внутрішні і зовнішні джерела стратегічної інформації. У корпорації формується і обробляється безліч найрізноманітнішої інформації, що відноситься до виробничо-технологічних процесів, маркетингу і збуту, логістики і т.п. Її головним джерелом виступають внутрішні інформаційні системи, які здійснюють збір і облік первинних даних про факти виробничо-господарської діяльності. Зовнішніх інформаційних джерел настільки багато, що пошук і відбір необхідної інформації являє собою досить складну задачу. Потрібно не тільки орієнтуватися в нинішньому нескінченному просторі інформації, а й знати, які інформаційні ресурси є актуальними, достовірними і змістовними.

Банк техніко-економічних показників містить дані, що характеризують господарську діяльність корпорації в тривалому періоді. Даний банк корисний тим, що дозволяє швидко вивчати ситуацію всередині і поза корпорації. Банк моделей включає в себе основні моделі і алгоритми, за допомогою яких описується динаміка параметрів внутрішнього середовища і зовнішнього оточення корпорації. В їх число входять економіко-математичні моделі, імітаційні моделі, алгоритми отримання експертних оцінок, алгоритми і методи вирішення економетричних завдань і подібні до них. Фінансово-економічне моделювання в рамках процесу стратегічного планування спирається саме на вміст банку моделей. Дослідження і прогнозування динаміки ринку і галузей здійснюється на основі моделей з даного банку. Фахівці зі стратегічного планування знаходять нові алгоритми і моделі, оцінюють їх застосовність і використовують при аналізі і прогнозуванні зовнішньої середовища, розробці фінансового прогнозу. Банк

стратегічних знань охоплює історичні дані про події в зовнішньому середовищі і відомості про те, як соціальні, економічні та інституційні суб'єкти (організації, органи влади, ринкова кон'юнктура і т.п.) виробляли і здійснювали відповідні дії. Банк стратегічних знань являє собою сукупність інформації, які виробляється і безпосередньо використовується в процесі підготовки і прийняття стратегічних рішень, і виступає одним з елементів системи управління знаннями.

Система підтримки прийняття рішень (Далі - СППР) - це сукупність процедур і програмно-технічних засобів, які спрямовані на обробку зовнішніх і внутрішніх даних і тим самим забезпечують аналіз проблем і підготовку управлінських рішень. СППР - гнучка і розширювана система, яка в процесі середньо- і довгострокового планування здатна забезпечувати осіб, які беруть рішення, будь-яку стратегічну інформацію в довільній формі.

### **3.2. Пріоритетні напрями стратегічного планування компанії на українському ринку**

У великих компаніях потрібний особливий підхід до організації та здійснення процесу стратегічного планування. В цьому аспекті управлінської діяльності компанії, що здійснюють міжнародний бізнес мають безліч відмінних особливостей, що визначають характеристики системи корпоративного управління і системи стратегічного планування, які інтегровані одна в одну і тому є взаємодоповнюючими.

Слід зазначити, що для компанії APIN FORTE LTD на українському ринку пріоритетним напрямком є формування організаційно-кадрової підсистеми стратегічного планування. Дана підсистема допомагає організувати процес стратегічного планування за допомогою застосування особливих організаційних форм побудови корпорації, створення проектного офісу, надання консультативної підтримки та підтримки видатної філософії

управління. Кадрове забезпечення формується з керівників і фахівців різного рівня корпоративної ієрархії, які пройшли спеціальне навчання методам організації і здійснення процесу стратегічного планування, а також з груп стратегічного лідерства і проблемно-орієнтованих команд.

Велике значення для організації стратегічного планування в корпорації має консультаційна підтримка. Зовнішні і внутрішні консультанти, не пов'язані прямо з операційної та управлінської діяльністю в корпорації, можуть допомагати в пошуку стратегічних проблем, стратегічному аналізі, виборі стратегічної позиції і формулюванні стратегії. Допомога досвідчених зовнішніх консультантів може виявитися неоціненною при аналізі та прогнозуванні тенденцій ринкової кон'юнктури і аналізі бізнес-моделі. Пріоритетні напрямки стратегічного планування на українському ринку наведені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. – Пріоритетні напрямки стратегічного планування компанії APIN FORTE LTD на українському ринку [складено автром на основі 1, 8 ]

Можна зазначити, що сьогодні для міжнародної компанії, що працює на українському важливим є формування кадрового потенціалу та здійснення стратегічного контролю за результатами діяльності.

Висновки до розділу 3.

На сьогодні важливим є створення та управління інформаційно-аналітичними системами – це одна з найважливіших завдань корпоративного управління, рішення якої дає можливість збирати, зберігати і використовувати величезний масив даних і перетворювати їх в стратегічну інформацію - дані, що пройшли аналітичну обробку та призначені для конкретного і цілеспрямованого використання в процесі стратегічного планування. В роботі нами було запропоновано інформаційно-аналітичну систему для компанії APIN FORTE LTD, що включає банк техніко-економічних показників, банк моделей, банк стратегічних знань.

В роботі нами було запропоновано для компанії APIN FORTE LTD, що працює на українському ринку пріоритетні напрямки стратегічного планування, що лежать в площині розвитку кадрового потенціалу фірми та здійснення стратегічного контролю.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами були встановлені наступні висновки:

1. В умовах пандемії набирає обертів у всьому світі, а також в Україні використання кешбек-сервісів. Більшість людей купують товари середнього цінового сегмента, кешбек за якими становить 200-300 гривень. Найбільшими кешбек сервісами є: ePN Cashback; MegaBonus; Letyshops. Саме ці платформи притягають користувачів, які віддають перевагу покупкам через смартфони і планшети. Характерно, що зростання покупок спостерігається саме серед власників пристроїв на платформі iOS, кількість придбань у яких збільшилася на 41%. Власники смартфонів на Android вчинили на 9% більше покупок по порівнянню з минулим роком.

2. На сьогодні кешбэк - це реальний спосіб заощадити, який набирає популярність в Україні. Умовно можна виділити два види кешбеків - банківські і такі, що надаються спецсайтами. Як правило, одно підсумовується з іншим, що дозволяє істотно заощадити на покупках. Магазины стали називати свою програму лояльності кешбэком тоді як це ті ж самі звичайні накопичувальні бали, які мають велику кількість обмежень і, що саме не є грошима, тому вони фактично не є кешбеком.

3. Зарубіжний досвід використання кешбек сервісів свідчить, про те що за його допомогою можна заощадити 100-200 євро на рік.

4. Компанія APIN FORTE LTD здійснює свою діяльність на українському ринку з 2018 р. через платформу MYSWITPLANET – кешбек сервіс. Структура управління – територіально дивізійна.

5. Чистий фінансовий дохід по Україні склав – 25080000 грн.

6. Існуюча система стратегічного планування в компанії APIN FORTE LTD дає можливість акціонерам і менеджменту компаній визначитися з напрямом і темпом розвитку бізнесу, обкреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні і структурні зміни повинні статися в компанії,



щоб вона стала конкурентоздатною, в чому її перевага, які інструменти потрібні їй для успішного розвитку.

7. Компанія використовує стратегію транснаціональну, що поєднує можливості підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як в глобальних компаніях) і переваги делегування повноважень керівництву локальних дочірніх компаній (як в мультилокальних компаніях).

8. На сьогодні важливим є створення та управління інформаційно-аналітичними системами – це одна з найважливіших завдань корпоративного управління, рішення якої дає можливість збирати, зберігати і використовувати величезний масив даних і перетворювати їх в стратегічну інформацію - дані, що пройшли аналітичну обробку та призначені для конкретного і цілеспрямованого використання в процесі стратегічного планування. В роботі нами було запропоновано інформаційно-аналітичну систему для компанії APIN FORTE LTD, що включає банк техніко-економічних показників, банк моделей, банк стратегічних знань. В роботі нами було запропоновано для компанії APIN FORTE LTD, що працює на українському ринку пріоритетні напрямки стартегічного планування, що лежать в площині розвитку кадрового потенціалу фірми та здійснення стратегічного контролю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 920 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань. – URL : <http://westudents.com.ua/knigi/330-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html>.
3. Кешбек сервіси України [Електронний ресурс]. – URL : [https://back.one/cashback-services/ukraine?utm\\_source=google&utm\\_campaign=1948613716&utm\\_medium=73610828154&utm\\_content=351244675105&utm\\_term=%2Bcashback%20%2B%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D0%B0&gclid=CjwKCAjw7J6EBhBDEiwA5UUM2lgCZhF0ORO5u4qgcIAWHAYG3VHSTpOxkfVEsE8X7PNnpx06n-1ITRoCD-wQAvD\\_BwE](https://back.one/cashback-services/ukraine?utm_source=google&utm_campaign=1948613716&utm_medium=73610828154&utm_content=351244675105&utm_term=%2Bcashback%20%2B%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D0%B0&gclid=CjwKCAjw7J6EBhBDEiwA5UUM2lgCZhF0ORO5u4qgcIAWHAYG3VHSTpOxkfVEsE8X7PNnpx06n-1ITRoCD-wQAvD_BwE)
4. Немцов, В. Д. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К. : Знання, 2012. – 694 с
5. Німецькі системи кешбеку [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.tupa-germania.ru/magaziny/cashback-germania.html>
6. Основні пакети Switips кешбек [Електронний ресурс]. – URL : <https://journal.tinkoff.ru/wtf/switips/>.
7. Погорлецький А. В. Міжнародний бізнес [Електронний ресурс]. – URL: [https://stud.com.ua/66904/ekonomika/mizhnarodniy\\_biznes](https://stud.com.ua/66904/ekonomika/mizhnarodniy_biznes).
8. Сайт компанії APIN FORTE LTD [Електронний ресурс]. – URL : <https://i-cyprus.com/ru/company/537809>
9. Стратегічний менеджмент. – URL : [https://studme.com.ua/106107207085/menedzhment/strategii\\_mezhdunarodnogo\\_razvitiya\\_korporatsiy.htm](https://studme.com.ua/106107207085/menedzhment/strategii_mezhdunarodnogo_razvitiya_korporatsiy.htm)
10. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством / І. В. Титаренко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Випуск 1(19). – С. 349–353.

11. Шадченко Н. Ю. Методичний підхід щодо формування стратегічного плану підприємства [Електронний ресурс] / Н. Ю. Шадченко // Вісник №1 (25). – 2009. – URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-strategicheskogo-plana-predpriyatiya>.
12. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. М. Швець // Запорізька державна інженерна академія. – 2015. – URL : <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>.
13. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – Київ : Знання, 2010. – 452 с.
14. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник /Г.В. Щокін. – К. : Україна, 1994. – 399 с.
15. Berg, N. Strategic Planning in Conglomerate Companies // Harvard Business Review. 1965. May-June. P. 79-92.
16. Fogg C.D. Team-Based Strategic Planning. A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. 2010. 337 p.
17. Ford T.M. Strategic Planning Myth or Reality? A Chief Executive's View // Long Range Planning. 1981. Vol. 14, №6. P. 9-11.
18. King W.R., Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. N.Y., 1976. 376 p.
19. Lorange P.I., Vancil R.F. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977. 364 p.
20. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners / Free Press and Prentice Hall International. N.Y., 1994. 480 p.
21. Ocasio W., Joseph J. Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006 // Long Range Planning. 2008. Vol. 41. P. 248-272
22. Tilles S. Strategic Planning in the Multidivisional Company / Boston Safe Deposit and Trust Company. Boston, Mass., 1964.