

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Дипломна магістерська робота

на тему УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

Виконав: студент групи МГДМЕк-21
спеціальності 051 Економіка
освітньої програми Міжнародна економіка
Заріко ДУМБАДЗЕ
Керівник д.е.н., проф. Євгенія ХАУСТОВА
Рецензент к.е.н., доц. Зорина ШАЦЬКА

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Смарт-економіки

_____ Анна ОЛЕШКО

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Думбадзе Заріко

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління міжнародними бізнес-структурами

Науковий керівник роботи Хаустова Євгенія Борисівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “28” вересня 2022 року
№180-уч

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, навчально-методична література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють міжнародну діяльність, звітність Компанії «АВК», інформація та статистичні дані Державної служби статистики.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління міжнародними бізнес-структурами. Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління міжнародними бізнес-структурами на прикладі Компанії «АВК». Розділ 3. Шляхи покращення управління Компанією «АВК». Висновки.

5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Хаустова Є.Б., д.е.н., професор	3.04.23.	12.04.23.
Розділ 1	Хаустова Є.Б., д.е.н., професор	3.04.23.	30.04.23.
Розділ 2	Хаустова Є.Б., д.е.н., професор	3.04.23.	13.05.23.
Розділ 3	Хаустова Є.Б., д.е.н., професор	3.04.23.	24.05.23.
Висновки	Хаустова Є.Б., д.е.н., професор	3.04.23.	25.05.23.

6. Дата видачі завдання 3.04.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1.	Вступ	12.04.2023	
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління міжнародними бізнес-структурами.	30.04.2023	
3.	Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління міжнародними бізнес-структурами на прикладі Компанії «АВК».	13.05.2023	
4.	Розділ 3. Шляхи покращення управління Компанією «АВК».	24.05.2023	
5.	Висновки	25.05.2023	
6.	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	28.05.2023	
7.	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	01.06.2023	
8.	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	04.06.2023	
9.	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.06.2023	

Студент

(підпис)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Директор НМЦУПФ

(підпис)

Заріко ДУМБАДЗЕ

(прізвище та ініціали)

Євгенія ХАУСТОВА

(прізвище та ініціали)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Думбадзе З. Управління міжнародними бізнес-структурами. – рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Дослідження присвячено теоретичним основам управління міжнародними бізнес-структурами. В роботі було розглянуто поняття, характеристику та особливості функціонування міжнародних бізнес-структур, визначено результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес-структур та досліджено управління міжнародними бізнес-структурами через формування переваг економічного розвитку. Було проаналізовано та оцінено загальногосподарську характеристику діяльності Компанії «АВК» та ефективність механізму управління Компанією «АВК». Запропоновано проєкт механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК».

Ключові слова: міжнародні бізнес-структури, ефективність управління, національна економіка, міжнародні операції, моніторинг діяльності бізнес-структури, топологічний та метричний простій.

ANNOTATION

Dumbadze Z. Management of international business structures – manuscript.

Master's thesis on specialty 051 –Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The study is devoted to the theoretical foundations of management of international business structures. The work considered the concept, characteristics and peculiarities of the functioning of international business structures, determined the result of the interaction of national economies and international business structures, and investigated the management of international business structures through the formation of advantages of economic development. The general economic characteristics of the activities of the «AVK» Company and the effectiveness of the management mechanism of the «AVK» Company were analyzed and evaluated. The project of the mechanism for increasing the efficiency of managing the competitiveness of the products of the «AVK» Company is proposed.

Key words: international business structures, management efficiency, national economy, international operations, monitoring of business structure activity, topological and metric simple.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ.....	8
1.1. Поняття, характеристика та особливості функціонування міжнародних бізнес-структур.....	8
1.2. Результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес- структур.....	23
1.3. Управління міжнародними бізнес-структурами та формування переваг економічного розвитку.....	42
Висновки до розділу 1.....	51
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АВК».....	54
2.1. Загальногосподарська характеристика діяльності Компанії «АВК».....	54
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та його вплив на управління Компанією «АВК».....	65
2.3. Оцінка ефективності механізму управління Компанією «АВК».....	82
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ «АВК».....	93
3.1. Розробка проекту механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК».....	93
3.2. Управління міжнародними операціями Компанії «АВК» та напрями їх оптимізації.....	103
3.3. Моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів.....	111
Висновки до розділу 3.....	121
ВИСНОВКИ.....	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128
ДОДАТКИ.....	141

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні немає жодного значного процесу в світовій економіці, що відбувався без участі міжнародних бізнес-структур. Вони приймають як пряму, так і опосередковану участь у світових економічних процесах. Хоча міжнародні бізнес-структури здійснюють свою діяльність на міжнародному рівні, їх вплив поширюється на всі країни та всі сфери життя, зокрема й політичну, що дозволяє розглядати міжнародні бізнес-структури поряд із державами і міжнародними організаціями. Тому феномен міжнародних бізнес-структур і досі є дискусійним питанням як у науковців, що займаються дослідженням сучасних міжнародних відносин, так і у керівників держав та підприємств. Міжнародні бізнес-структури впроваджуються у сферу господарської діяльності національних урядів та вносять корективи у їх політику. Міжнародні бізнес-структури об'єктивно розглядаються як пануючий елемент світового господарства. Міжнародні бізнес-структури, контроль яких розповсюджується за межі країн розташування головних офісів (материнських компаній) гігантів, виступають каталізатором розвитку нових технологій. Поява багатогалузевих комплексів, національна належність та діяльність яких виходить за межі державних кордонів, по-новому ставлять питання про взаємовідносини економіки та держави у національному й міжнародному масштабах.

Міжнародні бізнес-структури стали домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Це стало можливим завдяки тому, що для міжнародних бізнес-структур не існує поняття національних чи регіональних кордонів: відносини спеціалізації та кооперації встановлюються і розвиваються між підприємствами, які розташовані у різних країнах, але належать до однієї корпорації.

Вагомий внесок у формування теоретичних та практичних засад управління міжнародними бізнес-структурами, міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу здійснили такі дослідники: В.П. Бураковський, Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот, А.Р. Дунська, Г.Г. Казарян, Т.Г. Деркач, І.І. Дахно, В.Г. Апоній, Г.І. Сальнікова, Л.С. Скакун, О.О. Чуб, В.І. Кокоріна, А.Б. Арбузов, А. Барембрух, Н.М. Белоусова, К.М. Валішевський, І.В. Гокінаєва, А.С. Жуков, В.Ю. Мінц, та ін.

Метою роботи є дослідження процесу управління міжнародними бізнес-структурами та розробка проекту механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК».

Відповідно до поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено поняття, характеристику та особливості функціонування міжнародних бізнес-структур;
- визначено результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес-структур;
- оцінено процес управління міжнародними бізнес-структурами через формування переваг економічного розвитку;
- проведено загальногосподарську характеристику діяльності Компанії «АВК»;
- проаналізовано фінансово-економічний стан та його вплив на управління Компанією «АВК»;
- оцінено ефективність механізму управління Компанією «АВК»;
- розроблено та запропоновано проєкт механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК»;
- проаналізовано та запропоновано управління міжнародними операціями Компанії «АВК» та напрями їх оптимізації;

– проведено моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів.

Об'єктом дослідження є організація і процес управління міжнародними бізнес-структурами.

Предметом дослідження є особливості розвитку та удосконалення процесу управління міжнародними бізнес-структурами.

Методологія дослідження. Для вирішення поставлених задач у дослідженні було використано такі методи: експертних оцінок, аналізу і синтезу, комплексного аналізу, аналітичні методи; графічний та прогностичні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють міжнародну діяльність, звітність Компанії «АВК», інформація та статистичні дані Державної служби статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-практичних засад розвитку та управління міжнародними бізнес-структурами, де було розроблено та запропоновано проєкт механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК» та проведено моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в дослідженні сучасного стану міжнародних бізнес-структур, що дозволило запропонувати механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК».

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 26 таблиць, 19 рисунків, додатки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

1.1. Поняття, характеристика та особливості функціонування міжнародних бізнес-структур

Сьогодні немає жодного значного процесу в світовій економіці, що відбувався без участі міжнародних бізнес-структур. Вони приймають як пряму, так і опосередковану участь у світових економічних процесах. Хоча міжнародні бізнес-структури здійснюють свою діяльність на міжнародному рівні, їх вплив поширюється на всі країни та всі сфери життя, зокрема й політичну, що дозволяє розглядати міжнародні бізнес-структури поряд із державами і міжнародними організаціями. Тому феномен міжнародних бізнес-структур і досі є дискусійним питанням як у науковців, що займаються дослідженням сучасних міжнародних відносин, так і у керівників держав та підприємств.

Перше визначення міжнародних бізнес-структур з'явилося у 1960 р. Його запропонував Давід Лілієнталь, американській державний діяч, якій у своєму визначенні не робив акцент на характеристиці структурних і організаційних сторін міжнародних бізнес-структур, а визначав їх як фірму, що діє більш ніж в одній країні, діяльність якої носить наднаціональний, наддержавний характер і веде до створення і управління зв'язків, що робить дуже активний вплив на процеси, які протікають в інших країнах.

Сьогодні використовують визначення міжнародних бізнес-структур, запропоноване Організацією об'єднаних націй (ООН). Міжнародна бізнес-структура – найбільш потужна компанія корпоративного бізнесу, яка діє в рамках міжнародного масштабу і відіграє вирішальну роль у посиленні

світогосподарських зв'язків; це гігантські, широко диверсифіковані як в галузевому, так і у географічному плані господарські структури, які за своєю економічною потужністю прирівнюються до деяких держав.

Міжнародні бізнес-структури впроваджуються у сферу господарської діяльності національних урядів та вносять корективи у їх політику. Найбільші з них впливають на фінансову та іншу кон'юнктуру світового господарства. Країни та недержавні транснаціональні структури стали сильними партнерами, які взаємодіють та конкурують між собою, представляючи симбіоз двох якісно різних підсистем глобальної економіки.

Міжнародні бізнес-структури об'єктивно розглядаються як пануючий елемент світового господарства. Міжнародні бізнес-структури, контроль яких розповсюджується за межі країн розташування головних офісів (материнських компаній) гігантів, виступають каталізатором розвитку нових технологій. Поява багатогалузевих комплексів, національна належність та діяльність яких виходить за межі державних кордонів, по-новому ставлять питання про взаємовідносини економіки та держави у національному й міжнародному масштабах.

Міжнародні бізнес-структури стали домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Це стало можливим завдяки тому, що для міжнародних бізнес-структур не існує поняття національних чи регіональних кордонів: відносини спеціалізації та кооперації встановлюються і розвиваються між підприємствами, які розташовані у різних країнах, але належать до однієї корпорації.

Створення міжнародних бізнес-структур спрямоване на розподіл ринків та сфер впливу між найбільшими компаніями певних галузей виробництва. Капітал, залишаючись національним по суті, перетворюється у міжнародний за сферою своїх інтересів та характером використання. Тісні контакти між

капіталами різних країн встановлюються у міжнародних консорціумах, які створюються для спільного будівництва великих об'єктів, розвитку нових видів виробництва, здійснення дорогих науково-технічних проєктів. На зміну умов експорту капіталу, в яких відбувається міжнародний капіталообіг, впливають посилення ролі уряду як експортеру капіталу та гаранта вивозу приватного капіталу, швидкий темп приватних іноземних капіталовкладень у розвинених країнах, падіння значення інвестицій у добувну промисловість, збільшення капіталовкладень в обробну промисловість тощо.

Експорт та імпорт підприємницьких інвестицій у розвинені країни набув більшого значення ніж довгостроковий позиковий капітал. Як результат, експорт прямих іноземних довгострокових капіталовкладень, особливо в США, відтісняє на другий план експорт портфельних інвестицій, а в експорті приватного капіталу значення набуває реінвестування прибутку міжнародних бізнес-структур.

Діяльність міжнародних бізнес-структур є відображенням потреб розвитку економічних відносин і є яскравим прикладом подолання митних бар'єрів. За допомогою міжнародних бізнес-структур процеси виробництва виходять поза межі окремих країн, на цій основі створюються нові промислові комплекси. Безпосереднім проявом таких комплексів слугує експорт капіталу, перш за все, прями іноземні інвестиції.

Окрім того, створюючи підприємства за кордоном, міжнародні бізнес-структури намагаються використати у своїх інтересах нерівномірність економічного та технічного розвитку окремих країн, поєднуючи сучасну техніку та технологію з дешевою робочою силою. Міжнародна концентрація виробництва та централізації капіталу, вихід за національні кордони стимулює розвиток міжнародних бізнес-структур, підвищує їх роль у сфері міжнародних економічних та політичних відносин.

Ріст міжнародних бізнес-структур відбувається на основі подальшої концентрації виробництва та капіталу на національному й міжнародному рівнях. Це виявляється у розширенні іноземної виробничої мережі приватних корпорацій, а також поглинанні міжнародними бізнес-структурами іноземних фірм. Виникають нові та видозмінюються старі форми міжнародних бізнес-структур і методи їх діяльності. Передусім, це простежується у подоланні національної замкнутості економік країн. Виникає якісно новий взаємозв'язок або взаємодія – взаємне переплетіння національних економік, ліквідація економічних кордонів між ними, поява розгалужених багатогалузевих комплексів та конгломератів, які не співпадають із національними кордонами.

Міжнародні бізнес-структури стали домінуючим фактором у міжнародній спеціалізації та міжнародній торгівлі, внутрішні та зовнішні ринки окремих країн стали для них окремими сегментами світового ринку, що в сукупності перетворює їх на глобальний економічний простір. Міжнародні бізнес-структури можна визначити як інститут або організацію:

- що здійснює виробництво або послуги, не менше, ніж у шести країнах;
- в якій задіяні не менше 25 % іноземних працівників;
- структура активів якої складає не менше 25% капіталовкладень за кордоном;
- річний обіг якої не менше 1 млрд. дол.;
- обсяг реалізації товарів за межами головної (материнської) компанії складає не менше 20%;
- що проводить єдину стратегію управління розвитку національних підприємств, які входять в організаційну структуру міжнародних бізнес-структур.

Діяльність міжнародних бізнес-структур, їх управління й інтереси обумовлені не лише внутрішніми, а й зовнішніми чинниками, причому потреби місцевого розвитку, як правило, або ігноруються, або мало приймаються до

уваги, і сама діяльність пов'язана насамперед із розвитком світового господарства.

Міжнародні бізнес-структури характеризуються такими основними рисами:

- інтернаціональні і за сферою функціонування, і за сферою застосування капіталу;
- мають, як правило, величезний матеріальний і фінансовий потенціал;
- виходячи з попередньої ознаки, мають можливість здійснювати значні відрахування на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (ТНК є носіями досягнень передової науки, передових технологій);
- мають, як правило, тісні зв'язки з національними банківськими компаніями і національними банківськими системами, входять у фінансові угруповання;
- як правило, це багатонаменклатурні фірми, діяльність яких досить сильно диверсифікована;
- їм притаманна відносна незалежність руху власного капіталу по відношенню до процесів, що відбуваються в національних межах.

Міжнародні бізнес-структури є найпотужнішою частиною корпоративного бізнесу, який діє у міжнародних масштабах, і відіграють провідну роль у посиленні світогосподарських зв'язків. Вони проводять свої трансакції на основі розроблених глобальних стратегій, пов'язуючи національні та регіональні ринки і забезпечуючи цілісність світового господарства завдяки особливості своєї організаційної структури. Структура міжнародних бізнес-структур має декілька різновидів: ієрархічна (вертикально та горизонтально інтегровані) (рис. 1.1) та етархічна.

Ієрархічна організаційна структура має складне ієрархічне підпорядкування материнській компанії. Ступінь підпорядкування залежить від

організаційно-правової форми другого рівня ієрархії: дочірні компанії, асоційовані компанії, компанії однакового володіння або відділення, філії.

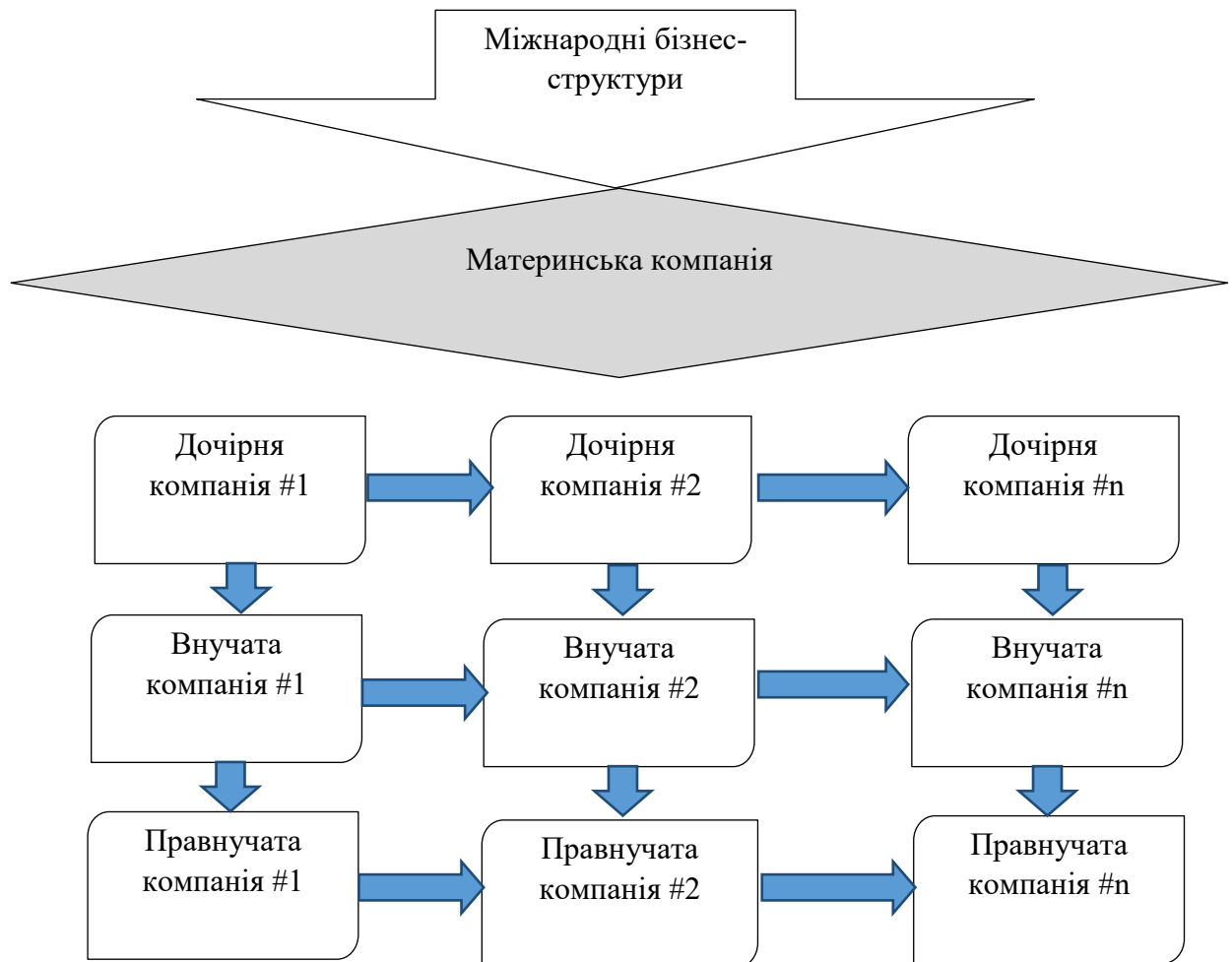


Рис. 1.1. Ієрархічна структура міжнародних бізнес-структур [92]

Дочірня компанія («subsidiary») реєструється як самостійна компанія і має статус юридичної особи з власним балансом. Контролює її батьківська компанія, яка володіє частиною акцій або всім капіталом.

Асоційована (змішана) компанія («associate») відрізняється від дочірньої меншим впливом батьківської фірми, якій належить суттєва, але не основна частина акцій. Змішані компанії, в яких іноземному інвестору належить більше від половини акцій, називають компаніями переважного володіння:

- якщо 50% належить іноземному інвестору і 50% місцевому – компаніями однакового володіння;

- якщо іноземний інвестор має менше ніж 50% акцій – змішаним підприємством з участю іноземного капіталу.

Відділення, філії не є самостійними компаніями та юридичними особами і на всі 100% належать батьківській фірмі. Відділення можуть мати форму представництва головної компанії за кордоном, партнерства, у тому числі і з місцевими підприємцями, рухомого майна (кораблі, літаки, нафтові платформи), що належить головній компанії і функціонує за кордоном не менше 1 року. Країна, у якій розташовується головна компанія, називається країною базування, а країни, де знаходяться компанії-філії – приймаючими країнами. Розрізняють одно- та багатогалузеві міжнародні бізнес-структури. Одногалузеві – це, як правило, горизонтально інтегровані міжнародні бізнес-структури. Вони являють собою підприємства, що випускають велику частину однорідної продукції (Vodafone, Fast Food). Багатогалузеві можуть існувати у формі вертикально інтегрованих і диверсифікованих міжнародних бізнес-структур.

Вертикально інтегровані міжнародні бізнес-структури утворюються у результаті об'єднання при одному власникові та під єдиним контролем найважливіших сфер виробництва кінцевого продукту. Диверсифіковані міжнародні бізнес-структури охоплюють національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією (Nestle).

В стархічній організаційній структурі не існує такого підпорядкування, оскільки материнська компанія може виконувати функції логістичного центру, який мінімізує транспортні витрати між підрозділами та витрати на складування, зводячи їх до нуля.

Основною метою виходу міжнародних бізнес-структур іноземні ринки є:

- забезпечення потенційних, вихід на нові, збереження та розвиток вже існуючих ринків збуту;

- уникнення імпорتنих бар'єрів;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- низька заробітна плата;
- більш тривалий робочий день;
- низький рівень оподаткування;
- спрощені адміністративні процедури;
- тривалий строк експлуатації устаткування;
- відсутність адміністративного регулювання порушення екологічних норм;
- винесення екологічно шкідливих виробництв, через відсутність нових норм законодавства;
- застарілі стандарти щодо якості продукції;
- недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші, так називані, «невловимі активи»;
- додаткові можливості підвищення ефективності і посилення своєї конкурентоспроможності шляхом доступу до ресурсів іноземних держав;
- близькість до споживачів продукції іноземної філії-фірми і можливість одержання інформації про перспективи ринків і конкурентного потенціалу фірм країни, що приймає;
- можливість використовувати у своїх інтересах особливості державної, зокрема, податкової політики в різноманітних країнах, різницю в курсах валют тощо;
- спроможність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції;
- за допомогою прямих інвестицій фірма одержує можливість перебороти різного роду бар'єри на шляху впровадження на ринок тієї або іншої країни шляхом експорту.

Ці завдання міжнародні бізнес-структури ефективно реалізовували на всіх ринках протягом тривалого часу.

Якщо проаналізувати динаміку створення міжнародних бізнес-структур та їх підрозділів (рис. 1.2), то можна побачити їх кількісне зростання у 2022р.

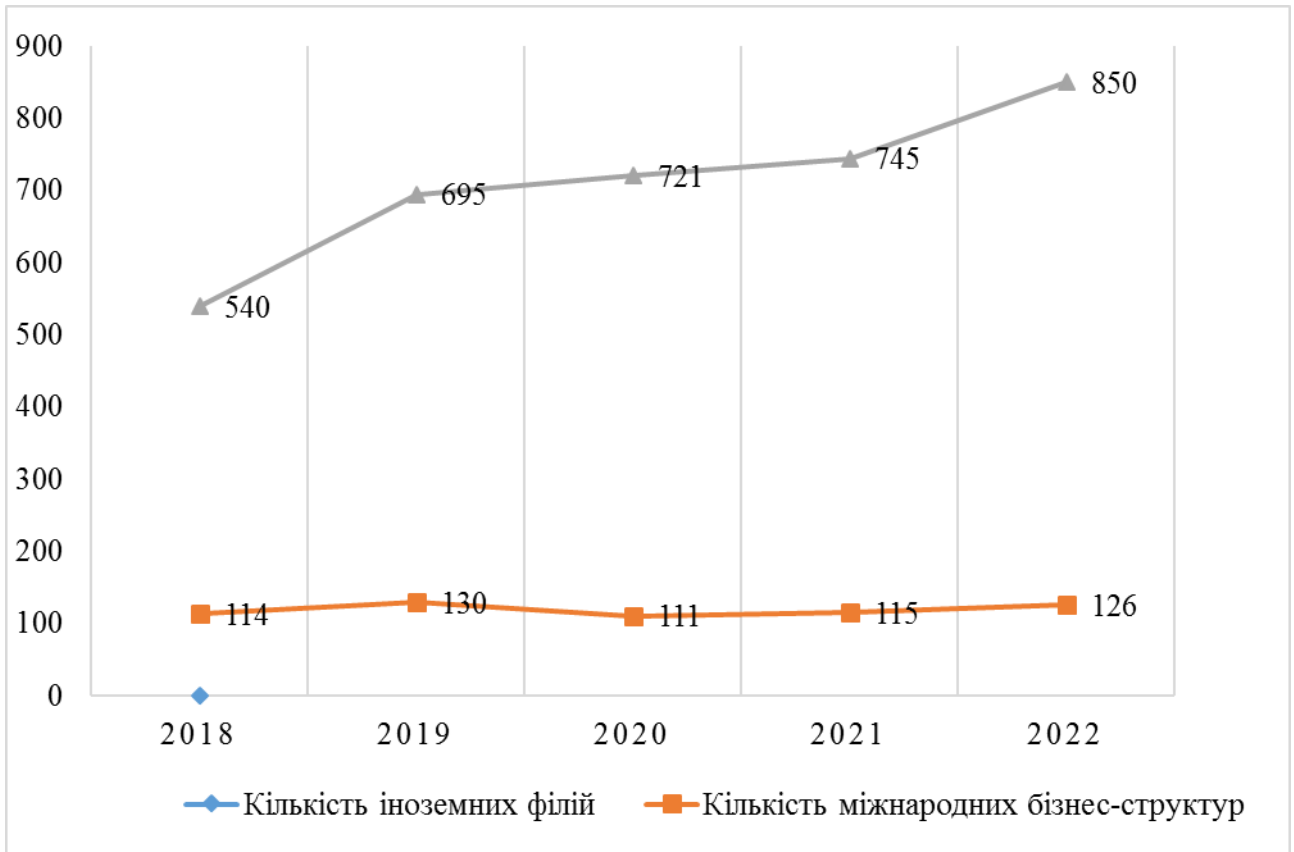


Рис. 1.2. Динаміка створення міжнародних бізнес-структур та їх підрозділів [92]

Кількість міжнародних бізнес-структур в світі суттєво не зросла, проте суттєво зросла кількість підрозділів, що підтверджує зацікавленість компаній у виході на нові іноземні ринки. Так, міжнародні бізнес-структури представлені у 111 країнах світу.

Серед найбільш глобальних компаній світу (табл. 1.1) та компаній України (табл. 1.2) можна виділити ТОП-10 за їх обігом.

Таблиця 1.1

ТОП-10 найбільш глобальних компаній світу [92]

Ранг	Компанія	Країна
1	ICBC	Китай
2	China Construction Bank	Китай
3	JPMorgan Chase	США
4	Berkshire Hathaway	США
5	Agricultural Bank of China	Китай
5	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)	Саудівська Аравія
7	Ping An Insurance Group	Китай
8	Bank of America	США
9	Apple	США
10	Bank of China	Китай

Таблиця 1.2

ТОП-10 найбільших компанії України у 2022 році [92]

№	Назва	Обіг, млрд грн	Галузь
1	АТ «НАК «Нафтогаз України»	169,9	Нафтогаз
2	ТОВ «АТБ-Маркет»	148,3	Роздрібна торгівля
3	ТОВ «Д.Трейдинг»	144,2	Електроенергетика
4	ДП «НАЕК "Енергоатом»	134,2	Електроенергетика
5	ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг»	132	Торгівля газом
6	АТ «Укргазвидобування»	86,4	Добування газу
7	ПрАТ «НЕК "Укренерго»	82,3	Передача електроенергії
8	АТ «Українська залізниця»	74,6	Транспорт
9	ТОВ «Сільпо-фуд»	70	Роздрібна торгівля
10	ТОВ «Кернел-трейд»	68	Оптова торгівля агропродукцією

Звичайно вихід будь-якої міжнародної бізнес-структури на новий ринок повинен бути узгоджений урядом даної країни. В аргументуванні свого позиціонування міжнародні бізнес-структури обґрунтовують переваги, які буде мати економіка приймаючої країни, зокрема:

1. Приріст капіталу.
2. Залучення технологій.

3. Розвиток виробництва.
4. Забезпечення зайнятості.
5. Одержання доступу до додаткових джерел засобів виробництва.
6. Уникнення митних бар'єрів країн застосування капіталу.
7. Подолання обмеженості внутрішнього ринку країни базування, збільшуючи розміри підприємств і масштаби виробленої продукції до найбільш прибуткового рівня.

8. Використання відмінностей в економічному становищі країн базування за рахунок:

- здійснення швидких господарських маневрів із зосередженням виробництва в країнах з дешевою сировиною і низькою оплатою праці;
- одержання більш високого прибутку в країнах з низьким рівнем оподаткування;
- оптимізації виробничих і збутових програм до специфічних умов національних ринків;
- маніпулювання балансами закордонних філій з підпорядкуванням їхньої політики доходів і витрат інтересам центральної штаб-квартири.

Проте жодна компанія не робить наголос на загрозах, які вона несе для національної економіки, зокрема:

1. Можлива однобічна спеціалізація національного виробництва.
2. Спеціалізація на добувних галузях промисловості, екологічно шкідливому виробництві.
3. Вивіз капіталів і прибутків з країни, що приймає.
4. Підприємства не залучені до участі в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР).
5. Всі патенти та ліцензії належать материнській компанії.
6. Маніпулювання цін з метою зменшення податкових відрахувань в бюджет.

7. Встановлення монопольної влади.

Незважаючи на представлені загрози, важко уявити наслідки від згортання своєї діяльності в країні базування. Якщо міжнародні бізнес-структури зберегли робочі місця при позиціонуванні на національному ринку, то важко уявити масштаби безробіття в певній галузі при згортанні їх діяльності. Весь фінансовий тягар буде перекладений на бюджет приймаючої країни.

Українська економіка не залишається осторонь процесів транснаціоналізації. Україна викликала особливий інтерес міжнародних бізнес-структур у тих галузях, де вони мали стосовно національних компаній яскраво виражені конкурентні переваги.

До основних з них належить можливість економії на масштабах та загальне управління, високий рівень витрат на НДДКР, наявність висококваліфікованої робочої сили, низькі трансграничні витрати транспорту, зв'язку та координації всіх внутрішньофірмових операцій.

Головним завданням діяльності компаній стало придбання стратегічних активів. Злиття та поглинання зменшували вразливість компаній та сприяли більш рентабельному веденню операцій. При цьому, як правило, відбувалося деяке перетворення організаційної структури та функціональних обов'язків компаній. Фактично трансграничні злиття та поглинання змінювали національну належність підприємств без змін місця їх розташування. Міжнародні бізнес-структури створювали нові потужності для збільшення частки ринку, яку вони контролюють, та покращення своїх позицій у регіоні. Вони перебудовували свої мережі для підвищення рівня горизонтальної та вертикальної інтеграції та найбільш адекватного пристосування до нового ділового середовища.

До мотивації міжнародної інвестиційної діяльності можна віднести:

- отримання більшого прибутку в Україні;

- мотивація прямого іноземного інвестування як засобу оволодіння значною ринковою часткою країни - імпортера капіталу компанією-інвестором;
- забезпечення стійких довготривалих інтересів в країні;
- зниження ризику шляхом географічної диверсифікації виробництва;
- можливість ефективності виробничої діяльності через прямий доступ до українських ринків ресурсів;
- поширення новітніх технологій та домінування окремих країн у розвитку цих технологій;
- перспектива отримати квазірентні доходи на нововведеннях до їх тотального поширення дуже часто приваблює компанії вкладати капітали саме в передові галузі.

Ще однією важливою складовою привабливості українського ринку для іноземних міжнародних бізнес-структур є низькі стандарти якості для нашої продукції та екологічні норми. У світі ще у 70-ті рр. запроваджено стандарти якості навколишнього середовища та сформульовано положення про обов'язковість державної екологічної експертизи всіх напрямів господарської діяльності, у 80-ті рр. – екологічне управління та планування заходів, пов'язаних зі збереженням необхідної якості навколишнього середовища та ініціювання США міжнародного співробітництва з охорони навколишнього середовища. У спеціальних законах сформульовано конкретні природозахисні заходи з охорони повітря, води, боротьби з твердими відходами, контролю за отрутохімікатами й токсичними речовинами, рекультивації земель, боротьби з шумом, несприятливими вібраціями та запахами. В Україні досі діють законодавчі документи розроблені також у 70-х рр. ХХ ст. Проте, на відміну від промислово-розвинених країн, ці стандарти застарілі.

Протягом останнього десятиріччя в Україні створено нову потужну нормативно-правову базу надрокористування. Розроблені та затверджені Кодекс України про надра, Гірничий закон України, Закони України «Про державну

геологічну службу України», «Про угоди про розподіл продукції», «Про нафту і газ», які регулюють відносини щодо геологічного вивчення надр та розробки родовищ корисних копалин. Розбудовано ефективну систему державного геологічного контролю. Зважаючи на закріплену в положеннях Конституції України норму про надра як виключну власність народу, здійснення державного геологічного контролю за геологічним вивченням та використанням об'єктів надр набуває вкрай важливого значення. Отже, мотиви виходу міжнародних бізнес-структур на іноземні ринки можуть бути різними.

Щодо масштабів діяльності міжнародних бізнес-структур, то необхідно наголосити, що одним з ключових напрямків експансії міжнародних бізнес-структур, який визначає розвиток міжнародного виробництва, є інвестиційна діяльність у формі прямих іноземних інвестицій. Ця форма перша в переліку тенденції, які впливають на діяльність міжнародних бізнес-структур, зокрема:

- інвестиційні капіталовкладення з метою створення виробничих потужностей за кордоном;
- розвиток різних форм міжнародного поділу праці (предметна, подетальна, технологічна спеціалізація), які дозволяють розміщувати різні ланки виробничого процесу у різних країнах світу.

Для того, щоб зрозуміти значення інвестицій для приймаючої економіки, розглянемо обсяги капіталовкладень (рис. 1.3).

Починаючи з 2020 р., ми бачимо відновлення зростаючого тренду інвестиційної діяльності компаній. Можливо лише наприкінці 2023 р. відновляться обсяги інвестиційних потоків, що мали місце раніше.

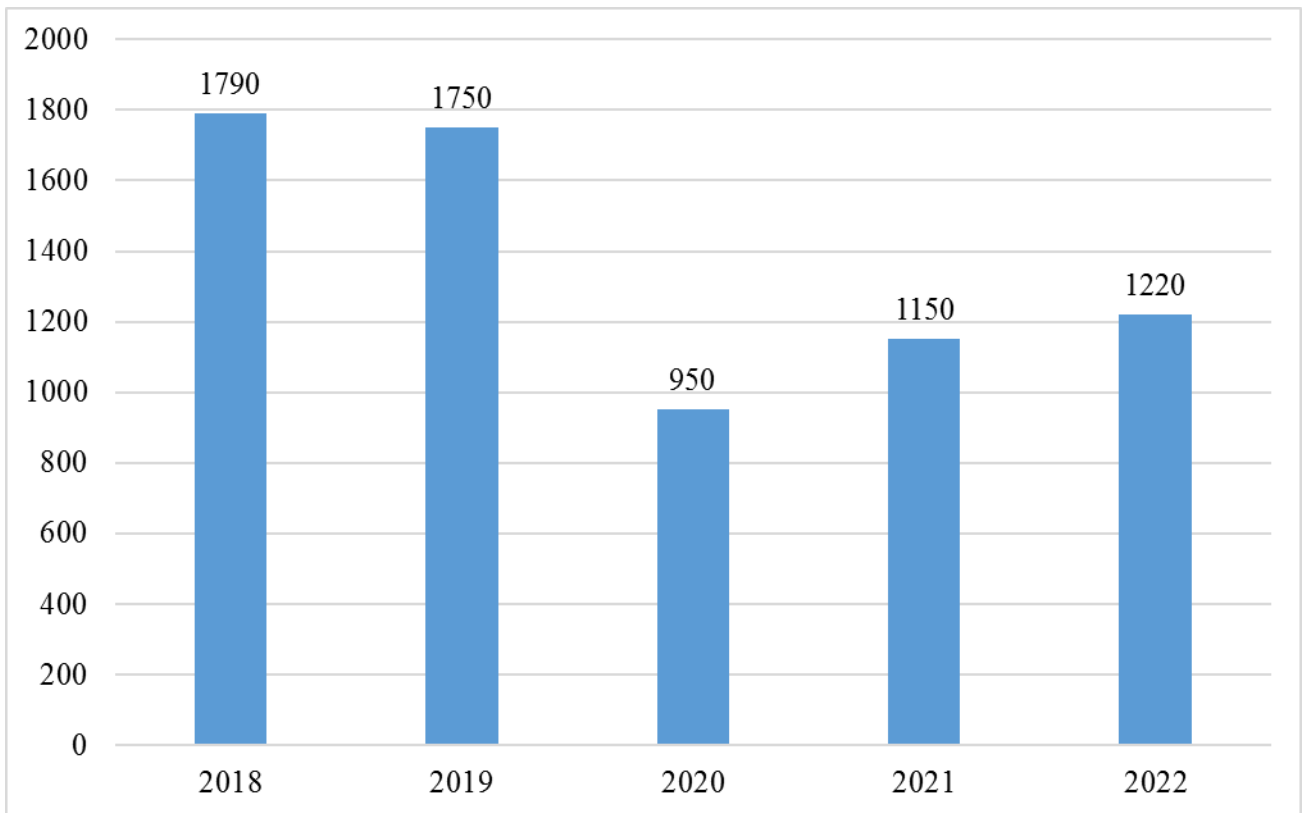


Рис. 1.3. Динаміка інвестиційної діяльності міжнародних бізнес-структур, млрд. дол. США [92]

Поряд із інвестиційною діяльністю інтенсифікувалося міжфірмове співробітництво міжнародних бізнес-структур різної національної приналежності у галузі НДДКР, обміну новими технологіями, спільного використання постачальницьких та розподільних мереж. Це, у свою чергу, дозволило виявити довготривалу користь від транснаціонального комплексу, дії якого є важливими для національної господарської системи [92].

Отже, серед факторів, що суттєво вплинули на діяльність міжнародних бізнес-структур протягом останніх років, слід виділити економію на масштабах, диференціацію продукції, наукоємність виробництва, концентрацію каналів розподілу, потенціал трансфертного ціноутворення, роль уряду, ріст технологічних можливостей, величину витрат транспорту та зв'язку тощо.

1.2. Результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес-структур

Результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес-структур визначається як умовами проведення трансграничних операцій в окремих галузях, так і специфічними особливостями міжнародних бізнес-структур, які реалізують інвестиційні проекти (рис. 1.4).

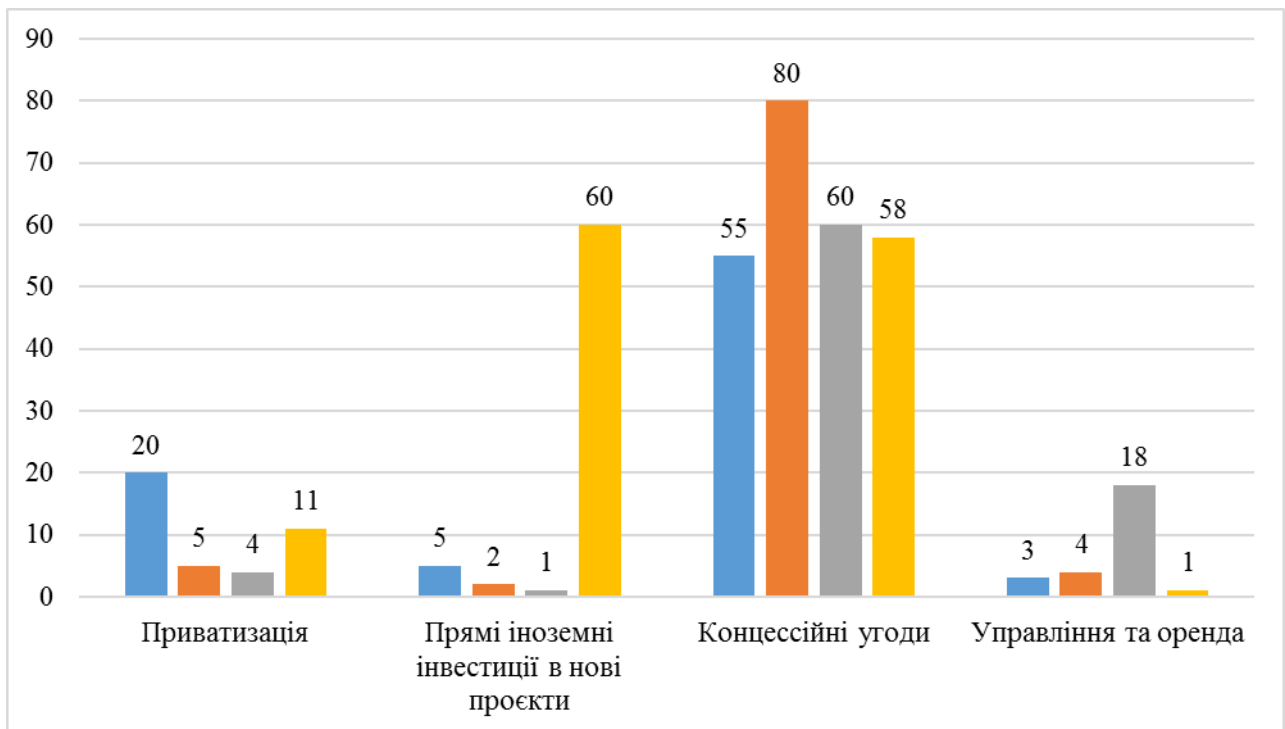


Рис. 1.4. Основні форми участі міжнародних бізнес-структур в інфраструктурних проектах, % [2; 59]

Як видно з рис. 1.4, міжнародні бізнес-структури особливо не прагнуть робити капіталовкладення в нові інвестиційні проекти. Крім того, ці компанії зацікавлені в найбільш прибуткових секторах економіки. Вони не прагнуть робити капіталовкладення в ті галузі, де термін їх окупності достатньо

тривалий. Єдина країна в світі, яка може диктувати умови та сфери для прямих іноземних інвестицій – Китай. Вони мають настільки привабливий інвестиційний клімат, що дозволяють собі вводити квоту (обмеження) на обсяг капіталовкладень в їх економіку на рік. Звичайно між інвесторами виникає справжня конкуренція. Тому можливість інвестиційної діяльності отримує та компанія, що виконає додаткове інвестування в соціальну сферу, або інвестиційний ефект, який стане стимулом для подальшого розвитку інших суміжних галузей.

У будь-якому випадку, інвестиційна діяльність спрямована в країну базування на створення нових підприємств або реорганізацію старого. В першому випадку міжнародні бізнес-структури створюють нові додаткові робочі місця, в другому – зберігають старі з можливістю подальшого розширення виробництва і, відповідно, створення нових робочих місць.

Якщо говорити про ефект зайнятості, то більш наочно його можна проаналізувати на рис. 1.5.

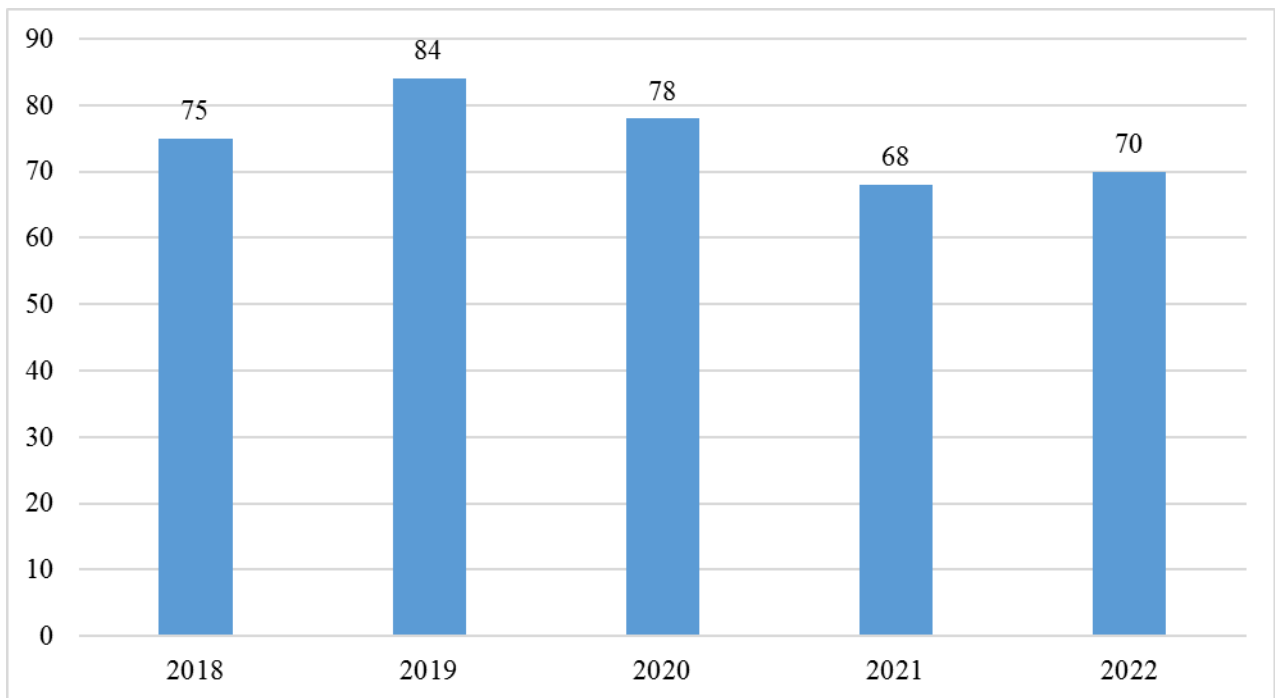


Рис. 1.5. Чисельність співробітників в іноземних філіях, млн. осіб [2; 59]

Таким чином, можна побачити пряму залежність між обсягами інвестицій та кількістю зайнятих: скорочення обсягів інвестицій (рис. 1.5-1.6) вплинуло на скорочення кількості зайнятих, починаючи з 2020 р. Утримувати сталу зайнятість та вистояти в конкурентній боротьбі на фоні жорсткої конкуренції стає складніше. Дедалі гострішою стає боротьба за ринки збуту: збільшення обсягів виробництва спричиняло ускладнення процедури їх продажу для виробників і продавців. Через це великі підприємства отримували додаткові переваги за рахунок можливості маневрувати ресурсами, краще витримувати цінову конкуренцію, малі підприємства стикалися з труднощами у своїй ринковій діяльності й масово ставали банкрутами.

В зовнішньоторговельній діяльності міжнародні бізнес-структури зберігають попередні тенденції, охоплюючи 90% світової торгівлі пшеницею, кукурудзою, лісоматеріалами, тютюном, джутом і залізняком, 85% - міддю і бокситами, 80% - оловом, 75% - натуральним каучуком і сировою нафтою тощо.

Основною формою експансії міжнародних бізнес-структур залишається вивіз капіталу у вигляді інвестицій. Останніми роками активно розвивають свою діяльність на світовому ринку транснаціональні корпорації нових індустріальних країн. Галузева структура міжнародних бізнес-структур достатньо широка: 60% міжнародних компаній зайнято у сфері виробництва (перш за все вони спеціалізуються на електроніці, автомобілебудуванні, хімічній і фармацевтичній промисловості), 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві [2; 59].

Виходячи на український ринок, міжнародні бізнес-структури діють в межах норм законодавства: закони «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про підприємництво», «Про оподаткування прибутку підприємств», «Про державну програму заохочення іноземних

інвестицій», «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», «Про режим іноземного інвестування».

Так, за період 2018-2022 рр. іноземними інвесторами в українську економіку було вкладено майже 1433 млн. дол. США (рис. 1.6).

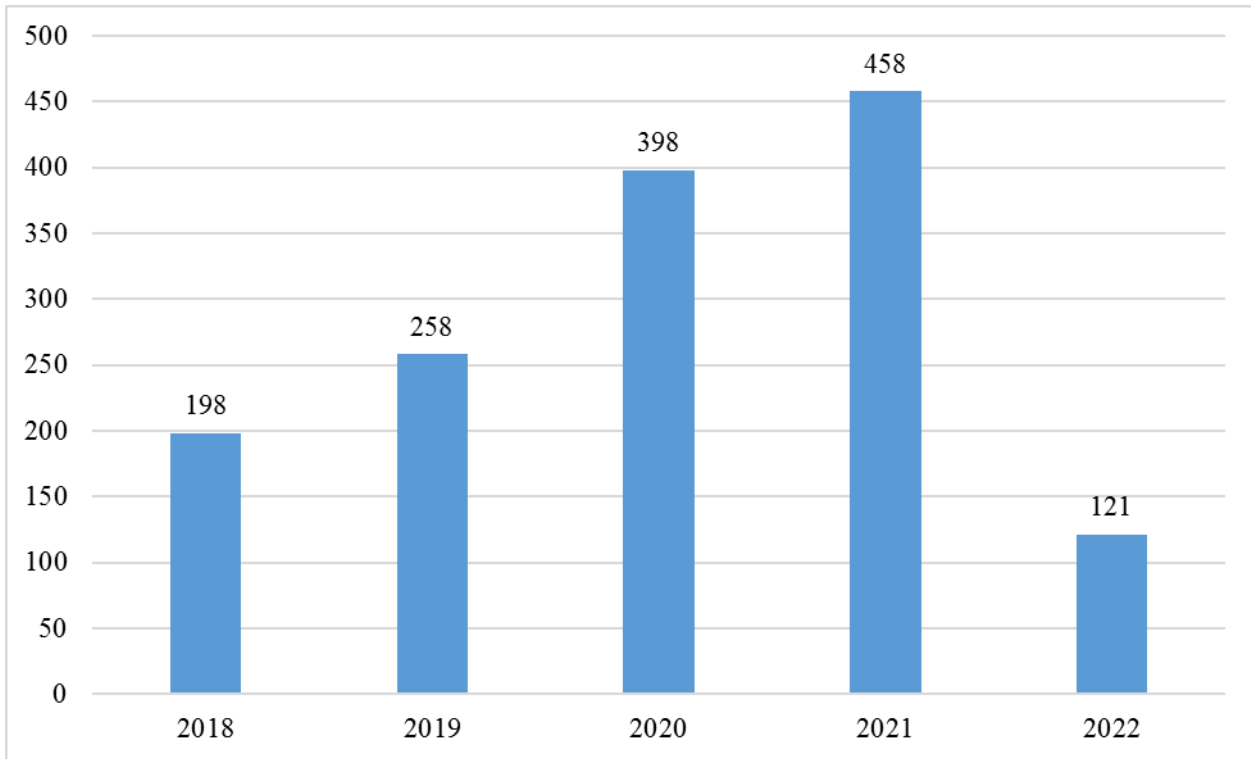


Рис. 1.6. Динаміка притоку прямих іноземних інвестицій в Україну [2; 59]

В 2018 р. обсяг іноземних інвестицій склав лише 3,8% обсягу ВВП, в 2019 р. – 4,0%, в 2020 р. – 2,3%. З 2021 р. спостерігалось деяке збільшення інвестиційної активності, проте в 2022 р. об'єм прямих іноземних інвестицій в Україну рекордно знизився через введення воєнного стану в країні через розпочату війну російської федерації проти суверенної України.

Найбільшими компаніями-інвесторами, що вклали в Україну значний обсяг інвестицій є: Mittal Steel, Siemens, Volkswagen, Deutsche Telecom, Jabil Circuit and Electronics, Sony, Panasonic, Telenor, TNK-BP, Coca-Cola, Cargill, Carlsberg, Sun Interbrew, Kraft Foods, Nestle, Philip Morris, Reemtsma, Raiffeisen

Bank, Erste Bank, HVB, ING Bank, BNP Paribas, EFG Group, McDonalds, Metro Cash & Carry, Billa, Paterson та ін. (рис. 1.7).

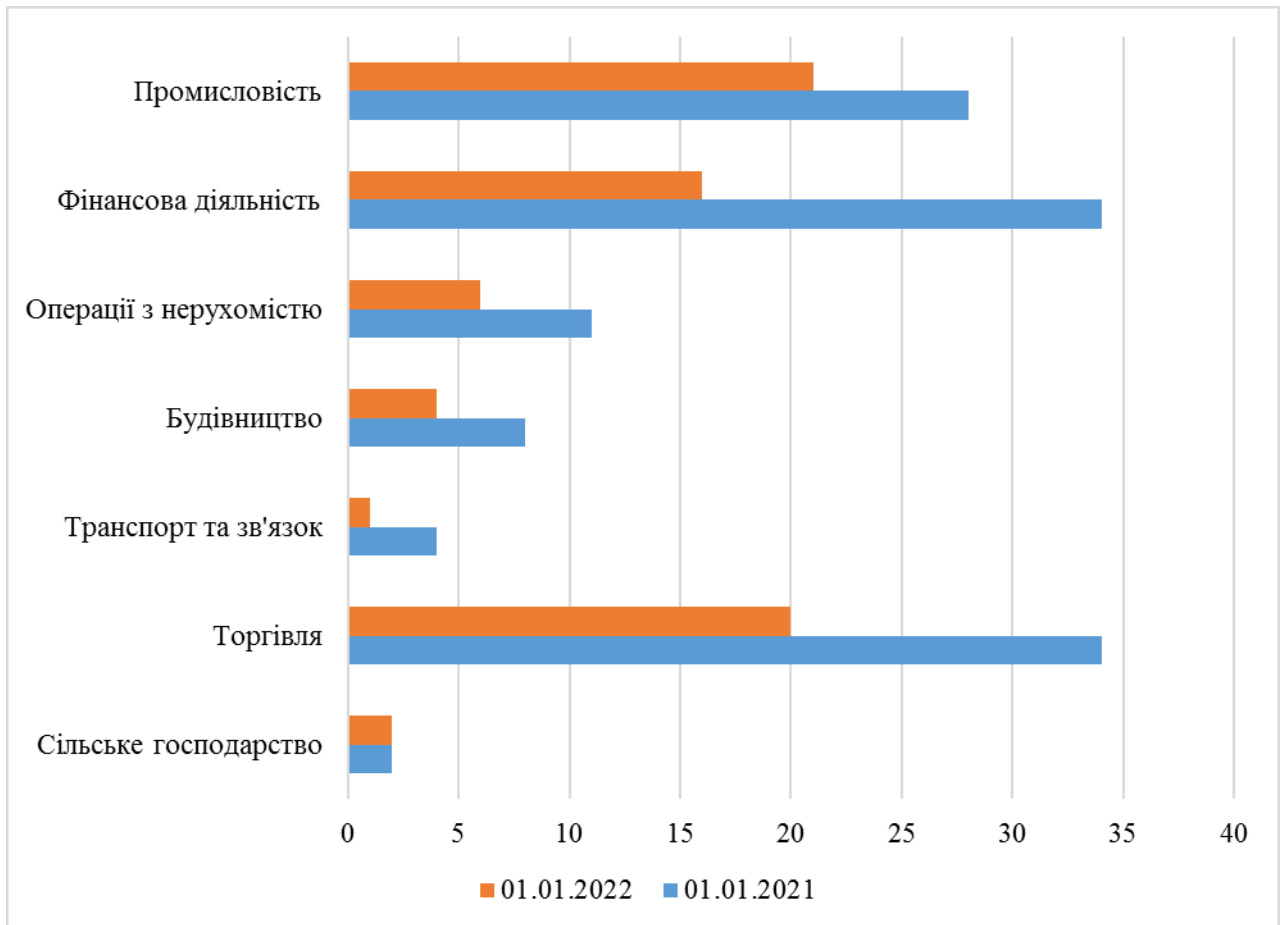


Рис. 1.7. Розподіл прямих іноземних інвестицій за основними видами економічної діяльності [2; 59]

Щодо галузевого розрізу діяльності міжнародних бізнес-структур, то в Україні не залишився жодний сектор економіки, в якому б не позиціонували себе міжнародні бізнес-структури. Зокрема:

1. Харчова промисловість: Nestle (Швейцарія), Bunge Limited (США), Cargill (США), Kernel Holding SA (Люксембург), офшорні агропромислові корпорації (Кіпр, Беліз, Британські Віргінські острови), McDonald's (США), Coca-Cola (США);

2. Тютюнова промисловість: British American Tobacco (представлена компанією «Брітіш Американ Табакко Україна»), Imperial Tobacco Group («Імперіал Табакко Продакшн Україна»);

3. Торгівля: Metro Cash&Carry, Auchan Group, JYSK;

4. Фармацевтичний ринок: Berlin-Chemie (Німеччина), Menarini Group (Італія), Nyscomed (Австрія), KRKA (Словенія), Sanofi-aventis (Франція), Gedeon Richter (Угорщина);

5. Фінансовий сектор: Raiffeisen Bank International («Райффайзен Банк Аваль»), Piraeus Bank Group («Група Піреус Банк»), UniCredit Bank ТМ (УкрСоцбанк), OTP Group (АТ «ОТП Банк», КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лизинг», «ОТП Администратор пенсионных фондов», «ОТП Кредит» и «ОТП Факторинг Україна»), «ВТБ група», Росія («ВТБ банк»), «Альфа-Групп», Росія («Альфа Банк»), BNP Paribas («Укрисіббанк»);

6. Страховий ринок: AXA Group (Франція) - СК «АХА»; Vienna Insurance Group (Австрія), до складу якої входить СК «Українська страхова група»; «Альфа групп» (Росія) – «Альфа-страхование»; UNIQA Group (Австрія) представлена СК «Уніка»; «PZU SA» (Польща), до складу якої входить СК «PZU Україна».

Отже, головним завданням діяльності міжнародних бізнес-структур в Україні стало придбання стратегічних активів. Якщо Volkswagen, Sony, Panasonic, Coca-Cola та ін. виходили с первинними інвестиціями, то більшість міжнародних бізнес-структур, що діють на території України підписували угоди злиття і поглинання (ЗіП). Злиття («merger») – це об'єднання двох чи більшої кількості компаній з метою підвищення ефективності господарської діяльності, заощадження на управлінських та маркетингових витратах, поліпшення конкурентної ситуації, усунення конкуренції між собою. Поглинання («takeover») – добровільна чи примусова купівля-продаж активів чи акцій однієї промислової чи фінансової компанії іншою; можлива купівля не всього пакету

акцій, а лише його частини (контрольного пакету), яка надає можливість здійснювати ефективне управління та контроль за компанією, акції якої купуються.

Злиття і поглинання зменшували вразливість компаній та сприяли більш рентабельному веденню операцій. При цьому, як правило, відбувалися деяке перетворення організаційної структури та функціональних обов'язків компаній. Фактично трансграничні злиття та поглинання змінювали національну належність підприємств без змін місту їх розташування. Міжнародні бізнес-структури створювали нові потужності для збільшення частки ринку, яку вони контролюють, та покращували свої позиції у регіоні. Міжнародні бізнес-структури перебудовували свої мережі для підвищення рівня горизонтальної та вертикальної інтеграції та найбільш адекватного пристосування до нового ділового середовища. Таким прикладом є продаж заводу «Криворіжсталь», що стало початком нової інвестиційної стратегії міжнародних бізнес-структур на нашому ринку. З 2005 р. міжнародні бізнес-структури почали освоювати банківський сектор (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Найбільші угоди міжнародних бізнес-структур в Україні [2; 59]

	Найбільші угоди в Україні
1	Придбання банком Raiffeisen (Австрія) 93,5% другого за величиною вітчизняного банку «Аваль» за 1,0 млрд. дол. США
2	Придбання банком BNP Paribas (Франція) 51% акцій п'ятого за величиною вітчизняного банку «Укрсиббанк» за 350 млрд. дол. США
3	Придбання 95% банку «Укрсоцбанк» за 2,2 млрд. дол. США «UniCreditGroup» (Італія)
4	Придбання ВАТ «Банк розвитку й зовнішньоекономічної діяльності (Внешэкономбанк)» 75% акцій ВАТ «АКБ «Промінвестбанк» за 1080,0 млрд. дол. США
5	Приєднання ПАТ «Сведбанк Інвест» (м.Київ) ПАТ «Сведбанк» (м.Київ)
6	Придбання 94% АБ «Ажіо» банком Skandinaviska Enskilda Banken AB (Швеція)
7	Придбання 98% АКБ «Мрія» банком ВАТ «ВТБ» (Росія)
8	Придбання 98% АТ «ІНДЕКС-БАНК» банком Credit Agricole S.A. (Франція)

Як ми бачимо з таблиці 1.3, були розпродані банки з найбільшими фінансовими активами. Здійснюючу таку політику, в уряді не замислювалися над майбутніми ризиками та загрозами від таких угод. Динаміка цих угод набула такого розмаху, що на українському ринку з'явилася найбільші світові транснаціональні банки. Вони почали перекуповувати інші банки, створюючи олігопольний ринок – це ринок, на якому діє декілька монополістів. Отже, вихід великих «гравців» на український ринок суттєво вплинув на зміну розстановки сил на українському банківському ринку. Серед всіх банків України, банків з національним капіталом серед провідних гравців цього ринку залишилися лише банк «Приват», «Ощадбанк», «Ексім банк», «Родовід» тощо. Це говорить про те, що у випадку виникнення фінансових проблем у материнській компанії, вона починає перекачувати фінансові потоки з філій, які знаходять в Україні.

Для всіх країн світу зайнятість у системі соціальних та економічних проблем посідає провідне місце і разом з показниками рівня життя виступає своєрідним індикатором соціальних процесів. У цьому зв'язку робоча сила, творчий потенціал як сукупність фізичних та духовних здібностей працівника є невід'ємними від людини, отже питання оптимізації зайнятості не обов'язково слід розглядати як такі, що можуть бути відділеними від цілей гуманітарного розвитку. Тому не дивно, що ціла низка провідних ринкових держав світу взяли курс на побудову соціального ринкового господарства з вираженим акцентом на активну державну стратегію щодо підтримки інформаційно містких, інноваційних секторів зайнятості.

Перед урядом нашої країни постає вкрай важливе питання про макроекономічну стабільність та безпеку. Звичайно, в період скорочення рівня економічного розвитку, скорочення робочих місць, уряд був задоволений виходом міжнародних бізнес-структур на український ринок. Власники міжнародних бізнес-структур не обіцяли створити нові робочі місця, проте зберігали ті, що все були створені. Підтримуючі рівень зайнятості на

попередньому значенні, вони утримували загальний рівень зайнятості в країні (рис. 1.8). Крім того, уряд був позбавлений необхідності виконувати обтяжливі для бюджету соціальні видатки – виплати по безробіттю.

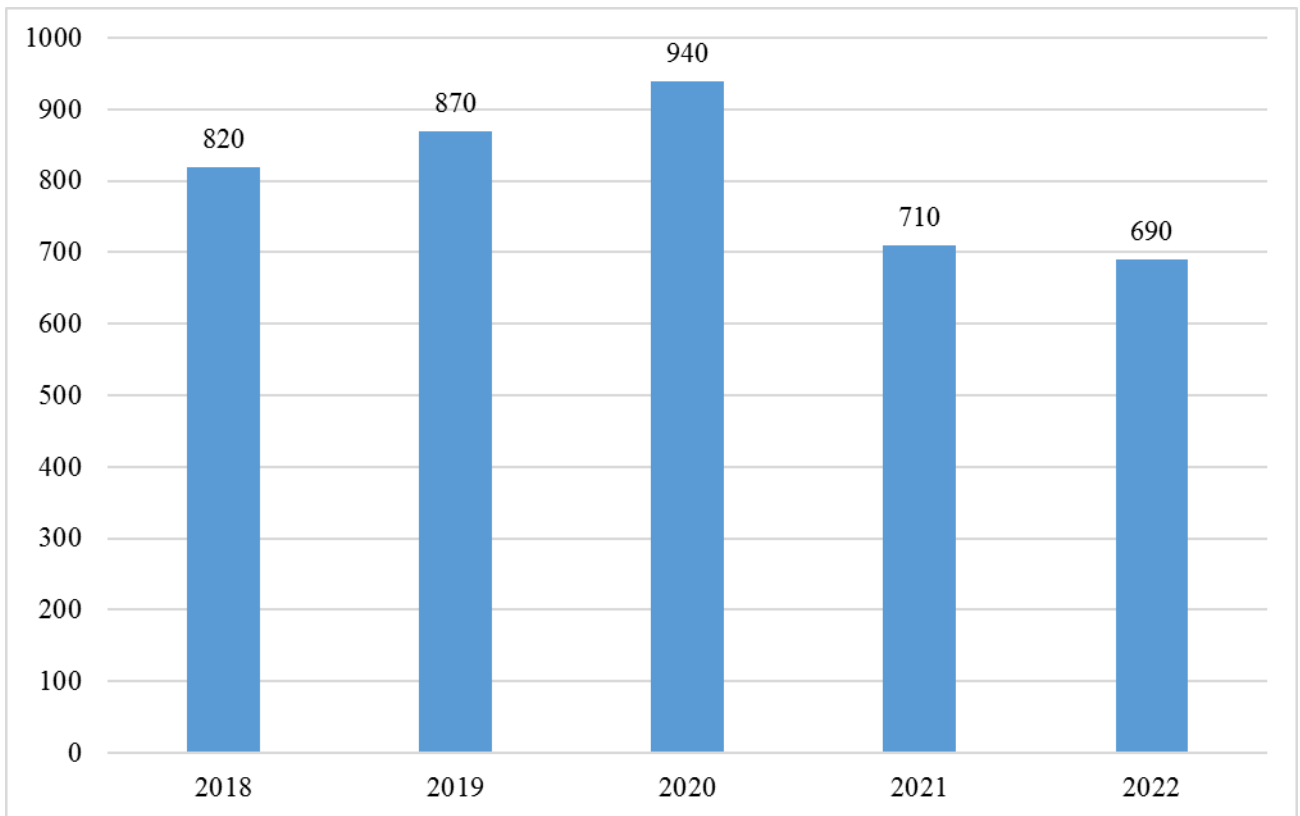


Рис. 1.8. Чисельність співробітників в іноземних філіях, млн.чол. [2; 59]

Як ми бачимо з рис. 1.8, 2020 р. для всіх став переломним, що пов'язаний із COVID-19. Крім того, в наслідок кризи пандемії підприємства почали використовувати дистанційну роботу та неповну зайнятість. В умовах вимушеної неповної зайнятості працівники використовуються нижче своїх можливостей, здібностей, знань, кваліфікації, наслідком чого є низька продуктивність праці. Крім працівників, які зайняті неповний робочий час і отримують відповідну заробітну плату, зайвих працівників, які одержують повну заробітну плату, осіб, які перебувають у відпустках зі збереженням або з частковим збереженням заробітної плати, до прихованих безробітних відносять також тих, хто формально не має роботи, але не зареєстрований офіційно

службою зайнятості. Останнє виникає за умов низького рівня розмірів допомоги по безробіттю, невисоких шансів отримати роботу через державні служби зайнятості, існування можливості одержання доходів від «нерегламентованої» (незарєєстрованої) зайнятості населення.

На підприємствах міжнародних бізнес-структур в Україні стали порушуватися соціально-економічні права трудящих, зокрема:

- підприємствами міжнародних бізнес-структур в Україні порушується трудове законодавство стосовно тривалості робочого дня, режиму праці, набули значного поширення незаконна підміна трудових договорів цивільно-правовими угодами та протиправна система штрафів;

- профспілкові організації зазнають тиск зі сторони адміністрації при створенні профспілок та веденні колективних переговорів. Відбувається дискримінація за ознакою членства в профспілці, на профспілкових активістів чиниться тиск, і в подальшому їх здебільшого звільняють з роботи з надуманих причин;

- порушення призводять до надексплуатації персоналу, високого рівня травматизму та його приховування, а у результаті – неформальна зайнятість, несплата внесків загальнообов'язкового державного соціального страхування та ухилення від сплати податків;

- звільняють з роботи робітників, що скористалися законодавством України і створили на підприємстві, наприклад, в «Ашані» (Біличі), профспілку.

Таким чином, найбільшими порушниками на українському ринку є торговельні міжнародні бізнес-структури – Metro Cash&Carry та Auchan Group. Ці компанії перевели всіх своїх співробітників на контрактні відносини, згідно з якими працівник погоджується на всі умови, запропоновані в контракті, або пише заяву на звільнення.

Вирішенням такої ситуації є концептуалізація формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах. Оскільки корпоративна культура

визначається як комплексна характеристика, що включає у себе сукупність цінностей, переконань, норм, правил, моделей поведінки, які приймаються і поділяються більшістю членів колективу, то вона розглядається як потужний стратегічний чинник, що забезпечує орієнтацію колективу на згуртування для ефективного вирішення спільних завдань і досягнення поставлених цілей, а також забезпечує мобілізацію енергії та ініціативи співробітників у процесі спільної діяльності, формування злагодженої та результативної системи комунікацій у міжнародних бізнес-структурах.

Процес формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах передбачає такі підходи:

- внутрішньо-організаційний, що характеризується розробкою місії, філософії, цілей корпорації, які співвідносяться з соціально значущими аспектами її життєдіяльності, визначають стратегічні перспективи та спрямованість корпоративної культури на задоволення соціальних інтересів і потреб (споживачів, клієнтів, покупців і т. д.), а також реалізацію певної моделі кадрової політики, оцінювання, навчання, винагороди персоналу;

- когнітивний (пізнавальний), орієнтований на створення необхідних умов для безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації, прояву ініціативи, закріплення цінності інноваційних підходів до управління персоналом;

- мотиваційний, спрямований на формування потужної системи мотивації співробітників, задоволення широкого спектра потреб, що реалізуються у сфері професійної діяльності, зокрема, потреби у визнанні, спілкуванні, самоствердженні, самореалізації, досягненнях, стабільності, творчості й ін.

- символічний, що втілюється в комплексі символічних дій, заходів, церемоній, традицій, обрядів, а також відбивається в конкретних подіях, які формують історію корпорації, її легенди, міфи, героїв.

В процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції відбувається формування корпоративної культури як системи. Ця система включає у себе такі підсистеми (компоненти):

1. Ціннісно-нормативна підсистема, що відображає сутність філософії, цілей, цінностей, норм, правил і значущих моделей поведінки співробітників.
2. Організаційна структура, що закріплює основи формування формальної і неформальної структури організації, структури влади та лідерства, правила внутрішнього розпорядку, правила професійної взаємодії.
3. Структура комунікацій, що характеризує специфіку формальних і неформальних комунікацій у корпорації, їхню якість та ефективність.
4. Структура соціально-психологічних відносин, що формують соціально-психологічний клімат корпорації, систему ролей, управління конфліктами, взаємин із керівниками та колегами та ін.
5. Ігрова (міфологічна) структура, яка фіксує в колективній свідомості міфи та легенди про членів корпорації, корпоративні історії, перекази тощо.
6. Структура зовнішньої ідентифікації, яка відображатиме сукупність характеристик об'єктивної корпоративної культури та формує відповідний імідж корпорації.

Місія, стратегія, філософія, цілі, цінності конкретної міжнародної бізнес-структури відображають сутність суб'єктивних характеристик її корпоративної культури [2; 59].

Виявимо сутність місії, філософії та стратегії корпорації. Наведемо класичне визначення місії корпорації. Місія – це основна загальна мета корпорації, чітко виражена причина її існування. Значущість місії важко переоцінити. Місія виконує дві найважливіші функції – зовнішню і внутрішню. Зовнішня функція місії полягає у наданні суб'єктам зовнішнього середовища об'єктивної інформації про філософію і призначення корпорації; засоби, які вона використовує в своїй діяльності; ресурси, якими володіє; імідж, який

формує; моральність, якої дотримується; комунікативні засоби, за допомогою яких взаємодіє з партнерами, конкурентами та споживачами.

Внутрішня функція місії – сприяти єднанню і згуртованості всередині корпорації, сполученню її цілей та цілей працівника, ідентифікації співробітників із організацією, формуванню сприятливого внутрішньо-організаційного клімату, розширення мотивації, забезпечення наступності цілей при виробленні стратегії і тактики корпорації.

До смислової характеристики та формулювання місії пред'являється ряд вимог:

- відповідати часу, сучасним політичним і соціально-економічним тенденціям розвитку глобалізованого світу;
- бути сформована гранично ясно для всіх учасників міжнародних бізнес-процесів, повинна виключати двозначні формулювання;
- відповідати міжнародним ідеям глобалізованого світу, балансу національних менталітетів і міжнаціональної культури;
- відображати основні принципи діяльності корпорації відповідно до соціально значущих перспектив і правових основ взаємовигідного співробітництва;
- вказувати відмінні риси та стратегічні переваги конкретної корпорації, особливості її філософії, цілей, цінностей, професійної етики;
- мотивувати співробітників на досягнення високих результатів праці.

На основі місії формуються стратегія, цілі на різних організаційних рівнях, визначаються основні напрямки діяльності корпорації.

Місія мобілізує зусилля корпорації, конкретизує її соціальний статус, зміст створення і діяльності, її місце і роль у глобалізованому світі. Формулювання місії повинно відображати основні цілі, завдання, цінності та принципи корпорації.

Місія є узагальнюючою ідеєю, яка визначає сутнісні характеристики всіх елементів організаційної культури. При визначенні місії приймається до уваги історія корпорації, тривалість її існування, сформовані традиції, стиль керівництва, сфера діяльності, орієнтація на споживача та ін. Іноді місія формулюється як стратегічне бачення. Для уточнення варто зауважити, що місія відображає сенс існування корпорації, бачення – уявлення корпорації про себе в перспективі.

Сутність місії визначає філософію корпорації як сукупності внутрішньо-організаційних принципів, етичних і адміністративних норм, правил і вимог до поведінки та взаємодій в корпорації, яка втілюється в процесі досягнення поставлених цілей. Філософія організації об'єднує в собі стратегію і кадрову політику, професійну етику та соціальну політику.

В основі корпоративної культури лежать ієрархічно вибудовані цінності, які визначають характеристики інших складових (місію та філософію).

При аналізі корпоративної культури міжнародних бізнес-структур виявляються не тільки домінуюча цінність, а й ранги наступних. Оскільки бізнес-структури є комерційними організаціями і не можуть існувати тривалий час без прибутку, то слід звернути увагу на економічні цінності, при цьому не ігноруючи інші. У гонитві за прибутком корпорація не має права порушувати закони, оскільки це призведе до накладення відповідних санкцій і може завдати шкоди оточуючим. Моральні норми також не рекомендується переступати, адже цивілізовані ринкові відносини стимулюють учасників до дотримання етики ділового спілкування та підтримки благого іміджу [2; 59].

Під політичними цінностями в рамках корпоративної культури слід розуміти не тільки прагнення представників компанії брати участь у лобіюванні її інтересів у законодавчих органах влади, а й наявність неформального лідерства всередині бізнес-структури, характер вертикальних комунікацій, чільний стиль керівництва.

Історичні цінності, які склалися впродовж століть на території держав, де розташовані підрозділи корпорації, відповідають не тільки конкретній організації, а й культурі в широкому розумінні цього слова. Їх можна використовувати як для зміцнення корпоративного духу в компанії, спираючись на зрозумілі та загальні принципи для співробітників, які є громадянами тієї чи іншої країни або людьми, що живуть на території зі сформованим менталітетом. При виході на міжнародні ринки ці цінності можна піднести як національний колорит і перетворити їх на унікальну конкурентну перевагу.

Традиції самої бізнес-структури, якщо вона існує давно, слід зберігати тільки в тому випадку, якщо вони позитивно впливають на брендінг, слугують фундаментом історії-легенди компанії і не гальмують процес адаптації організації до міжнародних умов.

Естетичні цінності зачіпають не тільки візуальні ознаки, але й висловлюють ставлення співробітників до своїх професій, до корпорації в цілому.

Практичне втілення місії у філософії організації характеризують процес вироблення стратегії міжнародного менеджменту корпорації. Він характеризується такими етапами:

1. Визначення місії.
2. Визначення мети.
3. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Розробка стратегічних планів.
5. Реалізація стратегічних планів.
6. Контроль за виконанням та внесення змін.

Стратегія міжнародного менеджменту корпорації є основою для формування та реалізації основних напрямків її діяльності, визнається потужним інструментом для вирішення ключових проблем, забезпечення та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

У контексті розвитку корпоративної культури особливе місце займає стратегія управління людськими ресурсами. Залежно від масштабу завдань, що вирішуються, М. Армстронг поділяє стратегії управління людськими ресурсами на дві категорії: організаційні та функціональні. До організаційних стратегій він відносить організаційний розвиток, управління корпоративною культурою, управління змінами, розвиток трудових відносин. До функціональних стратегій відносяться забезпечення трудовими ресурсами, управління ефективністю, розвиток людських ресурсів, стратегія винагороди, управління трудовими відносинами.

У сучасних умовах розвитку міжнародних бізнес-структур виділяються такі напрямки їхньої діяльності в галузі стратегічного управління персоналом:

- визначення цілей управління персоналом;
- формування ідеології та принципів кадрової роботи;
- визначення умов для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

Водночас підкреслюється значущість таких завдань у процесі стратегічного управління персоналом:

- розвиток корпоративної культури, що відбиває першорядну роль людських ресурсів у корпорації і базові принципи управління ними;
- ефективність управління організаційними змінами;
- формування довгострокових планів у галузі управління людськими ресурсами виходячи з потреб корпорації та специфіки впливу факторів зовнішнього середовища на її розвиток;
- проєктування систем управління персоналом відповідно до цілей і принципів управління;
- формування ефективної моделі управління корпорацією, що сприяє створенню умов для розвитку людського капіталу.

Всі напрямки діяльності повинні відповідати загальній стратегічній меті корпорації і перебувати у взаємозв'язку один із одним. Однією зі значущих характеристик стратегії вважається її ефективність.

Ефективність стратегії корпорації визначається такими компонентами, як: важливі, чітко сформульовані завдання; підтримка ініціативи; концентрація; гнучкість; скоординоване та відповідальне керівництво; несподіванка; захист.

Г. Мінцберг пропонує Концепцію «5П», яка розкриває сенс будь-якої стратегії: план, прийом, патерн, позиція, перспектива (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Складові концепції стратегії міжнародних бізнес-структур «5П» Г.

Мінцберга [2; 59]

Стратегія як план	Стратегія як прийом	Стратегія як патерн	Стратегія як позиція	Стратегія як перспектива
Формулювання стратегії полягає в розробці певної послідовності дій, що сприяють досягненню цілей корпорації	Вибір стратегії означає визначення низки маневрів, що дозволяють взяти верх над конкурентами	Розуміння стратегії як деяких стійких характеристик поведінки властивих корпорації	Розробка стратегії як форми взаємодії корпорації із зовнішнім середовищем	Втілення в стратегії свого способу сприйняття світу

Оцінка стратегії відбувається за допомогою співвіднесення результатів із цілями і завданнями корпорації. М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі зазначають, що при оцінці стратегічного планування необхідно відповісти на такі питання:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями корпорації?
2. Передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє корпорація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи враховує корпорація зовнішні небезпеки та можливості?
5. Чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

Реалізація стратегічної програми корпорації передбачає складання й виконання середньо- та короткострокових планів діяльності, а також їх коригування за необхідності.

Актуалізуючи практичні аспекти закріплення в колективній свідомості ключових пріоритетів місії, філософії та стратегії корпорації, зупинимось на деяких інструментах управління корпоративною культурою. Одним із найбільш раціональних у цьому відношенні інструментів вважається закріплення довгострокових цілей корпорації з орієнтиром як мінімум на найближчі п'ять років. Важливо зазначити, що при визначенні цілей корпорації необхідно враховувати такі умови: важливо усвідомлювати, що цілі відрізняються від загальних орієнтирів її розвитку; при розробці стратегії першорядне значення відводиться довгостроковим цілям; цілі розвитку корпорації не можуть бути відірвані від ключових тенденцій розвитку світової економіки; вельми важливими є фінансові аспекти функціонування корпорації; виняткову значущість набувають цілі, пов'язані з ціннісними пріоритетами її розвитку.

Саме такий підхід до постановки цілей сприятиме ефективності діяльності персоналу, яка буде забезпечена за допомогою концентрації уваги працівників на видах діяльності, що мають відношення до цілей корпорації; за допомогою мобілізації енергії членів колективу на досягнення поставлених цілей; за допомогою формування емоційно-вольових установок персоналу на якість результатів спільної діяльності.

Модель SMART визначає основні характеристики, якими має володіти зафіксоване формулювання мети, що істотно підвищить можливість її досягнення:

S (Specific): мета має бути конкретною, чітко визначеною, із зазначенням певних результатів, показників, яких необхідно досягти.

M (Measurable): мета має бути такою, що вимірюється, тобто бажаний результат повинен бути виражений у конкретних кількісних і якісних показниках.

A (Achievable): мета має бути досяжною, тобто повинна бути забезпечена необхідними ресурсами, що сприяють її реалізації.

R (Relevant): мета має бути значущою, актуальною для корпорації, що забезпечить потужну систему мотивації щодо її досягнення.

T (Time-bounded): процес досягнення мети повинен мати обмежені часові рамки, припускати конкретні терміни її реалізації.

Застосування цієї моделі в міжнародних бізнес-структурах дозволить уникнути неузгодженості стратегічних цілей, підвищити залучення співробітників на груповому й індивідуальному рівні до процесу реалізації їхніх стратегій і планів.

Особливу увагу варто приділити характеристиці «гарної» стратегії корпорації. Як приклад наведемо позицію Р. Румельта, викладену в його роботі «Гарна стратегія, погана стратегія» 2019 року. Автор виділяв три аспекти, які притаманні оптимальній стратегії корпорації: ретельний діагностичний аналіз поточного та перспективного стану справ; розробка основних напрямків розвитку корпорації, що забезпечують її конкурентоспроможність; вироблення конкретного плану дій щодо реалізації її політики.

Ефективність формування і реалізації корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах нерозривно пов'язана з якістю організаційних змін. Одним із визнаних фахівців із питань змін в організації вважають Д. Коттера. Він запропонував такі вісім кроків у процесі управління змінами:

- створити атмосферу невідкладності, терміновості дій, ґрунтуючись на всебічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- сформувати впливові команди, тобто коаліцію реформаторів, і сприяти ефективності їх діяльності;
- розробити бачення і стратегію досягнення бачення;
- пропагувати нове бачення, розвиваючи систему комунікацій;
- розробити умови для втілення нового бачення в життя, наділяючи повноваженнями, підтримуючи ініціативу, творчий підхід до справи і готовність до ризику;

- слідувати плану дій у напрямку швидкого досягнення поставлених цілей;
- закріпити досягнення й розширити перетворення за допомогою формування атмосфери довіри в корпорації, обґрунтованості кадрових перестановок, поширення успішного досвіду розв'язання професійних завдань;
- інституціалізувати нові підходи до організації міжнародних бізнес-процесів, тобто фіксувати правила корпоративної поведінки, розвиток системи мотивації праці, безперервний розвиток співробітників.

Таким чином, ефективне управління сучасними міжнародними бізнес-структурами передбачає необхідність якісної, всебічної оцінки змісту міжнародних бізнес-процесів. Сама якість організаційних процесів нерозривно пов'язана з ефективністю системи управління людськими ресурсами. Цільові та ціннісні пріоритети корпорації визначаються сутністю і корпоративної культури, а сама корпоративна культура є опорою для керівництва міжнародних бізнес-структур при управлінні колективом, що має забезпечити спрямування вектора інтересів працівників і використання їхніх стратегічних потенціалів на досягнення генеральної мети корпорації. Вона зачіпає не тільки процеси спілкування в бізнес-структурі, а й виробничі, і організаційні аспекти. У сучасному науковому підході її можна назвати однією з базових функцій управління, поряд із організацією, плануванням, мотивацією і контролем.

1.3. Управління міжнародними бізнес-структурами та формування переваг економічного розвитку

В умовах якісних структурних змін світогосподарського простору системні перетворення конкурентних відносин як на мікро- так і на макрорівні нерозривно пов'язані з трансформацією міжнародної конкуренції у глобальну,

що проявляється в розширенні спектра суб'єктів конкурентних відносин та використанні нового інструментарію реалізації господарських відносин. Такі перетворення, в свою чергу, сприяють зміні загальних імперативів та концепцій міжнародного менеджменту, формуванню нової парадигми управління міжнародними бізнес-структурами, які б адекватно відповідали сучасним реаліям буття.

Революційні трансформації економічних і соціальних структур сприяють формуванню принципово нового глобального світового порядку та адекватної йому системи глобального менеджменту. Розвиток світового господарства у XXI ст. характеризується важливими глобальними перетвореннями міжнародних економічних відносин, що накладає свій відбиток на всі сфери суспільного життя. Це – динамічна трансформація структури суспільних потреб, яка зумовлює зникнення традиційних та активне становлення нових ринків; інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу, який чинить суттєвий вплив на процеси інтернаціоналізації в контексті становлення глобального інноваційного середовища; зміну суспільної свідомості, що формує нове відношення до економічної діяльності та сприяє становленню нових соціальних стереотипів, моделей, форм взаємовідносин і зв'язків у бізнес-процесах; глобалізацію економічних відносин різних рівнів, що якісно змінює характер функціонування економічних систем, зокрема національних економік, міжнародних бізнес-структур, регіональних об'єднань, надаючи їм нові можливості та генеруючи нові ризики [93]. Специфічна характеристика міжнародних бізнес-структур полягає у необхідності приймати рішення в просторі глобальних, локальних та інших економічних інтересів, саме тому вони мають бути націленим на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального та національного характеру.

Сьогодні міжнародні бізнес-структури стають визначальним фактором у світовій економічній системі, оскільки завдяки широкій амплітуді

функціонування - від виробничих процесів до операцій у галузі інвестиційної, фінансової та торговельної політики - вони відіграють роль міжнародного регулятора виробництва і розподільника товарів. Наслідком високого ступеня інтернаціоналізації виробництва у найбільших міжнародних бізнес-структур стало встановлення ними панування на світових товарних ринках і в провідних галузях світового господарства [93].

Економічний прогрес, що почався в XIX ст., ґрунтувався на наукових досягненнях, які успішно використовувались компаніями для підвищення ефективності власної діяльності світового масштабу. Важливо відзначити, що еволюція форм і специфіки діяльності міжнародних бізнес-структур тісно пов'язані з процесами світогосподарського розвитку. У порівнянні з міжнародними бізнес-структурами кінця XIX ст., сучасні міжнародні бізнес-структури зазнали значних змін, динаміку яких можна умовно розподілити на п'ять етапів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Періодизація та основні напрями розвитку міжнародних бізнес-структур у світовій економіці [93]

Покоління розвитку міжнародних бізнес-структур	Періодизація	Найважливіші напрями діяльності
1	Період з кінця XIX ст. до початку Першої світової війни (1914-1918рр.)	Видобуток та переробка сировинних ресурсів у колоніальних країнах
2	Період між двома світовими війнами (1918-1939 рр.)	Виробництво зброї та військової техніки
3	Період після закінчення Другої світової війни (1945 р.) та розпаду колоніальної системи (1950 - 1960 рр.)	Розробка та розповсюдження науково-технічних досягнень у сфері новітніх галузей науки та Промисловості (атомна енергія, електроніка, космос. Приладобудування та інші)
4	Період з 1976 по 1986 рр.	
5	Період з поч. XXI ст. і до теперішнього часу	Наукові розробки, інноваційний бізнес та інформаційні технології

На сучасному етапі розвитку найважливішим напрямом діяльності міжнародних бізнес-структур є інвестування в інновації, оскільки вони забезпечують набагато більше високий рівень віддачі, ніж просте залучення додаткових ресурсів. Більше того, міжнародні бізнес-структури суттєвішу роль віддають управлінським інноваціям, тобто креативним, сучасним підходам менеджменту, що є фундаментом їх конкурентоспроможності в умовах турбулентного глобального середовища.

Вирішальна роль монополій-гігантів визначається ще й тим, що поряд із торгівлею в її традиційному вигляді все більшого значення набувають нові форми обміну, такі як виробниче співробітництво, обмін науково-технічними знаннями і досвідом, надання технічних послуг, здійснення підрядних робіт, зовнішній підряд (аутсорсинг) послуг, франшизинг, ліцензування, управлінські контракти та інші типи договірних взаємовідносин, за допомогою яких міжнародні бізнес-структури як одні з провідних суб'єктів міжнародних економічних відносин координують діяльність в рамках своїх глобальних виробничо-збутових ланцюжків (ГВЗЛ) та здійснюють вплив на управління компаніями в приймаючій країні, при цьому часто навіть не беручи участі в капіталі цих компаній [11]. Ці відносно нові явища відкривають перед країнами, що розвиваються, та країнами з перехідною економікою можливості для поглиблення їх інтеграції в стрімко еволюціонуючу глобальну економіку, для зміцнення їх вітчизняного виробничого потенціалу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Транскордонна діяльність в усьому світі має значні масштаби і особливо важлива для країн, що розвиваються. Згідно з оцінками в 2022 році обсяг продажів на основі сучасних моделей виробництва та інвестицій перевищив 2 трлн. доларів, зокрема на підрядне промислове виробництво і аутсорсинг послуг припадає 1,1-1,3 трлн. дол., на франшизинг - 330-350 млрд. дол., ліцензування - 340-360 млрд. дол., а на управлінські контракти - близько 100 млрд. доларів. У

більшості випадків зростання масштабів використання найсучасніших способів міжнародної господарської діяльності випереджає зростання галузей, в яких ці способи та технології застосовуються.

Міжнародне виробництво розширюється, а зарубіжні продажі, зайнятість та активи в міжнародних бізнес-структурах зростають. У 2018- 2021 роках на тлі поліпшення економічних умов показники міжнародного економічної діяльності міжнародних бізнес-структур, включаючи закордонні продажі, зайнятість і активи, зросли. Згідно оцінок ЮНКТАД обсяги продажів і доданої вартості зарубіжних філій у всьому світі досягли відповідно 33 трлн. дол. і 7 трлн. Доларів [93].

Крім того, їх експорт перевищив 6 трлн. дол. і склав одну третину від глобального експорту. В усьому світі міжнародні бізнес-структури в рамках своїх операцій як в країнах базування, так і за кордоном генерували додану вартість у розмірі приблизно 16 трлн. дол., тобто близько чверті сукупного світового ВВП. Частка закордонних філій міжнародних бізнес-структур при цьому склала понад 10% глобального ВВП і третини світового експорту. Завдяки вдалому поєднанню організаційних та виробничих факторів можна спостерігати, з одного боку, покращення якості життя, підвищення продуктивності праці, становлення соціального управління, формування національного доходу, а з іншого – зміни структури світової торгівлі, інвестицій і виробництва в міжнародній системі торгівлі, що спричинили радикальний зсув. На ситуації в галузі міжнародної торгівлі позначилось ряд подій, які породили нові проблеми і можливості, та надали ще більшого значення багатосторонньому економічному співробітництву на чолі з наймогутнішими міжнародними бізнес-структурами XXI ст. [93]

Перехід до співробітництва у міжнародних економічних мережах може стати тією необхідною умовою, за якої відбуватиметься оптимальне поєднання наявних матеріальних та нематеріальних активів в інтересах як бізнесових

структур, так і, потенційно, всього світового господарства. Однак така форма економічної активності міжнародних бізнес-структур потребує не тільки певного ресурсного потенціалу, але й нової якості менеджменту, яка повинна визначатися вмінням ефективно співпрацювати з будь-якими міжнародними компаніями, виходячи за рамки виробничо-економічних відносин і включаючи зв'язки у сфері культури різних рівнів, зокрема корпоративної, індивідуальної тощо.

Конкурентні переваги провідних міжнародних бізнес-структур, їх здатність протистояти фінансово – економічним потрясінням та лідирувати в глобальній економіці обумовлена унікальними корпоративними стратегіями, динамічними організаційними структурами, в яких домінують системи стратегічного управління, інноваційні структури, великі науково-дослідні центри, власні глобальні виробничо-збутові ланцюги, підрозділи з підвищення кваліфікації та підготовки кадрів. При цьому, управління міжнародними бізнес-структурами здійснюють менеджери нового покоління - лідери, що є творцями та реалізаторами змін і динаміки корпоративних структур, готовими до впровадження управлінських інновацій як інструментарію забезпечення довгострокової життєздатності компанії та розвитку глобалізованої світової економіки [93].

Інноваційні підходи до управління торговельною діяльністю міжнародних бізнес-структур за нових форм обміну включають інноваційні методи щодо управління його виробничим потенціалом, трудовими ресурсами, забезпеченням матеріалами тощо. При цьому об'єктом управління є всі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків та відносин, що складають елементи виробничо-економічної системи:

- інноваційні процеси, що об'єднуються в програми розвитку;
- зростання підприємства;
- реінжиніринг бізнес-процесів підприємства;

- процеси реструктуризації та приватизації підприємств;
- процеси кризового розвитку та антикризового управління підприємством, які ведуть до кількісних і якісних змін в усіх функціональних сферах виробничо-економічної системи;
- контури управління виробничо-економічної системи на основі зворотного зв'язку, в яких вирішуються задачі стратегічного і тактичного управління, запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком підприємства [11].

Відмінності в національних законодавствах, ролі та впливу профспілок, системі освіти та підвищення кваліфікації, культурних детермінантах призводять до різної сприйнятливості тих чи інших нововведень, визначають перевагу певних видів технологічної політики, формують особливі механізми взаємодії держави, роботодавців, менеджерів, працівників, бізнес-партнерів та громадськості.

Сучасне ринкове середовище характеризується тим, що технології, безперервно розвиваючись, змінюють ринок, формуючи нові потреби і видозмінюючи зв'язані технологічні ланцюжки.

Швидкість змін кидає виклик традиційним методам управління, адже сьогодні недостатньо орієнтуватися на попит і його еволюційний розвиток - потрібно встигати помічати потреби, що лише зароджуються, тому що навіть найпотужніші у фінансовому та виробничому відношенні компанії, запізнившись хоча б на рік, виявляються часто не в змозі зайняти достатню для лідерства, або навіть виживання, частку перетвореного ринку. Більше того, нині конкуренція здійснюється не стільки між товарами та послугами, як між різними моделями бізнесу. При цьому в якості конкурентних переваг у бізнесі розглядаються нові технології управління і знання персоналу. Тому не дивно, що ринок інтелектуальної власності, знання, сучасні методи та форми

управління відіграють все більш важливу роль у розвитку бізнесу, особливо міжнародного.

Міжнародні бізнес-структури на сучасному етапі постійно функціонують в умовах невизначеного середовища, середовища постійних змін, до яких компанії змушені не лише пристосовуватись, а передбачити їх та діяти на випередження. Процес адаптації та втримання належного рівня конкурентоспроможності на міжнародній арені в сформованих умовах вимагає поетапних системних дій, які можна інтерпретувати в вигляді концептуальної моделі управління міжнародними бізнес-структурами (рис. 1.9).

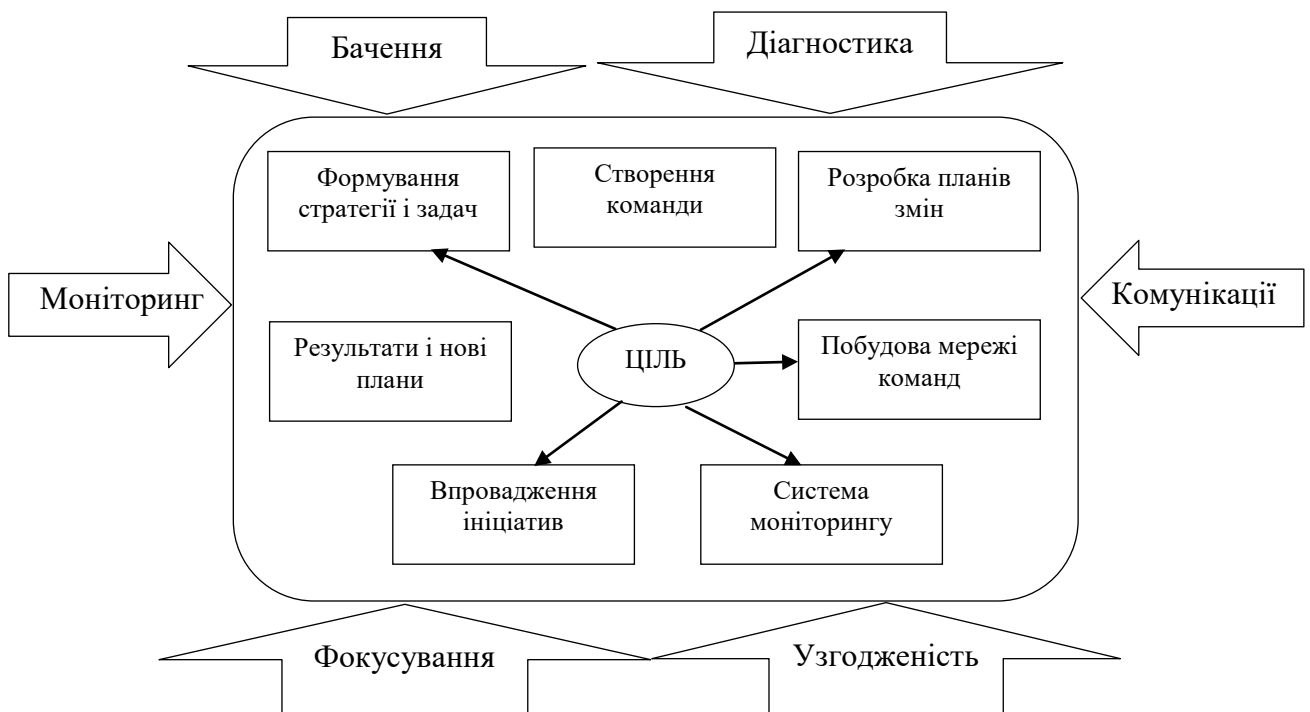


Рис. 1.9. Концептуальна модель управління міжнародними бізнес-структурами [93]

Дана модель передбачає наявність семи етапів на шляху до бажаної цілі з урахуванням особливостей постійно змінного зовнішнього середовища та не завжди готового до змін внутрішнього середовища компанії. Формування стратегій та постановка завдань, формування команд по управлінню змінами,

розробка планів впровадження змін, створення взаємозв'язку команд, розробка системи моніторингу, впровадження розроблених ініціатив, результати та плани на майбутнє повинні стати саме тими ключовими кроками на шляху до цілі, але з урахуванням ряду факторів впливу.

Серед найбільш значущих чинників впливу варті виділити такі:

- цільова аудиторія, адже обов'язково необхідно визначити коло потенційних споживачів та обрати методи і інструменти донесення результатів змін, налагодити зворотний зв'язок та мати змогу оцінити ефективність програмованих змін;

- розподіл функціональних обов'язків та делегування повноважень, що супроводжуватиметься проведенням психологічного та рольового відбору серед основних учасників процесу перетворення, об'єднання повноваження, можливостей та сфер впливу, розподіл необхідних ресурсів;

- моніторинг, який передбачає відслідковування та координацію виконання ключових індикаторів процесу змін;

- фокус змін, що дозволить сконцентруватись на проведенні організаційної роботи та формуванні бізнес-систем;

- узгодженість, що є імперативною умовою налагодження системи взаєморозуміння та узгодженість основних принципів досягнення цілей з основними учасниками процесу, визначення обмежень, допустимих меж та створення системи заохочення.

Міжнародні бізнес-структури є найважливішим елементом розвитку світової економіки, міжнародної торгівлі та міжнародних економічних відносин. Сьогодні вони виступають як безпосередні учасники всього спектра світогосподарських зв'язків, як «локомотиви» світової економіки, а їх бурхливе зростання в останні десятиліття відбиває загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного поділу праці та нагальну потребу до формування нової філософії управління бізнесом. У певному розумінні завданням для

міжнародних бізнес-структур є знаходження балансу між внутрішніми інтересами компанії та зовнішнім тиском з метою досягнення глобальної ефективності, залучення в локальні процеси, гнучкості та набуття досвіду. При цьому зовнішній тиск повною мірою може означати регіональний тиск внаслідок наднаціонального об'єднання країн у галузі регулювання діяльності міжнародних бізнес-структур і, в той же час, розвитку «кластерної» економіки. В подібних умовах пріоритетом для міжнародних компаній стає визначення інвестиційної політики, конкурентного позиціонування і пропонування на тому чи іншому ринку результатів господарської діяльності, виходячи з важливості регіонального аспекту.

Висновки до розділу 1

Міжнародні бізнес-структури стали домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Створення міжнародних бізнес-структур спрямоване на розподіл ринків та сфер впливу між найбільшими компаніями певних галузей виробництва.

Результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес-структур визначається як умовами проведення трансграничних операцій в окремих галузях, так і специфічними особливостями міжнародних бізнес-структур, які реалізують інвестиційні проєкти. В зовнішньоторговельній діяльності міжнародні бізнес-структури зберігають попередні тенденції, охоплюючи 90% світової торгівлі пшеницею, кукурудзою, лісоматеріалами, тютюном, джутом і залізняком, 85% - міддю і бокситами, 80% - оловом, 75% - натуральним каучуком і сировою нафтою тощо.

Специфічна характеристика міжнародних бізнес-структур полягає у необхідності приймати рішення в просторі глобальних, локальних та інших економічних інтересів, саме тому вони мають бути націленим на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального та національного характеру.

Сьогодні міжнародні бізнес-структури стають визначальним фактором у світовій економічній системі, оскільки завдяки широкій амплітуді функціонування - від виробничих процесів до операцій у галузі інвестиційної, фінансової та торговельної політики - вони відіграють роль міжнародного регулятора виробництва і розподільника товарів. Наслідком високого ступеня інтернаціоналізації виробництва у найбільших міжнародних бізнес-структур стало встановлення ними панування на світових товарних ринках і в провідних галузях світового господарства.

На сучасному етапі розвитку найважливішим напрямом діяльності міжнародних бізнес-структур є інвестування в інновації, оскільки вони забезпечують набагато більше високий рівень віддачі, ніж просте залучення додаткових ресурсів. Більше того, міжнародні бізнес-структури суттєвішу роль віддають управлінським інноваціям, тобто креативним, сучасним підходам менеджменту, що є фундаментом їх конкурентоспроможності в умовах турбулентного глобального середовища.

Конкурентні переваги провідних міжнародних бізнес-структур, їх здатність протистояти фінансово – економічним потрясінням та лідирувати в глобальній економіці обумовлена унікальними корпоративними стратегіями, динамічними організаційними структурами, в яких домінують системи стратегічного управління, інноваційні структури, великі науково-дослідні центри, власні глобальні виробничо-збутові ланцюги, підрозділи з підвищення кваліфікації та підготовки кадрів.

Міжнародні бізнес-структури є найважливішим елементом розвитку світової економіки, міжнародної торгівлі та міжнародних економічних відносин. Сьогодні вони виступають як безпосередні учасники всього спектра світогосподарських зв'язків, як «локомотиви» світової економіки, а їх бурхливе зростання в останні десятиліття відбиває загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного поділу праці та нагальну потребу до формування нової філософії управління бізнесом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АВК»

2.1. Загальногосподарська характеристика діяльності Компанії «АВК»

Компанія «АВК» – одна із лідерів національного кондитерського ринку. Історія «АВК» – це понад 30 років наполегливої роботи усієї команди на досягнення найвищого результату – бездоганної якості продукції. «АВК» входить в ТОП 25 інноваційних компаній України завдяки запуску сучасних актуальних продуктів, які покращують культуру споживання.

В 2020 р. «АВК» стала продуктовою, запустивши перший унікальний здоровий мультизлаковий снек – BRUNCH, без білого цукру, пальмового масла та без жодних розпушувачів. BRUNCH забезпечує здорове втамування голоду до 4-х годин. Рекомендовано МОЗ України та Асоціацією Дієтологів України. У складі – до 92% злаків в корпусі та 100% натуральні начинки на основі витриманого сиру, овочів, справжніх фруктів та ягід.

В 2021 р. було здійснено запуск інноваційного продукту – рослинного м'яса DREAMEAT – здорової альтернативи тваринному м'ясу. DREAMEAT є природним джерелом збалансованих за амінокислотним складом білка, заліза та фосфору. DREAMEAT сертифіковано, має міжнародний знак VEGAN – V-Label.

«АВК» КОНФЕКШНЕРІ – перший український виробник шоколаду, який отримав міжнародну VEGAN сертифікацію – V-Label в Україні. V-Label – VEGAN вже сертифіковано продукти «АВК»: «Гулівер Оригінальний», Шоколад «АВК екстрачорний 80%», шоколад без цукру «FRUCTOSIO» 67%.

Основні ключові бренди, які підкорили серця споживачів як в Україні, так і далеко за її межами: Королівський Шарм; Trufalie; Трюфель АВК; Шоколадна ніч; KRESKO; Бам-Бук; Мажор; Шоколад АВК; Гулівер тощо.

Піклуючись про здоров'я споживачів, кондитери компанії розробили асортимент діабетичних продуктів, один з найширших серед українських виробників (молочний, екстрачорний шоколад та батончики без цукру).

Виробничі потужності «АВК» розташовані у місті Дніпро. Свої солодощі компанія виготовляє на найсучаснішому високотехнологічному обладнанні. Виробництво компанії сертифіковано відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. У 2017 році високу якість продукції компанії підтверджено міжнародним стандартом IFS, що дає можливість продажів солодощів під брендом «АВК» в торгіві мережі країн Європейського Союзу. Сьогодні «АВК» – це великий колектив професіоналів кондитерської справи, які щодня працюють над створенням інноваційних продуктів. Історія розвитку компанії наведена в табл. 2.1.

Про те, що компанія проводить активну міжнародну діяльність свідчить те, що продукція «АВК» поставляється до багатьох країн світу. «АВК» має позитивний імідж надійного партнера, який виготовляє продукцію високої якості. Також в «АВК» є працівники, які займаються організацією купівлі-продажу продукції та працівники, які займаються проведенням міжнародних виставок, зустрічей з іноземними партнерами.

Отже, у відділі зовнішньоекономічних зв'язків працює висококваліфікований персонал, який допомагає компанії одержувати додаткові контракти з іноземними фірмами.

Для більш кращого проведення зовнішньоекономічних зв'язків потрібно розширювати свій діапазон торгівлі. Компанія «АВК» експортує значну частину своєї продукції в країни близького і далекого зарубіжжя (Прибалтика, Армения,

Азербайджан, Молдова, Киргизія, Казахстан, Туркменія, Монголія, Германія, Ізраїль). За перше півріччя 2022 року обсяг експорту склав 29%.

Таблиця 2.1

Історія Компанії «АВК»

Рік	Характеристика
1991 - 1993	22 жовтня 1991 року у м. Донецьк (Україна) засновано компанію АВК. На той час персонал нараховував до 30 людей. Компанія швидко розвивалася, і вже за два роки в АВК працювало понад 200 людей.
1994 - 1996	Рік початку інновацій: АВК першою в Україні розробила технологію тонкостінних порожнистих фігурок із шоколаду. АВК створює сегмент корисних солодоців: почали виготовляти снеки із суміші зернової сировини.
1997 - 1998	АВК посіла друге місце в кондитерській галузі України за обсягами виробництва. Компанія зростає – до її складу увійшли Луганська та Мукачівська кондитерські фабрики.
1999 - 2001	Залучили стратегічного інвестиційного партнера – Western NIS Enterprise Fund, капіталізованого урядом США. АВК стрімко розвивається і відкриває нову фабрику у м. Донецьк. Цього ж року запустили першу в країні лінію з виробництва порожнистих вафельних виробів.
2002 - 2004	АВК виводить на ринок продукт масового преміального сегмента – цукерки і батончики «Шедевр». До складу АВК входить Дніпропетровська кондитерська фабрика. Ще один рівень сертифікації – тепер на відповідність стандарту ISO 9001:2000.
2005- 2006	Визначний успішний рік та черговий рекорд: обсяги реалізації продукції перевищили 1 млрд грн. АВК вдосконалює кадрову політику і впроваджує систему оцінювання та оплати праці за результатами індивідуальної роботи.
2007 - 2008	Виробничі лінії АВК сертифіковано за найсуворішим Міжнародним стандартом ISO 22000, що підтверджує відмінну роботу системи управління безпеністю харчової продукції.
2009- 2011	2009 року запускає першу в Європі лінію КСК із повністю замкненим автоматичним циклом виробництва. АВК на 40% оновлює асортимент продукції, розширює дієтичний сегмент солодоців без цукру. АВК занесена до Книги рекордів України – за створене гігантське серце з шоколаду площею 15 м2.
2012-2013	АВК входить у десятку найавторитетніших українських роботодавців. Розширюємо світові можливості: продукція отримала сертифікат «Халяль», що відкриває можливості для експорту в арабсько-мусульманські країни.
2014 - 2015	2014 року через бойові дії втрачено контроль над Луганською та Донецькою кондитерськими фабриками. Основні виробничі потужності зосереджено в м. Дніпро.
2016 - 2017	АВК відновлює виробництво ключових брендів. Встановлюється лінія з виробництва власної кави і виходить на ринок торгова марка Baristi.
2018 - 2019	Вдвічі збільшені об'єми виробництва злакових продуктів таких як KRESKO, «Мажор» «Бам-Бук» тощо. Відкриття нового сучасного виробництва АВК – нової високотехнологічної фабрики у смт. Слобожанське, Дніпропетровської області.
2020 - 2021	Компанія вийшла за рамки створення виключно кондитерської продукції та випустила мультизлаковий снєк BRUNCH без білого цукру. Запуск 100% рослинного м'яса DREAMEAT без метилцелюлози – якому немає аналогів. Компанія АВК увійшла до переліку ТОП 25-ти інноваційних бізнесів України. АВК перший з українських виробників шоколаду, який отримав міжнародну VEGAN сертифікацію.

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

За останні декілька років Компанія «АВК» проводить політику збільшення долі продукції з високою доданою вартістю, таких як глазуровані цукерки в упаковці, екструзія, мучні вироби і глазур. Загальна структура реалізації продукції «АВК» за 2022 рік така:

- Шоколадні вироби – 29%;
- Жувальні вироби – 25%;
- Вироби зі злаків – 25%;
- Створено з рослин – 5%;
- Цукерки – 10%;
- інше – 6%.

В номенклатурі Компанії «АВК» понад 160 найменувань кондитерських виробів і близько 30 видів шоколадної і кондитерської глазури для покриття морозива, сирків, тістечок, цукерок.

Компанія «АВК» реалізує активну інноваційну стратегію, щорічно поновлюючи асортимент. В той же час, основні зусилля Компанії зосереджуються на розвитку своїх торгових марок та брендированої продукції. Найбільш популярні бренди Компанії «АВК» - «Королівський Шарм», «Труфальє», «Трюфель», «Гулливер», «Мажор», «Бам-Бук», «Шоколадна Ніч», «Шоколад без цукру АВК», «Kresko», «Brunch», «Dreameat».

У 2014 р. через бойові дії було втрачено контроль над Луганською та Донецькою кондитерськими фабриками. Відтепер основні виробничі потужності зосереджено в м. Дніпро. У 2019 р. відбулось відкриття нового сучасного виробництва Компанія «АВК» – нової високотехнологічної фабрики у смт. Слобожанське, Дніпропетровської області. Наявність високотехнологічного обладнання та сучасних передових технологій дає можливість виробляти продукцію високої якості, що є одним з важливих конкурентних переваг Компанія «АВК».

Виробнича потужність Компанії «АВК» дає можливість випускати до 400 т. продукції на добу, при цьому понад четверту частину цього обсягу виробництва на обладнанні ведучих західних виробників встановленому на протязі останніх трьох років. З ціллю підвищення якості продукції, що випускається Компанія «АВК» постійно вкладає кошти в засоби для розвитку виробництва. За останні три роки Компанія «АВК» освоїла близько 15 млн. дол. інвестицій.

В 2021 р. Компанія «АВК» вийшла за рамки створення виключно кондитерської продукції та випустила мультизлаковий снєк BRUNCH без білого цукру. Отримала офіційні підтвердження якості та користі від органів МОЗ України, Асоціації Дієтологів України. BRUNCH офіційно рекомендовано для шкільних закладів дитячого харчування. Також відбувся запуск 100% рослинного м'яса DREAMEAT без метилцелюлози – якому немає аналогів.

Запуск нового покоління Мажор – лінійки злакових батончиків MAJOR GRAIN без глютену, без пальмової олії.

Компанія «АВК» увійшла до переліку ТОП 25-ти інноваційних бізнесів України. Компанія «АВК» перший з українських виробників шоколаду, який отримав міжнародну VEGAN сертифікацію – V-Label в Україні.

В 2021 році були запуснені нові лінії по виробництву печива та по випуску полих вафель, не маючи аналогів в Україні. Доля Компанії «АВК» на українському ринку кондитерських виробів складає 13,3%.

Інвестиційну привабливість Компанії «АВК» забезпечує сильне та прогресивне управління, амбіційні плани, повна легальність бізнесу, прозорі фінансові операції. Так, в 2020 році Компанія «АВК» стала першою в своїй галузі, яка випускала на відкритий ринок власні облігації. Обсяг заявок на облігації Компанії «АВК» перевищив суму пропозиції в декілька разів. Одним із засновників Компанії «АВК» є Western NIS Enterprise Fund, який створений за ініціативою керівництва США для підтримки економічного росту в Україні.

Компанія «АВК» є крупним платником податків. В 2021 році бюджетні відрахування склали 33037,8 тис. грн. На благодійність в 2021 році Компанія «АВК» потратила 535,4 тис. грн. Також Компанія «АВК» створює тисячі робочих місць на сотнях підприємствах – партнерах. Компанія «АВК» закуповує на українському ринку муку, цукор, жири, молоко, масло, патоку. Практично на всіх виробництвах доля національних складових складає 80-85%, навіть при виробництві шоколаду – понад 60% (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва за 2020 – 2021 р.

Підприємство	2020 р. тон	2021 р. тон	Темп росту, %	2021 р. тон
Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро	23383	25980	111,1	26688
Кондитерська фабрика «АВК» смт. Слобожанське,	23019	28608	124,3	29690
Компанія «АВК»	7607	11760	154,6	10092

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Іде перерозподіл сегментів ринку мучних виробів і Компанія «АВК» зайняла агресивну позицію. Приріст виробництва по цій групі забезпечений за рахунок придбання і освоєння за короткий термін сучасної високовиробничої технології по виробництву здобного печива, максимального використання потужностей по виробництву вафель та екструзійних продуктів, створення на цих технологіях відмінного від конкурентів асортименту при виводі його на ринок.

Понад 24,8% глазуrowаних цукерок вироблених на ринку України належать Компанії «АВК». Це майже кожна четверта цукерка. Для кращого відмежування від продукції конкурентів цукерки Компанії «АВК» відрізняються – червоним хвостом з символом «АВК». Нарощування темпів

росту і долі ринку цукерок виникло за рахунок розвитку нових технологій трьохслойних цукерок групи праліне і розширення бренду «Клубжеле».

В Компанії «АВК» функціонує профсоюзна організація, яка крім загально прийнятих функцій займається організацією культурно-масових міроприємств, проведенням змагань серед працівників та їх дітей. Задіяна колективна угода гарантує всьому персоналу Компанії «АВК» різноманітні пільги: був власний пансіонат на березі Азовського моря (до початку війни), матеріальну допомогу для оздоровлення на період відпустки, набори кондитерських виробів до свят, кожен п'ятницю всі співробітники Компанії «АВК» отримують кондитерські вироби на суму 100 грн.

По розрахункам інституту гігієни біологічна норма спожитку кондитерських виробів 14,6 кг на людину в рік, але в Україні споживається тільки 9 кг виробів на людину. В той же час українці споживають більше шоколадних виробів, чим інші країни (окрім поляків). Наша країна займає друге місце по показникам споживання (3,87 кг) на душу населення в рік. Попит на кондитерські вироби мають сезонний характер. Наприклад, в грудні – січні реалізовано по фабрикам 14264,78 тон продукції, а в червні - липні 10543,54 тон продукції, на 26% менше, ніж в взимку. Пік реалізації солодоців спостерігається на новорічні свята (це листопад, грудень місяць). Весною та восени попит більш менш стабільний, але літом він різко знижується, але збільшується попит на карамелі і печиво.

Якщо розглядати працю виробників-конкурентів Компанії «АВК», то виявляються такі тенденції. Сьогодні продукція вітчизняних виробників чітко розподілена по ціновим показникам.

Найбільше дорогою є продукція фірм «Світоч» і «Крафт Фудз Україна». Їх продукція знаходиться в позиції Premium – клас і продається по ціні «з премією» - за якість і імідж торгової марки. Але відомо, що цю продукцію удорожчують витрати на рекламу.

Всі інші підприємства, в тому числі і Компанія «АВК», працюють з більшим чи меншим успіхом в сегменті «народного» товару. Таким чином, дуже актуальним стоїть питання підвищення якості і конкурентоспроможності продукції Компанії «АВК».

В умовах дефіциту платоспроможного попиту конкурентна боротьба стає особливо гострою. Відсоток прибутку знижується до мінімуму 10-15% для виробника, 2-5% для дистриб'ютора.

Дистриб'ютори впроваджують в дію маркетингові заходи і заходи для праці персоналу. Проводяться заходи по сервісному обслуговуванню заходів (мінімальний термін виконання – відвантаження зі складів і доставка до замовника), використовується система стимулювання збуту (система разових або накопичуваних знижок), що дозволяє співпрацювати з стратегічними партнерами на перспективу. Компанія «АВК» приділяє увагу підбору кадрів менеджерів, так як розуміє, що від презентабельності менеджера, його вміння працювати з замовником, комунікабельності і привабливості залежить кількість торговельних підприємств, об'єму збуту. Прихід в Компанію «АВК» ряду високопрофесіональних менеджерів допомагає привернути увагу нових клієнтів.

За рахунок плідної роботи менеджерів та інших працівників, видно що продукція Компанії «АВК» з кожним днем все більше входить на ринки, це ми можемо побачити виходячи з продажу продукції на Україні (табл. 2.2).

З таблиці можна зробити висновок, що найбільш розвинений обсяг реалізації продукції припадає на Київську і Тернопільську області. На це також впливає велика кількість населення і значні доходи.

Численні приклади успішної реструктуризації, причому пов'язані не тільки із залученням іноземних інвестицій, але й з мобілізацією внутрішніх резервів, спостерігається в кондитерській галузі. Прикладом є Львівська

фабрика «Світоч», Київська кондитерська фабрика ім. К.Маркса, «Харківська бісквітна фабрика», ЗАТ «Одеса», «Рівненська кондфабрика» та багато інших.

Таблиця 2.2

Обсяг проданої продукції на Україні за січень 2021 року

Назва області	Обсяг проданої продукції на Україні, кг
Житомирська	78675
Чернівецька	51983
Хмельницька	79449
Львівська	45599
Чернігівська	13513
Луцька	18950
Ровенська	41353
Харківська	83619
Кіровоградська	44661
Київська	346768
Вінницька	34184
Полтавська	16057
Дніпропетровська	47809
Запорізька	33313
Херсонська	56711
Одеська	26197
Сумська	31610
Івано-Франківська	82162
Тернопільська	148096
Черкаська	30803
Інші	-
Всього	7132390

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

В 2019 році Дніпропетровська кондитерська фабрика увійшла до Компанії «АВК». Компанія «АВК» придбала 51% акцій Дніпропетровської кондитерської фабрики. Об'єднання компаній викликало великий інтерес у підприємців, експертів харчового ринку. Подія дуже значима – об'єднання підприємств збільшує долю кондитерського ринку до 14,2%. Дніпропетровська кондитерська фабрика входить в 5-ку найбільших підприємств українського ринку. З придбанням цієї фабрики Компанія «АВК» наближається до лідерства на кондитерському ринку. Щоб оцінити як плідно працює на ринку солодоців

досліджуване нами підприємство дамо загальну характеристику кондитерській галузі. Кондитерська галузь України налічує 28 великих підприємств, заводи продтоварів, невеличкі кондитерські цехи і підприємства суспільного харчування. Потужність 28 кондитерських фабрик системи ПрАТ «Укркондитер» дорівнює 635 тис.тон у рік. На їх частку припадає три чверті від цілого об'єму виробництва кондитерських виробів в країні (830 тис.тон).

Всі підприємства галузі приватизовані, а більшість з них належить ефективним власникам, коефіцієнт використання потужності майже на всіх підприємствах дорівнює 1.

З 2011 року по 2017 рік в Україні відбувалося падіння об'єму виробництва кондитерських виробів. В 2018 році тенденція змінилася (рис.2.2).

В 2018 році приріст об'єму виробництва в порівнянні з 2017 роком дорівнював 31%. Аналогічні результати були і в 2021 р, тому що об'єм виробництва за 2021 рік зріс на 22,4% в порівнянні з аналогічним періодом 2020 р. Отже, виробництво кондитерських виробів в Україні можна представити у вигляді рис.2.2.

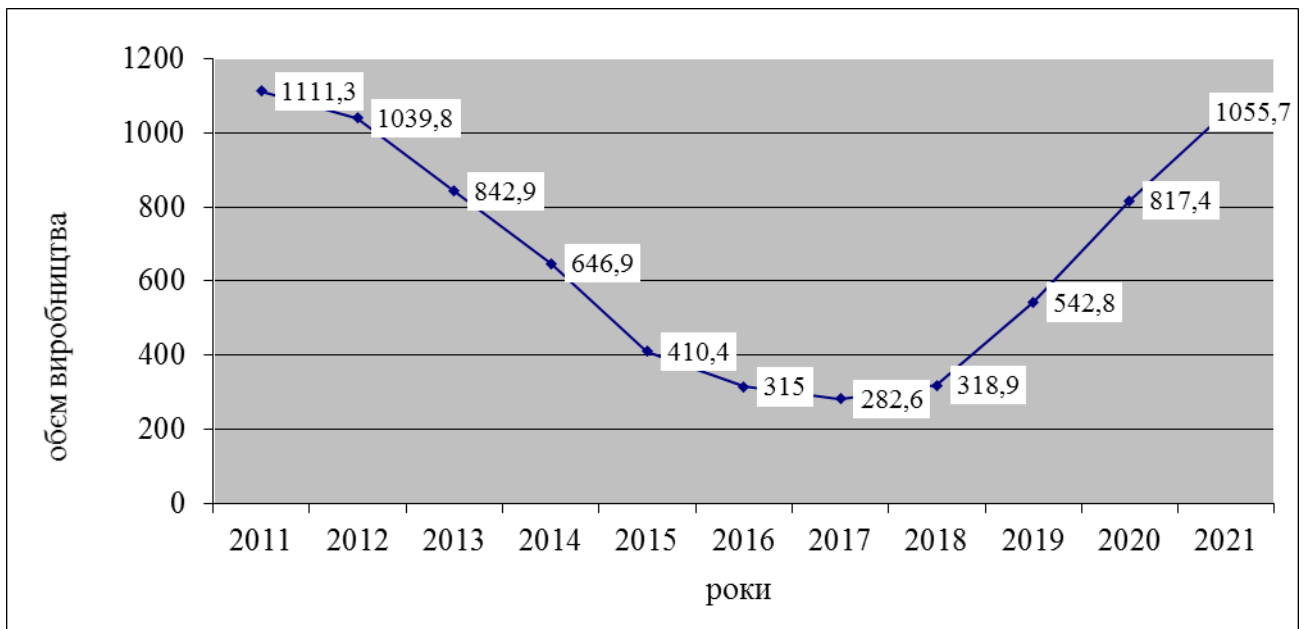


Рис. 2.2. Обсяг виробництва кондитерських виробів в Україні за 2011-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Отже, сьогодні українські кондитери не тільки в повній мірі «завалили» внутрішній ринок своєю продукцією, відвоювали його від агресивних імпортерів, але іблизились до межі за якою починається криза перевиробництва.

Тепер дамо більш детальну характеристику діяльності Компанії «АВК». На сьогоднішній день Компанія «АВК» є виробником кондитерських виробів, а також міксів, чізболів, сандвічів та дієтичних продуктів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги продукції, що випускається Компанією «АВК»

Найменування продукції	Випуск продукції за місяць, кг	Випуск продукції в %
Шоколадні вироби	1093665	29
Жувальні вироби	1032654	25
Вироби зі злаків	1032654	25
Створено з рослин	294681	5
Цукерки	581624	10

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Отже, з таблиці видно, що більший відсоток випущеної продукції приходить на шоколадні вироби.

Пристрасть українців до натуральних і здорових продуктів, традиції «повільного» живлення не могли не вплинути на ринок, захоплений імпортними виробами після відкриття кордонів. Сьогодні знову популярні природні, високоякісні продукти без штучних добавок і консервантів. Це саме те, що добре вміють виробляти українські харчові підприємства.

За експертних висновків, питома вага українських продовольчих товарів становить 96% внутрішнього ринку. Продовольчий ринок формує три чверті загального роздрібного товарообігу України. Це одна з бюджетоутворюючих галузей.

Отже, з кожним роком Компанія «АВК» розробляє все більше нових видів продукції. Вся ця продукція представлена на ринку під торговельними марками

«АВК». Для виробництва своєї продукції Компанія «АВК» використовує тільки високоякісні складові, а конкурентоспроможна ціна робить продукцію доступною для українського споживача. Спеціалісти Компанії «АВК» систематично вивчають попит і на основі побажань споживачів планують асортимент.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та його вплив на управління Компанією «АВК»

Для проведення аналізу щодо визначення рівня управління Компанією «АВК» та її конкурентоспроможністю здійснимо оцінку фінансового стану і на його основі проведемо бенчмаркінг, що допоможе визначити рівень конкурентоспроможності Компанії «АВК». Почнемо з аналізу собівартості продукції. Основною задачею аналізу собівартості продукції є виявлення резервів зниження собівартості продукції. Основним показником є витрати на 1 грн. виготовленої продукції. Розрахуємо його і результати помістимо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз витрат на 1 грн. продукції Компанії «АВК»

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021 до 2019р.
Обсяг реалізації, тис.грн.	758987,5	923500	930312,5	+171325
Повна собівартість	645139,4	784975	725643,75	+80504,3
Витрати на 1 грн.	0,85	0,83	0,78	- 0,07

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Аналіз витрат показує, що витрати на 1 грн. з кожним роком зменшуються, що свідчить про збільшення прибутку Компанії «АВК».

Динаміка обсягу реалізації продукції та повної собівартості протягом 2019-2021 рр. можна наочно проілюструвати на рис. 2.3.

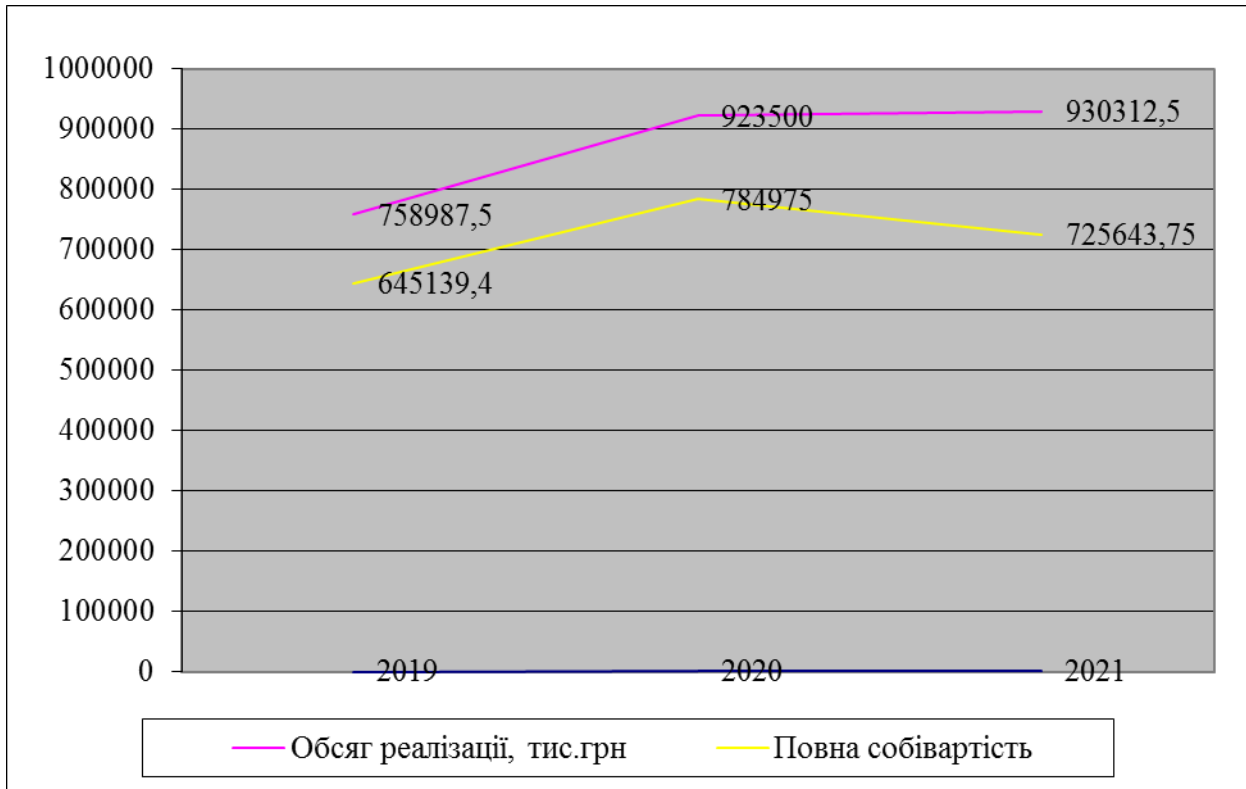


Рис. 2.3. Динаміка обсягу реалізації продукції та повної собівартості Компанії «АВК» протягом 2019-2021 років.

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Проаналізуємо структуру витрат і результати помістимо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Структура витрат Компанії «АВК»

Показники	2019р.		2020р.		2021р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
матеріальні витрати	385 803,64	59,80	47 227,05	59,8	433 532,11	59,8
на оплату праці	77 426,68	12,00	93 412,02	11,9	87 075,24	12,0
відрах на соціал заходи	1 884,90	0,29	2 354,93	0,3	2 056,93	0,3
амортизація	64 533,90	10,00	78 497,50	10,0	72 564,40	10,0
інші витрати	115 489,88	17,90	141 295,50	18,0	130 415,32	18,0
собівартість	645 139,00	100,00	784 975,00	100,0	725 644,00	100,0

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Аналіз собівартості продукції за елементами витрат Компанії «АВК». Відобразимо динаміку витрат підприємства Компанії «АВК» за 2019 – 2021 роки на рис.2.4.

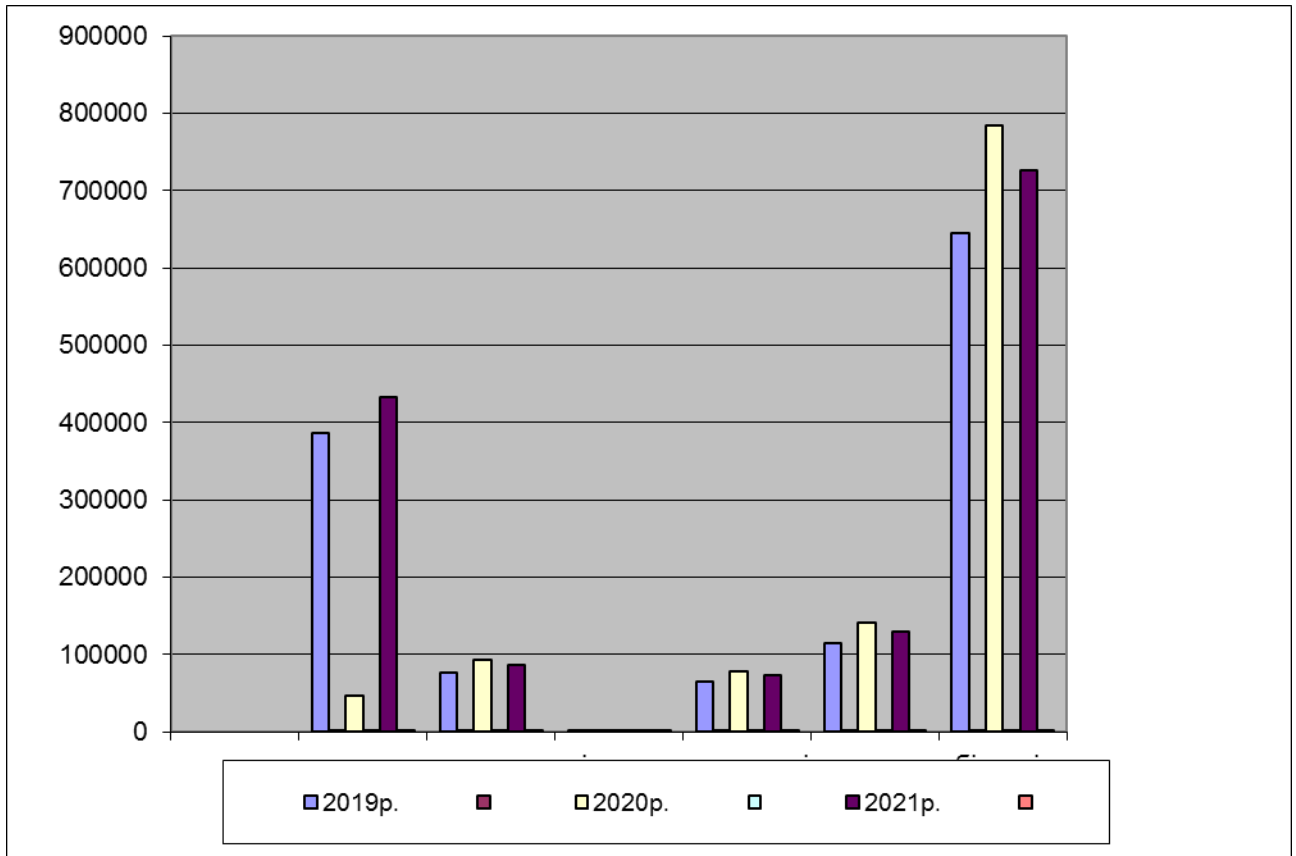


Рис.2.4. Динаміка витрат підприємства Компанії «АВК» за 2019-2021 роки.

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Як ми бачимо, найбільшу частку витрат на підприємстві займають матеріальні витрати і мають тенденцію до збільшення. Витрати на оплату праці також збільшується за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати і за рахунок збільшення робочих місць. Збільшилася також амортизація, що свідчить про збільшення вартості основних засобів. Аналіз балансу, аналіз активу балансу. Як правило, у структурі оборотних активів велику частину становлять запаси і дебіторська заборгованість (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства Компанії «АВК»

Засоби	2019р.		2020р.		2021р.		зміни в 2019-2021рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
необоротні активи								
нематеріальні активи	3054,7	2,8	1988	2,9	2830,3	2,9	-224,4	0,0
основні засоби	65325,2	67,7	74888,3	69,3	70916	65,9	5590,8	-2,9
Всього необоротних активів	68379,9	70,5	76876,3	72,2	73746	68,8	5366,4	-2,8
оборотні активи								
дебіторська заборгованість	8445,8	9,8	6276,3	6,9	9896,3	8,3	1450,5	-1,6
запаси і затрати	20593,2	19,4	18541,6	18,1	19447	19,7	-1145,6	-0,1
грошові кошти	791,7	0,30	1832,5	2,8	2240,6	3,2	1448,9	1,9
всього оборотних активів	29830,7	29,5	26650,4	27,8	31584	31,2	1753,8	-0,2
Всього, активів	98210,6	100	103526,7	100	105330	100	7120,2	0.0

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Із загальної вартості основних засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємств, близько 70% складають основні засоби, а оборотний капітал складає відповідно 30 %. Крім того на кінець 2021 року спостерігається тенденція до зростання вартості основних засобів. Аналіз пасиву балансу. Розглянемо структуру джерел підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз структури джерел Компанії «АВК»

Засоби	2019р.		2020р.		2021р.		Зміни за 2019-2021рр.	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Власні, в т.ч.	78666,7	80,1	83753,1	80,9	85317,9	81		
Статутний фонд	1178,5	1,2	1178,5	1,1	1178,5	1,1	0,0	-0,1
В обігові засоби	76800,7	78,2	81682,5	78,9	83527,3	70,3	6726,6	-7,9
Нерозподілений прибуток	687,5	0,7	931,7	0,9	737,3	0,7	49,8	
Залучені, в т.ч.	19543,9	19,9	19773,6	19,1	20012,8	19	468,9	-0,9
Довгострокові зобов'язання	-		-		-			
Короткострокові зобов'язання	19543,9	19,9	19773,6	19,1	20012,8	19,0	468,9	-0,9
Всього	98210,6	100	103526,7	100	105330,8	100	17202	

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

У складі джерел Компанії «АВК» найбільшу питому вагу займають власні засоби (80,1), а із власних засобів 78,2% від всіх джерел займають вкладення в обігові засоби.

Аналіз структури джерел господарських засобів показує, що частка залученого капіталу становлять відповідно 19,9%. Але порівняно з 2019 роком частка позикових засобів зменшується до 19 %, що є свідченням можливості Компанії «АВК» ефективно використовувати залучений капітал. Характерним є те, що протягом трьох років підприємство не залучало капітал у формі довгострокового кредиту.

Оцінка ліквідності Компанії «АВК» означає здатність перетворити активи на гроші швидко і без втрат її ринкової вартості. Оцінюючи ліквідність Компанії «АВК», аналізуємо достатність поточних активів для погашення поточних зобов'язань - короткострокової кредиторської заборгованості. При оцінці ліквідності розраховуємо три коефіцієнти:

- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- показник абсолютної ліквідності.

Якщо коефіцієнт покриття лежить в межах 1-1,5 це свідчить, що Компанія «АВК» вчасно гасить борги. Критичне значення коефіцієнта дорівнює 1. Якщо значення цього коефіцієнта менше 1 то Компанія «АВК» має неліквідний баланс:

$$2019\text{р. } K_{\text{п}} = 29830,7 / 19543,9 = 1,5$$

$$2020\text{р. } K_{\text{п}} = 26650,4 / 19773,6 = 1,3$$

$$2021\text{р. } K_{\text{п}} = 31584,5 / 20012,8 = 1,5$$

Отже, у 2021 р. на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,5 поточних активів. Коефіцієнт покриття не є абсолютним показником здатності повернути борги, оскільки він характеризує лише наявність оборотних активів, а не їх якість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. На відміну від попереднього він враховує якість оборотних активів, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються):

$$2019\text{р. Кш.л}=(29830,7-20593,2)/19543,9= 0,47$$

$$2020\text{р. Кш.л}=(26650,4-18541,6)/19773,6=0,41$$

$$2021\text{р. Кш.л}=(31584,5-19447,6)/20012,8 = 0,61$$

Значення коефіцієнтів свідчать, що Компанія «АВК» має оборотні кошти для погашення своїх зобов'язань, навіть не враховуючи найменш ліквідних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно.

$$2019\text{р. Каб.л}= 791,7/19543,9=0,04$$

$$2020\text{р. Каб.л}= 1832,5/19773,6=0,09$$

$$2021\text{р. Каб.л}= 2240,6/20012,8=0,11$$

Рекомендоване значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути не меншим 0,2-0,25. Протягом 2019-2021 років спостерігається тенденція до збільшення коефіцієнта, що є позитивним явищем.

Значне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на кінець аналізованого періоду є позитивною тенденцією в діяльності Компанії «АВК».

Оцінка довгострокової платоспроможності. Довгостроковими є зобов'язання, термін погашення яких складає більше 1 року з дати балансу. Для аналізу можливості погашення довгострокових зобов'язань Компанії «АВК» та можливості функціонування протягом тривалого періоду часу розглянемо наступну групу коефіцієнтів. Джерелами коштів Компанії «АВК» є власний і позиковий капітал. Співвідношення між обсягами цих величин дасть нам змогу оцінити довгострокову платоспроможність. Розглянемо такі коефіцієнти:

- коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

– співвідношення позикового і власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу (інша назва - коефіцієнт автономії). Визначає частку коштів власників Компанії «АВК» в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Характеризує можливість Компанії «АВК» виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів:

$$2019\text{р. } K_{\text{конц.вл}} = 78666,7/92210,6 = 0,85$$

$$2020\text{р. } K_{\text{конц.вл}} = 83753,1/103526,7 = 0,81$$

$$2021\text{р. } K_{\text{конц.вл}} = 85317,9/105330,8 = 0,81$$

Чим більше значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійке, стабільне і незалежне від кредиторів підприємство. Якщо $K_{\text{конц.вл}} = 1$ то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Цей показник є доповненням до попереднього - їх сума дорівнює 1. Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства:

$$2019\text{р. } K_{\text{конц.поз}} = 19543,9/92210,6 = 0,21$$

$$2020\text{р. } K_{\text{конц.поз}} = 19773,6/103526,7 = 0,19$$

$$2021\text{р. } K_{\text{конц.поз}} = 20012,8/105330,8 = 0,19$$

Чим нижчий цей показник, тим менша заборгованість Компанії «АВК», тим стійкіше її положення. Збільшення цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні Компанії «АВК».

Співвідношення позикових та власних коштів. Цей показник дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості Компанії «АВК»:

$$2019\text{р. } K_{\text{с.в.п.}} = 19543,9/78666,7 = 0,25$$

$$2020\text{р. } K_{\text{с.в.п.}} = 19773,6/83753,1 = 0,24$$

$$2021\text{р. } K_{\text{с.в.п.}} = 20012,8/85317,9 = 0,23$$

Отже, на 1 грн. власних коштів в 2021 році припадало 23 копійки позикових коштів. Зменшення показника свідчить про послаблення залежності Компанії «АВК» від кредиторів.

Оцінка рентабельності. На короткострокову і довгострокову платоспроможність Компанії «АВК» впливає його здатність отримувати прибуток. У зв'язку з цим розглянемо рентабельність, яка є якісним показником ефективності роботи Компанії «АВК».

При розрахунку рентабельності потрібно визначити відношення прибутку до рівня продажу, активів, власного капіталу. При розрахунку використовуються чистий прибуток та чиста реалізація.

Рентабельність продажу. Інша назва показника коефіцієнт «прибуток-продаж». Він показує, який прибуток з 1 грн. продажу отримує Компанія «АВК»:

$$2019\text{р. } P_{\text{п}}=113848,1 / 758987,5 * 100=15\%$$

$$2020\text{р. } P_{\text{п}}=138525 / 784975 * 100=18\%$$

$$2021\text{р. } P_{\text{п}} = 204668,75 / 930312,5 * 100=22\%$$

Отже, розрахунки свідчать про ефективність діяльності Компанії «АВК», адже на кінець 2021 року рентабельність продажу продукції зросла майже на 47%. Таке зростання є позитивною тенденцією в діяльності підприємства.

Тепер проведемо бенчмаркінг, який є комплексним багатофункціональним методом стратегічного управління та планування діяльності підприємства. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, який обмежується вивченням конкурентів – їх продукції, витрат та технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин з клієнтами та постачальниками. Все це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства та ефективного управління в цілому.

Спочатку необхідно вибрати підприємство-конкурента. Таким підприємством є підприємство «Рошен». Після вибору конкурента та виду

продукції, які конкурують є визначення найбільш важливих характеристик, які, з точки зору бенчмаркінгу конкурентоспроможності, є визначальними:

- якість продукту;
- дизайн упаковки;
- асортиментні позиції;
- ціна продажу;
- екологічність;
- рекламна компанія;
- престижність;
- смакові якості.

Наступна задача це створення чек-листа, в який за визначеними характеристиками продукту необхідно включити бальну оцінку кожного з них. Ми обираємо для бальної оцінки шкалу від 1 до 4 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 4 бала - максимальна) Тепер можна заповнити чек лист, який в має вид (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Чек-лист порівняльних оцінок характеристик конкурентоспроможності продукту (цукерки шоколадні) торгових марок Компанії «АВК» та «Рошен»

№	Найменування характеристик	Експертна оцінка (бал)	
		Компанія «АВК»	«Рошен»
1	Якість продукту	3	4
2	Дизайн упаковки	3	4
3	Асортиментні позиції	4	4
4	Ціна продукції	4	3
5	Екологічність	4	4
6	Рекламна компанія	2	2
7	Престижність	4	4
8	Смакові якості	3	4
	Всього балів	26	29

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Попередній аналіз чек-листа показує, що продукт «Рошен» в цілому випереджає продукт Компанії «АВК» на 3 бали (29 балів – 26 балів = 3 бали).

Основними характеристиками, які забезпечують переваги торгової марки «Рошен» являються: ціна продукції, це говорить про те, що «Рошен» встановлює нижчу ціну за свого конкурента. Однакові значення мають такі характеристики: асортиментні позиції (в обох підприємствах дуже великий асортимент продукції), екологічність (компанії використовують екологічно-чисту сировину), престижність (обидва підприємства є престижними, тому ми проставила по 4 бали кожному), щодо реклами, то підприємства майже не проводять рекламну політику, тому мають по 2 бали. В інших характеристиках «АВК» випереджає торгову марку «Рошен».

Компанія «АВК» повинна покращити свої характеристики до рівня ТМ «Рошен», а саме:

- покращити якість продукції;
- зробити кращий дизайн упаковки, більш контрастні кольори;
- необхідно проводити рекламну політику.

Наступним кроком є побудова «павутинки», яка складається з концентричних окружностей, розділених на рівні сектори вихідними з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, приведеним у чек-листі (рис.2.5). На кожному промені наноситься шкала від 0 до 4 (або максимальне значення в балах яке ми визначаємо при використанні методу експертних оцінок). Далі, позначивши кожний промінь відповідною характеристикою з чек-листа, наносимо на нього точки, відповідні приведеному в листі кількості балів. Послідовно з'єднав точки, ми отримаємо багатогранники по кожному продукту – «павутинку». Побудована павутинка представлена на рис. 2.5.

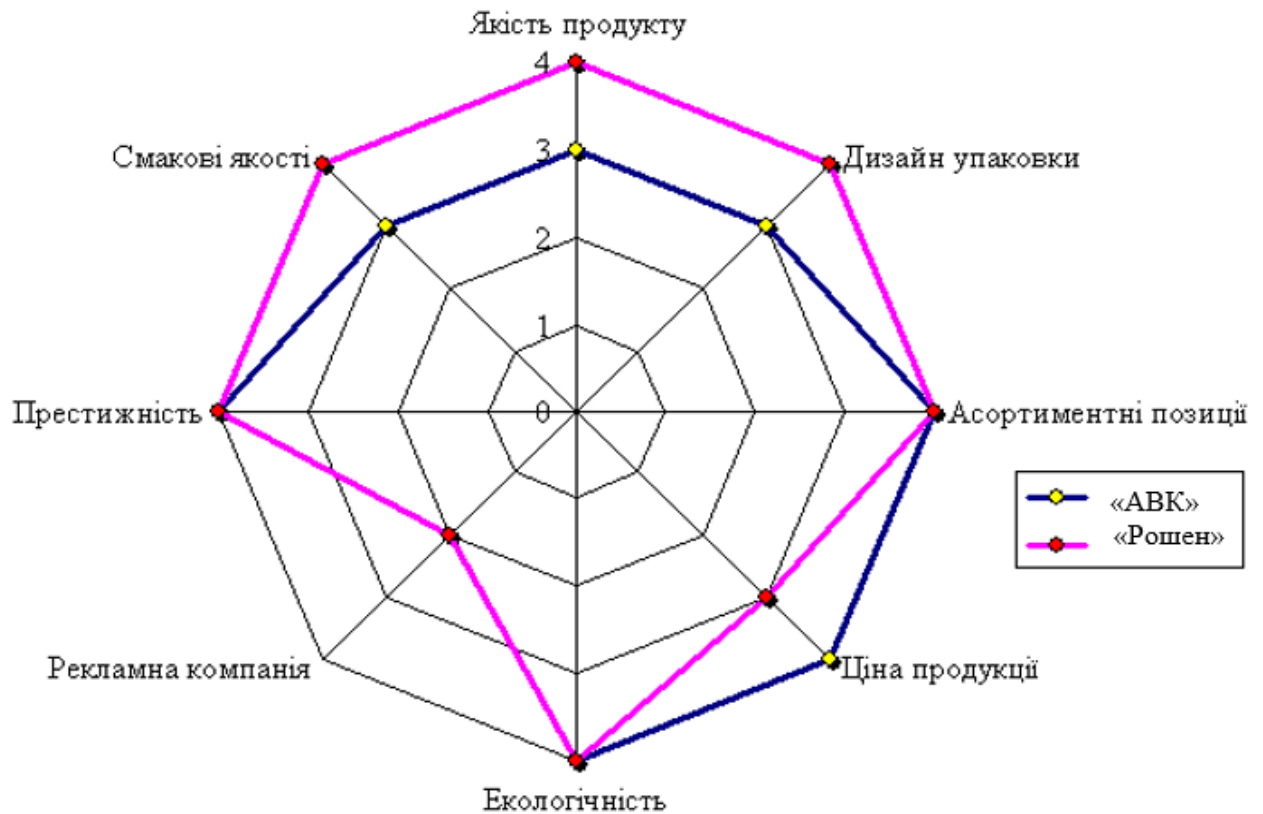


Рис. 2.5. Конкуентоспроможність Компанії «ABK»

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «ABK»

Конкуентоздатність Компанії «ABK» може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на визначеному ринку за окремий проміжок часу, стосовно сукупності показників конкурентів.

Тепер треба розрахувати всі необхідні показники для визначення конкуентоспроможності самої Компанії «ABK» та продукції, що виробляється.

Визначення конкуентоспроможності Компанії «ABK».

1. Показники ефективності виробничої діяльності Компанії «ABK»:

1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції розраховується за формулою (2.1):

$$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}} \quad (2.1)$$

$$B = \frac{617674}{592685} = 1,042$$

1.2. Відносний показник фондівдачі можна визначити за формулою:

$$\Phi = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість осн. засобів}} \quad (2.2)$$

$$\Phi = \frac{592685}{3066518} = 0,193$$

1.3. Відносний показник рентабельності товару:

$$PT = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Повна собівартість продукції}} * 100 \quad (2.3)$$

$$PT = \frac{49461}{342198} * 100 = 14,454$$

1.4. Відносний показник продуктивності праці:

$$ПП = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Сер. спискова чисельність працівників}} \quad (2.4)$$

$$ПП = \frac{592685}{25000} = 23,707$$

Після розрахованих даних можна зробити висновок, що Компанія «АВК» має не погані показники за 2021 рік. Витрати на одиницю продукції були не дуже низькими, і це означає, що на виробництво одного виду продукції було витрачено 1 гривня 42 копійки. Дуже добре були використані основні виробничі засоби, показник яких становить 0,193. Дуже високі показники мають рентабельність товару та продуктивність праці, які відповідно становлять 14,454 та 23,707. Виходячи з цих даних можна сказати, що Компанія «АВК» дуже інтенсивно розвивається.

2. Фінансове становище Компанії «АВК»:

2.1. Коефіцієнт автономії (незалежності) розраховується за формулою:

$$KA = \frac{\text{Власні засоби}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}} \quad (2.5)$$

$$KA = \frac{601495}{917303} = 0,656$$

2.2. Коефіцієнт платоспроможності можна розрахувати за формулою:

$$KP = \frac{\text{Власні засоби}}{\text{Загальні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

$$KP = \frac{601495}{315808} = 1,905$$

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$KL = \frac{\text{Грошові засоби}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.7)$$

$$KL = \frac{284257}{14420} = 0,051$$

2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів:

$$KO = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових засобів}} \quad (2.8)$$

$$KO = \frac{592685}{245144} = 2,418$$

Після визначення фінансового становища підприємства можна зробити висновок, що Компанію «АВК» можна віднести до незалежних підприємств. Показник автономії характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії повинен бути більше або дорівнювати 0,5. В нашому випадку коефіцієнт автономії більше, ніж 0,5 і це означає, що підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування. У Компанії «АВК» гарний показник платоспроможності, це означає, що підприємство здатне виконувати свої фінансові зобов'язання, його коефіцієнт становить 1,905. Можна сказати, що воно є ліквідним, так як має джерела покриття поточних зобов'язань. Оборотність оборотних засобів показує ефективність використання обігових засобів.

3. Ефективність організації збуту і просування товару:

3.1. Рентабельність продажу:

$$PP = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажу}} * 100 \quad (2.9)$$

$$PP = \frac{49461}{592685} * 100 = 8,345$$

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією:

$$KЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажу}} \quad (2.10)$$

$$KЗ = \frac{125307}{592685} = 0,211$$

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей:

$$KM = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}} \quad (2.11)$$

$$KM = \frac{592685}{88903} = 6,667$$

3.4. Коефіцієнт реклами і засобу стимулювання:

$$KP = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}} \quad (2.12)$$

$$KP = \frac{17781}{503782} = 0,035$$

Розраховані дані показали, що Компанії «АВК» має такі показники. Рентабельність продажу не погана, тому що продукція добре користується попитом, а також характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку та правильність встановлення ціни, коефіцієнт рентабельності продажу має таке значення становить 8,345.

Якщо коефіцієнт затовареності готовою продукцією вищий, це означає, що попит на продукцію починає падати, але в нашому випадку він більш-менш оптимальний і становить 0,211. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей показує ефективність служби збуту і він має таке значення 6,667.

Показник реклами не дуже високий, тому що Компанія «АВК» майже не рекламується, так як ця торгова марка всім відома, і керівництво вирішило не проводити рекламну політику в Компанії «АВК».

4. Конкурентоспроможність товару Компанії «АВК»:

4.1. Якість товару. Підприємство займає 20% ринку. Конкурентоздатність Компанії «АВК» може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15ЕП + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ \quad (2.13)$$

де КО – коеф. конкурентоспроможності підприємства;

ЕП – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового становища підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Для розрахунку значення критерію ефективності виробничої діяльності Компанії «АВК» нам потрібно використати наступну формулу:

$$ЕП = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПТ \quad (2.14)$$

де В – відносний показник витрат на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівдачі;

РТ – відносний показник рентабельності товару;

ПТ – відносний показник продуктивності праці.

$$ЕП = 0,31 * 1,042 + 0,19 * 0,193 + 0,4 * 14,454 + 0,1 * 23,707 = 8,512$$

Для розрахунку значення критерію фінансового стану Компанії «АВК» використовуємо формулу (2.15):

$$\Phi O = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KJ + 0,15KO \quad (2.15)$$

де КА – відносний показник автономії;

КП – відносний показник платоспроможності;

КЛ – відносний показник абсолютної ліквідності;

КО – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$\Phi O = 0,29 * 0,656 + 0,2 * 1,905 + 0,36 * 0,051 + 0,15 * 2,418 = 0,952$$

Для розрахунку значення критерію ефективності організації збуту і просування товару необхідно використати формулу (2.16):

$$E3 = 0,37PP + 0,29K3 + 0,21KM + 0,14KP \quad (2.16)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажів;

КЗ – відносний показник затовареності готової продукції;

КМ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

$$E3 = 0,37 * 8,345 + 0,29 * 0,211 + 0,21 * 6,667 + 0,14 * 0,035 = 4,554$$

Тепер можна визначити конкурентоспроможність Компанії «АВК»:

$$KKO = 0,15 * 8,512 + 0,29 * 0,952 + 0,23 * 4,554 + 0,33 * 0,2 = 2,6$$

Отже, можна зробити загальний висновок, що Компанія «АВК» займає 20% ринку, де основним конкурентом на ринку є «Рошен». Компанія «АВК», виходячи з розрахованих даних, є платоспроможним, ліквідним, незалежним підприємством. Дуже висока продуктивність праці працівників Компанії «АВК» означає, що робота у цехах дуже напружена і інтенсивна. Витрати на виробництво одного виду продукції високі, але рентабельність товару та продажу мають гарні показники.

За даними розрахунку щодо управління конкурентоспроможністю Компанії «АВК» можна зробити висновок, що управління Компанією «АВК» відбувається на високому рівні і сама Компанія «АВК» є конкурентоспроможною на українському ринку.

2.3. Оцінка ефективності механізму управління Компанією «АВК»

На сьогоднішній день Компанія «АВК» виробляє понад 200 видів кондитерських виробів, а саме – цукерки, карамель, шоколад, зефір, печиво, драже, вафлі, шоколадні маси, кондитерська глазур, сухі бісквіти з начинкою та інше. Продукція Компанії «АВК» продається у всіх областях України, а також в Естонії, Вірменії і Казахстані. Набувши широкого досвіду роботи в кондитерській галузі, з метою ефективного управління компанією керівництво «АВК» відзначило наступне:

- виробництво продукції кращої якості та закріплення марки «АВК» як символу якісної відзнаки;
- розвиток і вдосконалення екологічно чистих кондитерських виробництв з метою оздоровлення вітчизняної економіки і екології;

- створення нових і відновлення скорочених робочих місць з метою забезпечення своїх співгромадян стабільною заробітною платнею і соціальними гарантіями;

- прагнення зробити Компанію «АВК» лідером, який консолідує здорові сили підприємств галузі з метою створення сучасної виробничо-економічної структури в рамках державності України.

Так, з участю перших керівників Компанії «АВК» проводяться «Дні якості» у відповідності до стандарту СТП 1092-31. «Порядок проведення «Дня якості» передбачає:

- контроль і аналіз діяльності цехів на щомісячній нараді «Загальнофабричний день якості»;

- проведення щотижневих «Цехових днів якості» під керівництвом начальників цехів і підрозділів.

На цих нарадах розглядаються пропозиції робітників і фахівців щодо поліпшення роботи і якості продукції. Досвід показав, що така форма роботи є найефективнішою для вирішення поточних виробничих проблем, а також перегляду підходів до управління процесами підтримки і дотримання якості продукції, що випускається. Рішення, прийняті на протязі «Днів якості», обов'язкові для виконання всіма виробничими службами, з контролем їх виконання. Для співробітників Компанії «АВК» керівництвом, по функціональних обов'язках, визначені основні напрями для забезпечення якості:

- забезпечення успішної діяльності Компанії «АВК» по збуту продукції;
- координація служб Компанії «АВК» по виконанню вимог споживачів до продукції і задоволенню їх платоспроможного попиту на продукцію «АВК»;
- організація досліджень, пов'язаних з вивченням попиту на продукцію Компанії «АВК» і кон'юнктури ринку;

- організація рекламної кампанії з метою стимулювання збуту продукції Компанії «АВК»;
- відповідно до договорів забезпечення вчасного виконання поставок продукції по номенклатурі.

Якість продукції Компанії «АВК» не можлива без модернізації виробничих процесів, тому на підприємстві постійно оновлюють парк свого виробничого обладнання.

Керівництво Компанії «АВК» приділяє велику увагу контролю якості сировини. Відділ постачання, отримуючи інформацію про вхідний контроль сировини, вибирає постачальників з найбільш якісною сировиною. Це дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію високої якості.

Для відстежування якості на всіх етапах виготовлення продукції в Компанії «АВК» існує служба якості. Вона складається з центральної лабораторії, цехових лабораторій і ВТК. В своїй роботі служба керується «Планом оргтехміроприємств на рік» і посадовими обов'язками. Контроль якості здійснюється по наступній схемі:

- при надходженні сировини центральною лабораторією контролюється наявність відповідних документів – якісного посвідчення, сертифікату відповідності або санітарно-гігієнічного висновку;
- після документальної перевірки береться середня проба сировини;
- прийнята сировина відправляється на склад (умови її зберігання контролює центральна лабораторія);
- під час надходження сировини до цеху, цехова лабораторія проводить органолептичний контроль;
- на кожному етапі технологічного процесу відбувається контроль якості напівфабрикатів по таких параметрах, як вологість, відсоток жиру, ступінь подрібнення, в'язкість та ін. Контроль проводиться органолептичним

методом і проведенням фізико-хімічного аналізу. Проводить контроль цехова лабораторія;

– щоденно інженер-хімік проводить фізико-хімічний аналіз готової продукції. Для цього в цехах відбираються пробні зразки і робиться висновок по всьому готовому асортименту.

У харчовій галузі України офіційно та нелегально функціонує велика кількість товаровиробників, які випускають різноманітний асортимент і працюють в одному або багатьох сегментах.

За співвідношенням якісно-цінових характеристик продукції, представленої на українському ринку, можна виокремити декілька груп конкурентів. Окремою категорією конкурентів є іноземні виробники, які виготовляють досить дешеву і переважно низькоякісну продукцію. Така продукція потрапляє до України здебільшого нелегально та реалізується на ринках. Якщо за ціною вітчизняні фірми частково поступаються цій групі конкурентів, то за якістю їхні вироби вже значно випереджають імпорт.

Також цілком реальною є загроза появи нових конкурентів, в зв'язку з відсутністю суттєвих бар'єрів виходу на галузевий ринок. На теперішній час розвивається досить багато різних мініпекарень, різних організацій, які випускають кондитерські вироби в малій кількості для певного кола споживачів. Хоч їх продукція досить дорого коштує, але вони успішно конкурують на ринку завдяки різним витворам і якості.

Є загроза входу на український ринок і потужних іноземних конкурентів, яких не зупиняють ні потреби фінансових вкладень у збутову мережу та маркетингові заходи, ні нестабільність законодавства та державної політики.

Отже, тиск потенційних конкурентів є високим, що спричиняє поступове підвищення інтенсивності конкуренції у харчовій галузі.

Щодо товаро-замінників: всі люди споживають цукерки чи печиво дивлячись на свій дохід і від цього обирають певний товар, тому в

кондитерській галузі майже немає товарів – заміників. Товаро – заміниками може виступати приготовлене в домашніх умовах повидло, згущене молоко, саморобні цукерки. Але все ж таки смак кондитерських виробів замінити не можливо і тому можна вважати, що вплив товаро – заміників є несуттєвим.

Вплив постачальників – постачальники як сила конкуренції справляють значний вплив на конкурентне становище в галузі, оскільки якість і ціна товару великою мірою залежить від якості та ціни на сировину. Для кондитерської галузі існує великий рівень концентрації постачальників, тому кожне підприємство намагається знайти своїх постачальників як і за кордоном, так і на Україні з вигідними для них умовами і з якісною сировиною, що в першу чергу впливає на успіхи підприємства.

На даному етапі Компанія «АВК» веде боротьбу за свого постачальника, а оскільки привабити покупця можна лише високою якістю продукції, то проводяться аналітична робота по відборі постачальників, семінари по якості з ними. На основі такої роботи приймаються рішення, щодо відмови від співпраці з постачальниками, які постачають неякісну сировину, більше починають співпрацювати з тими, робота яких є стабільна, ціни аналогічні, а інколи навіть і нижчі.

Тому можна говорити про те, що найближчим часом серед постачальників Компанії «АВК» залишаться лише виробники високоякісної продукції з прийнятними цінами. Взагалі, можна зробити висновок про те, що керівництво Компанії «АВК» робить ставку на сировину вітчизняного виробництва.

Вплив споживачів – споживачами продукції Компанії «АВК» є населення України та інших країн – імпортерів продукції. Купівельна спроможність споживачів безпосередньо залежить від рівня їх доходів. Продукція Компанії «АВК» є конкурентоздатною, оскільки підприємство виготовляє якісну продукцію, намагається реалізувати її за оптимальною ціною, і з кожним днем розширює свій асортимент продукції.

З метою ефективного механізму управління Компанією «АВК» складемо деяке резюме дій, що покращать роботу компанії «АВК» та позитивно буде впливати на якість продукції:

1. Навчатися сучасним прийомам управління та надавати потрібні знання своїй команді, визначити цілі підприємства (організувати цикл семінарів з опанування навичками та ведення ринкової орієнтації, реалізація продукції).

2. Надавати своєчасну інформацію про збут продукції, про залишки та обсяги реалізованої продукції і аналіз ринку (відібрати досвідну команду, провести аналіз виробничого, фінансового секторів, провести аналіз по конкурентах, вивчити всю гамму продуктів на українському кондитерському ринку, розробляти нову рекламу на ближній час створити систему оцінки якості ринку).

3. Щодо персоналу, то потрібно вивчити структуру відділу, вивчити цілі та функції відділу та підприємства, встановити комерційні обов'язки та відповідальність (начальникам відділів визначити організаційну схему відділу, впровадити специфічну схему заохочень та стягнень за недоліки).

4. Виробничому відділу потрібно переглянути всі існуючі лінії виготовлення продукції (стан обладнання, потужність, можливості) з урахуванням даних відділу маркетингу про потреби (використовувати нові технології і робити заміну старих ліній новими, високопродуктивними, проводити комп'ютеризацію всіх підрозділів, провести професійну оцінку кожного робочого місця на виробництві і порівняти з сучасними вимогами для підвищення випуску продукції).

Після переліку актуальних питань видно, що перед Компанією «АВК» стоїть багато невідкладних питань, вирішення яких повинно сприяти підвищенню якості продукції та її конкурентоспроможності, модернізації виробництва, оновленню асортименту.

Основним економічним показником, що впливає на ефективний механізм управління Компанією «АВК» та конкурентоспроможність її продукції є ціна продукції. Індекс ціни пропонується обирати за таблицею 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика ціни продукції Компанії «АВК»

Ціна	Індекс
Висока, неприйнятна для споживачів	2,5
Висока, яку споживачі згодні сплачувати	2,0
Середня, прийнятна для споживачів	1,5
Низька, прийнятна для широкого кола споживачів	1,0

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

На наступному етапі за допомогою експертного методу визначаємо вагомість кожного показника та виставляємо бальну оцінку показника у розмірності 1 до 10 (1-найгірше значення, 10-найкраще). Результати оцінки показників за матеріалами Компанії «АВК» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати оцінки конкурентної позиції асортименту Компанії «АВК»

Асортимент (код)	Ія	Ім	Іе	К
Снеки (А1)	8,73	8,05	2,0	35,14
Цукерки шоколадні (А2)	9,0	7,5	1,5	45
Цукерки з комбінованою начинкою (А3)	8,23	7,0	1,0	57,61
Фасовані шоколадні цукерки (А4)	9,54	8,3	2,0	39,59
Цукерки льодяні (А5)	8,37	7,82	1,0	65,45
Печиво (А6)	7,84	7,37	1,0	57,78
Хлібці (А7)	9,88	8,9	1,5	58,6
Мажор (А8)	8,5	7,91	1,5	44,82

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Наступний етап – визначення коефіцієнту кореляції рангів, що розраховується за формулою:

$$Kp = 1 - \frac{6 \sum (Pk \times Pr)}{n(n^2 - 1)} \quad (2.17)$$

де, P_k – ранг конкурентної позиції;

P_r – ранг рентабельності;

n – кількість позицій асортименту.

Коефіцієнт кореляції рангів може змінюватися у діапазоні від -1 до $+1$. Значення коефіцієнту «-» вказує на тенденцію зменшення одного з показників при збільшенні іншого, що свідчить про нераціональність структури діяльності Компанії «АВК».

Результати рангів за асортиментом Компанії «АВК» наведені в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Ранговий аналіз асортименту Компанії «АВК»

Код асортименту	Ранг конкурентної позиції, P_k	Ранг прибутковості, P_p	Різниця рангів, $P_k - P_p$	Характеристика попиту
A1	6	3	3	Задовільний
A2	7	5	2	Низький
A3	3	1	2	Задовільний
A4	10	8	2	Високий
A5	9	4	5	Високий
A6	8	9	1	Високий
A7	1	7	6	Високий, тенденція до зниження
A8	5	2	3	Задовільний

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Таким чином, у нашому випадку значення кореляції дорівнює $0,79$, що свідчить про ефективність механізму управління Компанією «АВК» та

оптимальну структуру її діяльності. Відносно можливих значень коефіцієнта кореляції K_r (R_k ; R_p) рекомендується використовувати такі оцінки значень:

- 1) 0,7-1 – структура діяльності Компанії «АВК» оптимальна, яку рекомендується підтримувати;
- 2) 0,4-0,7 – структуру діяльності Компанії «АВК» потрібно поліпшувати;
- 3) 0,1-0,4 – діяльність Компанії «АВК» потребує реструктуризації.

Отже, аналіз показав, що А4 – асортиментна група, з якої можна максимізувати прибуток; А1, А2, А3 А8 – асортиментні групи, що потребують удосконалення та додаткового інвестування, оскільки саме вони приносять прибуток Компанії «АВК».

Висновки до розділу 2

Компанія «АВК» – це одна із компаній-лідерів національного кондитерського ринку. Історія «АВК» – це понад 30 років наполегливої роботи усієї команди на досягнення найвищого результату – бездоганної якості продукції. «АВК» входить в ТОП 25 інноваційних компаній України завдяки запуску сучасних актуальних продуктів, які покращують культуру споживання.

В 2020 р. «АВК» стала продуктовою, запустивши перший унікальний здоровий мультислаковий снек – BRUNCH, без білого цукру, пальмового масла та без жодних розпушувачів. BRUNCH забезпечує здорове втамування голоду до 4-х годин. Рекомендовано МОЗ України та Асоціацією Дієтологів України. У складі – до 92% злаків в корпусі та 100% натуральні начинки на основі витриманого сиру, овочів, справжніх фруктів та ягід.

Про те, що компанія проводить активну міжнародну діяльність свідчить те, що продукція «АВК» поставляється до багатьох країн світу. «АВК» має позитивний імідж надійного партнера, який виготовляє продукцію високої

якості. Також в «АВК» є працівники, які займаються організацією купівлі-продажу продукції та працівники, які займаються проведенням міжнародних виставок, зустрічей з іноземними партнерами.

Отже, з кожним роком Компанія «АВК» розробляє все більше нових видів продукції. Вся ця продукція представлена на ринку під торгівельними марками «АВК». Для виробництва своєї продукції Компанія «АВК» використовує тільки високоякісні складові, а конкурентоспроможна ціна робить продукцію доступною для українського споживача. Спеціалісти Компанії «АВК» систематично вивчають попит і на основі побажань споживачів планують асортимент.

Для проведення аналізу щодо визначення рівня управління Компанією «АВК» та її конкурентоспроможністю було здійснено оцінку фінансового стану і на його основі проведено бенчмаркінг, який допоміг визначити рівень конкурентоспроможності Компанії «АВК».

Проведені розрахунки свідчать про ефективність діяльності Компанії «АВК», адже на кінець 2021 року рентабельність продажу продукції зросла майже на 47%. Також Компанія «АВК» займає 20% ринку, де основним конкурентом на ринку є «Рошен». Компанія «АВК», виходячи з розрахованих даних, є платоспроможним, ліквідним, незалежним підприємством. За даними розрахунку щодо управління конкурентоспроможністю Компанії «АВК» можна зробити висновок, що управління Компанією «АВК» відбувається на високому рівні і сама Компанія «АВК» є конкурентоспроможною на українському ринку.

Основним економічним показником, що впливає на ефективний механізм управління Компанією «АВК» та конкурентоспроможність її продукції є ціна продукції. За допомогою експертного методу було визначено вагомість кожного показника конкурентної позиції асортименту Компанії «АВК» та виставлено бальну оцінку показників у розмірності 1 до 10 (1-найгірше значення, 10-найкраще). Проведено кореляційний аналіз. Коефіцієнт кореляції рангів може

змінюватися у діапазоні від -1 до $+1$. У нашому випадку значення кореляції дорівнює $0,79$, що свідчить про ефективність механізму управління Компанією «АВК» та оптимальну структуру її діяльності. Також визначено, що А4 – асортиментна група, з якої можна максимізувати прибуток; А1, А2, А3 А8 – асортиментні групи, що потребують удосконалення та додаткового інвестування, оскільки саме вони приносять прибуток Компанії «АВК».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ «АВК»

3.1. Розробка проєкту механізму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції Компанії «АВК»

Проаналізувавши діяльність Компанії «АВК» за останні роки можна зробити висновки та припущення. Діагностика економічного становища Компанії «АВК» протягом останніх 2019-2021 рр. показує, що підприємство має високий технічний і технологічний потенціал, який дає змогу виготовляти доброякісну продукцію. Підприємство має кваліфікований персонал, але цілком залежить від постачальників сировини, якості сировини, термінів постачання, вартості сировини, але Компанія «АВК» є рентабельним підприємством.

Також, можна зробити висновок, що на сучасному етапі Компанія «АВК» стабільно працює, має достатню частку на ринку за рахунок великого досвіду роботи в галузі та виробленої продукції, налагодженим контактам з постачальниками сировини та партнерами, постійному розширенню асортименту і вкладу управлінського персоналу.

Проте вважаємо за необхідне зробити короткий огляд всіх напрямків діяльності Компанії «АВК» і оцінити їх з точки зору перспективності та ефективності управління:

– виробництво шоколадних цукерок: по солодоцям ринок на даний час дуже розвинений і тому підприємство вимушене приділяти багато уваги щодо пошуку нових ринків збуту, постійно оновлювати асортимент і підтримувати якість продукції, в тому числі, цей товар є сезонним і дуже ризикованим, так як термін зберігання у дорогих цукерках дуже малий, але рентабельність не погана 15-20%. При цьому галузь добре вже досліджена і розвинена і тому

підприємство знає вже свої об'єми випуску, що можливо реалізувати і не понести збитків, а також у Компанії «АВК» не погано розвинена система експорту, майже 30% продукції іде в різні країни.

– виробництво печива: ця галузь дуже затребувана і приходиться нести дуже великі затрати на розширення своїх ринків, але галузь є досить прибуткова цілий рік. Викинають потреби в розширенні виробництва. Щодо конкурентів, то їх занадто багато, існує безліч міні-пекарень і дуже велика кількість споживачів, обирають недороге або цукеркове печиво.

– виробництво снєків: це є найбільше прибуткова галузь, так як на ринку існує мало конкурентів. Але Компанія «АВК» хоче завоювати більшу частку ринку по снєкам і тому випускає велику різноманітність, ставить такі ціни, щоб вони були доступні кожному. Всі галузі виробництва і їх рентабельність можна представити у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рентабельність видів продукції Компанії «АВК»

Найменування	Доля продукції, %	Рентабельність, %
1. Мучні вироби	25	20
2. Екструзія	5	7
3. Цукерки шоколадні	29	26
4. Карамель	25	23
5. Напівфабрикати	10	16
6. Інше	6	8
Разом	100	100

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

З даної таблиці видно, що найбільшу долю займають цукерки шоколадні 29%. За рахунок великих обсягів реалізації Компанія «АВК» може дозволити собі підтримувати високу якість і встановлювати доступні ціни, що надає змогу отримувати не реальні прибутки і цим витіснити з ринку «дорогих» конкурентів.

Оскільки, ми з'ясували, що Компанія «АВК» поступається компанії «Рошен» за часткою ринку, то для того, щоб його витіснити Компанії «АВК» можна запропонувати проєкт на 2024 р. з розробки «ідеальних вафель».

Вафлі повинні бути невеликого розміру з молочним смаком, в нових вафлях буде більше молока, додати трохи більше амортизаторів і какао. Економічно вигідним буде те, що в нових вафлях замість какао тертого буде використовуватись какао-порошок, це дасть змогу знизити ціну, не погіршивши смакових якостей.

Отже, всі економічні розрахунки до і після впровадження проєкту можна подати у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічні показники нового проєкту

Показники	До проєкту	Після проєкту	Зміна
			абсолютна
Обсяг реалізації продукції, тис. кг.	18606,25	26579,028	+7972,778
Ціна 1-го кг. продукції, грн.	160	150	-1,0
Собівартість 1-го кг продукції, грн.	120,66	115,05	-5,61
Собівартість всього обсягу виробництва, тис.грн: в тому числі	105311,375	134224,091	+28912,716
постійні витрати, тис.грн.	21062,275	26844,818	+5782,543
змінні витрати, тис.грн.	84249,100	107379,273	+23130,173
Виручка від реалізації, тис.грн.	120940,625	154158,362	+33217,737
Прибуток від реалізації, тис.грн.	15629,250	19934,271	+4305,021

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

При цьому планується знизити ціни на вафлі. Це дасть змогу збільшити частку ринку по вафлях до 50% за рахунок зниженої ціни при незмінно високій якості та збільшенню обсягів виробництва. Планується збільшення виручки від реалізованої продукції у 1,5 рази в порівнянні з 2022-2023 рр. за рахунок великих обсягів.

Отже, цей проєкт є дуже перспективним, що пов'язано із: нормальним рівнем рентабельності, зростанням ринку, невисокою ризикованістю, відносно не високим рівнем конкуренції в галузі.

Тепер більш детально розглянемо даний проєкт. Загальні затрати за проєктом будуть складати 4,5 млн.грн. Придбати обладнання та одержати гроші на його монтаж і поповнення оборотних коштів підприємство може 2 шляхами: взявши кредит в банку під 24% річних; взявши обладнання в лізинг.

Банківський кредит Компанія «АВК» використає на монтаж обладнання та поповнення оборотних засобів підприємства, необхідних для розширення виробництва. Отримання кредиту залежить від його оформлення, тобто від сукупності документів, які обґрунтовують необхідність кредиту та можливість його погашення. Переговори про кредит банк веде тільки безпосередньо з представниками Компанії «АВК». Для візиту до банку необхідно підготувати наступні документи:

- необхідно ходотайство про надання кредиту – стандартизований документ в якому вказані основні параметри кредиту (сума, строк, об'єкт кредитування). Документ може бути складений у банку.

- бізнес – план, техніко – економічне обґрунтування, довідка – розрахунок повернення кредиту та сплати відсотків. Цей документ має досить суб'єктивний характер, тому його складанню приділяється багато уваги.

У підсумку необхідно запевнити банк в тому, що різниця між очікуваними надходженнями та витратами буде достатньою для погашення кредитної заборгованості.

Отже, щоб правильно розрахувати проєкт, то спочатку нам потрібно, визначити операційний грошовий потік за проєктом. Під грошовим потоком розуміють різницю між кількістю отриманих і витрачених грошей, фактичні чисті готівкові кошти, які надходять до компанії (чи витрачаються нею)

протягом деякого визначеного періоду. Дисконтовані грошові потоки від впровадження проекту розраховуються наступним чином:

- прибуток до сплати відсотків за кредит дорівнює добутку обсягів продажу на рентабельність продукції за мінусом податку на прибуток підприємств;
- прибуток після сплати відсотків дорівнює прибутку до сплати відсотків за мінусом відсотків за користування кредитом;
- грошовий потік дорівнює сумі прибутку після сплати відсотків та амортизаційних відрахувань;
- розраховуємо дисконтний множник;
- дисконтовані інвестиції дорівнюють добутку суми інвестицій на дисконтний множник;
- дисконтований грошовий потік дорівнює добутку грошового потоку на дисконтний множник.

Розглянемо розрахунки першого проекту із банківським кредитом.

Здійснення першого проекту передбачає залучення банківського кредиту в сумі 4,5 млн. грн. Для цього необхідно залучити банківський кредит строком на 4 роки під 24% річних із щорічним погашенням відсотків та основної суми боргу. Розрахунок вихідних даних для розрахунку ефективності першого проекту представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку ефективності першого проекту тис. грн.

Показники	2024р.	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації (без ПДВ)		35000	40000	40000	45000
Рентабельність, %		15	15	15	15
Собівартість		29750	34000	34000	38250
Амортизація		750	750	750	750
відсотки за користування кредитом		720	540	360	186
погашення основної суми боргу		750	750	750	750

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
прибуток до сплати за корист. кредитом		3150	3675	3675	4200
прибуток після сплати відсотків за кредит		1680	2385	2565	3264
інвестиції	4500				
грошовий потік		2430	3135	3315	4014
дисконтований множник для ставки 24%	1	0,80645	0,65036	0,52449	0,42297
дисконтовані інвестиції	4500				
дисконтований грошовий потік		1959,68	2038,89	1738,68	1697,82

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Обчислимо чисту теперішню вартість за проектом, внутрішню ставку доходності та період окупності і отримані результати помістимо у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4.

Розрахункова таблиця

Рік	затрати, С	вигоди, В	чистий грошовий потік, В-С	коэф. дисконтув. при $i=24\%$	дисконтов чистий грош. потік при $i=24\%$	коэф. дисконт. при $i=80\%$	дисконтов. чистий грош. потік при $i=80\%$
2024	4500		-4500	1	-4500,0	1	-4500
2025		2430	2430	0,769	1869,2	0,556	1350,0
2026		3135	3135	0,592	1855,0	0,309	967,6
2027		3315	3315	0,455	1508,9	0,171	568,4
2028		4014	4014	0,350	1405,4	0,095	382,4
	4500	12894	8394		2138,5		-1231,6

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

З таблиці 3.4 ми бачимо, що чиста теперішня вартість за проектом при $i=24\%$ складає 2138,5 тис грн. Проект є прибутковим і тому рекомендується до впровадження. Розрахунок чистої теперішньої вартості при $i=80\%$ показує, що при цьому значенні коефіцієнта дисконтування проект стає збитковим (-1231,6).

Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR), яка відображає граничну величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим:

$$IRR = 24\% + ((2138,5 * (80\% - 24\%) / (2138,5 + 1231,6))) = 61\%.$$

Отже, внутрішня ставка доходності становить 61%. Це означає, що проєкт може бути рекомендований для впровадження при ставці дисконту меншій за 61%.

Розрахуємо період окупності:

$$ПО = 2 + (4500 - 3315) / 1508,9 = 2,5 \text{ роки,}$$

отже, проєкт окупиться за період менший ніж 3 роки.

Розрахуємо індекс рентабельності (PI). Індекс рентабельності дорівнює співвідношенню суми дисконтованих грошових потоків на суму дисконтованих інвестицій.

$$PI \text{ при } 24\% = 2138,5 / 4500 = 0,65.$$

Отже, із зданих розрахунків видно, що проєкт можна впроваджувати і брати в кредит гроші, так як проєкт є прибутковим і окупиться майже за 2,5 роки.

А тепер розрахуємо проєкт, якщо обладнання візьмемо в лізинг.

За альтернативним проєктом підприємство візьме обладнання на суму 3 млн.грн. на умовах фінансового лізингу терміном на 5 років.

Для фінансування угоди лізингодавець залучає банківський кредит на 5 років у сумі 3 млн.грн. під 25% річних із щорічним погашенням відсотків та основної суми боргу (при цьому відсотки нараховуються на непогашену суму боргу). Лізингові платежі згідно з чинним законодавством України не оподатковуються ПДВ. Річна сума амортизації 20%, розмір щорічної маржі лізингодавця 3%, розмір щорічного страхового платежу - 2%. Періодичність виплати платежів - щорічна. На встановлення обладнання та фінансування оборотних засобів підприємство залучає банківський кредит в сумі 1,5 млн.грн.

строком на 3 роки під 25% річних. Виплата основної суми боргу проводиться рівномірно по роках, відсотки нараховуються на непогашену суму боргу.

Обчислення лізингових платежів за проектом представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розмір лізингових платежів за проектом

Платежі	2024р.	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.
відшкодування вартості обладнання	600	600	600	600	600
структура лізингового платежу:					
плата за кредит	750	600	450	300	150
лізингова маржа	90	90	90	90	90
страховий платіж	60	60	60	60	60
лізинговий платіж	1500	1350	1200	1050	900

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту(тис.грн.)

Показники	2023р.	2024р.	2015р.	2026р.	2027р.	2028р.
Товарна продукція		35000	40000	40000	45000	45000
Собівартість		29750	34000	34000	38250	38250
Рентабельність		15	15	15	15	15
Амортизація		600	600	600	600	600
Непогашена сума боргу		1500	1000	500		
Погашення основної суми боргу		500	500	500		
Відсотки за кредит		375	250	125		
Прибуток до сплати відсотків за кредит		3255	3780	3780	4305	4305
Прибуток після сплати відсотків за кредит		2380	3030	3155	4305	4305
Лізинговий платіж		660	588	516	444	372
Грошовий потік		1720	2442	2639	3861	3933
Дисконтований множник для ставки 25%		0,80	0,64	0,51	0,41	0,33
Дисконтовані інвестиції	4500					
Дисконтований грошовий потік	2660,2	1376	1562,8	1351,1	1581,4	1288,765

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Таким чином, чисті вигоди від впровадження проекту перевищують витрати більш ніж на 7 млн.грн. тому цей проект є ефективним і може бути рекомендованим до прийняття та фінансування банком.

Розрахунок показників ефективності від впровадження проекту представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) за проектом (тис.грн)

Рік	затрати, С	вигоди, В	чистий грошовий потік, В-С	коєф. дисконтув. при $i=25\%$	дисконтов чистий грош. потік при $i=25\%$	коєф. дисконт. при $i=90\%$	дисконтов. чистий грош. потік при $i=90\%$
2024		1720	1720	0,80	1376	0,53	905,26
2025		2442	2442	0,64	1562,9	0,28	676,45
2026		2639	2639	0,51	1351,2	0,15	384,75
2027		3861	3861	0,41	1581,5	0,08	296,27
2028		3933	3933	0,33	1288,8	0,04	158,84
	4500	14595	10095		2660,3		-2078

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

При ставці дисконту 25% чиста теперішня вартість за проектом дорівнює 2660,3 тис.грн, що свідчить про доцільність реалізації проекту, оскільки $NPV > 0$.

Розрахунок чистої теперішньої вартості при підвищенні ставки дисконту до 90% показує, що значення NPV при $90\% = -2078$ тис.грн, що свідчить про необхідність відхилення проекту у змінюваних умовах підвищення банківського проценту.

$$NPV \text{ при } 25\% = 2660,3 \text{ тис.грн,}$$

$$NPV \text{ при } 90\% = -2078 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR), яка відображає граничну величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим:

$$IRR = 25\% + (2660,3 * (90-25) / (2660,3 + 2078)) = 61,49\%.$$

Проект може бути рекомендований до реалізації, якщо норма дисконту, яка розраховувалась при розрахунку чистої теперішньої вартості менше або

дорівнює 61,49%. В даному випадку норма дисконту дорівнює 25%, тобто проєкт має суттєвий запас фінансової міцності.

Розрахуємо індекс рентабельності (PI). Індекс рентабельності дорівнює співвідношенню суми дисконтованих грошових потоків на суму дисконтованих інвестицій.

$$PI \text{ при } 25\% = 2660,3 / 4500 = 0,59 = 59\%.$$

Розрахуємо період окупності.

$$PVP = 3 + (4500 - 4290,05) / 1581,47 = 3,1 \text{ роки}$$

Отже, за всіма показниками ефективності (чистою теперішньою вартістю, рентабельністю інвестицій, періодом окупності, внутрішньою ставкою доходності) ми можемо зробити висновок, що впровадження проєкту із кредитуванням є ефективнішим за впровадження проєкту із лізингом. Провівши по двох проєктах розрахунки можна зробити загальний висновок у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Узагальнююча таблиця по двох проєктах

Назва	Обладнання в кредит	Обладнання в лізинг
NPV	2935,06	2660
IRR	61%	61%
IR	0,65	0,59
ПО	2,5 роки	3,1 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних Компанії «АВК»

Отже, з таблиці 3.8 видно, що чиста теперішня вартість за першим проєктом на 275 тис.грн перевищує чисту теперішню вартість за другим проєктом, внутрішня ставка доходності за цими двома проєктами практично однакова, але в першому проєкті індекс рентабельності більший і термін окупності набагато менший, що дасть змогу Компанії «АВК» швидше виплатити проценти по кредиту і одержати прибуток.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що впровадження першого проєкту є більш вигідним варіантом. Оскільки чиста теперішня вартість більша нуля і складає за першим варіантом 2935,06 тис.грн, то проєкт рекомендується до впровадження.

3.2. Управління міжнародними операціями Компанії «АВК» та напрями їх оптимізації

В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення міжнародної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління. Поступове вдосконалення форм міжнародної співпраці та економічних зв'язків між економічними суб'єктами, які прагнуть реалізувати власні інтереси з найбільшою вигодою, сприяло розширенню меж здійснення міжнародних комерційних операцій, використання яких забезпечує раціональне споживання економічних ресурсів та підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт та послуг). Проте наявність значних недоліків під час установлення комунікаційних зв'язків із міжнародними комерційними структурами, зневажання чинниками їх ефективного розвитку, неприділення відповідної уваги питанням організації та контролю реалізації обов'язків, прав й відповідальності суб'єктів міжнародних операцій у ході співробітництва призводять до неналежного виконання встановлених зобов'язань сторонами зовнішньоторговельного контракту.

Динамічний розвиток міжнародної діяльності формує підвищені вимоги до налагодження ефективної системи управління міжнародними операціями Компанії «АВК», яка б забезпечила високий рівень реалізації продукції за найменших витрат. Використання системи стратегічного управління

міжнародними операціями створює принципово нові підходи та вимоги до надання інформації для потреб управління, що вимагає належним чином організованої ефективної торговельно-посередницької діяльності в Компанії «АВК».

Міжнародні комерційні зв'язки Компанії «АВК» являють собою гнучку багатоцільову систему торговельно-економічних, кредитно-фінансових, виробничо-технологічних і науково-технічних взаємовідносин із міжнародними контрагентами. Зусилля всіх господарюючих суб'єктів спрямовані на формування ефективної структури міжнародних каналів руху товарів та послуг із достатньо інтенсивним характером товаропотоків і запровадження сучасних прогресивних форм та видів міжнародної співпраці.

Об'єктивною основою формування міжнародних комерційних зв'язків Компанії «АВК» є міжнародний поділ праці, поглиблення спеціалізації та кооперування на міжнародному рівні як підґрунтя для зростання міжнародного обміну товарами, послугами, інтелектуальними знаннями з метою отримання максимальних економічних вигод, ураховуючи наявні відмінності між інтернаціональною і національною вартістю експортованих та імпортованих видів продукції, робіт і послуг.

Отже, міжнародна операція – це система взаємопов'язаних дій ринкових агентів різних держав, спрямована на розвиток і регулювання різних видів господарської діяльності підприємств для здійснення торговельного обміну матеріальними цінностями та послугами.

Суб'єктами міжнародних комерційних операцій є комерційні підприємства, компанії та інші суб'єкти ринку, які мають право здійснювати міжнародну комерційну діяльність. До суб'єктів міжнародних операцій належать також об'єднання підприємців, державні установи, які отримали право виходу на міжнародні ринки. Нині провідне місце за обсягом реалізованих зовнішньоторговельних контрактів посідають найбільші промислово-фінансові

групи, сільськогосподарські концерни, зовнішньоторговельні союзи, міжнародні торговельні дома та відомі транснаціональні корпорації, які впливають на характер і принципи міжнародної діяльності на світовому ринку в цілому.

Об'єктами міжнародних комерційних операцій виступають товари, послуги, науково-технічне співробітництво і кооперація, що визначають у кінцевому підсумку головні види і зміст комерційних операцій на міжнародному ринку.

Таким чином для Компанії «АВК» міжнародні комерційні операції здійснюється з урахуванням принципів, які наведено на рис. 3.1.

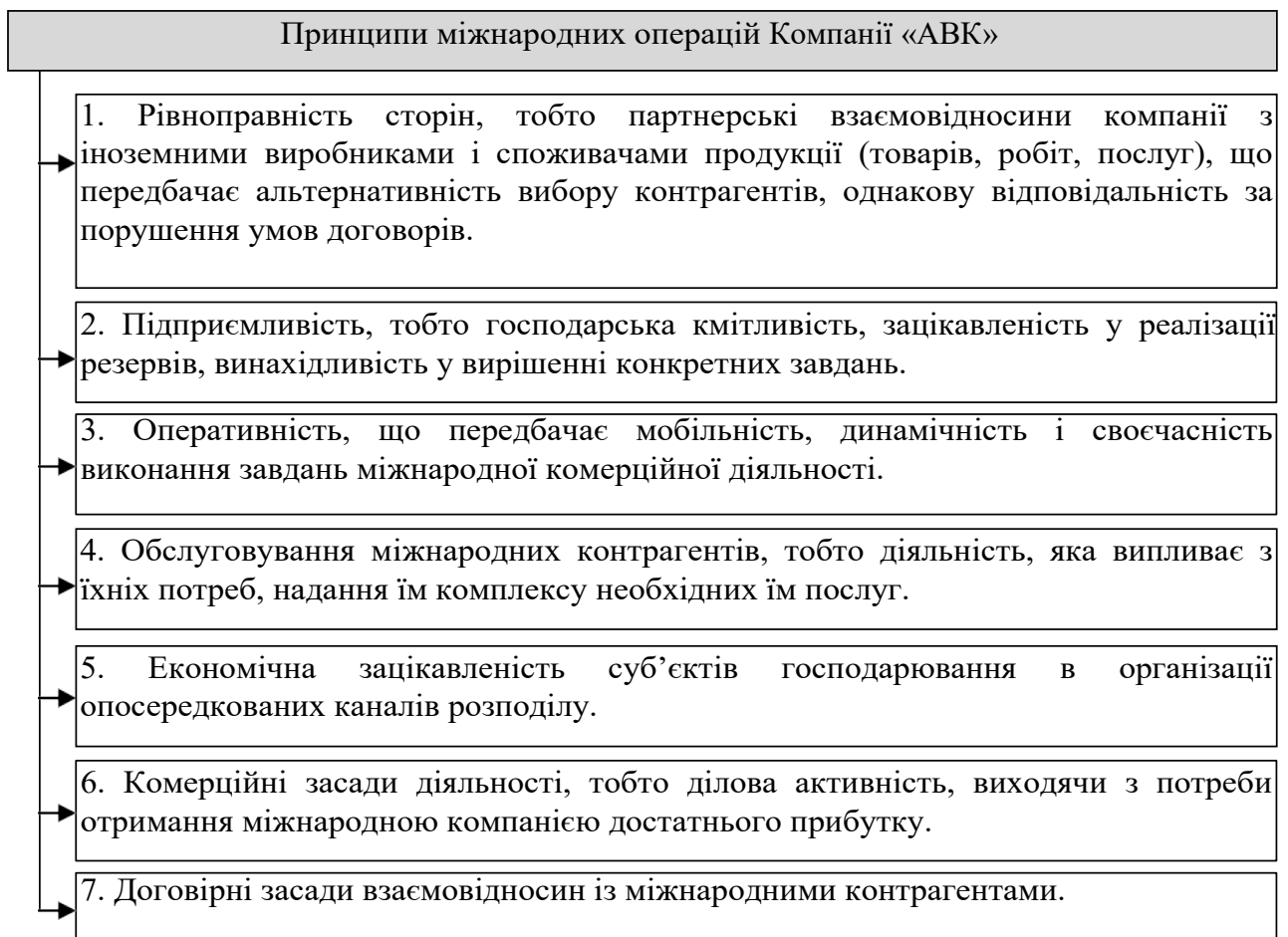


Рис. 3.1. Принципи міжнародних комерційних операцій [3; 42]

Дотримання принципів формування комерційних зв'язків дасть змогу міжнародній комерційній системі активно впливати на виробництво, виявляти невідповідності між попитом і пропозицією на ті чи інші види товарів і послуг, формувати раціональні комерційні зв'язки між постачальниками та споживачами в різних державах.

До головних міжнародних комерційних операцій Компанії «АВК» слід віднести такі:

- обмін товарами в матеріально-речовій формі (торговельно-посередницькі операції);
- обмін науково-технічними знаннями у формі торгівлі патентами, ліцензіями, ноу-хау;
- обмін технічними послугами у вигляді надання консультаційних та інжинірингових послуг;
- орендні;
- надання послуг у галузі харчових технологій та вдосконалення процесу управління;

До операцій Компанії «АВК», що забезпечують міжнародний товарообіг, належать:

- міжнародні перевезення вантажів;
- транспортно-експедиторські;
- страхування вантажів;
- збереження вантажів під час міжнародних перевезень;
- ведення міжнародних розрахунків, тобто сукупні операції, що сприяють управлінню рухом матеріального потоку від продавця до покупця.

Реалізація комерційних операцій Компанією «АВК» вимагає встановлення чітких правових форм і застосування конкретних інструментів їх здійснення.

Під міжнародною торговою угодою будемо розуміти контракт, договір, угоду між двома або кількома контрагентами, які зареєстровані в різних

держав, щодо поставок визначеної кількості та якості товарів (виконання робіт, надання послуг) відповідно до погоджених цими сторонами умовами.

Отже, поняття «торговельна угода» включає всі типи операцій, що полягають в обміні товарами в матеріально-речовинній формі та наданні як основних послуг, так і тих, що обслуговують міжнародний товарообіг.

Можна стверджувати, що міжнародні операції є основою здійснення зовнішньоторговельної діяльності Компанії «АВК», що потребує формування ефективної системи управління й оптимізації таких операцій.

Управління міжнародними операціями – це виконання спеціалізованими підприємствами, організаціями чи окремими особами спеціальних функцій для сприяння налагодженню і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному товарному ринку.

Сутність системи управління міжнародними комерційними операціями Компанії «АВК» представлена на рис. 3.2.

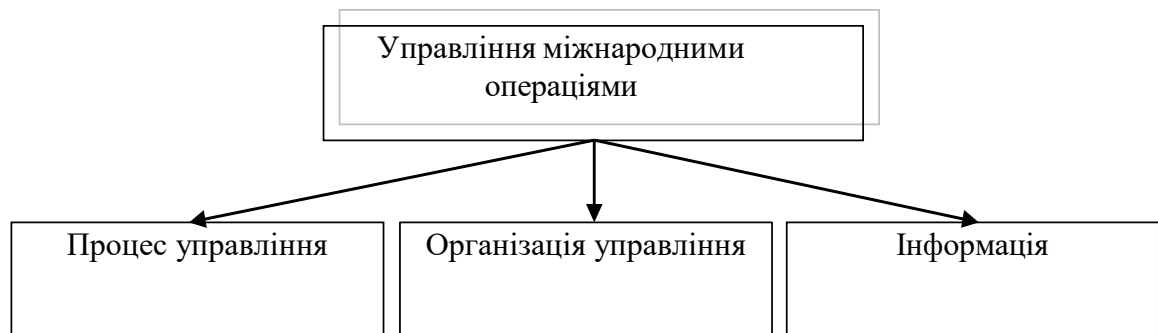


Рис. 3.2. Система управління міжнародними операціями Компанії «АВК» [3; 42]

Враховуючи наведений на рис. 3.2 підхід, можна стверджувати, що під управлінням міжнародними операціями Компанії «АВК» слід розуміти виконання управлінських функцій, які сприяють налагодженню і реалізації комерційних взаємовідносин на міжнародному товарному ринку. Відповідно до наведеного визначення, управління міжнародними операціями в міжнародному бізнесі – це процес, який:

- ґрунтується на принципах і виконує функції управління зовнішньоторговельною діяльністю;
- має у своїй системі людей, бізнес-ідеї, товари (роботи, послуги) як головні категорії міжнародної діяльності;
- ґрунтується на основному понятті ринку – міжнародному обміні товарами та послугами;
- основним завданням має формування почуття задоволення усіх сторін міжнародного обміну й отримання певного фінансового результату від міжнародної комерційної діяльності.

Таким чином, управління міжнародними операціями Компанії «АВК» спрямовується на розв'язання завдання щодо впливу на рівень, часові межі і структуру пропозиції та попиту так, щоб компанія досягала встановленої цілі міжнародного розвитку.

Отже, управління міжнародними операціями є водночас і процесом, у ході якого виконуються певні функції, й системою, яка через організаційну структуру реалізовує ці функції. Ланкою, що об'єднує усі складники управління, є формація про кон'юнктуру міжнародного бізнесу.

Дослідження процесів управління міжнародними операціями Компанії «АВК» складається із цілком визначених послідовних етапів:

- постановка завдання та визначення цілей дослідження діяльності Компанії «АВК»;
- обстеження наявних форм і методів управління міжнародною діяльністю, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- визначення «вузьких місць» в управлінському процесі на зовнішніх ринках;
- визначення позитивної і негативної ролі в управлінні Компанії «АВК»;

- пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління міжнародною діяльністю Компанії «АВК»;
- розроблення рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління міжнародними операціями Компанії «АВК».

У процесі управління міжнародними операціями Компанії «АВК» виникає низка факторів (чинників оптимізації), які позитивно чи негативно впливають на економічний результат процесу реалізації продукції, робіт та послуг (рис. 3.3).

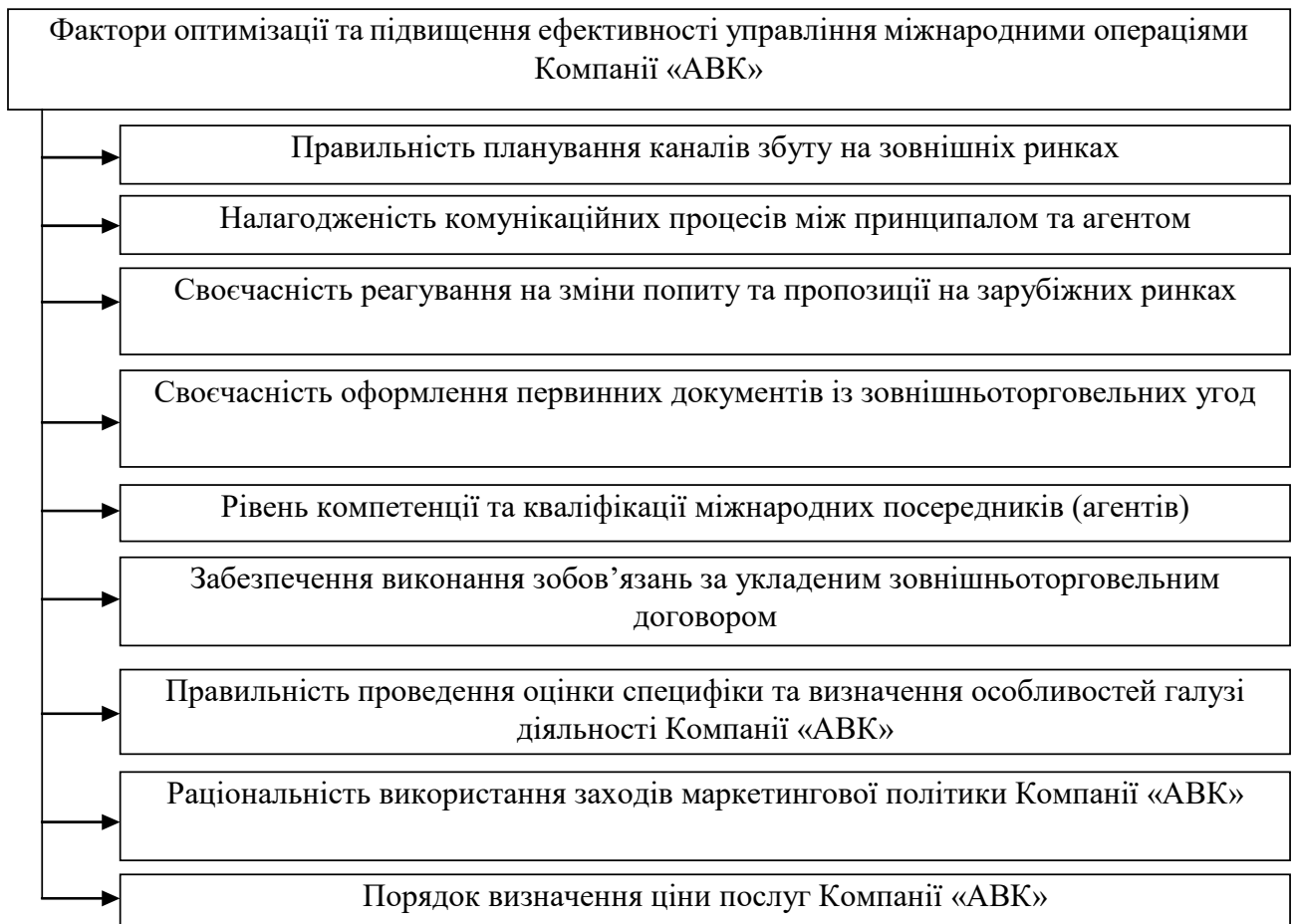


Рис. 3.3. Фактори оптимізації та підвищення ефективності управління міжнародними операціями Компанії «АВК» [3-10; 42]

Водночас для підвищення ефективності міжнародних операцій Компанії «АВК» необхідно здійснювати такі заходи:

- знижувати ступінь впливу негативних чинників на розвиток комерційної діяльності на зарубіжних ринках;
- постійно аналізувати економічну ситуацію, яка складається на іноземному ринку споживачів;
- розвивати матеріально-технічну базу, спрямовуючи її на технічне переоснащення торговельної мережі, пов'язаної з імпортом товарів, до кінцевого споживача, а також сервісним обслуговуванням технічних засобів, що продаються;
- здійснювати безперервну підготовку і перепідготовку кадрів міжнародного комерційного персоналу для навчання їх сучасним методам зовнішньоторговельної діяльності і підприємництва в умовах міжнародного ринку.

Отже, наведені фактори впливу на ефективність здійснення міжнародних операцій Компанії «АВК» у міжнародному бізнесі дають змогу достовірно оцінити управління міжнародними операціями.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що Компанія «АВК» виконує важливу роль посередника в міжнародній діяльності зі збуту й розподілу товарів.

Можна стверджувати, що система управління міжнародними операціями Компанії «АВК» виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку. Водночас економічний зміст управління міжнародними операціями слід розглядати через призму системної сукупності процесу управління; організації управління; інформації, яка поєднує перші два складника управління в процесі свого використання суб'єктами міжнародного бізнесу.

3.3. Моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів

Одним з важливих кроків для формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур є вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу. Першим кроком до виконання цього завдання є побудова класифікації джерел отримання управлінської інформації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Класифікація джерел отримання інформації [42]

Класифікаційні ознаки	Види джерел отримання інформації
За змістом	Джерела прямої інформації, джерела опосередкованої інформації
За джерелом	Внутрішні і зовнішні джерела отримання інформації
За характером	Джерела планово-нормативної та прогнозної інформації, джерела фактичної

За результатами проведеного дослідження встановлено, що з представленої класифікації джерел отримання інформації слід виділяти тільки ті класифікаційні ознаки і види джерел отримання інформації, які мають найбільшу практичну значущість. Як наслідок, виокремлено 3-и класифікаційні ознаки:

1) за змістом:

– джерела прямої інформації (джерела інформації, які безпосередньо містять відомості і/або дані про об'єкт моніторингу. На їхній основі можна дійти до однозначного висновку про певні параметри об'єкта моніторингу. Наприклад, плани, накази чи розпорядження щодо розвитку бізнес-структури; статистична, фінансова та управлінська звітність бізнес-структури; бізнес-процеси у бізнес-структурі; відгуки працівників бізнес-структури; відгуки споживачів і бізнес-партнерів; нормативно-правові акти будь-якого виду

(закони, постанови, накази, розпорядження, інструкції тощо), які стосуються діяльності бізнес-структури);

– джерела опосередкованої інформації (джерела інформації, які містять опосередковані відомості і/або дані про об'єкт моніторингу і, як наслідок, ці відомості і/або дані потребують додаткового опрацювання і підтвердження з інших джерел для формування однозначного висновку. Наприклад, аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції і дії конкурентів; ринкові індекси та рейтинги тощо);

2) за джерелом:

– внутрішні джерела отримання інформації (джерела інформації у внутрішньому середовищі бізнес-структури. Наприклад, плани, накази і розпорядження, інструкції щодо розвитку бізнес-структури; статистична, фінансова та управлінська звітність бізнес-структури; бізнес-процеси у бізнес-структурі; відгуки працівників бізнес-структури);

– зовнішні джерела отримання інформації (джерела інформації у зовнішньому середовищі бізнес-структури. Наприклад, нормативно-правові акти будь-якого виду (закони, постанови, накази, розпорядження, інструкції тощо), які стосуються діяльності бізнес-структури; засоби масової інформації і контактні аудиторії; відгуки споживачів і бізнес-партнерів; аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції і дії конкурентів; ринкові індекси та рейтинги);

3) за характером:

– джерела планово-нормативної інформації та прогнозної (джерела інформації, які містять порівняльну базу для здійснення моніторингу, тобто - планові і нормативні значення параметрів об'єкта моніторингу, наприклад, плани, накази і розпорядження щодо розвитку бізнес-структури; нормативно-правові акти будь-якого виду (закони, постанови, накази, розпорядження,

інструкції тощо); засоби масової інформації і контактні аудиторії; аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції конкурентів);

– джерела фактичної інформації (джерела інформації, які дозволяють ідентифікувати фактичні, поточні параметри, які характеризують об'єкт моніторингу, наприклад, статистична, фінансова та управлінська звітність бізнес-структури; бізнес-процеси у бізнес-структурі; відгуки працівників бізнес-структури; засоби масової інформації; відгуки споживачів і бізнес-партнерів; аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції і дії конкурентів; ринкові індекси та рейтинги).

У табл. 3.10 наведено відповідність джерел отримання інформації методам моніторингу.

Таблиця 3.10

Відповідність джерел отримання інформації методам моніторингу [42]

Види джерел отримання інформації	Джерела отримання інформації	Методи моніторингу
Джерела прямої інформації	Плани, накази і розпорядження щодо розвитку бізнес-структури; статистична, фінансова та управлінська звітність бізнес-структури; бізнес-процеси у бізнес-структурі; відгуки працівників бізнес-структури; відгуки споживачів і бізнес-партнерів; нормативно-правові акти (закони, постанови, накази, розпорядження, інструкції тощо), які стосуються діяльності бізнес-структури	Метод порівняння; індексний метод; метод спостереження; метод контент-аналізу; метод експертних оцінок; метод індукції; метод дедукції; метод узагальнення; метод систематизації тощо
Джерела опосередкованої інформації	Аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції і дії конкурентів; ринкові індекси та рейтинги	Метод індукції; метод дедукції; метод узагальнення; метод контент-аналізу тощо
Внутрішні джерела отримання інформації	Плани, накази і розпорядження щодо розвитку бізнес-структури; статистична, фінансова та управлінська звітність бізнес-структури; бізнес-процеси у бізнес-структурі; відгуки працівників бізнес-структури	Метод порівняння; індексний метод; метод спостереження; метод контент-аналізу; метод експертних оцінок; метод індукції; метод дедукції; метод узагальнення; метод систематизації тощо

Зовнішні джерела отримання інформації	Нормативно-правові акти (закони, постанови, накази, розпорядження, інструкції тощо), які стосуються діяльності бізнес-структури; засоби масової інформації; відгуки споживачів і бізнес-партнерів; аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції і дії конкурентів; ринкові індекси та рейтинги	Метод індукції; метод дедукції; метод узагальнення; метод контент-аналізу; метод систематизації тощо
Джерела планово-нормативної та прогнозованої інформації	Плани, накази і розпорядження щодо розвитку бізнес-структури; нормативно-правові акти (закони, постанови, накази, розпорядження, інструкції тощо); засоби масової інформації; аналітичні огляди і звіти експертів; позиції конкурентів	
Джерела фактичної інформації	Статистична, фінансова та управлінська звітність бізнес-структури; бізнес-процеси у бізнес-структурі; відгуки працівників бізнес-структури; засоби масової інформації; відгуки споживачів і бізнес-партнерів; аналітичні огляди і звіти експертів, фахівців за проблемою; позиції і дії конкурентів; ринкові індекси та рейтинги	Метод порівняння; індексний метод; метод спостереження; метод контент-аналізу; метод експертних оцінок; метод індукції; метод дедукції; метод узагальнення; метод контент-аналізу; метод систематизації тощо

Перелік методів, наведених у табл. 3.10 є невичерпним, проте це найбільш часто використовуваний перелік методів моніторингу, який застосовується бізнес-структурами для отримання первинної інформації, а також для її обробки.

Результати експертного опитування наведені на рис. 3.4. Опитування респондентів показало, що серед наведених у табл. 3.10 методів моніторингу, найбільш часто застосовуваними є метод порівняння (25%), індексний метод (13%), метод експертних оцінок (9%) і метод спостереження (7%). Загалом, ці методи застосовують 54% опитаних. Не так часто, але також поширеними є методи контент-аналізу (6%), метод систематизації (6%), методи індукції (4%) та дедукції (4%), метод узагальнення (3%).

Систематизована сукупність джерел отримання інформації і методів моніторингу є передумовою для можливості практичного застосування системи моніторингу на практиці. Попри це, слід визнати, що в даному випадку об'єкт

моніторингу визначає вимоги до системи моніторингу. Однією з них є автоматизація, і як наслідок, алгоритмізація моніторингу. Це пов'язано із широтою переліку параметрів, які характеризують об'єкт моніторингу і великою кількістю факторів, які впливають на ці значення. Враховуючи це, цілі моніторингу діяльності бізнес-структури, джерела отримання інформації, методи моніторингу і отриману інформацію на виході із системи моніторингу доцільно розглядати через призму топологічних і метричних просторів, що уможливорює певну морфологічну проекцію вхідних даних у вихідні.

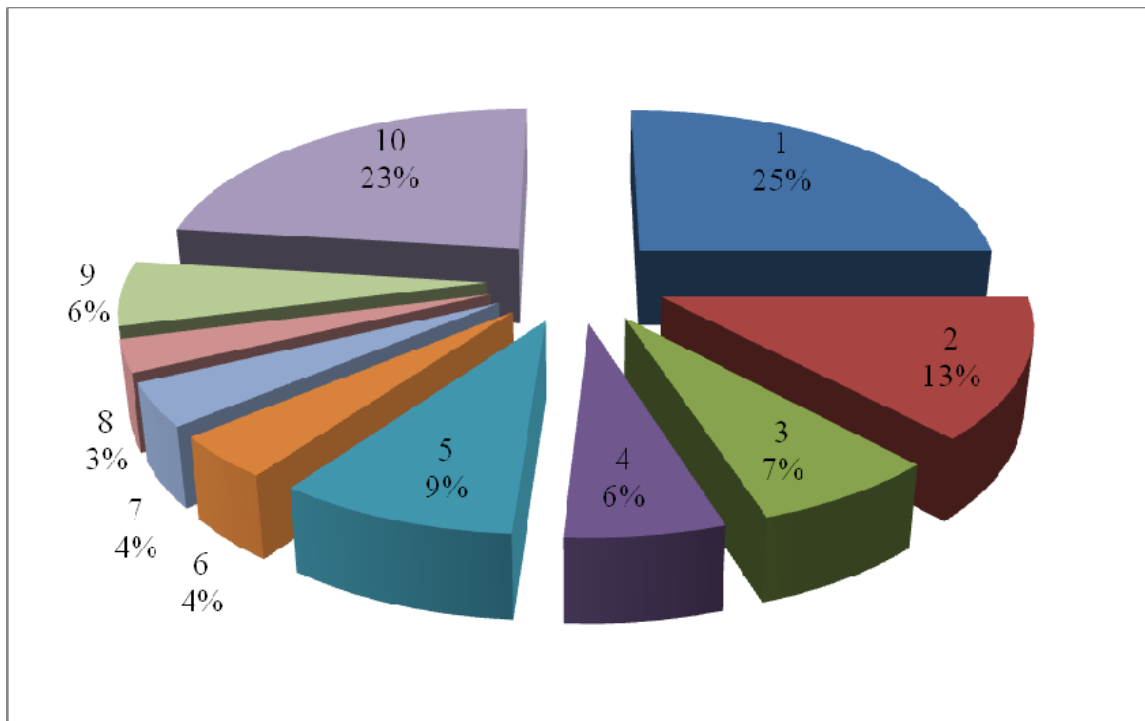


Рис. 3.4. Результати експертного опитування щодо частоти використовуваних бізнес-структурами методів моніторингу [42]

Умовні позначення: 1 - метод порівняння; 2 - індексний метод; 3 - метод спостереження; 4 - метод контент-аналізу; 5 - метод експертних оцінок; 6 - метод індукції; 7 - метод дедукції; 8 - метод узагальнення; 9 - метод систематизації; 10 - інші методики.

Формалізувати цю ідею рекомендуємо так:

$$\left. \begin{aligned} \bigcup_{\alpha=1}^{\gamma} C_{\alpha} \supset \bigcup_{\kappa=1}^{\lambda} D_{\kappa} &\equiv \Lambda_{1\dots n}; \\ \bigcup_{\kappa=1}^{\lambda} D_{\kappa} &\supset \kappa_1 \dots \kappa_n; \\ \Lambda_{1\dots n} &\equiv \left\{ \bigcup_{\alpha=1}^{\gamma} C_{\alpha} \mid \bigcup_{\alpha=1}^{\gamma} C_{\alpha} \bigcup_{\kappa=1}^{\lambda} D_{\kappa} \cap \left\{ \bigcup_{\mu=1}^{\nu} M_{\mu} \supset \mu_1 \dots \mu_n \right\} \in \bigcup_{\alpha=1}^{\gamma} C_{\alpha} \right\} \\ I_n^1 &\Leftrightarrow r; I_n \wedge I_n^1 \equiv I_n^0 \in X \mid d(I_n^1, I_n^0) < I_n^1, \end{aligned} \right\} (3.1)$$

де $\bigcup_{\kappa=1}^{\lambda} D_{\kappa}$ - множина джерел інформації $(\kappa_1 \dots \kappa_n)$ у системі моніторингу діяльності бізнес-структури;

$$\Lambda_{1\dots n} - \text{топологія } \bigcup_{\alpha=1}^{\gamma} C_{\alpha} \text{ на } \bigcup_{\kappa=1}^{\lambda} D_{\kappa};$$

r — радіус кулі;

d — відстань між елементами множини.

У контексті виконуваного дослідження топологічний простір (рис. 3.5) трактуємо як континуум і систему підмножин. У свою чергу, під метричним простором розуміємо пару певної множини і відстані, визначеної для будь-якої пари елементів цієї множини, тобто йдеться про показники і можливі, значеннями яких вони можуть набувати [16].

Формування моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів, зокрема в частині формалізації цілей моніторингу, джерел отримання управлінської інформації та методів

моніторингу є важливим з огляду на якісні параметри моніторингу діяльності бізнес-структури.

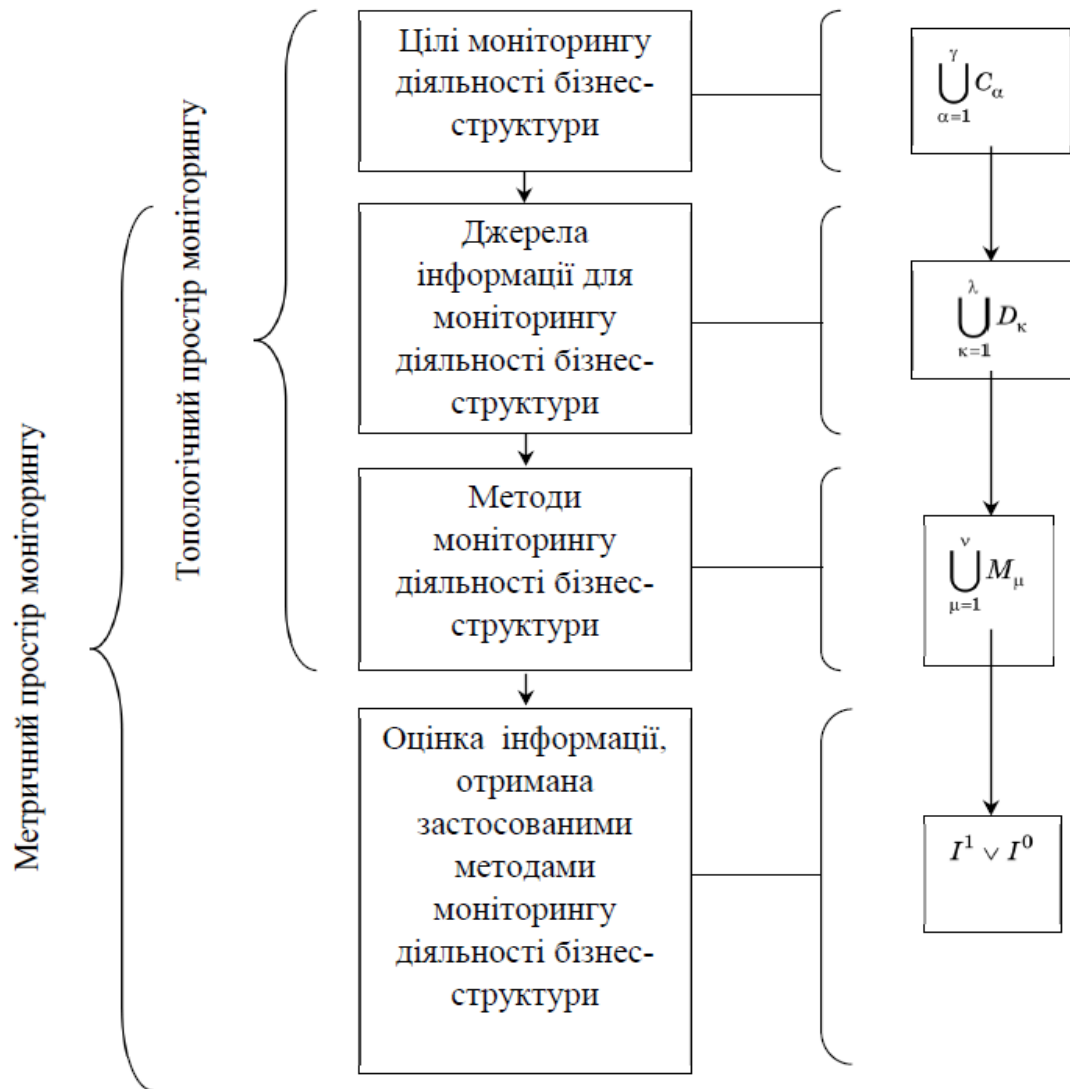


Рис. 3.5. Модель моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів [42]

Тут передусім йдеться про достовірність («Достовірність – це те, що показує якість інформації, що відображає її повноту і точність. Вона має такі ознаки, як розбірливість письмової та усної мови, відсутність помилкових або яким-небудь чином перекручених відомостей, невелика можливість помилкового вживання одиниць інформації, що включають в себе букви,

символи, біти, цифри. ...») та своєчасність отримання інформації (своєчасність отримання інформації безпосередньо пов'язана з фактором часу. Цей параметр, саме в часовому аспекті, характеризує корисність інформації для формування однозначного висновку про стан об'єкта моніторингу і обґрунтування необхідності прийняття регульовального рішення).

Топологічний і метричні простори уможливають перетворення умов для якісного моніторингу на вході у систему моніторингу у результати застосування цієї системи. Як наслідок, топологічний і метричні простори, за інформаційно-аналітичною природою є морфологічними («Термін «морфологія» вживається в багатьох науках стосовно дослідження форм і структури об'єктів, що вивчаються. Сутність цього методу полягає у поділі будь-якої проблеми на відносно незалежні частини, а потім в здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з частин. На першому етапі загальне число всіх можливих рішень дорівнює числу можливих комбінацій...») структурою, у якій усі компоненти пов'язані причинно-наслідковими зв'язками, зокрема - через факторні і результативні чинники, що впливають на кожен з рівнів декомпозиції моделі, що наведена на рис. 3.5.

Водночас слід визнати, що проблематичність практичного застосування моделі моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів полягає у тому, що серед чинників, які впливають на декомпозиційні рівні моделі є як прямі, так і опосередковані чинники, а також кількісні та якісні. Аналітично обґрунтувати дію опосередкованих, особливо якісних чинників можна на основі якісного аналізу, зокрема у вербальній формі. Попри це, алгоритмізувати процес їх аналізу досить важко, а подекуди можливо лише частково на основі механізму апроксимації даних, який дозволяє перетворювати якісні дані у кількісні. Враховуючи цю обставину, обмежимося кількісними чинниками прямої і опосередкованої дії.

Одним з важливих питань, яке потребує подальшого вирішення - це обрання підходу до аналізування чинників. Існуючі дослідження вказують на те, що у відкритих економіко-управлінських системах, до яких належить і система моніторингу діяльності бізнес-структур, аналіз ідентифікованих чинників, як правило, виконується для прийняття рішення про використання виявлених можливостей (потенціалу) об'єкта моніторингу чи його середовища або ж для розв'язання конкретних проблем. У процесі аналізу ідентифікованих чинників суб'єкти управління розв'язують такі задачі, як:

- оцінювання відносної значущості чинників;
- групування чинників за певною ознакою;
- прогнозування впливу чинників на об'єкт моніторингу у майбутньому.

У теорії статистики і економічного аналізу для виконання цих завдань добре відомими є метод експертних оцінок, метод підстановок, методи класерного та дискримінантного аналізу тощо. Незважаючи на це, інформативність застосування цих методів є досить різною під час ретроспективного, поточного і перспективного аналізу. Це пов'язано із різною доступністю та якістю інформації та джерел її отримання. Крім того, під час виконання аналізу має місце суб'єктивізм самого аналітика. Від бачень, переконань, професіоналізму суб'єктів управління, значною мірою, залежить:

- адекватність вибору джерел отримання інформації;
- адекватність вибору методів моніторингу;
- коректність застосування методів моніторингу;
- відповідність висновків отриманим результатам моніторингу.

Це актуалізує необхідність застосування науково-обґрунтованого підходу до моделювання системи моніторингу діяльності бізнес-структури. Враховуючи це, необхідно побудувати модель аналізування чинників впливу на систему моніторингу діяльності бізнес-структури, яка позбавлена суб'єктивізму і дозволяє суб'єктам, що відповідальні за виконання моніторингу і прийняття

управлінських рішень адекватно бачити зв'язки між чинниками прямої та опосередкованої дії. Для виконання цього завдання рекомендується застосувати метод експертних оцінок, кластерний аналіз та метод графічного моделювання. Перший з методів необхідних для оцінювання відносної значущості факторів. Другий для групування факторів. Третій для систематизації факторів у межах побудованих кластерів.

Важливим питанням роботи з будь-якою інформацією та її джерелами також є виявлення дезінформації та джерел її походження необхідно:

- проводити регулярний моніторинг якомога більшої кількості джерел інформації, співставляючи при цьому отримані дані;
- розрізняти факти та думки;
- враховувати, чи здатний інформатор за своїм статусом мати доступ до оприлюднених фактів;
- враховувати суб'єктивні характеристики джерела;
- пам'ятати, що особливо легко сприймається та дезінформація, яку ви припускаєте або бажаєте почути;
- аналізувати ситуацію на предмет виявлення зацікавлених у поширенні дезінформації сторін.

Отримані з різних джерел інформації дані можуть стати корисними лише після того, як будуть піддані необхідному аналізу та максимально точному тлумаченню.

Отже, враховуючи те, що одним із принципів формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур є спрямованість на задоволення інформаційних потреб керівників бізнес-структури, то ключовим завданням створення системи моніторингу є вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу. Виконання цього завдання важливе для усіх типів систем моніторингу (ручних, автоматизованих, комбінованих), проте в умовах зростання конкуренції, підвищення рівня інформатизації в бізнесі прискорено

змінюються інформаційні потреби суб'єктів управління. Як наслідок, зростають вимоги до об'єктивності вибору джерел отримання інформації і методів моніторингу. Це вимагає моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів, що уможливорює перманентну актуалізацію відповідності складових компонентів моніторингу інформаційним потребам суб'єктів управління. Перспективним напрямком дослідження є механізм проведення якісного моніторингу діяльності бізнес-структури, яка суттєво залежить від низки чинників внутрішнього середовища бізнес-структури.

Висновки до розділу 3

Оскільки, ми з'ясували, що Компанія «АВК» поступається компанії «Рошен» за часткою ринку, то для того, щоб його витіснити Компанії «АВК» можна запропонувати проєкт на 2024 р. з розробки «ідеальних вафель». Вафлі повинні бути невеликого розміру з молочним смаком, в нових вафлях буде більше молока, додати трохи більше амортизаторів і какао. Економічно вигідним буде те, що в нових вафлях замість какао тертого буде використовуватись какао-порошок, це дасть змогу знизити ціну, не погіршивши смакових якостей.

Проаналізувавши два проєкти ми дійшли таких висновків, що чиста теперішня вартість за першим проєктом (банківський кредит) на 275 тис.грн перевищує чисту теперішню вартість за другим проєктом (лізінг), внутрішня ставка доходності за цими двома проєктами практично однакова, але в першому проєкті індекс рентабельності більший і термін окупності набагато менший, що дасть змогу Компанії «АВК» швидше виплатити проценти по кредиту і одержати прибуток. Таким чином, ми прийшли до висновку, що впровадження

першого проєкту є більш вигідним варіантом. Оскільки чиста теперішня вартість більша нуля і складає за першим варіантом 2935,06 тис.грн, то проєкт рекомендується до впровадження.

Встановлено, що динамічний розвиток міжнародної діяльності формує підвищені вимоги до налагодження ефективної системи управління міжнародними операціями Компанії «АВК», яка б забезпечила високий рівень реалізації продукції за найменших витрат. Використання системи стратегічного управління міжнародними операціями створює принципово нові підходи та вимоги до надання інформації для потреб управління, що вимагає належним чином організованої ефективної торговельно-посередницької діяльності в Компанії «АВК». Таким чином, управління міжнародними операціями Компанії «АВК» спрямовується на розв'язання завдання щодо впливу на рівень, часові межі і структуру пропозиції та попиту так, щоб компанія досягала встановленої цілі міжнародного розвитку.

В цілому можна стверджувати, що система управління міжнародними операціями Компанії «АВК» виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку. Водночас економічний зміст управління міжнародними операціями слід розглядати через призму системної сукупності процесу управління; організації управління; інформації, яка поєднує перші два складника управління в процесі свого використання суб'єктами міжнародного бізнесу.

Формування моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів, зокрема в частині формалізації цілей моніторингу, джерел отримання управлінської інформації та методів моніторингу є важливим з огляду на якісні параметри моніторингу діяльності бізнес-структури. Топологічний і метричні простори уможливають перетворення умов для якісного моніторингу на вході у систему моніторингу у

результати застосування цієї системи. Водночас слід визнати, що проблематичність практичного застосування моделі моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів полягає у тому, що серед чинників, які впливають на декомпозиційні рівні моделі є як прямі, так і опосередковані чинники, а також кількісні та якісні. Аналітично обґрунтувати дію опосередкованих, особливо якісних чинників можна на основі якісного аналізу, зокрема у вербальній формі. Попри це, алгоритмізувати процес їх аналізу досить важко, а подекуди можливо лише частково на основі механізму апроксимації даних, який дозволяє перетворювати якісні дані у кількісні. Враховуючи цю обставину, ми обмежилися кількісними чинниками прямої і опосередкованої дії.

Враховуючи те, що одним із принципів формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур є спрямованість на задоволення інформаційних потреб керівників бізнес-структури, то ключовим завданням створення системи моніторингу є вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу. Виконання цього завдання важливе для усіх типів систем моніторингу (ручних, автоматизованих, комбінованих), проте в умовах зростання конкуренції, підвищення рівня інформатизації в бізнесі прискорено змінюються інформаційні потреби суб'єктів управління. Як наслідок, зростають вимоги до об'єктивності вибору джерел отримання інформації і методів моніторингу. Це вимагає моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів, що уможлиблює перманентну актуалізацію відповідності складових компонентів моніторингу інформаційним потребам суб'єктів управління. Перспективним напрямком дослідження є механізм проведення якісного моніторингу діяльності бізнес-структури, яка суттєво залежить від низки чинників внутрішнього середовища бізнес-структури.

ВИСНОВКИ

Управління міжнародними бізнес-структурами стало домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Створення міжнародних бізнес-структур спрямоване на розподіл ринків та сфер впливу між найбільшими компаніями певних галузей виробництва.

Визначено, що результат взаємодії національних економік та міжнародних бізнес-структур визначається як умовами проведення трансграничних операцій в окремих галузях, так і специфічними особливостями міжнародних бізнес-структур, які реалізують інвестиційні проекти.

З'ясовано, що в зовнішньоторговельній діяльності міжнародні бізнес-структури зберігають попередні тенденції, охоплюючи 90% світової торгівлі пшеницею, кукурудзою, лісоматеріалами, тютюном, джутом і залізняком, 85% - міддю і бокситами, 80% - оловом, 75% - натуральним каучуком і сирою нафтою тощо.

Доведено, що специфічна характеристика міжнародних бізнес-структур полягає у необхідності приймати рішення в просторі глобальних, локальних та інших економічних інтересів, саме тому вони мають бути націленим на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального та національного характеру. Сьогодні міжнародні бізнес-структури стають визначальним фактором у світовій економічній системі, оскільки завдяки широкій амплітуді функціонування - від виробничих процесів до операцій у галузі інвестиційної, фінансової та торговельної політики - вони відіграють роль міжнародного регулятора виробництва і розподільника товарів. Наслідком високого ступеня інтернаціоналізації виробництва у найбільших міжнародних бізнес-структур стало встановлення ними панування на світових товарних ринках і в провідних галузях світового господарства.

Визначено, що найважливішим напрямом діяльності міжнародних бізнес-структур є інвестування в інновації, оскільки вони забезпечують набагато більше високий рівень віддачі, ніж просте залучення додаткових ресурсів. Більше того, міжнародні бізнес-структури суттєвішу роль віддають управлінським інноваціям, тобто креативним, сучасним підходам менеджменту, що є фундаментом їх конкурентоспроможності в умовах турбулентного глобального середовища.

Міжнародні бізнес-структури є найважливішим елементом розвитку світової економіки, міжнародної торгівлі та міжнародних економічних відносин. Сьогодні вони виступають як безпосередні учасники всього спектра світогосподарських зв'язків, як «локомотиви» світової економіки, а їх бурхливе зростання в останні десятиліття відбиває загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного поділу праці та нагальну потребу до формування нової філософії управління бізнесом.

Проаналізовано та визначено, що Компанія «АВК» – це одна із компаній-лідерів національного кондитерського ринку, «АВК» входить в ТОП 25 інноваційних компаній України завдяки запуску сучасних актуальних продуктів, які покращують культуру споживання.

З'ясовано, що в 2020 р. Компанія «АВК» стала продуктовою, запустивши перший унікальний здоровий мультізлаковий снєк – BRUNCH, без білого цукру, пальмового масла та без жодних розпушувачів. BRUNCH забезпечує здорове втамування голоду до 4-х годин. Про те, що компанія проводить активну міжнародну діяльність свідчить те, що продукція «АВК» поставляється до багатьох країн світу. «АВК» має позитивний імідж надійного партнера, який виготовляє продукцію високої якості. Також в «АВК» є працівники, які займаються організацією купівлі-продажу продукції та працівники, які займаються проведенням міжнародних виставок, зустрічей з іноземними партнерами.

Для проведення аналізу щодо визначення рівня управління Компанією «АВК» та її конкурентоспроможністю було здійснено оцінку фінансового стану і на його основі проведено бенчмаркінг, який допоміг визначити рівень конкурентоспроможності Компанії «АВК». Проведені розрахунки свідчать про ефективність діяльності Компанії «АВК», адже на кінець 2021 року рентабельність продажу продукції зросла майже на 47%. Також Компанія «АВК» займає 20% ринку, де основним конкурентом на ринку є «Рошен».

Встановлено, що основним економічним показником, що впливає на ефективний механізм управління Компанією «АВК» та конкурентоспроможність її продукції є ціна продукції. За допомогою експертного методу було визначено вагомість кожного показника конкурентної позиції асортименту Компанії «АВК» та виставлено бальну оцінку показників у розмірності від 1 до 10. Проведено кореляційний аналіз, де коефіцієнт кореляції дорівнює 0,79, що свідчить про ефективність механізму управління Компанією «АВК» та оптимальну структуру її діяльності.

Оскільки, ми з'ясували, що Компанія «АВК» поступається компанії «Рошен» за часткою ринку, то для того, щоб його витіснити Компанії «АВК» можна запропонувати проєкт на 2024 р. з розробки «ідеальних вафель». Вафлі повинні бути невеликого розміру з молочним смаком, в нових вафлях буде більше молока, додати трохи більше амортизаторів і какао. Економічно вигідним буде те, що в нових вафлях замість какао тертого буде використовуватись какао-порошок, це дасть змогу знизити ціну, не погіршивши смакових якостей. Проаналізувавши два проєкти ми дійшли таких висновків, що чиста теперішня вартість за першим проєктом (банківський кредит) на 275 тис.грн перевищує чисту теперішню вартість за другим проєктом (лізінг), внутрішня ставка доходності за цими двома проєктами практично однакова, але в першому проєкті індекс рентабельності більший і термін окупності набагато

менший, що дасть змогу Компанії «АВК» швидше виплатити проценти по кредиту і одержати прибуток.

Встановлено, що система управління міжнародними операціями Компанії «АВК» виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку.

Доведено, що іормування моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів, зокрема в частині формалізації цілей моніторингу, джерел отримання управлінської інформації та методів моніторингу є важливим з огляду на якісні параметри моніторингу діяльності бізнес-структури. Топологічний і метричні простори уможливають перетворення умов для якісного моніторингу на вході у систему моніторингу у результати застосування цієї системи.

Враховуючи те, що одним із принципів формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур є спрямованість на задоволення інформаційних потреб керівників бізнес-структури, то ключовим завданням створення системи моніторингу є вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу. Виконання цього завдання важливе для усіх типів систем моніторингу (ручних, автоматизованих, комбінованих), проте в умовах зростання конкуренції, підвищення рівня інформатизації в бізнесі прискорено змінюються інформаційні потреби суб'єктів управління. Як наслідок, зростають вимоги до об'єктивності вибору джерел отримання інформації і методів моніторингу. Це вимагає моделювання моніторингу діяльності бізнес-структури через призму топологічного та метричного просторів, що уможливорює перманентну актуалізацію відповідності складових компонентів моніторингу інформаційним потребам суб'єктів управління. Перспективним напрямком дослідження є механізм проведення якісного моніторингу діяльності бізнес-структури, яка суттєво залежить від низки чинників внутрішнього середовища бізнес-структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління : навч. посіб. : [рек МОН України як навч. посіб. для студ. ВНЗ], Тернопільський НЕУ, Тернопільський НТУ імені Івана Пулюя. Київ : Кондор, 2011. 526 с.
2. Балахонова О. В. Побудова бізнес-структури промислового підприємства на інноваційній основі / О. В. Балахонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2020. - Т. 19, вип. 2. - С. 115-127.
3. Бас С. С. Управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації. Економіка та управління підприємствами. Випуск 17. 2018. С. 105-110.
4. Беднарчук, М. С., Полікарпов І. С. Біржові товари : підручник : затв. МОН України. 2-ге вид., стереотипне. Львів : «Магнолія-2006», 2018. 348 с.
5. Білорус О. Г., Зернецька О. В., Вергун В. А., Гаврилюк О. В., Мацейко Ю. М. Глобальна корпоративна система : монографія. Київ : Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2011. 408 с.
6. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки // Ефективна економіка. 2019. № 9.
7. Богашко О. Л. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. Актуальні питання економічних наук: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 12-13 червня 2015 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління : у двох частинах. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2015. Ч. 2. С. 126-128.
8. Богашко О. Л. Інновації як фактор конкурентоспроможності економіки держави в умовах світової глобалізації. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.). Чернівці : Технодрук, 2021. С. 335-338.

9. Богашко О. Л. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник : рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ. Умань: Сочінський, 2010. 373 с.

10. Богашко О. Л. Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах глобалізації світового ринку праці. Сучасна освіта – доступність, якість, визнання : збірник наукових праць міжнародної науково-методичної конференції, 14–15 листопада 2018 року, м. Краматорськ / під заг. ред. д-ра техн. наук., проф. С. В. Ковалевського. Краматорськ : ДДМА, 2018. С. 27-30.

11. Богашко О. Л. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети зовнішньоекономічної діяльності України. Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету / Редкол. : П. Г. Копитко (відп. ред.) та ін. Вип. 65. Ч. 2: Економіка. Умань : УДАУ, 2007. С. 50-56.

12. Братюк І. С., Манаєнко І. М. Теоретичні засади управління міжнародними проектами підприємства / Економіка та управління підприємствами. Випуск 16. 2018. С. 102-107.

13. Бураковський В. П. Теорія міжнародної торгівлі: навч. посіб; вид. 2-е, перероб. та доп. К.: Основи, 2012. 240 с.

14. Вергун В. А., Кредісов А. І., Березовенко С. М., Голубій І. Є., Мазуренко В. П. Міжнародний бізнес : підручник. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2007. 500 с.

15. Вихрян М.А. Специфіка управління міжнародними проектами. URL: <http://lexandbusiness.ru/viewarticle.php?id=5477>.

16. Гаращенко Н. М. Формалізація моделі аналізу п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера на базі інструментів теорії нечітких множин (Н. М. Гаращенко, О. С. Коцюба.) – К. : КНЕУ, - 2005. - 33 с.

17. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А. М. Колот та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. К.: КНЕУ, 2014. 420 с.

18. Горбач Л. М., Плотніков О. В. Міжнародні економічні відносини: підручник. К.: Кондор, 2013. 266 с.

19. Горін Н. В. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] К. : Знання, 2008. 330 с.

20. Гріффін Р., Пастей М. Міжнародний бізнес. 4-те вид. / пер. з англ. під ред. А. Г. Медведєва. СПб. : Питер, 2006. 1088 с.

21. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб.; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. І. Дахна. К.: Центр навч. літ-ри, 2013. 360 с.

22. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: навч. посіб. К.: МАУП, 2014. 296 с.

23. Дериколенко О. М. Венчурна діяльність промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Суми : Мрія, 2016. 304 с.

24. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Знання, 2006. 462 с.

25. Довгаль О. А. Концептуалізація формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах / О. А. Довгаль, Ю. М. Панкова // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 182-186.

26. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Інноваційна економіка : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 148 с.

27. Довгаль О. А., Панкова Ю. М. Особливості змісту й форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Бізнес Інформ. 2016. № 6. С. 25-30.

28. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2002. 172 с.

29. Економічні проблеми XXI століття: міжнародний та український виміри : Моногр. / за ред. С. І. Юрія, Є. В. Савельєва. - К. : Знання, 2007. - 595 с.

30. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / Єлець О. П., Богдан Є. В. // Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. - 2014. - С. 82-91.

31. Жученко З. О. Інвестиційні ресурси підприємств: механізм регулювання // Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 20. С. 16-19.

32. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. К.: Інститут законодавства Верховної Ради України (ІЗВР), 1997. №1. С. 333-367.

33. Закон України «Про митний тариф України» від 5 квітня 2001 р. № 2371-ІІІ. Офіційний вісник України. 2001. №18. Кн. 1. С. 240-250.

34. Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» від 23 вересня 1994 року. Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Відомості Верховної Ради, 1994. №40. С. 364.

35. Захарченко В. І., Стремядін В. М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса : Наука і техніка, 2016. 152 с.

36. Іщук С. О. Управління виробничою системою на основі критеріїв технологічної доцільності та економічної ефективності // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми розвитку виробництва регіону: Щорічник наук. праць. 2001. Вип. 31. С. 20-29.

37. Караван Н. А. Особливості формування інвестиційних ресурсів підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 17. С. 6-9.

38. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко. // Вісник КНТЕУ. - 2009. - №1. - С. 6-66.

39. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Знання, 2005. 493 с.

40. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

41. Кліффорд Ф. Г., Ларсон У. Е. Управління проектами: практичне керівництво; пер. з англ. М.: Ділоота Сервіс, 2003. 528 с.

42. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Коновалюк І. В., Русин-Гриник Р. Р. Вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу діяльності бізнес-структури // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 6.

43. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Павленчик Н. Ф. Визначення цілей системи моніторингу діяльності бізнес-структури // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 5.

44. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Оцінювання та аналізування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 7.

45. Кокоріна В. І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2016. № 3. С. 67-73.

46. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

47. Ладанюк А. П., Голованов С. О., Луцька Н. М. Технологічні об'єкти в структурі оперативної оптимізації виробництва // Східно-Європейський журнал передових технологій. 2010. № 2/4 (44). С. 41-43.

48. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В.І.Легкий. // Науково-інформаційний вісник «Економіка». - 2015. - №11. - С. 267-273.

49. Лук'яненко Д. Г. Інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту / Д. Г. Лук'яненко, О. С. Тітова // Журнал європейської економіки. - Том 11 (№1). - Березень 2012. - С. 39-54.

50. Лук'яненко Д. Г., Кальченко Т. В. Стратегії глобального управління. Міжнародна економічна політика. 2017. № 8-9. С. 5-43.

51. Лук'янова В. В. Механізм діагностики діяльності підприємств з урахуванням ризику: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2009. 32 с.

52. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. - [Електронний ресурс] / Масляєва О.О. // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.

53. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник за ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 304 с.

54. Менеджмент організації : навч. посіб. / авт.–упоряд. Богашко О. Л., Кірдан О. Л., Кірдан О. П. Умань : ВПЦ «Візаві», 2019. 218 с.

55. Митне обслуговування транспортних перевезень : [навч. посібник : рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ] / А. О. Босак, О. Ю. Григор'єв, О. С. Скибінський, А. В. Тодощук. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 474 с.

56. Міжнародна торгівля : підручник : рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ / Ю. Г. Козак, Т. Спорек, Е. Молендовські [та ін.] ; за ред. Ю. Г. Козака, Т. Спорєка, Е. Молендовського ; МОН України, Одеський нац. економічний ун-т, Економічний ун-т у Катовіцах, Економічний ун-т у Кракові. Вид. 5-те, переробл. та допов. Катовіце ; Краков ; Київ : Центр учбової літератури, 2018. 272 с.

57. Міжнародний бізнес : навч. посібник / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.

58. Міжнародний бізнес : підручник. / за ред. Проф. В. А. Вергуна. К. : ВАДЕКС, 2014. 810 с.

59. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. Дослідження. Київ. *Vzajemodija transnacional'nych korporacij z nacional'nyumu ekonomikamy na prykladі Ukraїny (fes.de)* <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>

60. Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів. За ред. В. І. Захарченко. Одеса : Атлант, 2015. 104 с.

61. Ольшанська М. В. Сумісність підприємницьких структур у трансформаційному процесі “кооперування – інтеграція підприємств”: монографія / М. В. Ольшанська, І. В. Алексеев // Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики. - Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. - С. 97-114.

62. Отенко В. І., Погорелов Ю. С. Модель розвитку підприємства як основа його стратегічного вибору // Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 448-453.

63. Панченко Є. Г Міжнародний менеджмент: Навч-метод. посібник / Є. Г Панченко. - К.: КНЕУ, 2007. - С. 53.

64. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.

65. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. *Entrepreneurship, trade and exchange activity* : підручник / за ред. проф. І. М. Сотник, д.е.н. проф. Л. М. Таранюка. Суми : Університетська книга, 2018. 572 с.

66. Піскунова Н., Федорець М., Піскунова К. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства // Економічний аналіз. 2013. Т. 13. С. 357-364.

67. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 10 (100). С. 51-59.

68. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1(1). С. 76-84.

69. Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи // Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 285–293.

70. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

71. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник : рек. МОН України для студ. ВНЗ / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко [та ін.] ; за ред. док. економ. наук, професора засл. діяча науки і техніки України Ю. Є. Петруні. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 213 с.

72. Прокопенко Т. О., Ладанюк А. П. Інформаційні технології управління організаційно-технологічними системами: монографія. Черкаси: Вертикаль, 2015. 223 с.

73. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.

74. Рачинська Г. В., Лісовська Л. С. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 698: Проблеми економіки та управління. С. 277-281.

75. Рогальський О. Ф. Удосконалення процесу прийняття рішень для забезпечення ефективного управління підприємством : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / О. Ф. Рогальський. - К., 2004. - 20 с.

76. Рогач О.І. Транснаціоналізація світової економіки: переосмислення парадигми. Економіка і управління. 2014. № 1. С. 5-12.

77. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник ЖДТУ.- 2010.- №3 (53). -С. 94-98.

78. Свидрук І. І. Теорія організації : підручник : затв. МОН України / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 178с.

79. Семчук Ж. В., Скриньковський Р. М. Система діагностики інвестиційної діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення // Агросвіт. 2015. № 8. С. 12-17.

80. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 249-254.

81. Скриньковський Р. М. Діагностика техніко-технологічної бази, організаційного рівня і ресурсо-та енергозбереження підприємства в контексті економії витрат, бездефектності та ритмічності виробництва // Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 178-184.

82. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186-193.

83. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // Економіка та держава. 2015. № 5. С. 51—53.

84. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Діяльність бізнес-структур як об'єкт моніторингу // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 8.

85. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 162-168.

86. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Візник Ю. Я., Горічко Х. І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // Бізнес Інформ. 2016. № 2. С. 165-172.

87. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник : [рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ] / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач ; МОН України, Чернігівський держ. ін-т економіки і управління. Київ : Кондор, 2018. 231 с.

88. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розп. КМ України № 526-р від 10.07.2019 р. Урядовий кур'єр, 2019. № 143. С. 9-10.

89. Стройко Т. В. Міжнародні організації : рек. МОН України як навч. посіб. для студ. ВНЗ; МОН України, Миколаївський НУ імені В. О. Сухомлинського. Київ : Кондор, 2018. 249 с.

90. Сумець О., Князь С., Георгіаді Н., Скриньковський Р., Мацук В. Методичний інструментарій оцінювання рівня стабільності аграрних підприємств // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. Vol. 8. No. 1. P. 235-255.

91. Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій / Є. Г. Панченко, М. Є. Кір'якова // Актуал. пробл. економіки. - 2013. - № 7. - С. 104-109.

92. ТОП-10 рейтинг глобальних компаній світу: THE LIST 2020 GLOBAL 2000 – The world of finance, economics, business and technology (financeworld.com.ua)

93. Удод Н. М. Формування нової парадигми управління бізнесом міжнародних торговельних компаній / Н. М. Удод // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2014. - № 3. - С. 53-62.

94. Управління міжнародним бізнесом : конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів / Н. Г. Ушакова, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. Харків : Видавництво «Форт», 2016. 126 с.

95. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навч. посібник : рек. МОН України для студ. ВНЗ / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, В. М. Жуковська [та ін.] ; МОН України, Південнослов'янський ін-т Київського славістичного ун-ту. Київ : Професіонал : Центр учбової літератури, 2018. 183 с.

96. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. С. Хринюк, Ю. О. Хваль. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2013. - №1(21). - С. 70-73.

97. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження проектно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 277 с.

98. Шинкар С. М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / С. М. Шинкар, М. В. Брижата. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - №1. - С. 256-261.

99. Юдіна С., Ситнік О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 184-190.

100. Budziak O., Budziak V., Hrytsak O. Effective use of «clean» lands of Ukraine under conditions of sustainable development // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(3). P. 162-178.

101. Curry D. W. Perspectives on Monitoring and Evaluation // American Journal of Evaluation. 2018. № 40(1). P. 147-150.

102. Ephraim Okoro. Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion. International Journal of Business and Management, 2012. P. 130-138.

103. Evando Souza Borges, Lucinéia Heloisa Thom, Marcelo Fantinato. Monitoring of Business Processes' non Functional Requirements based on Quality of Service // In Proceedings of the XIV Brazilian Symposium on Information Systems (SBSI'18). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. 2018. Article 58. P. 1-8.

104. Grabara J., Bajdor P., Mihaescu L. Steps of Sustainable Development Implementation into Enterprise Activities // Management of Sustainable Development. 2015. № 7(1). P. 45-49.

105. Guinea J., Sela E., Gómez-Núñez A. J., Mangwende T., Ambali A., Ngum N., Jaramillo H., Gallego J. M., Patiño A., Latorre C., Srivanichakorn S., Thepthien B. Impact oriented monitoring: A new methodology for monitoring and evaluation of international public health research projects // Research Evaluation. 2015. № 24(2). P. 131–145.

106. Konovalyuk I., Knyaz S., Kucher L., Pavlenko O., Shauda O., Kosovska V., Moskvayak Y. Developing a monitoring system of agricultural enterprises' propension to bankruptcy // Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2022. № 22(1). P. 341-350.

107. Kucher L., Kniaz S., Pavlenko O., Holovina O., Shayda O., Franiv I., Dzvonyk V. Development of Entrepreneurial Initiatives in Agricultural Business: A Methodological Approach // European Journal of Sustainable Development. 2021. № 10(2). P. 321-335.

108. Lawrence R.Z. The Global Enabling Trade Report 2020 [Текст] / R. Z. Lawrence, M. Drzeniek-Hanouz, J. Moavenzadeh // World Economic Forum reports. – Geneva : WEF, 2019. - 492 p.

109. Lipczynski J. Industrial organization : competition, strategy, policy [Електроннийресурс] / J. Lipczynski, J.O.S. Wilson, J. Goddard. – 2nd edition. – Harlow : Pearson Education ltd., 2021.

110. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. 2008. 536 p.
111. Nazarov E. Research of the concept of monitoring the activity of the construction company // Ways to Improve Construction Efficiency. 2020. № 0(44). P. 100-107.
112. Skrynkovsky R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191-199.
113. Skrypnyk A., Klymenko N., Tuzhyk K., Galaieva L., Rohoza K. Prerequisites and prospects for sustainable development of grain production in Ukraine // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(3). P. 90-106.
114. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovsky R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. № 7(1). P. 192-210.
115. Trevisani, D. Negoziazione interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali. Milan : Franco Angeli editore, 2005.
116. UNCTAD, World Investment Report 2021: Non-Equity Modes of International Production and Development (New York and Geneva: United Nations, 2021). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unctad-docs.org/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>. - С. 100.

ДОДАТКИ