

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконала: студентка групи МгЗКЕМБ-1-22

Порохня Дар'я Олегівна

Керівник д.е.н., доц. Пузирьова П.В

Рецензент к.е.н., доц., Путінцев А.В.

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СЕ

_____ Анна ОЛЕШКО

«__» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Порохні Дар'ї Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Механізм розвитку міжнародної економічної діяльності

Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, д.е.н., доцент,
затверджені наказом КНУТД від «12» вересня 2023 року № 210-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукова, навчально-методична література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють міжнародну діяльність, звітність корпорації ROSHEN, інформація та статистичні дані Державної служби статистики тощо.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Вступ. Теоретичні основи механізму розвитку міжнародної економічної діяльності. Діагностика міжнародної економічної діяльності кондитерської корпорації ROSHEN. Напрями удосконалення механізму розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN. Висновки.

4. Дата видачі завдання _____

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	04.09.23.	12.09.23.
Розділ 1	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	13.09.23.	22.09.23.
Розділ 2	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	23.10.23.	13.10.23.
Розділ 3	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	14.10.23.	20.10.23.
Висновки	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	21.10.23.	25.10.23.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1 Теоретичні основи механізму розвитку міжнародної економічної діяльності	22.09.2023	
3	Розділ 2. Діагностика міжнародної економічної діяльності кондитерської корпорації ROSHEN	13.10.2023	
4	Розділ 3 Напрями удосконалення механізму розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Дар'я ПОРОХНЯ

Науковий керівник _____

Поліна ПУЗИРЬОВА

АНОТАЦІЯ

Порохня Д. О. Механізм розвитку міжнародної економічної діяльності. – рукопис.

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

Дослідження присвячено теоретичним аспектам механізму розвитку міжнародної економічної діяльності. Визначено сутність та значення організації міжнародної економічної діяльності на підприємстві. Встановлено значення транскордонного співробітництва як стратегічного напрямку розвитку міжнародної економічної діяльності. Досліджено методичні підходи до оцінки міжнародної економічної діяльності компаній. Надано загально-господарську характеристику діяльності корпорації ROSHEN. Проаналізовано міжнародну економічну діяльність корпорації ROSHEN. Визначено проблемні аспекти в стратегічному управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN. Запропоновано сучасні рекомендації щодо напрямів розвитку корпорації ROSHEN на міжнародному ринку. Розроблено стратегію розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства. Проведено економічне обґрунтування ефективності, прогнозування запропонованих заходів та досліджено їх вплив на діяльність корпорації ROSHEN.

Ключові слова: міжнародна економічна діяльність, механізм розвитку, корпорації, міжнародний ринок, транскордонне співробітництво.

ANNOTATION

Porokhnia D. O. Mechanism of development of international economic activity. - manuscript.

Qualification work on specialty 051 – Economics. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The study is devoted to theoretical aspects of the mechanism of development of international economic activity. The essence and significance of the organization of international economic activity at the enterprise is determined. The importance of cross-border cooperation as a strategic direction for the development of international economic activity has been established. Methodical approaches to the assessment of the international economic activity of companies have been studied. A general economic description of the activities of the ROSHEN Corporation is provided. The international economic activity of the ROSHEN Corporation was analyzed. Problematic aspects in the strategic management of the international economic activity of the ROSHEN Corporation have been identified. Modern recommendations regarding directions of development of the ROSHEN Corporation on the international market are offered. A strategy for the development of the international economic activity of the enterprise has been developed. An economic substantiation of the effectiveness, forecasting of the proposed measures was carried out, and their impact on the activities of the ROSHEN Corporation was investigated.

Keywords: international economic activity, development mechanism, corporations, international market, cross-border cooperation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сутність та значення організації міжнародної економічної діяльності на підприємстві.....	9
1.2. Транскордонне співробітництво як стратегічний напрям розвитку міжнародної економічної діяльності	17
1.3. Методичні підходи до оцінки міжнародної економічної діяльності компаній.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN	34
2.1. Загально-господарсько характеристика діяльності корпорації ROSHEN... ..	34
2.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN.....	47
2.3. Проблемні аспекти в стратегічному управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN.....	56
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN.....	63
3.1. Сучасні рекомендації щодо напрямів розвитку корпорації ROSHEN на міжнародному ринку	63
3.2. Розробка стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства.....	73
3.3. Економічне обґрунтування ефективності, прогнозування запропонованих заходів та їх вплив на діяльність корпорації ROSHEN	84
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Розвиток міжнародної економічної діяльності дозволяє країнам скористатися спеціалізованим досвідом і багатими чинниками виробництва для доставки товарів і послуг на міжнародний ринок. Це сприяє збільшенню різноманітності товарів і послуг, доступних на ринку. Міжнародний бізнес посилює конкуренцію на внутрішніх ринках і відкриває нові можливості для зовнішніх ринків. Глобальна конкуренція спонукає компанії ставати більш інноваційними та ефективними у використанні ресурсів. Для споживачів міжнародний бізнес знайомить їх із різноманітними товарами та послугами. Для багатьох це покращує їхній рівень життя та збільшує доступ до нових ідей, пристроїв, продуктів, послуг і технологій.

Міжнародна економічна діяльність будь-якої сучасної держави є в певному сенсі невід'ємною частиною світового господарства та впливає на відносини всієї міжнародної економіки. Аналізуючи попередній досвід міжнародного бізнесу та передуючи майбутньому успішному розвитку, постає необхідність у формуванні міжнародної економічної діяльності на підприємстві. Отже, міжнародна економічна діяльність – це продаж місцевих товарів закордон, виробництво товару в інших країнах світу, співпраця за іноземними підприємствами/брендами з схожою аудиторією, та інші види діяльності, що мають велику кількість переваг, в порівнянні з місцевим ринком. Міжнародну економічну діяльність загалом можна класифікувати, як бізнес-операції, які потребують співпраці з іншими країнами, фізичний та віртуальний перетин кордонів, формування робочої команди в різних країнах, та закупівля обладнання/товарів.

Процес організації, розвитку та управління міжнародною економічною діяльністю в Україні в умовах зміни основних параметрів світової глобальної економіки викликає зацікавленість у науковців, управлінців, економістів-

практиків і потребує детального вивчення та аналізу. Так, вагомий внесок у теорію міжнародної економічної діяльності підприємства зробили науковці-економісти: В. Будкіна, І. Горобчук, Б. Губський, А. Квітка, О. Книшек, О. Коваленк, Е. Ковтун, А. Кредісов, В. Маховка, Н. Перегончук, О. Сохацька, Г. Спенсер, Я. Тінберген, А. Філіпенко, Е. Хекшер, Г. Черніченко, Ю. Шишкова, О. Шниркова, М. Янковський та ін. Незважаючи на досягнення в теорії міжнародної економічної діяльності підприємства, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій та обговорень науковців-економістів. Так, у економічній літературі не існує єдиного методичного підходу до оцінювання механізму розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення й розвиток теоретичних підходів і методичних основ щодо механізму розвитку міжнародної економічної діяльності міжнародних компаній. Для досягнення зазначеної мети автором сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначити сутність та значення організації міжнародної економічної діяльності на підприємстві;
- встановити значення транскордонного співробітництва як стратегічного напрямку розвитку міжнародної економічної діяльності;
- дослідити методичні підходи до оцінки міжнародної економічної діяльності компаній;
- надати загально-господарську характеристику діяльності корпорації ROSHEN;
- проаналізувати міжнародну економічну діяльність корпорації ROSHEN;
- визначити проблемні аспекти в стратегічному управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN;
- запропонувати сучасні рекомендації щодо напрямів розвитку корпорації ROSHEN на міжнародному ринку;

- розробити стратегію розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства;
- провести економічне обґрунтування ефективності, прогнозування запропонованих заходів та дослідити їх вплив на діяльність корпорації ROSHEN.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність корпорації ROSHEN щодо розвитку її міжнародної економічної діяльності в умовах євроінтеграційних зрушень.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти та науково-прикладні сценарії формування системи механізму розвитку міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі було використано спеціальні й загальнонаукові методи дослідження серед яких основними були: теоретичний аналіз в аспекті розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN; аналіз міжнародної економічної діяльності продукції на прикладі корпорації ROSHEN; аналіз перспектив розвитку підприємства на ринку ЄС; дослідження методичних підходів корпорації ROSHEN на прикладі порівняльної таблиці за допомогою методів емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання); розробка «портрету» міжнародної корпорації ROSHEN з точки зору розвитку та управління. Також було використано методи для емпіричного та теоретичного досліджень (абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, моделювання) та методи теоретичного дослідження (ідеалізація, формалізація, гіпотеза та припущення, історичний метод, системний підхід).

Інформаційна база для написання кваліфікаційної роботи – наукові, навчально-методичні літературні джерела, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють міжнародну діяльність в напрямку руху до ЄС, звітність корпорації ROSHEN, інформація та статистичні дані Державної служби статистики тощо.

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи:

– розроблено науково-практичні рекомендації щодо розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN, а саме: описані етапи формування та критерії реалізації стратегії її розвитку в міжнародному полі, що надасть змогу ефективно управляти стратегією розвитку корпорації ROSHEN;

– вдосконалено методичний підхід до розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN, а саме: визначені відповідні вимоги, дотримання яких мінімізує ризики втілення неефективної стратегії розвитку корпорації ROSHEN.

Практична значущість дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані корпорацією ROSHEN щодо подальшого вдосконалення механізму розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на: III Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (17 листопада 2022 року, м. Київ); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (30 березня 2023 року, м. Київ); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (11 травня 2023, м. Київ).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 3 тези доповідей та 1 стаття. Загальний обсяг публікацій складає 1,2 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 145 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок машинописного тексту, містить 15 таблиць та 21 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та значення організації міжнародної економічної діяльності на підприємстві

Поширеність міжнародного бізнесу значно зросла протягом останньої половини двадцятого століття завдяки лібералізації торгівлі та інвестицій і розвитку технологій. Карантинні обмеження, війна стали великою несподіванкою як для світу та звичайного населення, що вдарили по світовим підприємствам. Сучасний світ без міжнародної економічної діяльності немає подальшого розвитку підприємства [3; 56; 80; 81; 82].

У сучасній глобальній економіці компанії будь-якого розміру виходять на зовнішні ринки. Такий тип розширення може надати кілька переваг, у тому числі більші можливості для зростання та диверсифікації ринку. Тенденція до глобального виходу трійки лідерів на міжнародному ринку діяльності (Америка, Європа та Китай) також, ймовірно, збережеться. Опитування Wells Fargo у 2022 р. показало, що 87 відсотків американських компаній вважають, що міжнародна експансія необхідна для довгострокового зростання [46; 83; 84; 85].

Тільки міжнародний бізнес може створити широкомасштабні, довгострокові відносини між компаніями через сильні мережі з ефективним розвитком. Участь у міжнародному бізнесі дозволяє країнам скористатися своїми порівняльними перевагами. Концепція порівняльної переваги означає, що нація має перевагу над іншими націями з точки зору доступу до доступної землі, ресурсів, праці та капіталу. Іншими словами, країна буде експортувати ті продукти чи послуги, які використовують великі чинники виробництва [22; 86 120]. Крім того, компанії з достатнім капіталом можуть шукати іншу країну,

яка має велику кількість землі чи робочої сили, або компанії можуть шукати міжнародні інвестиції, коли їхній внутрішній ринок стає насиченим.

Розвиток міжнародної економічної діяльності дозволяє країнам скористатися спеціалізованим досвідом і багатими чинниками виробництва для доставки товарів і послуг на міжнародний ринок. Це сприяє збільшенню різноманітності товарів і послуг, доступних на ринку. Міжнародний бізнес посилює конкуренцію на внутрішніх ринках і відкриває нові можливості для зовнішніх ринків. Глобальна конкуренція спонукає компанії ставати більш інноваційними та ефективними у використанні ресурсів [55; 108; 121; 122]. Для споживачів міжнародний бізнес знайомить їх із різноманітними товарами та послугами. Для багатьох це покращує їхній рівень життя та збільшує доступ до нових ідей, пристроїв, продуктів, послуг і технологій.

Зовнішньоекономічна діяльність будь-якої сучасної держави є в певному сенсі невід'ємною частиною світового господарства та впливає на відносини всієї міжнародної економіки. Аналізуючи попередній досвід міжнародного бізнесу та передуючи майбутньому успішному розвитку, постає необхідність у формуванні міжнародної економічної діяльності на підприємстві.

Перш за все, міжнародна економічна діяльність – це продаж місцевих товарів закордон, виробництво товару в інших країнах світу, співпраця за іноземними підприємствами/брендами з схожою аудиторією, та інші види діяльності, що мають велику кількість переваг, в порівнянні з місцевим ринком. Міжнародну економічну діяльність загалом можна класифікувати, як бізнес-операції, які потребують співпраці з іншими країнами, фізичний та віртуальний перетин кордонів, формування робочої команди в різних країнах, та закупівля обладнання/товарів [48; 123; 124; 125; 126; 127]. Пропонуємо розглянути деякі характеристики організації міжнародної економічної діяльності:

1. Масштабні операції. Міжнародна економічна діяльність ведеться в дуже великих масштабах, що здійснює свою діяльність у різних країнах світу.

Міжнародний бізнес дуже великий за розміром, починаючи від виробництва, маркетингу та продажу продукції. Підприємства міжнародної економічної діяльності задовольняють потреби місцевих ринків, де вони присутні, а також потреби різних країн у всьому світі. При цьому вони виробляють велику кількість товарів і послуг, щоб задовольнити великі потреби.

2. Іноземна/віртуальна валюта. Міжнародний бізнес є важливим джерелом отримання іноземної валюти. Іноземні валюти різних країн залучені до операцій у цих підприємствах. Це допомагає отримати достатньо валютних резервів для країни.

3. Інтеграція економіки. Іншою важливою особливістю міжнародної економічної діяльності є те, що за її допомогою об'єднується економіки різних країн світу. Підприємство використовує переваги різних економік і прагне надавати свої послуги економічно. Для цього потрібна робоча сила з однієї країни, технології з іншої країни та фінанси з третьої країни. Окрім того, підприємство проектує, виробляє, збирає свою продукцію не тільки в одній країні, але й в різних країнах також. Це допомагає скористатися перевагами різних видів економіки та стати економічно привабливими (як приклад, світова компанія «Apple» має головний штаб в Каліфорнії (США), а виготовляє частини до своїх пристроїв в Індії та В'єтнамі і вже потім продукція потрапляє на полиці 25 країн та 515 офіційних магазинів).

4. Велика кількість посередників. Міжнародний бізнес дуже великий за розміром. Масштаб міжнародної економічної діяльності не обмежується однією країною, а працює в різних країнах у всьому світі. У міжнародному бізнесі бере участь велика кількість посередників. Усі ці суб'єкти належним чином надають свої послуги для ефективності бізнесу. Їхні послуги допомагають бізнесу легко розширюватися та зростати.

5. Високий ризик. Ступінь ризику, пов'язаного з міжнародної діяльністю, дуже висока. Ці підприємства потребують великої кількості ресурсів, грошей, робочої сили для здійснення своїх операцій. Це необхідно для здійснення торгівлі в різних країнах на великих відстанях, що потребує

величезних витрат і часу для доставки цих товарів і послуг. Крім того, іноді різні економіки стикаються з несприятливими умовами, які впливають на умови ведення бізнесу.

6. Гостра конкуренція. Міжнародний бізнес має велику кількість ризиків. Міжнародна економічна діяльність підприємства потребує оцінки ризиків та їхнього прогнозування. Існує жорстка конкуренція з боку вартості, якості, дизайну, пакування тощо. Бізнесу потрібно зосередитися на цьому, щоб встояти в жорсткій конкуренції, яка існує.

7. Міжнародні обмеження. Міжнародний бізнес стикається з великими обмеженнями під час здійснення операцій у різних країнах. Іноді їм заборонено надходити та вивозити товари, технології та різні ресурси. Уряди різних країн забороняють в'їзд до своїх країн. Вони стикаються з декількома валютними бар'єрами, торговельними бар'єрами та блокуванням торгівлі, які є шкідливими для міжнародного бізнесу. Особливо в 2020-2022 рр. стало складно вести міжнародну економічну діяльність через закриття кордонів [5; 59; 128; 129; 130].

Способів реалізації міжнародної економічної діяльності підприємства є декілька. Розглянемо більш детально як саме підприємство може потрапити на міжнародний ринок.

Як видно з рис. 1.1. існує декілька шляхів виходу підприємства на іноземний ринок. Розглянемо більш детально кожен з можливих варіантів євроінтеграції для підприємства [29; 131; 132; 133].

1. Експорт. Експорт – це прямий продаж товарів і/або послуг в іншій країні. Можливо, це найвідоміший спосіб виходу на зовнішній ринок, а також найменш ризикований. Це також може бути економічно ефективним, оскільки не потрібно буде інвестувати у виробничі потужності у обраній країні – усі товари все ще виробляються в середині країні, а потім відправляються в інші країни на продаж. Однак зростання витрат на транспортування, швидше за все, збільшить витрати на експорт у найближчому майбутньому. Більшість витрат, пов'язаних з експортом, походять від маркетингових витрат. Зазвичай

знадобиться участь чотирьох сторін: бізнесу, імпортера, транспортного постачальника та уряду країни, до якої необхідно експортувати товари.

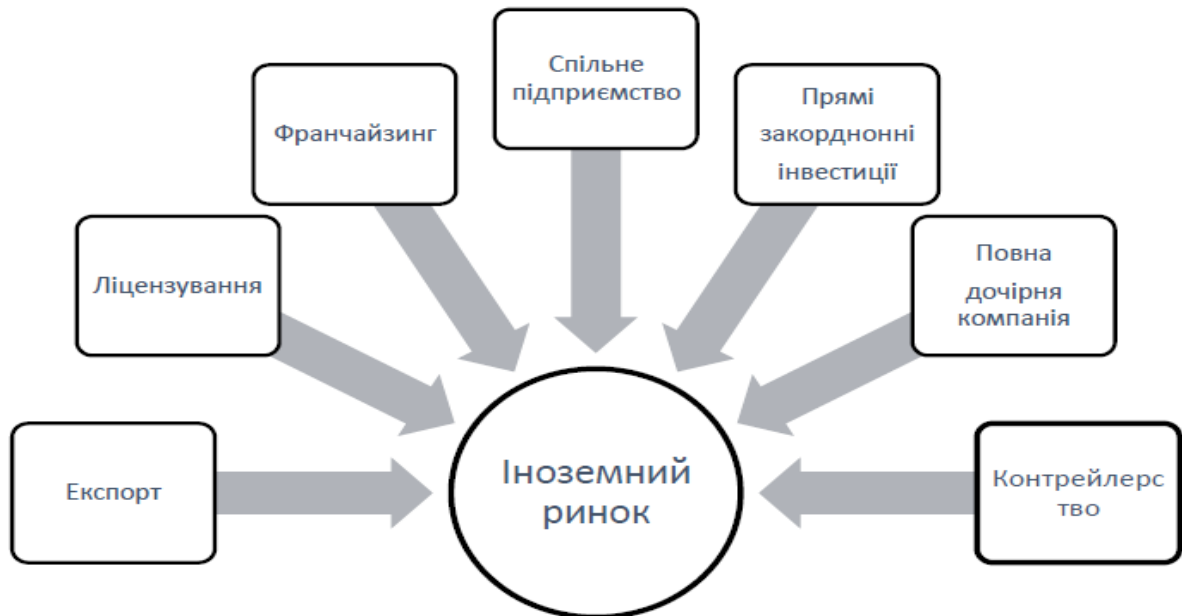


Рис. 1.1. Способи реалізації міжнародної економічної діяльності підприємства на іноземному ринку

Джерело: складено автором на основі джерела [7; 24; 57].

2. Ліцензування. Ліцензування дозволяє іншій компанії у середині країни використовувати власність. Майно, про яке йде мова, зазвичай є нематеріальним – наприклад, торгові марки, технології виробництва або патенти. Ліцензіат сплачує плату, щоб отримати право користування майном. Ліцензування вимагає дуже невеликих інвестицій і може забезпечити високу віддачу від інвестицій. Ліцензіат також візьме на себе будь-які витрати на виробництво та маркетинг на зовнішньому ринку.

3. Франчайзинг. Франчайзинг чимось схожий на ліцензування, оскільки права інтелектуальної власності продаються. Однак правила ведення бізнесу франчайзингу зазвичай дуже суворі – наприклад, необхідно дотримуватися будь-яких процесів або використовувати певні компоненти у виробництві. Також у якості продажу виступає торгова марка.

4. Спільне підприємство. Спільне підприємство складається з двох компаній, які створюють спільне підприємство. Одним із власників буде місцевий бізнес (локальний та зовнішній ринок). Тоді дві компанії дадуть новому бізнесу управлінську команду та поділять контроль над спільним підприємством. У такого роду діяльності є кілька переваг. Це дає змогу отримати вигоду від місцевих знань про зовнішній ринок і дає змогу розподілити витрати. Однак є деякі труднощі – можуть виникнути проблеми з вирішенням питання про те, хто що інвестує та як розділити прибуток.

5. Прямі закордонні інвестиції. Прямі закордонні (іноземні) інвестиції – це коли відбувається безпосереднє інвестування в об'єкти на іноземному ринку. Це потребує великого капіталу, щоб покрити такі витрати, як приміщення, технології та персонал. Прямі закордонні інвестиції можна здійснити шляхом створення нового підприємства або придбання існуючої компанії.

6. Повна дочірня компанія. Повна дочірня компанія (WOS) дещо схожа на прямі іноземні інвестиції в тому, що гроші йдуть в іноземну компанію, але замість того, щоб гроші інвестувалися в іншу компанію, за допомогою WOS іноземний бізнес викуповується повністю. Тоді власники вирішують, чи продовжуватиме він працювати як раніше, чи вони отримають більше контролю над WOS.

7. Контрейлерство. Спільне використання включає дві неконкуруючі компанії, які працюють разом, щоб перехресно продавати товари чи послуги іншій компанії у своїй країні. Незважаючи на те, що це метод із низьким рівнем ризику та залученням невеликого капіталу, деяким компаніям цей метод може не сподобатися, оскільки він передбачає високий ступінь довіри, а також дозволяє компанії-партнеру отримати великий контроль над тим, як продукція продається за кордоном [57; 87; 109; 134; 135; 136].

До основних етапів виходу компанії на міжнародний ринок відносять:

1 Компанія на внутрішньому ринку. Ринок підприємства є виключно внутрішнім. Компанія обмежує свою діяльність, мету та бачення

національними кордонами. Компанія концентрує увагу на можливостях внутрішнього ринку, внутрішніх постачальників, працює з внутрішніми фінансовими компаніями та має лише внутрішніх клієнтів/покупців. Компанія, що оперує на внутрішньому ринку, не замислюється і не зберігає прихильності до зростання або масштабування бізнесу в одному напрямку. Підприємства внутрішнього ринку зростають за допомогою диверсифікації, тобто виходу нові внутрішні ринки, нові продукти, технології тощо. Стратегія експансії на міжнародні ринки залишається поза її бачення. Нові експортери більш зацікавлені у знаходженні особистих контактів з контрагентами галузі, а також обміном досвідом з іншими експортерами в цю країну. Нові експортери зацікавлені у навчанні митних процедур, міжнародної логістики, міжнародного маркетингу.

2 Початок інтернаціоналізації. Підприємство розширює ринок збуту, виходячи послідовно на ринки тієї чи іншої країни, але при цьому зберігаючи виробничі потужності в межах внутрішніх кордонів країни-резидента. Саме через це підприємства другого етапу інтернаціоналізації приходять до висновку, що їх технологічна перевага дозволяє їм з невеликим ступенем локалізації продукції / послуг продовжувати масштабування бізнесу на зарубіжних ринках (інновації). Бізнес-модель таких компаній зазвичай вписується в таку формулу: обслуговування проектів «під ключ» за рахунок вузької спеціалізації компанії та міцних стосунків із партнерами. Зростання масштабів виробництва дозволяє тримати низькі ціни на готову продукцію. Тут необхідне навчання міжнародному маркетингу та управлінню, персональне навчання керівного складу, постановка системи управління інформацією на міжнародному ринку та оновлення знань через регулярні контакти.

3 Міжнародна компанія. Компанія виходить у міжнародний статус тоді, коли приступає до фізичного переміщення деяких зі своїх операцій за межі країни резиденції (відкриваються дочірні компанії або спільні підприємства). Експортна компанії дізнається, що стратегія розширення

(розширення збуту продукції, рівень цін та особливості просування на зарубіжні ринки) не буде працювати на всіх ринках. Так, компанії починають формулювати різні стратегії для різних ринків і їх культурна орієнтація зміщується з етноцентричної на поліцентричну: офіси / філії / дочірні компанії багатонаціональної компанії починають функціонувати як «місцеві» компанії в кожній із країн оперування, локалізуючи процеси та стратегії. Потреби, які необхідно забезпечити при цьому: дистанційне управління, стратегічне планування, управління інформацією, глобальна ментальність, захист інтелектуальних прав, інтенсифікація науково-дослідної роботи, налагодження та підтримка зв'язків у форматах B2C, B2B та B2G [58; 98; 137; 138].

4 Глобальна компанія. Наступний етап розвитку – глобалізація компанії у повноправну транснаціональну корпорацію (ТНК) з керуючими та виробничими потужностями у кількох країнах та регіонах світу. Глобальним компаніям властива деяка децентралізація ухвалення рішень, але багато кадрових рішень все ще приймаються в штаб-квартирі корпорації. Глобальна компанія – це та компанія, яка має або глобальну маркетингову стратегію, або глобальну виробничу стратегію. Тобто, глобальна компанія або виробляє у своїй країні і займається маркетингом цих продуктів у всьому світі, або виробляє продукти по всьому світу і фокусується на збуті цих продуктів усередині країни. Основні потреби при цьому: інтенсифікація управління виробничими процесами, координація управління прямими каналами дистрибуції, інновації, корпоративна культура [42; 139].

5 Транснаціональна компанія. Підприємства, досягають транснаціонального рівня і називаються транснаціональними, бо вони не функціонують в середині країни походження. Операції високо децентралізовані, тобто кожен підрозділ може вільно приймати кадрові рішення із слабким контролем з боку штаб-квартири корпорації. Компанія виробляє, продає та інвестує по всьому світу. В загальному плані транснаціональна компанія – це інтегроване глобальне підприємство, що

пов'язує роботу на світовому ринку, з метою збільшення прибутку [98; 101; 140; 141].

Отже, організація міжнародної економічної діяльності дозволяє країнам скористатися спеціалізованим досвідом і багатими чинниками виробництва для доставки товарів і послуг на міжнародний ринок, що сприяє збільшенню різноманітності товарів і послуг, доступних на ринку. Міжнародний бізнес посилює конкуренцію на внутрішніх ринках і відкриває нові можливості для зовнішніх ринків. Глобальна конкуренція спонукає компанії ставати більш інноваційними та ефективними у використанні ресурсів. Для споживачів міжнародний бізнес знайомить їх із різноманітними товарами та послугами. Для багатьох це покращує їхній рівень життя та збільшує доступ до нових ідей, пристроїв, продуктів, послуг і технологій. Аналізуючи етапи виходу підприємств на міжнародний ринок, зрозуміло, що без міжнародної економічної діяльності будь-яка компанія не зможе існувати тривалий час.

1.2. Транскордонне співробітництво як стратегічний напрям розвитку міжнародної економічної діяльності

Особливістю транскордонного співробітництва є такі інструменти його здійснення, як міжнародна торгівля товарами та послугами, рух капіталів, робочої сили, інформації та ін., які притаманні й міжнародній економічній діяльності в цілому. В той же час транскордонне співробітництво само виступає інструментом міжнародної, насамперед, економічної інтеграції. Ці обставини зумовлюють доцільність вважати транскордонне співробітництво своєрідним відгалуженням міжнародної економічної діяльності. Звідси випливає, що при розробці стратегії міжнародної економічної діяльності країни воно повинно розглядатися його складовою частиною. Тобто транскордонне співробітництво – це важлива складова стратегії міжнародної економічної діяльності.

У класичному розумінні стратегія – це мистецтво, загальний план здійснення якої-небудь дії або процесу для досягнення певної мети [5]. Під економічною стратегією розвитку розуміється розрахована на певний проміжок часу цілісна система дій суб'єкта міжнародної економіки, спрямованих на реалізацію мети, завдань, пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників та ризиків [64; 142].

До зовнішніх чинників і ризиків, які вимагають свого врахування при розробці стратегії міжнародної економічної діяльності, можна віднести посилення глобальної, континентальної і регіональної взаємозалежності, усвідомлення тих переваг, які вона надає в тій чи іншій мірі всім країнам.

До внутрішніх чинників відносять:

- зацікавленість країн і їх регіонів у розширенні свого зовнішньоторговельного обігу;
- залучення на свою територію іноземних інвестицій;
- розвиток міжнародного туризму;
- встановлення з іноземними партнерами зв'язків у галузі освіти, науки, культури, охорони здоров'я.

Міжнародне співробітництво регіонів, у тому числі транскордонне, може здійснюватися в декількох формах. Найбільш розповсюдженим з них є торговельно-економічний обмін на основі договорів між адміністративно-територіальними одиницями України та інших країн про співпрацю в сферах, які відносяться до їх компетенції.

Торговельно-економічний обмін – це фаза суспільного відтворення, яка пов'язує виробництво з розподілом, споживанням і накопиченням. Існує кілька класифікацій міжнародного торговельно-економічного обміну: за специфікою об'єктів торговельно-економічного обміну; за особливостями взаємодії його суб'єктів; за специфікою регулювання самого процесу торговельно-економічного обміну.

Міжнародний торговельно-економічний обмін може здійснюватися на

макро-, мезо- і мікрорівнях. При чому, як свідчить досвід країн ЄС, НАФТІ і інших регіональних інтеграційних утворень, у наш час він набуває особливого значення на мезорівні. На це звертається увага й у Концепції державної регіональної політики України, де у розділі 3 «Міжнародні аспекти державної регіональної політики» підкреслюється необхідність розвитку прикордонного, транскордонного та міжрегіонального співробітництва [7; 143].

Приймаючи до уваги розгляд транскордонного співробітництва як своєрідного відгалуження міжнародної економічної діяльності (їх мезорівень), потребують корегування існуючі класифікації міжнародного торговельно-економічного обміну за рахунок внесення до них рівнів його здійснення (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), а також прикордонної та міжрегіональної торгівлі (табл. 1.1).

Торговельно-економічний обмін, включаючи всі його види і форми, – важлива складова господарського розвитку національних і регіональних економік. При цьому, враховуючи, що регіональним економікам, на відміну від національних економік, властива деяка «усіченність» і недостатня комплексність, що виражається в народногосподарській спеціалізації у вигляді «монокультурності», міжнародний торговельно-економічний обмін на мезорівні у деяких випадках особливо важливий. Це, насамперед, стосується України, вважаючи на те, що з 25 регіонів обласного рангу 19 – прикордонні.

Для розвитку міжнародних торговельно-економічних відносин на мезорівні існує певна міжнародна законодавча база, а також значний перелік вітчизняних нормативно-правових документів, які покликані сприяти їх розвитку. Вони впливають з Конституції України і спираються на нормативно-правові документи Європейських інституцій, зокрема:

- 1 Європейську хартію місцевого самоврядування;
- 2 Європейську конвенцію про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або властями, а також додаткові протоколи до неї;
- 3 Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту;

4 «Нову політику добросусідства»;

5 Спільне рішення Європейського Парламенту та Європейської Ради №1082/2006 від 5 липня 2006 року «Про Європейські групування з метою територіальної кооперації» та інші документи Ради Європи та Європейської Комісії.

Таблиця 1.1

Види та форми міжнародного торговельно-економічного обміну

Види	Форми
Рівні	<p>Макрорівень: світовий торговельно-економічний обмін.</p> <p>Мезорівень: транскордонний і прикордонний торговельно-економічний обмін.</p> <p>Мікрорівень: торговельно-економічні відносини між окремими суб'єктами господарювання.</p>
За специфікою об'єкту	<p>Торговельно-економічний обмін товарами: сировинними; паливними; продовольчими; напівфабрикатами; готовими виробами.</p> <p>Торговельно-економічний обмін послугами: виробничими; транспортними; консалтинговими; посередницькими; туристичними; маркетинговими; фінансовими; орендними; ліцензійними.</p>
За специфікою взаємодії суб'єктів торговельно-економічного обміну	<p>Експортні та імпорتنі операції товарів і послуг на основі довготермінових угод.</p> <p>Взаємна торгівля на зустрічних зобов'язаннях партнерів.</p>
За специфікою регулювання	<p>Звичайний торговельно-економічний обмін у відповідності з міжнародним і національним законодавством.</p> <p>Дискримінаційний торговельно-економічний обмін з введенням певних обмежень (тарифних і нетарифних) державою на експортно-імпорتنі операції.</p> <p>Преференційний торговельно-економічний обмін – привілеї, які надаються країні, групі країн чи вільним економічним зонам.</p>

Джерело: структуровано автором на основі [34-39].

Сучасний торговельно-економічний обмін має значний спектр форм і методів здійснення. У широкому розумінні – це проникнення будь-яких товарів, послуг, виробничого досвіду, науково-технічної інформації та інших знань між країнами та регіонами, що сприяють функціонуванню у них тих чи інших відтворювальних процесів. Базою для такого міжнародного обміну слугує географічний поділ праці.

В межах міжрегіонального співробітництва міжнародний торговельно-економічний обмін дозволяє задовольняти потреби регіону в товарах і послугах, які він сам не виробляє, за рахунок їх постачання із інших регіонів-партнерів.

У разі ж виробництва однакових товарів і послуг – конкуренція змушує зосереджуватись на їх випуску в тому регіоні, де вони якісніші і дешевші. Крім цього, за рахунок масштабу виробництва товарів і послуг, згідно законам синергії, можливе досягнення мети із зниження собівартості їх випуску та цін на внутрішніх та зовнішньому ринках [144; 145].

Вищенаведені аспекти, що характеризують міжнародні відносини на мезорівні, мають враховуватись при розробці концепції та стратегії міжнародної економічної діяльності країни та її регіонів. Концепція розвитку в класичному розумінні представляє собою систему поглядів, єдиний визначальний задум реалізованого проекту, програми, плану та ін., що включає 4 блоки (рис. 1.2).

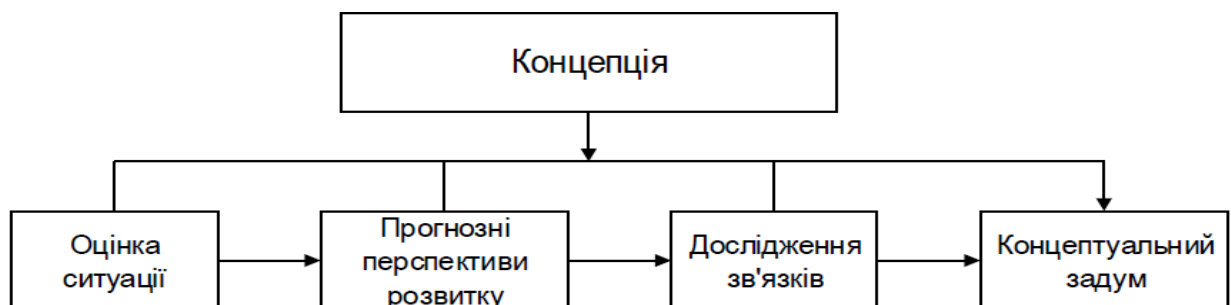


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема концепції

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Стосовно транскордонного торговельно-економічного обміну, перший блок концепції повинен характеризувати «стартовий» стан міжнародної економічної діяльності на мезорівні. В ньому надається оцінка існуючим проблемам, тенденціям їх розвитку, визначаються 2-3 головні питання, від вирішення яких залежать характер і напрями подальшого розвитку.

Другий блок – прогнозно-аналітичний. Тут в узагальненому вигляді викладаються результати прогнозних припущень про подальший розвиток міжнародних економічних відносин на мезорівні.

Досліджуються можливі ситуації у фінансово-інвестиційному потенціалі, ринкових відносинах, нормативно-правовому забезпеченні та ін.

Третій блок присвячується предметному дослідженню внутрішніх і зовнішніх чинників, тобто прямим і зворотним зв'язкам всередині країни та зв'язкам її регіонів з зовнішнім середовищем.

Четвертий блок – концептуальний. У ньому відображається концептуальний задум всього проекту (або програми).

Зокрема, стосовно транскордонного співробітництва України як складової її міжнародної економічної діяльності на мезорівні його сутність полягає у максимальному використанні його можливостей для стратегічної мети – забезпечення гідної якості життя населення і його постійного поліпшення на основі інноваційно-орієнтованої економічної і соціальної політики, розвитку наукомістких і конкурентоспроможних виробництв з урахуванням геостратегічних пріоритетів держави (табл. 1.2).

Досягнення поставленої мети та окреслених задач у міжнародній економічній діяльності на мезорівні може бути забезпечено за рахунок збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів з максимальним використанням їх сучасного геополітичного положення. Для цього визначаються пріоритетні стратегічні напрями розвитку та основні завдання, що забезпечують їх реалізацію.

Таблиця 1.2

Цілі та завдання транскордонного співробітництва як складової
міжнародної економічної діяльності

Цілі та завдання	
1.	Формування стабільного правового середовища функціонування суб'єктів транскордонного (міжрегіонального) співробітництва
2.	Створення розвинутої та функціонально-виправданої структури управління транскордонним співробітництвом
3.	Обґрунтованість у прийнятті управлінських рішень
4.	Забезпечення достатньої фінансової бази механізму здійснення транскордонного співробітництва
5.	Підвищення економічної зацікавленості прикордонних регіонів у залученні до процесів міжрегіонального та транскордонного співробітництва
6.	Ефективне використання експортного потенціалу регіону

Джерело: складено автором на основі [8]

Отже, особливістю транскордонного співробітництва є те, що інструменти його здійснення (міжнародна торгівля товарами та послугами, рух капіталів, робочої сили, інформації) притаманні й міжнародній економічній діяльності в цілому. Разом з цим, транскордонне співробітництво само виступає інструментом міжнародної, насамперед, економічної інтеграції, що дає підстави вважати транскордонне співробітництво своєрідним відгалуженням міжнародної економічної діяльності. Потребують корегування існуючі класифікації міжнародного торговельно-економічного обміну за рахунок внесення до них рівнів його здійснення (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), а також форм реалізації – прикордонної та міжрегіональної торгівлі. Враховуючи світовий досвід (ЄС, НАФТА) здійснення міжнародного торговельно-економічного обміну на мезорівні, транскордонне співробітництво доцільно розглядати як важливу складову стратегії міжнародної економічної діяльності України на мезорівні.

1.3. Методичні підходи до оцінки міжнародної економічної діяльності компаній

Існує достатня кількість різноманітних підходів до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній. Загальним для всіх підходів є використання аналітичних коефіцієнтів, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання. Коефіцієнтний аналіз є достатньо простим підходом оцінки ефективності діяльності міжнародної корпорації. Оцінка за групами показників дозволяє ретроспективно оцінити роботу компанії на основі даних зовнішньої звітності. Широко поширеними є методи і моделі аналізу діяльності міжнародних компаній, основою яких є узагальнюючі показники.

Однією з перших моделей оцінки діяльності компанії за допомогою узагальнюючих показників стала модель Ф.Д. Брауна, в основі якої взаємозв'язок таких показників як: рентабельність продажів, ресурсовіддача, рентабельність активів.

Модель «Du Pont». Кінець XX століття переорієнтував компанії з мети «максимізація доходів», що була тісно пов'язана з інтересами менеджерів, на мету «зростання вартості підприємства».

Модель управління компанією на основі управління вартістю використовує показник EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість, який показує, що компанія формує додану вартість лише у випадку перевищення її прибутковості на вкладений капітал над альтернативними витратами.

Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)). Концепція збалансованої системи показників є реакцією на необхідність врахування в оцінці діяльності компанії інтересів усіх зацікавлених груп. Вона включає чотири групи показників, що відображають процеси роботи компанії:

- група фінансових показників;
- група показників, що відображають якість взаємодії з клієнтами;
- група показників, що оцінюють внутрішні бізнес-процеси;

– група показників, що оцінюють процеси навчання, розвитку працівників та інфраструктуру.

Істотним недоліком системи BSC є відсутність кінцевого агрегованого показника ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Впровадження системи BSC вимагає налагодженої організаційної структури компанії та внутрішнього фірмового обліку. BSC охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників.

Основні показники ефективності (KPI) відносяться до набору кількісно вимірюваних показників, які використовуються для оцінки довгострокової діяльності компанії. KPI допомагають визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення компанії, особливо в порівнянні з результатами інших компаній у галузі. Виділяють провідні індикатори та індикатори, що відстають.

Індикатор, що відстає (lagging indicator) – це вимірюваний показник, який змінюється лише після того, як конкретний аспект бізнесу почав слідувати певній схемі чи тенденції. Показники, що відстають, показують довгострокові тенденції бізнесу, але не прогнозують їх.

Минулі зусилля компанії впливають на даний вид показників. Наприклад, величина доходу, яка сформована компанією впродовж певного періоду часу, є показником, що відстає.

До показників, що відстають, належать:

- кількість реалізованої продукції;
- здійснені витрати;
- прибуток;
- чистий показник промоутера (індекс, який вимірює готовність клієнтів рекомендувати товари або послуги компанії іншим споживачам).

Чистий показник промоутера (NPS) – це показник лояльності клієнтів, який компанії використовують для оцінки того, як їхні клієнти «відчувають» їх. Компанії з високим рівнем NPS частіше досягають довгострокового

прибуткового зростання. Оцінка даного показника відбувається за допомогою опитування, що складається з одного простого питання: «Наскільки ймовірно, що ви рекомендуєте компанію другу/подрузі?».

Відповіді надаються за шкалою 0-10 балів. Чистий показник промоутера коливається в діапазоні від -100 до 100 («-100» – найгірше значенням, «100» – найкраще значення). Виходячи з рейтингу клієнта від 1 до 10, можна класифікувати людей у одну з таких груп:

- промоутери;
- пасивні;
- недоброзичливі клієнти.

Промоутери (користувачі, які оцінюють компанію у 9-10 балів): оцінюються компанією як «посли» та «ентузіасти».

Пасивні клієнти (користувачі, які оцінюють компанію у 7-8 балів): люди, які вважають, що компанія є нейтральною.

Недоброзичливі (користувачі, які оцінюють компанію у 0-6 балів): незадоволені клієнти, які можуть завдати шкоди бренду компанії через негативні відгуки, критики.

Чистий показник промоутера розраховується за формулою:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (1.1)$$

Індикатори, що відстають, можна легко визначити та виміряти, але на них важко вплинути. Вони використовуються як основа для аналізу та вдосконалення процесів компанії.

Провідні (прогнозовані) показники (leading indicator) в бізнесі використовуються для того, щоб отримати уявлення про напрямок, яким буде керуватися бізнес у перспективі. Керівники компанії використовують їх з метою коригування стратегії для створення позитивних умов майбутнього бізнесу.

Прогнозовані показники:

- кількість проведених демонстрацій;
- кількість переглядів web-сторінок;
- кількість підписників блогу компанії;
- кількість лідів;
- кількість патентів;
- кількість інновацій;
- прогнозована задоволеність клієнтів;
- темп зростання на нових ринках;
- темп зростання бренду.

Компанії можуть використовувати комбінацію трьох груп показників: фінансові показники; показники, орієнтовані на клієнтів; показники, орієнтовані на працівників.

У компаніях, які зосереджуються виключно на показниках, пов'язаних з прибутком, виникають проблеми з інноваціями. Зосередженість на фінансових цілях може тиснути на менеджерів, вони зосереджуються на короткотерміновій прибутковості, а не на інноваціях.

Фінансові показники також не дають повного уявлення про результати діяльності компанії. Якщо компанії не ризикують з новими ідеями, то можуть стати відомими у бізнес-середовищі як ті, що «продають та перепаковують минулі успіхи».

Види фінансових індикаторів. Виділяють абсолютні та відносні фінансові показники. До абсолютних фінансових показників належать:

- виручка – це чистий дохід від реалізації продукції;
- валовий прибуток – це різниця між виручкою від реалізації продукції та її собівартістю. До собівартості відносяться фіксовані і змінні витрати, які пов'язані з виробництвом (наприклад, витрати на сировину, заробітна плата);
- маржинальний прибуток – це різниця між виручкою та змінними витратами. Дозволяє визначити найприбутковіші і найзбитковіші напрями діяльності;

– операційний прибуток – це різниця між валовим прибутком і операційними витратами;

– чистий прибуток – це частина балансового прибутку компанії, яка залишається після сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджету.

ЕВІТ і ЕВІТДА – показники інвестиційної привабливості компанії.

ЕВІТ – це прибуток до сплати податків та відсотків. Різниця з операційним прибутком полягає у тому, що в показнику ЕВІТ враховуються доходи і витрати, не пов'язані з операційною діяльністю (неопераційний прибуток). У разі, якщо інших доходів і витрат у компанії немає, то операційний прибуток еквівалентний показнику ЕВІТ.

ЕВІТДА – фінансовий результат компанії, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації. Показник дозволяє приблизно оцінити грошовий потік, виключивши амортизацію. Він корисний для порівняння компаній однієї галузі, що мають різну структуру капіталу.

ЕВА – економічна додана вартість. Це різниця між значенням чистого операційного прибутку після сплати податків й інвестованим капіталом компанії.

$$\text{EVA} = \text{Чистий операційний прибуток після сплати податків} - \text{Вартість капіталу} * \text{Капітал} \quad (1.2)$$

Показник може використовуватися як для інвестиційної оцінки компанії загалом, так і для оцінки ефективності окремих напрямків бізнесу, інвестиційних проектів чи окремих підрозділів.

До відносних фінансових показників належать:

1) коефіцієнти ділової активності. Вимірюють ефективність виконання компанією щоденних завдань, таких як збір дебіторської заборгованості та управління товарно-матеріальними запасами;

2) коефіцієнти ліквідності. Вимірюють здатність компанії виконувати

свої короткострокові зобов'язання;

3) коефіцієнти платоспроможності. Вимірюють здатність компанії виконувати довгострокові зобов'язання;

4) коефіцієнти прибутковості. Вимірюють здатність компанії генерувати прибуток з власних ресурсів (активів).

Коефіцієнти прибутковості. Валовий прибуток дозволяє розрахувати валову маржу – відсоток від загального обсягу виручки, який компанія зберігає після вирахування витрат на виробництво. Операційна маржа показує, який відсоток від виручки залишається у компанії після вирахування собівартості, а також комерційних і адміністративних витрат. Важливо, щоб операційна маржа зростала, або хоча б залишалась на стабільному рівні.

Рентабельність – показник, що визначає, скільки прибутку отримано з кожної вкладеної у розвиток бізнесу грошової одиниці. Рентабельність активів підприємства (ROA) розраховується за допомогою формули 1.3:

$$ROA = \text{чистий прибуток за період} / \text{величина активів за період} * 100\% \quad (1.3)$$

Для розрахунку рентабельності продукції (ROM) використовують формулу 1.4:

$$ROM = \text{прибуток від продажів} / \text{собівартість} * 100\% \quad (1.4)$$

Рентабельність продажів (ROS) розраховується за допомогою формули 1.5:

$$ROS = (\text{виручка} - \text{собівартість}) / \text{виручка від продажів} * 100\% \quad (1.5)$$

Рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується за допомогою формули 1.6:

$$ROE = \text{чистий прибуток/власний капітал} * 100\% \quad (1.6)$$

Показники, орієнтовані на клієнтів. До даної групи показників належать:

- вартість залучення клієнта (загальні витрати на залучення/ кількість нових клієнтів). Даний показник допомагає оцінити економічну ефективність маркетингових кампаній;

- кількість споживачів;
- чистий показник промоутера;
- задоволеність клієнтів (наприклад, відсоток клієнтів, які повторюють покупку) та ін.

Показники, орієнтовані на працівників. До даної групи показників належать:

- коефіцієнт обороту працівників;
- відсоток відповідей на відкриті вакансії;
- задоволеність співробітників та ін.

Для характеристики ефективності системи корпоративного управління використовують такі показники:

- обсяг продажів;
- обсяг прибутків;
- ринкова вартість компанії.

Оцінку ефективності системи корпоративного управління недостатньо здійснювати тільки на підставі динаміки кількісних показників, необхідно враховувати і якість корпоративного управління. Недостатня якість корпоративного управління збільшує ризики інвесторів, а відповідно і збільшує вартість капіталу компанії, оскільки вищі ризики формують вищі значення величини дисконтування.

Для оцінки ефективності системи корпоративного управління використовують:

- порівняльний метод;
- метод оцінки ризику корпоративного управління.

Порівняльний метод оцінки ефективності корпоративного управління полягає у порівнянні його механізмів у різних умовах господарювання корпорації (як правило, географічний поділ за країнами). Цей підхід є неформалізованим, але дозволяє порівнювати умови розвитку корпоративного управління в різних країнах. У цьому випадку використовують експертну оцінку розвиненості законодавства країн в області корпоративного управління, рівень виконання даного законодавства, розвиненість фондового ринку (порівнюється капіталізація), механізм банкрутства (порівнюється ступінь легкості процедури банкрутства та частоти її застосування) – це оцінка зовнішніх механізмів корпоративного управління.

Оцінка внутрішніх механізмів корпоративного управління включає аналіз діяльності Наглядової ради (співвідношення внутрішніх і зовнішніх директорів, чисельність ради, методика оцінки ефективності роботи менеджерів та інші показники в залежності від специфіки діяльності Наглядової ради в конкретній країні та цілей оцінки) і системи винагороди менеджерів.

Методика оцінки ризиків корпоративного управління розроблена «Brunswick UBS Warburg». Ризики, пов'язані з корпоративним управлінням, поділяються на вісім категорій і 20 підкатегорій, кожній з яких відповідає чітко визначений коефіцієнт ризику. Кожному ризику надають штрафні бали. Вищий рівень ризику відповідає більшій кількості балів і нижчому рівню ефективності корпоративного управління. Корпорації, що отримали більше 35 штрафних балів, є надзвичайно ризикованими та характеризуються низьким рівнем корпоративного управління, а компанії з рейтингом нижче 17 вважаються безпечними і такими, що володіють високим рівнем управління. Ефективність корпоративного управління визначає сталий розвиток і збільшення вартості компанії.

Отже, існує достатня кількість різноманітних підходів до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній. Встановлено, що загальним для всіх підходів є використання аналітичних коефіцієнтів, що

характеризують діяльність суб'єкта господарювання. При чому коефіцієнтний аналіз є достатньо простим підходом оцінки ефективності діяльності міжнародної корпорації, де оцінка за групами показників дозволяє ретроспективно оцінити роботу компанії на основі даних зовнішньої звітності.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що організація міжнародної економічної діяльності дозволяє країнам скористатися спеціалізованим досвідом і багатими чинниками виробництва для доставки товарів і послуг на міжнародний ринок, що сприяє збільшенню різноманітності товарів і послуг, доступних на ринку. Міжнародний бізнес посилює конкуренцію на внутрішніх ринках і відкриває нові можливості для зовнішніх ринків.

Глобальна конкуренція спонукає компанії ставати більш інноваційними та ефективними у використанні ресурсів. Для споживачів міжнародний бізнес знайомить їх із різноманітними товарами та послугами. Для багатьох це покращує їхній рівень життя та збільшує доступ до нових ідей, пристроїв, продуктів, послуг і технологій. Аналізуючи етапи виходу підприємств на міжнародний ринок, зрозуміло, що без міжнародної економічної діяльності будь-яка компанія не зможе існувати тривалий час.

Доведено, що особливістю транскордонного співробітництва є те, що інструменти його здійснення (міжнародна торгівля товарами та послугами, рух капіталів, робочої сили, інформації) притаманні й міжнародній економічній діяльності в цілому. Разом з цим, транскордонне співробітництво само виступає інструментом міжнародної, насамперед, економічної інтеграції, що дає підстави вважати транскордонне співробітництво своєрідним відгалуженням міжнародної економічної діяльності.

Потребують корегування існуючі класифікації міжнародного торговельно-економічного обміну за рахунок внесення до них рівнів його

здійснення (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), а також форм реалізації – прикордонної та міжрегіональної торгівлі.

Враховуючи світовий досвід (ЄС, НАФТА) здійснення міжнародного торговельно-економічного обміну на мезорівні, транскордонне співробітництво доцільно розглядати як важливу складову стратегії міжнародної економічної діяльності України на мезорівні.

При визначенні підходів до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній встановлено, що загальним для всіх підходів є використання аналітичних коефіцієнтів, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання. При чому коефіцієнтний аналіз є достатньо простим підходом оцінки ефективності діяльності міжнародної корпорації, де оцінка за групами показників дозволяє ретроспективно оцінити роботу компанії на основі даних зовнішньої звітності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN

2.1. Загально-господарсько характеристика діяльності корпорації ROSHEN

Кондитерська корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська корпорація ROSHEN у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-те місце.

ROSHEN виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України.

Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тонн на рік. Кондитерські вироби ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN.

До складу корпорації входять:

- українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці);
- Клайпедська кондитерська фабрика (Литва);
- Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина);
- Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів

харчування.

На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик корпорації сертифікатів відповідності.

Усі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

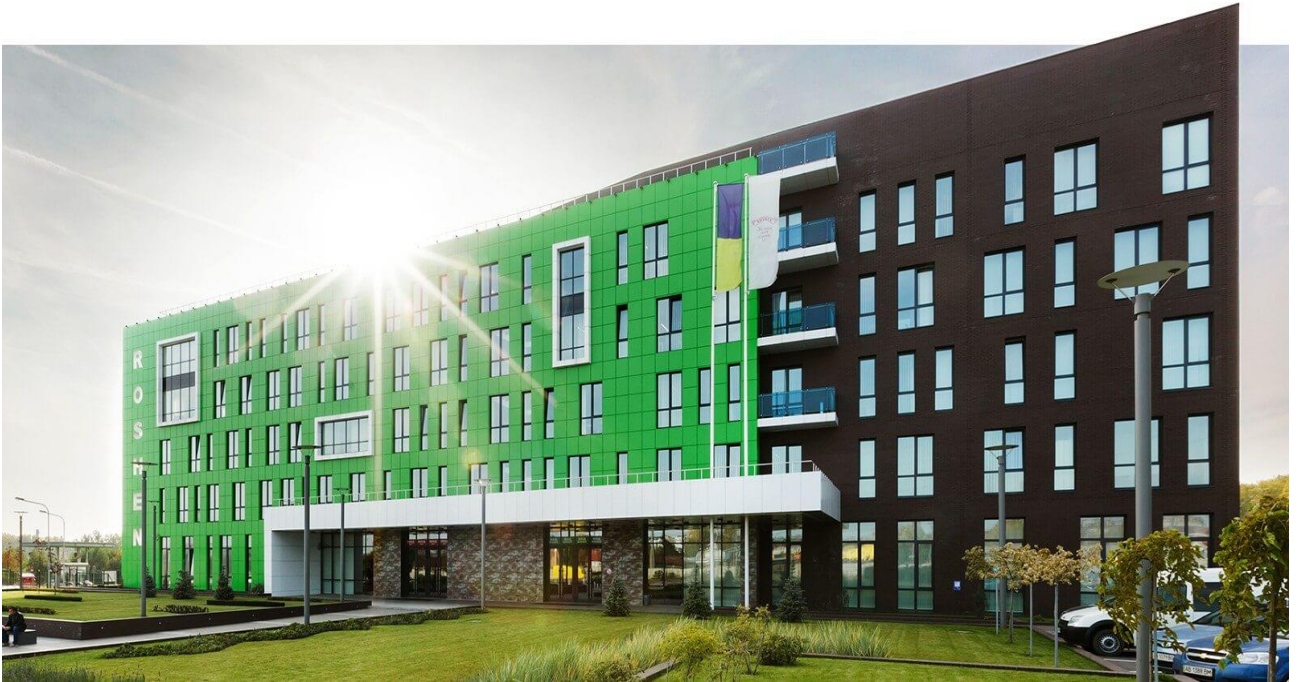


Рис. 2.1. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (другий виробничий майданчик у Вінниці)

Джерело: <https://www.roshen.com>

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах.

Корпорація ROSHEN реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти. Так, починаючи з березня 2015 р., компанія

втілює в життя проект допомоги національній дитячій лікарні ОХМАТДИТ. Десятки мільйонів гривень вкладаються в придбання та встановлення найсучаснішого хірургічного обладнання, ліфтів, світильників та повну реконструкцію усіх систем комунікації (опалення, вентиляція, електроживлення). Також системно надається допомога постраждалим у зоні АТО – проводиться лікування в клініках і реабілітаційних центрах Австрії, Німеччини, Греції та Словаччини, а також фізична та психо-соціальна реабілітація в центрах України. З культурно-соціальних проектів – реконструкція Театру на Подолі, модернізація Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки в Харкові, Діпрі та Києві, повне технічне обслуговування встановленого корпорацією світо-музичного фонтану у Вінниці і створення для нього нових шоу, та інше. Кожен проект запущено з любов'ю та піклуванням про людей.

У 2007 р. на карті ROSHEN з'явився ще один об'єкт – логістичний центр у Яготині площею 60 000 кв. м і місткістю до 45 000 тонн готової продукції і сировини. Комплекс оснащено новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси настільки, що загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години, після чого продукція транспортується по Україні та за кордон.



Рис. 2.2. Логістичний комплекс Корпорації ROSHEN

Джерело: <https://www.roshen.com>

Корпорація піклується про те, щоб споживачі могли придбати продукцію ROSHEN на будь-який смак і випадок за доступними цінами. Саме тому на території України працює мережа фірмових магазинів, де можна знайти шоколадні плитки, цукерки, подарункові набори, карамель, печиво, бісквіти, торти, тістечка, ромові баби та ексклюзивні солодоці. Кожен магазин вирізняється неповторною атмосферою. У закладах працює кваліфікований і ввічливий персонал, який завжди радо відповість на ваші запитання і надасть рекомендацію щодо покупки, грає приємна музика, та тішить око дизайн інтер'єру.

Корпорація ROSHEN з 2014 р. зупинила постачання продукції до Росії, 2015 р. закрита Липецька фабрика ROSHEN в Росії, жодних франшиз на виробництво продукції ROSHEN в Росії. А з 24.02.2022р. зупинене постачання продукції до білорусі.

Проведемо PEST-аналіз ринку України, який впливає на корпорацію ROSHEN

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ринку України

Правові та політичні чинники	Економічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1 Нестабільність законодавства. 2 Інвестиційна непривабливість країни. 3 Політична нестабільність. 4 Військовий стан. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність цін на сировину на українському ринку (більшість виробників кондитерської продукції негативно ставиться до підвищення цін на власну продукцію через подорожчання сировини). Зростання ціни на імпортовану сировину. 2. Темп інфляції. 3. Нестача оборотних коштів.
Технологічні та технічні чинники	Соціальні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Невідповідна та постійно деградує яка не задовольняє стандартам виробників кондитерських виробів. 2. Можливі простой у технологічному процесі виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забруднення навколишнього середовища. 2. Низький платоспроможний попит на продукцію, що випускається.

Джерело: складено автором

В цілому корпорація ROSHEN діє як складна динамічна система, причому адаптація відбувається способами самонастроювання та самоорганізації, тобто у відповідь на зміну в поставках, замовленнях, вказівках вищих органів управління та інших відхиленнях корпорація ROSHEN повинна бути в змозі переналадити своє обладнання або навіть перейти до нових організаційних форм своєї виробничої діяльності, щоб забезпечити стійке функціонування в нових умовах.

Розглянемо загальний прибуток корпорація ROSHEN у динаміці починаючи за 2010-2022рр.

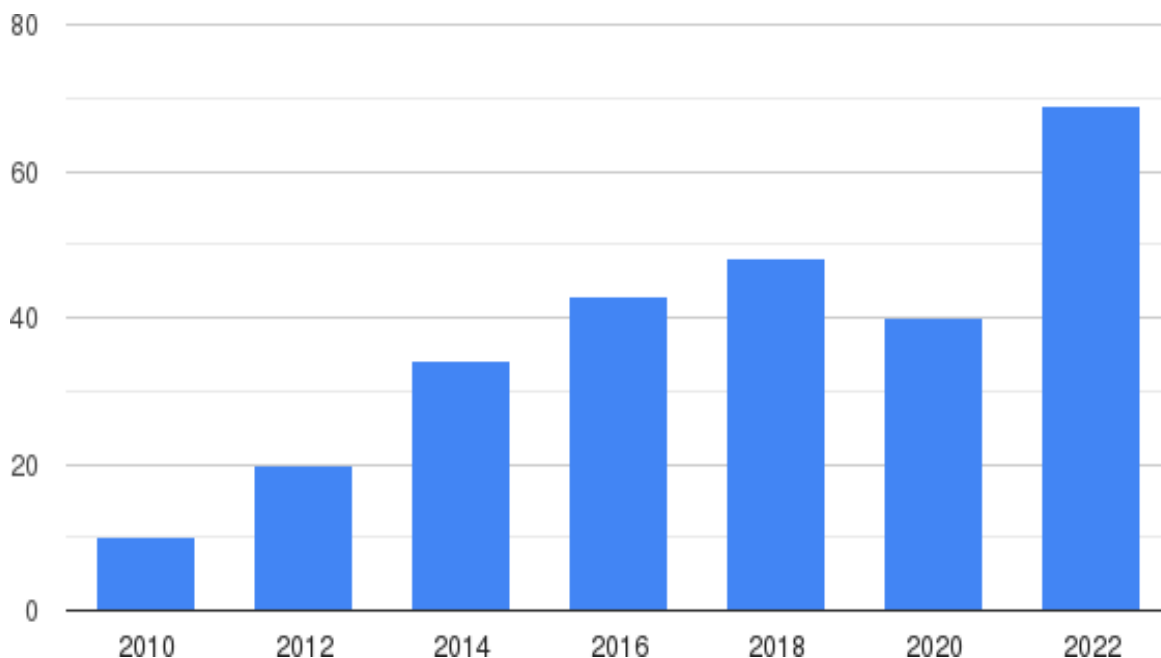


Рис. 2.3. Динаміка прибутку корпорації ROSHEN з 2010 по 2022 роки

Джерело: <https://www.roshen.com>

Даний рис. 2.3 зображає процентне відношення прибутку корпорації ROSHEN, де можна побачити також різкий спад в 2020 р. через вплив карантинних обмежень.

Сертифікація продукції. Кондитерські фабрики ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008 та безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005. На молочному заводі ROSHEN (Вінниця)

впроваджено систему управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001 (сертифікат від 20 квітня 2015 р.) та ISO 22000 (сертифікат від 4 травня 2015 р.). Відповідність систем управління якістю та безпекою харчових продуктів підтверджено сертифікатами міжнародної аудиторської компанії «Bureau Veritas». У квітні 2016 р. було отримано сертифікат харчової безпеки FSSC-22000.

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах, що говорить про успіхи компанії на світовому ринку.

Місія ROSHEN – це виробництво продукції досконалої якості. Компанія обирає найкращу сировину, технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком.

Бачення ROSHEN – компанія дійсно пишається тим, що робить світ щасливіше – завдяки її діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком.

Цінності ROSHEN – дана торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: якість та інновації. Кажучи про якість, компанія заявляє про відповідність продукції найвищим стандартам, що забезпечується застосуванням новітніх технологій та сертифікацією, у відповідності з міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. А щодо інновацій – керівники підкреслюють спадкоємність відносно багатого досвіду кращих кондитерів, але при цьому не копіюючи, а створюючи на його основі свої нові, оригінальні рецепти.

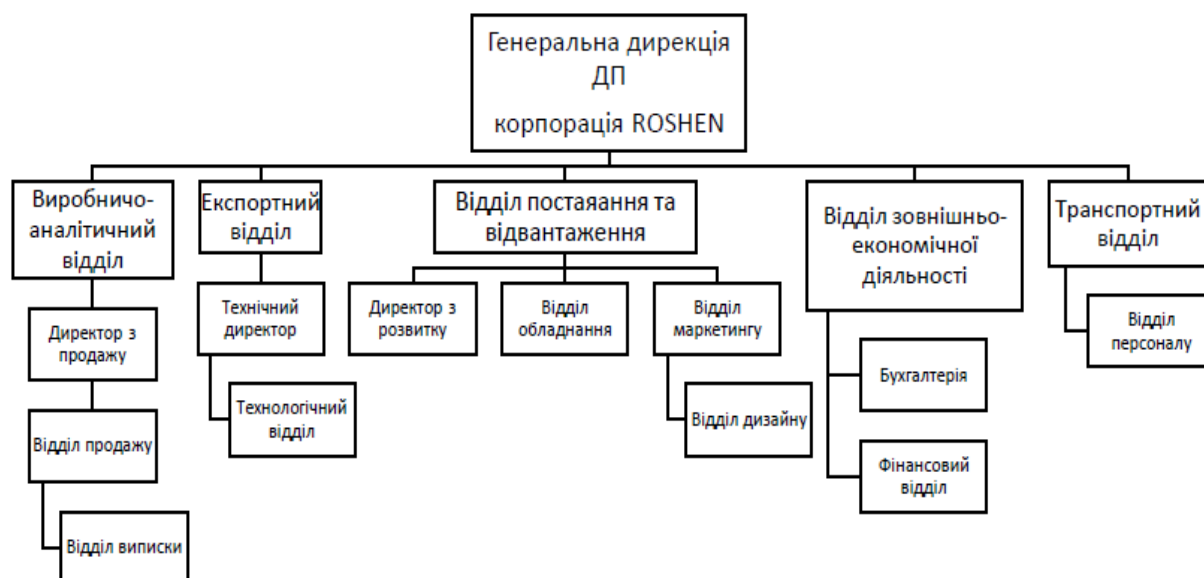


Рис. 2.4. Функціональна структура корпорації ROSHEN

Джерело: <https://www.roshen.com>



Рис. 2.5. Територіальна організація корпорації ROSHEN

Джерело: <https://www.roshen.com>

З рис. 2.4 та 2.5 видно, що корпорації ROSHEN має значні потужності на українському ринку та дуже детальну організаційну структуру. Компанія використовує систему делегування, виготовляючи різні види продукції на різних підприємствах у 4 містах України. Даний спосіб допомагає компанії зберігати свої виробничі потужності навіть за умови закриття однієї з них.

На фабриках корпорації ROSHEN розроблені та впроваджені системи менеджменту безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи

менеджменту якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food.

Що стосується логістичної організації корпорації ROSHEN, то компанія має логістичний центр в Яготині, що відповідає всім вимогам до логістичного комплексу класу «А», який забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System.

WMS – це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформулювати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Корпорація ROSHEN підтримує європейські стандарти та навіть до зберігання продукції відноситься з рахунком міжнародних норм. У приміщенні постійно підтримується спеціальний кліматичний режим. Незалежно від пори року, постійна температура складає +18 градусів (допустимі відхилення +/- 2 градуси), постійна вологість - 30-40%. Підтримка мікроклімату особливо важлива у зв'язку з розмірами складів і специфікою продукції. Оскільки продукція ROSHEN виробляється з натуральних інгредієнтів, вона особливо чутлива до температурних перепадів. При висоті приміщень 12 метрів необхідно ретельно стежити за тим, щоб тепле повітря не піднімалося вгору, запобігати перепадам температури по всій вертикалі. Для забезпечення кліматичного режиму в логістичному центрі використовується устаткування американської підприємства «Lennox».

Для бездоганного функціонування логістичного комплексу куплено і встановлено складне програмне забезпечення. Функціонує інноваційне транспортне складське устаткування. Для оптимізації транспортування створено ідеально рівну підлогу: погрішність не перевищує 0,3 см на 300 кв. см. Для оснащення логістичного центру використовується виключно новітнє

устаткування передових світових компаній.

Також до складу логістичного центру з 2015 р. входить дільниця фасування. Вона сертифікована за ISO 9001 та ISO 22000 міжнародною компанією «Бюро Верітас».

Логістичний центр корпорації ROSHEN є універсальним інноваційним логістичним комплексом, еталонним для всіх галузей промисловості, що використовують палети для складування своєї продукції. Досвід створення в Яготині логістичного центру може бути прикладом для низки національних компаній.

Національні стандарти України, яких дотримується корпорація ROSHEN при виробництві та зберіганні відповідної продукції.

Таблиця 2.2

Національні стандарти України, які є в корпорації ROSHEN

Національні стандарти	Характеристика
1	2
ДСТУ 4187:2003 Вироби кондитерські пряники	Цей стандарт поширюється на всі види пряникових кондитерських виробів, які виготовляють машинними та ручним способами та реалізують в торговельній мережі.
ДСТУ 4683:2006 Вироби кондитерські. Методи визначення органолептичних показників якості, розмірів, маси нетто і складових частин. На заміну ГОСТ 5897-90	Цей стандарт поширюється на кондитерські вироби та напівфабрикати (далі за текстом — вироби) і встановлює методи визначення органолептичних показників якості, розмірів, маси нетто і складових частин (зовнішнього вигляду, смаку, запаху, кольору, розмірів, кількості виробів у 1 кг, маси нетто, масової частки складових частин, якості фасування, пакування та маркування).
ДСТУ 4135:2021 Цукерки. Загальні технічні умови	Цей стандарт поширюється на цукерки - кондитерські вироби, виготовлені на основі цукру чи його замінників, з однієї чи кількох цукеркових мас, різноманітні за формою та смаком.
ДСТУ 4273:2015 Молоко та вершки сухі. Загальні технічні умови	Цей стандарт установлює вимоги до сухого молока та сухих вершків (далі по тексту - продукти), що виробляють з пастеризованого молока або пастеризованих вершків згущуванням та подальшим сушінням відповідно. Продукти призначено для безпосереднього вживання в їжу та для промислового перероблення.

Продовження табл. 2.2

1	2
ДСТУ 3924:2014 Шоколад. Загальні технічні умови	Цей стандарт поширюється на шоколад, який виготовляють із какао-продуктів, отриманих перероблянням какао-бобів, із додаванням чи без додавання цукру, молочних продуктів й іншої сировини та харчових добавок.
ДСТУ 4033:2018 Вафлі. Загальні технічні умови	Цей стандарт поширюється на вафлі — борошняні кондитерські вироби, що виготовляють з вафельного тіста різноманітної форми, перешаровані або наповнені начинкою, або без начинки, з оздобленням або без оздоблення, глазуровані або неглазуровані.

Джерело: <https://www.roshen.com>

Згідно з табл. 2.2 бачимо, що корпорація ROSHEN застосує тільки сертифіковані способи виробу продукції, які відповідають нормами ДСТУ та спрямовані на успішну євроінтеграцію продукту. Дивлячись на дотримання національних стандартів, можемо навести категорії кондитерської продукції, яку випускає корпорація ROSHEN:

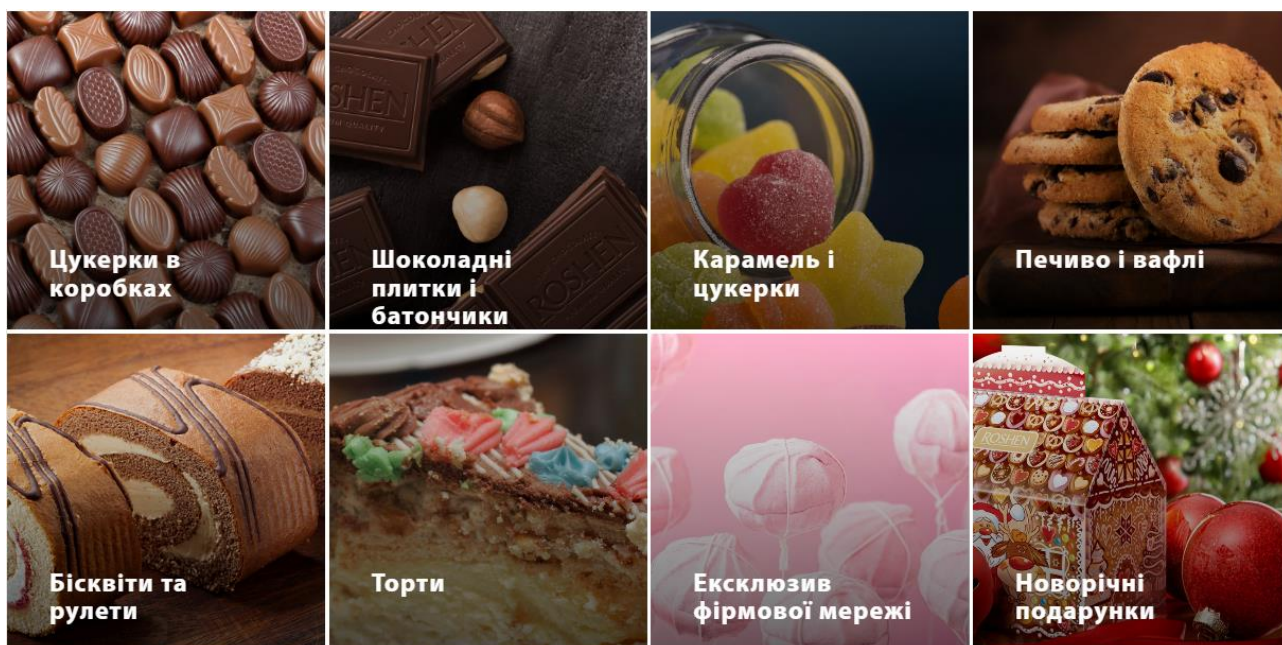


Рис. 2.6. Категорії кондитерської продукції, яку випускає корпорація ROSHEN

Джерело: <https://www.roshen.com>

Асортимент продукції налічує найрізноманітніші види солодошів: шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, тістечка, бісквітні рулети, зефір, мармелад та торти. Лідером продажів виступає карамель, яка має довгий термін зберігання та довгостроковий термін зберігання.

У своїй продукції корпорація ROSHEN використовує інгредієнти найвищого ґатунку, які імпортують з самих різних куточків земної кулі. Власна та унікальна рецептура в парі з новітніми технологіями дозволяє виготовляти найякіснішу продукцію.

Таблиця 2.3

Основні показники корпорації ROSHEN за 2021-2022рр.

Показник (тис. грн.)	Роки		Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення,%
	2021	2022		
Повне майно (валюта балансу)	880000	900760	20760	1,1%
Необоротні активи	790780	801569	10789	0,7%
Оборотні активи	95000	120000	25000	12%
Запаси	8000	7900	-100	0,6%
Дебіторська заборгованість	55000	60890	5890	5%

Джерело: <https://www.roshen.com>

Зробим висновок, що вартість майна станом на 2022 р. у користуванні корпорації ROSHEN становила 900 760 тис. грн., тобто порівняно з попереднім роком збільшилась на 20 760 тис. грн., або на 1,1%. Ці зміни відбулись за рахунок: збільшення необоротних активів на 10 789 тис. грн., або на 0,7%; збільшення оборотних активів на 25 000 тис. грн., або на 12%.

Щодо структури оборотних активів, то їх збільшення у 2022 р. відбулося за рахунок накопичення коштів та їх еквівалентів на підприємстві до 25 000 тис. грн. Проте в той же час у 2022 р. зменшилась дебіторська заборгованість на 5 890 тис. грн. (5 %) та запаси на 100 тис. грн. (0,6%).

Таким чином бачимо, що виробничо-господарська діяльність корпорації ROSHEN на високому рівні.

Аналіз показників ліквідності підприємства корпорації ROSHEN
за 2020-2022 рр.

Показник	Норма	Роки			Абсолютне відхилення тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0	2,09	1,78	1,83	-0,31	0,05	-8,01	1,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	1,75	1,57	1,30	-0,18	-0,27	-5,4	1,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,234	0,300	0,329	0,066	0,029	12,3	4,6
Чистий оборотний капітал	-	60580	70555	71600	9975	1045	7,6	0,7

Джерело: <https://www.roshen.com>

З табл. 2.4 можемо зробити висновок, що коефіцієнт швидкої ліквідності знизився у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. Коефіцієнт поточної ліквідності продовжує зростати, а це означає що у компанії висока ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами.

Чистий оборотний капітал показує різницю між поточними активами та поточними пасивами. Цей показник характеризує величину оборотного капіталу, вільного від поточних фінансових зобов'язань. У 2020-2021 рр. величина показника була 60 580 та 70 555 тис. грн що говорить про успішну фінансову стійкість корпорації ROSHEN та можливість вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями. У 2022 р. порівняно з попереднім величина чистого оборотного капіталу збільшилась на 1 045 грн., або на 0,7%, що свідчить про покращення політики управління оборотними активами. Також це означає, що корпорація ROSHEN має змогу виплатити короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Проведений SWOT-аналіз допоможе провести діагностику виробничо-господарської діяльності корпорації ROSHEN (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз підприємства корпорації ROSHEN

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Високий рівень популярності товарної марки підприємства; 1 місце на кондитерському ринку України; Міцна логістична система; Якісне обладнання згідно з європейським стандартом; Клієнтоорієнтованість; Великий об'єм випуску; Широкий асортимент товару; Варіативність цін; Фірмові магазини; Міцна фінансова база; Стабільний попит на товар; Продаж на міжнародному ринку; Участь та заступання благодійних організацій; Конкурентоспроможна якість продукції; Унікальні товари; Структура корпорації; Кваліфікований персонал; Прозорість виробництва (екскурсії на фабрику); Використання інновацій.</p>	<p>Недостатня популярність на європейському ринку; Нестабільний рівень цін на сировину; Недостатня технологічність магазинів; Слабка рекламна компанія; Дорогий процес просування нових товарів; Висока собівартість продукції; Залежність від мирного стану України.</p>
Можливості	Загрози
<p>Проникнення на нові ринки Європи та далекого зарубіжжя; Курс на екологічну продукцію; Розробка продукції для спеціальних споживачів (веган, сиріод, алергік); Ослаблення законодавчих обмежень; Розширення фабрики з можливістю делегування; Розробка товарів для нової групи споживачів; Підвищення продуктивності на підприємствах; Позитивна зміна курсу національної валюти; Розширення частки ринку.</p>	<p>Сильні конкуренти; Залежність від постачання сировини може стати причиною перебоїв у виробництві; Валютний ризик при здійсненні ЗЕД; зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів; Зростання ціни сировину тягне у себе мінливість ціни продукцію, стрибки спроса; Активне зростання конкуренції у використовуваному фірмою сегменті ринку.</p>

Джерело: <https://www.roshen.com>

Отже, використаний SWOT-аналіз – є одним із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні та слабкі сторони корпорації ROSHEN, а також можливості та загрози, що впливають

на неї. Матриця SWOT включає: S (strengths) – сильні сторони, W – weaknesses – слабкі сторони, O – opportunities – можливості T – threats – загрози. Що стосується сильних сторін, то корпорація ROSHEN відрізняється високим рівнем популярності товарної марки, займає перші позиції на ринку та мають міцну логістичну систему. Провівши SWOT-аналіз можемо зробити висновок, що слабкі сторони корпорації ROSHEN є недостатнє дослідження іноземного ринку, а через це незмога утримуватися на перших місцях на іноземному ринку, а також висока собівартість товару. Незважаючи на це, корпорація ROSHEN має швидкий темп розвитку з постійно обновлюваними методами розвитку.

2.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN

Не звертаючи увагу на політичну, економічну ситуацію та правове середовище міжнародна економічна діяльність є важливою складовою господарської діяльності підприємства, оскільки зарубіжні ринки представляють нові можливості збуту продукції. Міжнародна економічна діяльність як одна зі сфер господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою та науково–технічною кооперацією, експортом і імпортом товарів та послуг, виходом підприємства на зовнішній ринок і є одною з найважливіших складових частин стабілізації господарської діяльності підприємств. Тому й розвиток міжнародної економічної діяльності є суттєвим чинником підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни.

Корпорація ROSHEN займає перше місце серед представників кондитерської промисловості в Україні та успішно розвивається на європейському ринку. Головна відмінність корпорації ROSHEN від її конкурентів в тому, що це суто український бренд де вся продукція компанії-продукція високої якості. Основний меседж: корпорація ROSHEN –

український виробник кондитерських виробів високої якості. Таким чином у корпорації ROSHEN є перевага на міжнародному ринку – представляти смак України на європейському ринку [45].

Корпорація ROSHEN співпрацює з 40 дистриб'юторами в Україні і 100 - в країнах СНД. Продукція експортується в Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль. Також кондитерська корпорація ROSHEN виконала глобальне завдання, зайнявши частину кондитерського ринку США (річний оборот котрого становить 500 млн. дол. США), тим самим потіснивши основних постачальників карамелі та шоколаду – Пакистан, Аргентину и Чилі. Основним методом ціноутворенням корпорації ROSHEN: «витрати + прибуток + податок на додану вартість».

З метою успішного виходу на європейського ринок, корпорація ROSHEN дотримується вимог сертифікації продукції. На фабриках корпорації ROSHEN розроблені та впроваджені системи управління безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи менеджменту якості та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food.

В основі стандарту ISO 22000 покладено поняття безпеки. Відповідно всі його вимоги зосереджені на тому, щоб організувати таку систему менеджменту, яка гарантуватиме споживачу отримання безпечного продукту харчування. Окрім цього, в стандарті розглянуті вимоги до інформування, управління системою та питання контролю ризиків.

Сертифікація за вимогами ISO 22000 приносить компанії ряд переваг, серед яких найвагомішими є:

- гарантія спроможності компанії стабільно виготовляти безпечну харчову продукцію та підтверджувати дотримання вимог законодавства;
- можливість використання сертифікату як інструменту реклами (підвищення довіри споживачів, зміцнення репутації на ринку);
- зміцнення конкурентоспроможності на ринку України (перевага при участі у тендерах, можливість реалізації продукції в торгових мережах);

– можливість виходу на міжнародний ринок (більшість компаній вимагають наявності сертифікату для побудови ефективної співпраці).

Що стосується стандарту IFS Food, то він є міжнародним стандартом глобальної ініціативи з безпеки харчових продуктів для виробників, оптовиків, дистриб'юторів, агентів і брокерів. IFS займається безпекою харчових продуктів і управлінням якістю продукції в виробництві продукції харчування та інгредієнтів, виробництві харчової упаковки, упаковки споживчих товарів, зберігання, розподілу, транспортування та логістики.

Маючи в своєму управлінні низку наведених сертифікатів, можемо відзначити, що корпорація ROSHEN має всі ключі до розвитку в міжнародному полі. Сертифікати IFS, ISO 22000 та FSSC 22000, які має корпорація ROSHEN відкривають двері до успішного продажу на європейському ринку.

Що стосується ефективності управління міжнародною економічною діяльністю, то перевагою корпорації ROSHEN є те, що підприємство продає продукцію вітчизняних виробників, завдяки цьому йому вдалося якісно налагодити роботу своєї мереж. В цьому випадку перевагою є співпраця з місцевими постачальниками, бо в умовах нестабільної економіки України та світу закупівельні ціни не прив'язані до курсу іноземних валют, що істотно позначається на ціноутворенні в позитивну сторону.

Корпорація ROSHEN співпрацює з українськими постачальниками, такими як: ТОВ «Споживснаб», ВАТ «Меркурій», ТОВ «Сільхозпродукт», ТОВ «Мальва». Завдяки такій співпраці корпорації ROSHEN вдалося якісно налагодити роботу своєї мережі. Робота з вітчизняними постачальниками обумовлена тим, що більшість товарів – продукти швидкого обороту (постійного споживання). Також для посилення дії постачальників корпорація ROSHEN розвиває власне виробництво.

Корпорація ROSHEN активно делегує обов'язки та має велику розповсюдженість по Україні та світу.

Стратегічними партнерами корпорації ROSHEN з реалізації продукції є:

1. ТОВ «ДиАД» - м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область;
2. ТОВ «Престиж» - Донецька область;
3. ПФ «Союз» - Харківська область;
4. ТОВ «Прикарпатський торговий дім» - Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області;
5. ТОВ «Спарк» - Запорізька область;
6. ТОВ «Будінформ» - Сумська область;
7. ТОВ «Харчпак» - Житомирська область;
8. ТОВ «Ходак» - Черкаська і Кіровоградська області.

Товарна політика корпорації ROSHEN на світовому ринку кондитерських виробів здійснюється за стратегією сегментації. Спеціалісти детально вивчають попит в різних країнах на окремі групи товарів, та обирають саме ту нішу, в якій компанія зможе найвигідніше себе проявити. Наприклад, успішно просуваються продаж цукристих та шоколадних виробів на ринку Молдови, Румунії, Польщі, Казахстану та ближніх територіально-культурних країн. Ці товари вважаються в середньому якіснішими, мають привабливий вигляд, добрі смакові властивості, і при цьому коштують дешевше ніж товари провідних місцевих виробників.

Зазначимо, що корпорація ROSHEN розширилося не тільки на ринках сусідніх країн, а й на ринках країн лідерів у світі. Частка корпорації ROSHEN у I кв. 2022 р. в експорті українських виробників солодошів становила 39%. Як вказується, продукція компанії представлена в 35 країнах. У 2022 р. був збільшений обсяг експорту в США, Польщу, Болгарію, Угорщину і Іспанію.

Найбільшим досягненням в управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN є те, що на ринку США компанія зайняла значну позицію з річним оборотом в 500 млн. дол. США. Тепер, наведемо географічне розташування заводів, філій, офісів, магазинів та логістичних центрів корпорації ROSHEN у світі (рис. 2.7, 2.8).

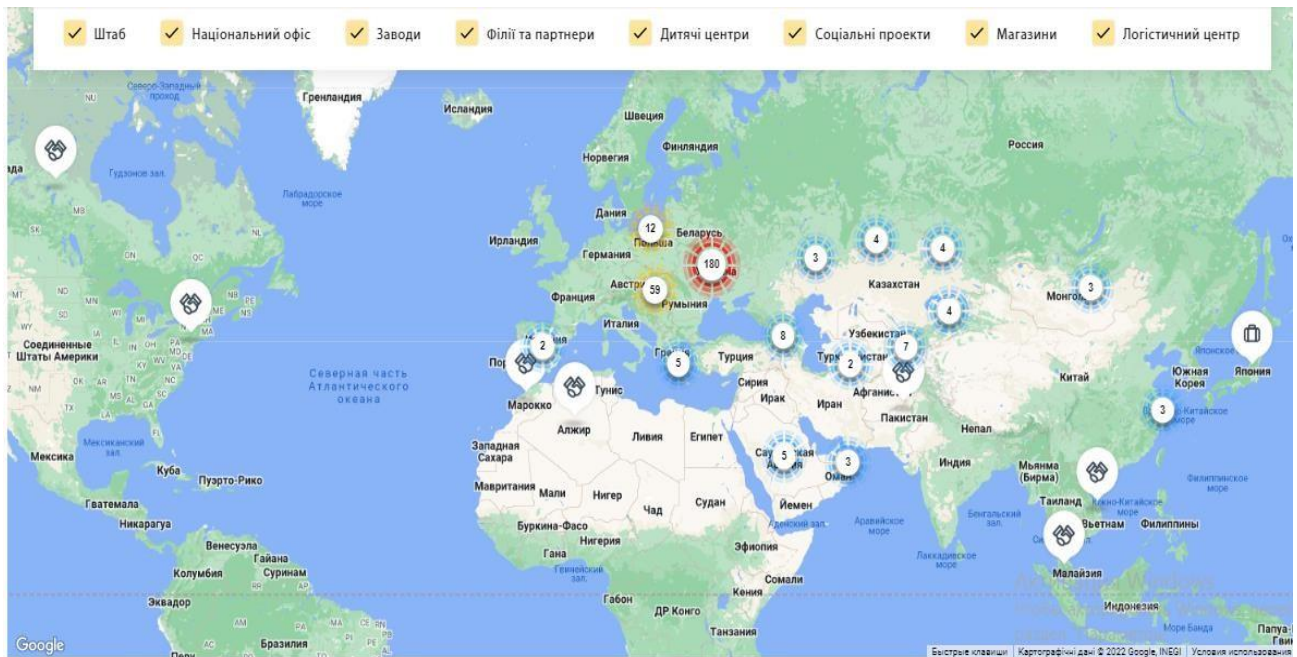


Рис. 2.7. Географічне розташування заводів, філій, офісів, магазинів та логістичних центрів корпорації ROSHEN у світі

Джерело: <https://www.roshen.com>

На рис. 2.7, бачимо масштабування корпорації ROSHEN на 35 країн світу. На мапі видно, що логістичний центр, головний штаб та головний офіс знаходиться в Україні, в місті Київ та генерують будь-які рішення з однієї точки. Щодо фабрики, бачимо їх розташування в Україні, та для збереження продуктивності у випадку екстрених умов, в Угорщині. Щодо фірмових магазинів корпорації ROSHEN, то бачимо на мапі їх розташування в Україні, та Будапешті. Невелика кількість магазинів в Європі обмежує популяризацію бренда в країнах- партнерах. Розглянемо розташування філій та партнерів компанії у світі.

Бачимо з мапи (рис. 2.8), що філії корпорації ROSHEN в світі знаходяться в таких країнах: Канада, США, Марокко, Алжир, Італія, Німеччина, Польща, Саудівська Аравія, Туркменістан, Узбекистан, Монголія, Малайзія, Тайланд, Японія, Туреччина та інші.

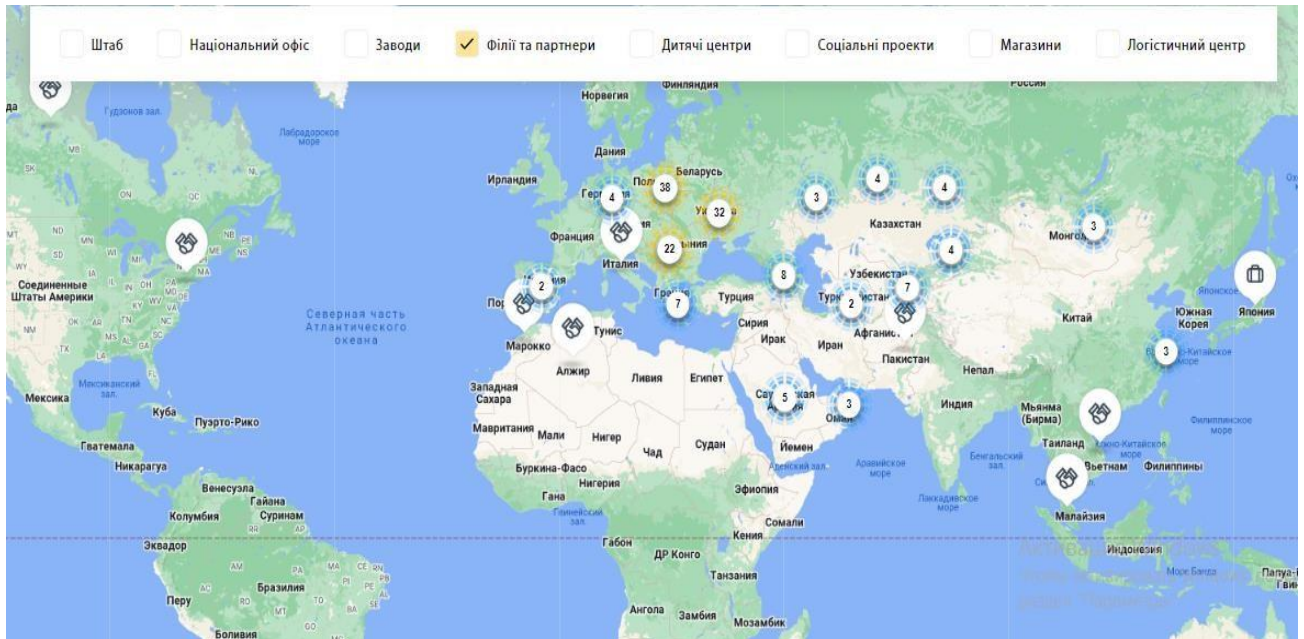


Рис. 2.8. Географічне розташування філій та логістичних центрів корпорації ROSHEN у світі

Джерело: <https://www.roshen.com>

Тепер наведемо основні етапи в управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN.

У 2012 р. «Bonbonetti Group» уклала угоду про стратегічну співпрацю з українською корпорацією ROSHEN, яка викупила контрольний пакет акцій фабрики «Bonbonetti Choco Kft» в Угорщині [33]. Компанія Bonbonetti Choco ще наприкінці липня 2012 р. на офіційному веб-сайті оприлюднила прес-реліз із повідомленням про початок стратегічної співпраці з українською кондитерською корпорацією ROSHEN. Як, зокрема, зазначалося, угоду про таке партнерство було підписано з метою зміцнення брендів Bonbonetti Choco та експансії української компанії на ринки Європи. Bonbonetti Choco – один із найбільших виробників шоколадних виробів в Угорщині.

Виробництво фабрики Bonbonetti сертифіковано згідно з міжнародними стандартами НАССР з 1998 р. та ISO 9001:2008 з 2003 р. У 2007 р. отримано сертифікат IFS 4, IFS 5 у 2008 р. та IFS 6 у 2014 р. Фабрика угорської економіки, надавала 600 робочих місць. З моменту угоди про стратегічне партнерство з корпорацією ROSHEN було залучено багато інвестицій [33].

Завдяки цій співпраці, окрім зміцнення позицій Bonbonetti на батьківщині, бренд завойовує європейські ринки. Продукція виробництва залишається незмінно високої якості, що підтверджують численні нагороди та відзнаки. Кондитери фабрики добре знають, на що очікують від них споживачі, і вміють швидко реагувати на нові запити ринку, тому поряд з добре відомими продуктами Bonbonetti регулярно створює солодкі новинки.

У 2012 р., корпорація ROSHEN, одна з найбільших у світі кондитерських компаній, вступає в стратегічне партнерство з групою компаній Bonbonetti [33]. Вже в 2016 р., компанія Bonbonetti Choco дає такий відгук: «Наше стратегічне партнерство з ROSHEN продовжується з 2012 року. В результаті співпраці вже реалізовано інвестиції у декілька виробничих напрямків. Крім зміцнення позицій Bonbonetti на внутрішньому ринку стало можливим подальше розширення наших брендів на європейські ринки». Потім, у 2018 р., Bonbonetti починає продаж шоколадних батончиків та батончиків Roshen, а також праліне.

На сьогоднішній день, товари корпорації ROSHEN набрали не аби яку популярність у Угорщині, де розташована дана фабрика, та й у інших країнах Європи. На рис. 2.9. зображено, які саме товари корпорації ROSHEN купують у Європі.



Рис. 2.9. Низка популярних продуктів корпорації ROSHEN на європейському ринку

Джерело: <https://www.roshen.com>

Плитки молочного шоколаду є найпопулярнішим товаром та відрізняються вмістом цілісного насіння (18%), будь то версія з фундуком або мигдалем. Фірмовою стравою Roshen slices є м'які вершки, які доступні у версіях з карамеллю, шоколадом, ромом та крем-брюле. Десерти Roshen з'явилися на прилавках магазинів у 2018 р. Європейський ринок активно купує класичні сорти Elegant, бо люблять більш традиційні праліне з молочного та темного шоколаду. Chokolateria – правильний вибір для тих, хто любить різноманітні смаки, особливі начинки та деталізовані форми. Останній продукт - Roshen Moments, який є фірмовими цукерками з цілісного горіха.

Крім класичних десертів було представлено сімейство алкогольних праліне від Roshen, натхнене коктейлями, Shooters, які в даний час доступні в Угорщині в 2 смаках (текіла санрайз, ірландський кавовий лікер) [33].

Корпорація ROSHEN гарантує, що всі виробничі підрозділи сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Корпорація ROSHEN має власні логістичні центри, за допомогою яких експортує свою продукцію до 35 країн світу. Також корпорація ROSHEN активно займається зміцненням репутації бренда та бере участь у соціальних проектах.

В Україні, корпорація ROSHEN відіграє велику роль у різних соціальних проектах та благодійних заходах, включаючи підтримку дитячої лікарні, реконструкцію зоопарку, будівництво критої ковзанки та ремонт дитячих майданчиків, що є вагомим діяльністю на міжнародному ринку.

Корпорація ROSHEN активно співпрацює з іншими компаніями та фабриками та залучує партнерів. Активна участь в кондитерських виставках та міжнародних семінарах – є найпоширенішим способом пошуку партнерів на європейському ринку (рис. 2.10).

З рис. 2.10 видно, що найдивнішим способом пошуку партнерів для даної компанії є Інтернет та спосіб, коли партнери самі знаходять компанію. Також бачимо що на другому місці є участь у семінарах та виставках. За умові дотримання даних способів пошуку партнерів, компанія успішно розвернула

свій продаж на європейському ринку та продовжує захоплювати інші країни світу.

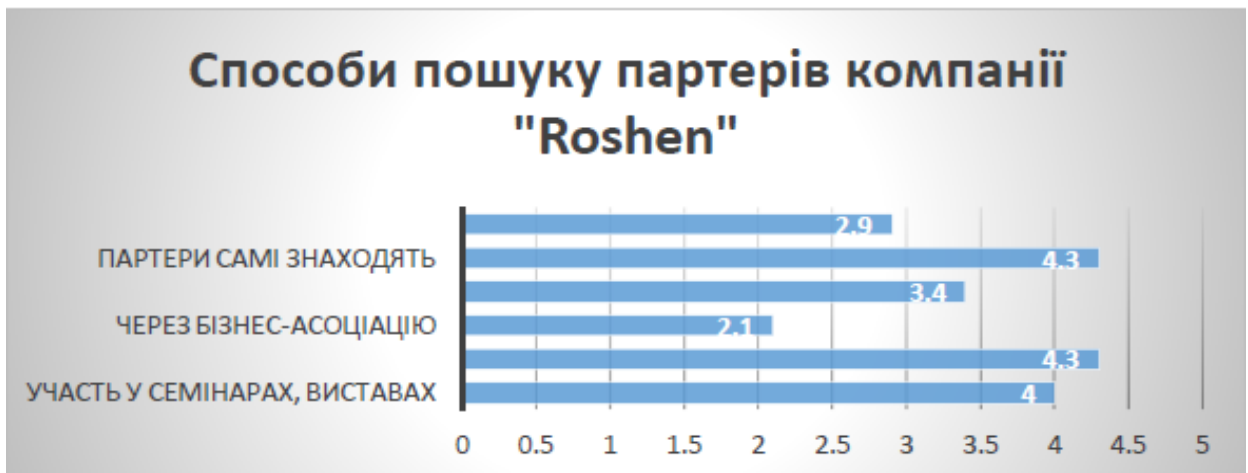


Рис. 2.10. Способи пошуку партнерів корпорації ROSHEN

Джерело: <https://www.roshen.com>

Отже, корпорація ROSHEN вже підтвердила свою популярність на українському ринку та не потребує додаткових дій. Стратегія на зовнішньому ринку не характеризується рисами наступу або прориву, корпорація ROSHEN поступово нарощує об'єми збуту. Як відомо європейський ринок зараз особливо стурбований збереженням та переробкою природних ресурсів та на кондитерському ринку це відіграє не аби яке значення. Міжнародні компанії вже запровадили еко продукти такі як цукро-замінник, еко-пакування та відсутність пальмового масла. В Україні активно формується ринок продуктів здорового харчування, де достатньо велика кількість припадає на кондитерські вироби, які включають в себе фруктові соки-пюре, продукти переробки сої, бета-кератин, зародки пшениці, добавки (пектин, харчові волокна, амінокислоти та меламін). Споживання даних продуктів є стимулятором активного способу життя, попереджає деякі захворювання та старіння організму в умовах еко-загрози.

2.3. Проблемні аспекти в стратегічному управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN

Швидкоплинні світові зміни в кондитерській галузі стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління. Необхідність введення стратегічного управління у практиці українських підприємств зумовлюється також інтеграційними процесами. Важливою передумовою розвитку стратегічного управління є процес євроінтеграції бізнесу та її глобалізації.

Глобальні підприємства розглядають світ як єдине ціле, в якому зникають національні відмінності та переваги. Таким чином, зростає розуміння важливості формування довгострокових цілей та планування розвитку на довгострокову перспективу для успішного збереження капіталу та розширення його [46].

При формуванні стратегії розвитку корпорації ROSHEN потрібно враховувати значні ускладнення, що пов'язані з особливостями кондитерської справи:

- залежність результатів діяльності від природних умов;
- умови війни та епідемії, що потребує додаткових зусиль для збереження майна;
- вплив світових цін на ресурси та продукцію;
- необхідність залучення додаткової техніки та засобів перевезення товару і в управлінні ним [31].

Діяльність у сфері глобального стратегічного управління дозволяє підприємствам використовувати конкурентні можливості в усьому світі. Відділ менеджменту підприємства розробляє інструменти та методи для аналізу свого бізнес-середовища. Вплив навколишнього середовища, наприклад політика, економіка, соціальні тенденції, технології, навколишнє середовище та закони, впливають на бізнес-стратегії [4]. Оскільки ці процеси відбуваються у великому глобальному масштабі, їх вплив бути важко оцінити, передбачити та впоратися з їх наслідками.

В кондитерському секторі України механізм стратегічного управління знаходиться у процесі формування. При цьому українські й зарубіжні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії унеможлиблює ефективність роботи підприємства.

Зараз кондитерські підприємства повинні визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення.

Наведемо найефективніші методи стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN за останні роки (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Загальна характеристика найефективніших методів стратегічного управління корпорації ROSHEN

Назва методу	Об'єкт спрямування	Орієнтація
Стратегічне планування	Стратегічний потенціал та його використання для досягнення цілей	Внутрішня та зовнішня
Управління відносинами із споживачами	Ринкова позиція підприємства та цільові групи споживачів	Зовнішня
Залучення працівників	Підвищення якості управлінських рішень	Внутрішня
Бенчмаркінг	Ефективність найважливіших бізнес-процесів	Зовнішня
Збалансована система показників	Підвищення ефективності управлінського обліку та контролю через врахування монетарних та немонетарних показників	Внутрішня та зовнішня

Джерело: складено автором на основі [45-47]

Корпорація ROSHEN використовує стратегічне планування та метод бенчмаркінгу до управління своєю міжнародною економічною діяльністю. Корпорація ROSHEN формує чіткі стратегічні цілі щодо міжнародної економічної діяльності, наприклад, одна з головних є завоювання

європейського ринку кондитерської продукції. Відділ стратегічного управління також займається процесом пошуку стандартного чи еталонного економічного ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймає методи роботи. В даному випадку це вигідно у контексті євроінтеграції [57].

Наведемо основні проблемні аспекти в стратегічному управлінні міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Проблемні аспекти стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN

Загальні	Специфічні
1. Опанування методології та практичного інструментарію стратегічного управління;	1. Недосконалість делегування робіт у випадку війни/природної катастрофи/епідемії тощо;
2. Недостатній рівень розвитку інфраструктури на макrorівні;	2. Необхідність вивчення культури іншого ринку ЄС;
3. Потреба у кваліфікованих кадрах; створення відділу з ЗЕД;	3. Додатковий виріб продукту згідно з країною;
4. Нерозвинена логістична система;	4. Необхідність залучення додаткової робочої сили та труднощі в управлінні нею;
5. Відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства на ринку ЄС;	5. Залежність результатів діяльності від умов постачання;
6. Необхідність формування «адаптивної» ОСУ(організаційна структура підприємства)	6. Зосередження багатьох підприємств на оперативному управлінні;
7. Нестабільність та динамізм розвитку зовнішнього середовища;	7. Поєднання економічних та соціальних складових управління;
8. Зведення механізму стратегічного управління до процесу довгострокового планування.	8. Проблема стратегічного позиціонування в умовах продовольчої кризи.

Джерело: сформовано автором з статистичних даних корпорації ROSHEN

Розглянемо також причини неефективної реалізації стратегій розвитку, які можуть виникнути в корпорації ROSHEN:

1. Безвідповідальність та не кваліфікованість організаційних структур, які не готові до зміни відповідно до обраної стратегії та формування стратегічних перетворень.

2. Нерозуміння чітких завдань та термінів досягнення з боку

керівництва, а через це поганий менеджмент персоналу.

3. Відсутність механізму моніторингу результатів реалізації стратегії та подальше коригування у разі потреби.

4. Недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення й розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, зокрема фінансових, інформаційних, людських і витрат часу.

5. Не сформованість колективного прийняття рішень щодо стратегії розвитку підприємства (брейнштормінг).

6. Недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні.

7. Безефективна збутова діяльність, низький рівень маркетингової діяльності.

8. Відсутність гнучкої продукції підприємства в залежності від сезону, ситуації в світі, трендів та ринкових нормам.

9. Великі витрати у зв'язку з переорієнтацією виробництва.

Аналізуючи проблемні аспекти стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємство має змогу удосконалити роботу та унеможливити появу тих чи інших проблем.

Для вирішення даних проблем корпорація ROSHEN має спеціалізований підрозділ, який відповідає за міжнародну економічну діяльність підприємства, головне завдання якого полягає в управлінні міжнародною економічною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньо фірмового управління. Даний відділ був сформований для стратегічного планування та організації і координації міжнародної економічної корпорації ROSHEN.

Розглянемо які саме завдання має виконувати підрозділ зовнішньоекономічних зв'язків в напрямі євроінтеграції:

- формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства на ринку ЄС;

- керування, розвиток та корегування експортного потенціалу підприємства;

- забезпечення стратегічного розвитку підприємства з метою виходу підприємства на лідируючі позиції на міжнародному ринку;
- дослідження ринку ЄС та збір інформації щодо його;
- виконання зобов'язань, робіт, відповідних до укладених партнерських угод з країнами ЄС;
- проведення, організація міжнародних колаборацій (співпраць) та відповідних заходів;
- організація протокольних заходів;
- проведення успішної рекламної політики на ринку ЄС.

Після сформованих завдань підрозділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства можемо сформуванати організаційну структуру стратегічного управління корпорації ROSHEN.



Рис. 2.11. Організаційна структура стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN

Джерело: <https://www.roshen.com>

Як бачимо, підрозділ зовнішньоекономічних зв'язків складається з 5 секторів, де кожен займається своєю вузькою діяльністю щодо міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN.

Економічний сектор займається прогнозуванням та плануванням, керує валютними операціями та веде облік вимог та майбутніх витрат.

Маркетинговий сектор займається вивченням кондитерського ринку,

основних тенденцій та визначає ціни на експортну продукцію, обирає саме продукцію на експорт, займається рекламними заходами, рекламуванням.

Інженерно-технічний сектор аналізує норми та правила складу та якості продукції на ринку ЄС, випускає продукцію, займається розробкою складу та формує правила щодо вживання та зберігання.

Комерційний відділ бере участь у комерційних договорах, контрактах та угод, організує поставки товарів та зв'язується з постачальниками, займається формуванням експорту та імпорту.

Протокольна група займається виконанням організаційних заходів, прийняття і вибуття представників зарубіжних фірм, які прибули на підприємство з візитом.

Отже, при здійсненні ефективного стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю корпорації ROSHEN потрібно враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Аналізуючи проблемні аспекти, можемо казати, що стратегічне управління корпорацією ROSHEN наразі можна вважати задовільним, оскільки воно забезпечує виживання фабрик, магазинів. Однак для подальшого розвитку кондитерської української компанії на міжнародному ринку, розширення підприємства необхідно зосередити увагу саме на стратегічному управлінні. Розвиток теорії та практики стратегічного управління вимагає науково обґрунтованого підходу до його реалізації на базі економічно доведених переваг, що показують перспективи економічного, технологічного й соціального розвитку корпорації ROSHEN.

Висновки до розділу 2

Дослідивши господарську діяльність корпорації ROSHEN, економічний стан, провівши аналіз ефективності управління міжнародною економічною діяльністю та визначивши загальні проблемні аспекти корпорації ROSHEN

можемо окреслити загальні висновки. Міжнародна Кондитерська Корпорація ROSHEN – лідер національного ринку кондитерських виробів. Компанія була сформована у 1996 році. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації затримок продукції на складі - корпорації ROSHEN ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Корпорація ROSHEN має стійке фінансове положення. Майже усі показники мають позитивну динаміку. Власний капітал збільшився за рахунок збільшення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. З аналізу видно, що виробничо-господарська діяльність корпорації ROSHEN на високому рівні та має постійне підвищення доходів. Корпорація ROSHEN виготовляє сучасну продукцію на ринок ЄС та дотримується рецептури, використовуючи високоякісну сировину та матеріали. Позиція корпорації ROSHEN достатньо висока і має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що зумовлює бажання керівництва корпорації ROSHEN підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. Наразі корпорація ROSHEN успішно співпрацює з Bonbonetti Choco – один із найбільших виробників шоколадних виробів в Угорщині. Корпорація ROSHEN має намір на подальший розвиток міжнародного ринку та робить вірні кроки до цього.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN

3.1. Сучасні рекомендації щодо напрямів розвитку корпорації ROSHEN на міжнародному ринку

У 2022 р., в суровий час війни та епідемії, саме українські компанії лідери мають велику перевагу на всесвітній арені. З метою збереження свого капіталу та встановлення конкурентоспроможності на міжнародному ринку компанії все більше використовують шлях суспільного виробництва. Крім того саме вихід корпорації ROSHEN на ринок ЄС, розширення кількості фабрик, автоматично означає спрощений вихід української кондитерської продукції на ринки третіх країн.

Велика кількість емпіричних досліджень, проведених з початку 2000-х рр., показали, що підприємства, які працюють на міжнародних ринках, є більшими та продуктивнішими, ніж аналогічні підприємства, які діють лише на внутрішньому ринку. Крім того, інтернаціоналізовані підприємства платять вищу заробітну плату своїм працівникам.

Після років обмеженої роботи через епідемію, з'явилась нова перешкода до успішної діяльності – війна та масштабне вторгнення Росії на територію України. Саме у такий важкий час для країни Євросоюз іде на безпрецедентний крок: скасовує торговельні обмеження на український експорт.

Офіційний вісник Європейського Союзу 3 червня опублікував рішення Ради ЄС від 24 травня 2022р. про скасування усіх мит і квот на низку українських товарів. Воно набуде чинності на наступний день після публікації – тобто 4 червня і діятиме рік.

Згідно з цим рішенням, ЄС до 5 червня 2023 р. скасував:

- всі мита відповідно до поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, які ще не були лібералізовані;
- антидемпінгові мита на товари українського походження;
- застосування загальних правил імпорту щодо товарів українського походження.

Євросоюз є одним із найважливіших торговельних партнерів України. На ЄС припадало понад 40% загальної торгівлі України у 2021 р. Україна зі свого боку була 15-м торговим партнером ЄС, що становило приблизно 1,2% загальної торгівлі ЄС.

Даний випадок є безпрецедентним за всю історію існування Євросоюзу. Ще ніколи в ЄС не робили таких торговельних поступок жодній іншій країні. Європейський ринок – чи не єдиний ринок збуту, який залишився в українських товаровиробників, тож скасування мит та обмежень виявиться для них більш ніж доречним. Після початку активних бойових дій і втрати доступу до морських перевезень кордон з ЄС став єдиним вікном для української торгівлі із зовнішнім світом. Ідеться не лише про ЄС. Україна продовжує продавати товари, зокрема аграрні, до країн Африки та Азії транзитом через порти європейських держав.

Тобто зараз країни ЄС застосовують до них ті ж квоти та мита, як і до товарів, які Україна продає в Євросоюз. Тепер їх тимчасово скасували, і в кінцеві пункти призначення українські товари надходитимуть за необтяженими митами цінами. Рішення ЄС про відкриття ринку значно спростило життя транзитному експорту і знизило адміністративні витрати, пов'язані із сплатою мит, збільшило прибутки експортерів та підвищило конкурентоспроможність їх продукції.

Рішення ЄС відкрити ринки для України – важливий жест підтримки держави в умовах війни. Проте користь від нього отримають і жителі Євросоюзу. Війна в Україні спричинила глобальний збій ланцюгів постачання сільськогосподарської та металургійної продукції. Як наслідок, ціни на ці товари стрімко полетіли вгору. Так, ціни на пшеницю з лютого 2022р. зросли

на 50%. Дорожчають й інші культури, а вони тягнуть вгору ціни на продукти.

За даними Держстату, у 2021 р. експорт українських товарів та послуг до ЄС сягнув 26,8 млрд дол. Обсяг імпорту 27-ми країн ЄС в Україну становив 28,9 млрд дол. Абсолютні цифри товарного обороту з ЄС зростали з 2015 р. Винятком став лише кризовий для світу 2020 р. Попри це, за останні шість років обсяги експорту збільшилися більш ніж удвічі, імпорту – на 88%.

Частка країн ЄС в українському експорті за цей час зростає з 34% до майже 40% (рис. 3.1).

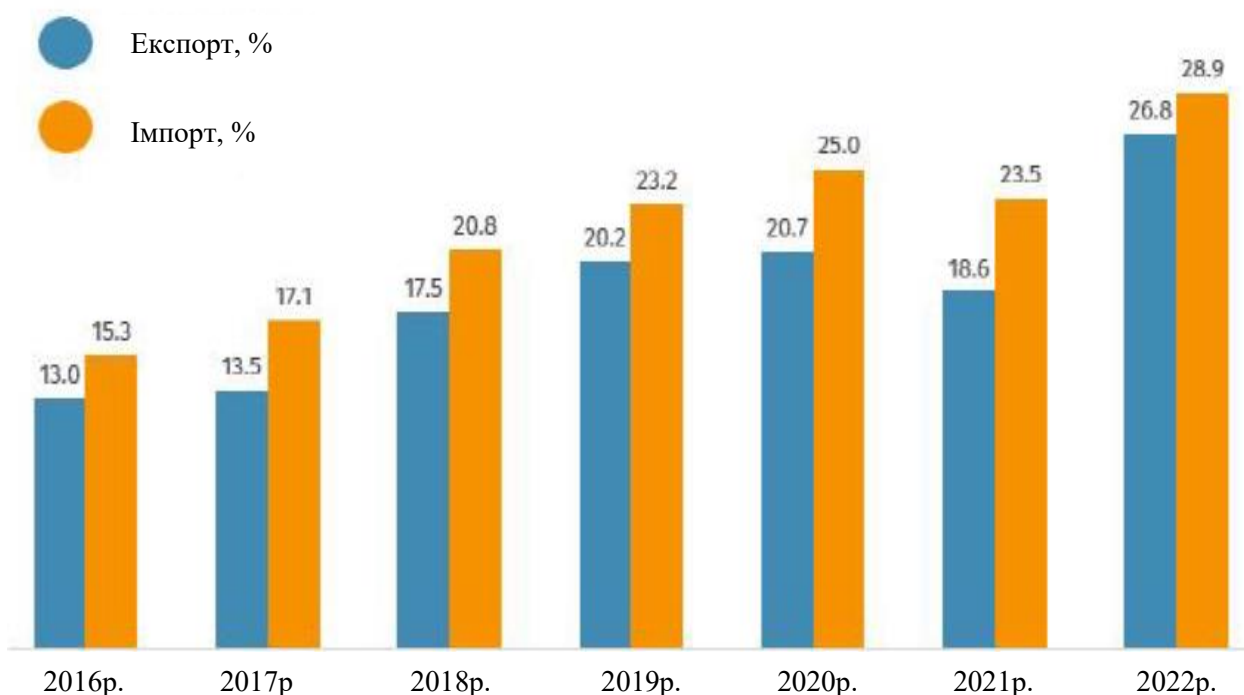


Рис. 3.1. Графік зростання торгівлі між Україною та ЄС з 2016-2022 рр.
Джерело: побудовано автором на основі [35]

Як видно з рис. 3.1, що 2022 р. є самим успішним у співпраці України з ЄС та саме час до розширення діяльності підприємства на європейський ринок. Саме кондитерська промисловість займає великий процент експорт товарів з країни в ЄС та має всі шанси успішно закріпитися та розширити свої виробничі потужності у країні Європи.

На рис. 3.2 наведено структуру експорту України до ЄС, на якій можна побачити, що 29% товарів експортуються найбільше всього до Європи. Сюди

входять всі перероблені товари та кондитерська промисловість.

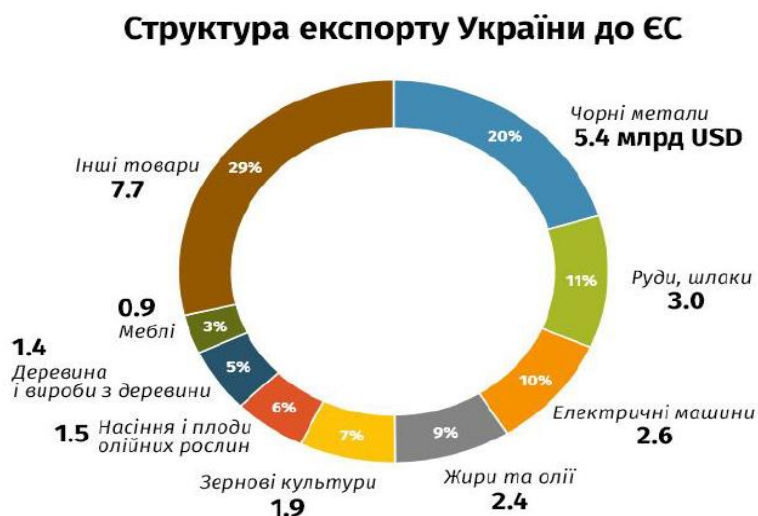


Рис. 3.2. Структура експорту України до ЄС

Джерело: складено автором на основі [34]

Як видно з рис. 3.2, що Україна доволі успішно співпрацює з ЄС та має всі шанси для подальшого розвитку. Саме вільна торгівля на європейському ринку для української корпорації ROSHEN має такі перспективи:

1. Перспектива виходу на могутній, технологічно розвинений та масштабний ринок світу.
2. Можливість конкурувати на ринку ЄС та підвищувати кількість експорту.
3. Збільшення кількості споживачів кондитерської продукції України.
4. Можливість створення нового партнерства, закріплення бренду на ринку ЄС, підвищення репутації бренду.
5. Можливість делегування експортних потоків з метою унеможливлення ризиків у разі неможливості доступу на ринки кондитерської продукції певних країн СНД.
6. Реалізація технологічних норм та правил згідно з виробом та

зберіганням продукції.

7. Успішне здійснення міжнародної економічної діяльності – доступ до новітньої техніки, сировини та засобів збереження продукції.

8. Покращення розвитку кондитерської галузі.

9. Перспектива надходження іноземних інвестицій.

10. Успішне подолання наслідків світової фінансово-економічної та екологічної кризи за рахунок прискореної експортної діяльності, припливу інвестиційних ресурсів, залучення європейського досвіду антикризових програм і кредитів ЄС [34].

Враховуючи загальний стан країни через війну у 2022 р. можемо окреслити додаткові причини ведення промислових потужностей на ринку ЄС для України:

1. Близько 6 млн українців покинуло країну та поїхали до Європи, тож близько 2 млн залишились закордоном та потребують роботи на українській мові та українських роботодавців;

2. У зв'язку з перебоями електроенергії підприємства України зачиняються, або мають обмежений час роботи, тож необхідність в підприємствах на території Європи допоможе зберегти кількість виробленої продукції;

Звичайно є також і ряд проблем, які можуть ускладнити вихід України на кондитерський ринок ЄС:

1. Недостатньо сформований підрозділ з координування міжнародних відносин.

2. Обмежене фінансове забезпечення модернізації техніки на підприємстві до норм ЄС.

3. Обмежене ресурсне забезпечення ведення переговорів з потенційними партнерами.

4. Не реформованість державних структур.

5. Політична нестабільність України.

6. Недостатнє фінансування допомоги Україні зі сторони ЄС.

За допомогою поетапного реформування системи України, введення нових норм відповідних до норм ЄС, подолання бюрократичних тенденцій та поступової інтеграції країни, можливо модернізувати економіку України та забезпечити конкурентоспроможну українську кондитерську продукцію на ринку ЄС [28].

Лібералізація торгівлі, як правило, приносить користь компаніям, що працюють краще, а отже, сприяє економічному зростанню. Позитивні ефекти, як правило, особливо виражені в компаніях з менш розвинутою економікою, які активно співпрацюють з міжнародними партнерами в більш розвинених країнах. Таким чином, політика сприяння зростанню має бути спрямована на зменшення бар'єрів для міжнародного поділу праці. Це особливо актуально для політики в менш розвинутих економіках.

Отже, нами було окреслено, що основний напрям розвитку для кондитерського підприємства України є встановлення виробничих потужностей в країнах ЄС. Оскільки компанії виходять за межі свого основного ринку, їм потрібно створювати нові відносини зі споживачами, партнерами та фірмами, що працюють в інших країнах, а також розвивати глибше розуміння культури та ділової практики на міжнародних ринках. Це важливо, оскільки вони дозволяють підприємствам отримувати доступ до всіх видів ресурсів, які можуть підвищити конкурентоспроможність, таких як передача технологій або обмін знаннями. Це також дозволяє підприємствам виявляти та використовувати нові можливості. Крім того, це може мати вирішальне значення для того, щоб зменшити ризик входження на ринок і дозволити учасникам досягти стійкої конкурентної переваги в країні розширення [56].

Розглянемо основні методи пошуку партнера на ринку ЄС:

- вивчення ринку ЄС та проведення повного дослідження лідерів та тенденції;
- пошук потенційних компаній, які готові співпрацювати;
- рекомендації клієнтів (анкетування з запитанням про бажану країну

або компанію для співпрацювання);

- дослідження продукції для пошуку нових сфер і способів її використання, що відповідають запитам нових клієнтів і вимогам нових ринків;

- уряди – у більшості країн компанії можуть звертатися за інформацією та ресурсами до державного департаменту, відповідального за торгівлю. Відділи торгівлі пропонуватимуть поради щодо експорту та інших стратегій виходу на ринок, а також матимуть бази даних торгових, інвестиційних та технологічних радників за кордоном;

- Європейський Союз: Enterprise Europe Network (EEN) - це найбільша мережа в Європі, яка надає торговельну експертизу та послуги для компаній;

- іноземні посольства та торгові комісари на зовнішніх ринках;

- господарські товариства;

- виставки та вистави;

- опубліковані дослідження та книги [29].

З метою звуження кола пошуку, можна запропонувати Польщу, як ідеальну країну для розвитку кондитерської галузі. Україну та Польщу поєднує не тільки територіальне сусідство, схожі культури, мова, а зараз й факт, що українців в Польщі проживає 2 мільйони. Стан світу в 2022 р. сприяє налагодженню тісних контактів України з Польщею, бо саме вона стала першим союзником та помічником у перші дні війни [7].

Розглянемо причини для Польщі – як країни партнера з Україною:

1. Транзитне сполучення країн.

2. Логістична розв'язка, можливість продажу через Польщу до інших країн Європи.

3. Спорідненість обох країн (економіка, культура);

4. Польща має найінтенсивніші зв'язки з Україною з усіх держав ЄС.

У 2021 р. Польща стала другим за величиною торговим партнером України (близько восьми відсотків товарообігу), обігнавши Росію та Німеччину [5]. Зараз польські компанії є ключовими прямими інвесторами в Україні. Польща також стала основним напрямком для українських трудових

мігрантів (наразі понад 600 тис. людей з України легально працевлаштовані в країні). Крім того, зараз у польських університетах навчається близько 40 тис. українців, а після початку війни близько 2 млн українців проживають в Польщі, що значно більше, ніж в інших країнах зарубіжжя.

Польські туристи є найчастішими іноземними відвідувачами України. Зараз Польща також є головним донором допомоги на розвиток країни. Усе це не означає, що у польсько-українських двосторонніх відносинах немає проблем. Суперечки щодо складних історичних питань мають великий вплив на скоріше етнічний характер нинішньої національної ідентичності Польщі. Натомість українське суспільство прийняло більш громадянський світогляд.

Проведемо PEST- аналіз польського ринку з метою аналізу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників.

Таблиця 3.1

PEST – аналіз польського ринку

Політичні та правові чинники	Економічні чинники
Парламентська республіка; політична стабільність; присутня свобода слова; низький ризик початку війни/ революцій; 41-місце по рівню корупції, що є низьким рівнем; висока тенденція до урегулювання; інвестиційна привабливість країни, через вступу до ЄС; тісний зв'язок Польщі з ринком США; членство у Митному Центральноєвропейському союзі (ЦЕФТА), НАТО, ОЕСР, СОТ; активна ЗЕД з Україною; лобіювання інтересів України на шляху до вступу у Митний союз з ЄС.	21 місце за величиною ВВП у світі, та серед країн-членів ЄС Польща займає 4-є місце; динаміка зросту складає 4,1%; низький рівень безробіття 4,8%; низький темп інфляції 10%; середня заробітна платня зросла на 9,7% та складає 1285 євро; широкі перспективи залучення інвесторів до українського ринку через Польщу; податкові пільги для українців, для виробників харчових продуктів ПДВ знизився до 12%.
Технічні чинники	Соціальні чинники
Можливість заupu новітньої технології для залучення у розвиток промисловості; високі стандарти якості сировини та виробів; розвиток онлайн пристроїв та продажу товарів онлайн; автоматизація процесів виробництва; робота підприємств за європейськими показниками якості; модернізація виробничих потужностей; розробки і впровадження енергозберігаючих технологій.	Чисельність населення 37 мільйонів поляків плюс близько 2 млн українців; високі стандарти охорони праці; здоров'я, освіта та соціальна мобільність знаходиться на високому рівні; високий платоспроможний попит на продукцію; популяризація здорового харчування серед населення; здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

Джерело: складено автором на основі даних [46-52]

Проаналізувавши результати PEST – аналізу польського ринку, бачимо, що саме даний ринок має усі переваги для успішного розвитку корпорації ROSHEN та можливості виходу України на ринки ЄС.

Надалі розглянемо кондитерський ринок Польщі та подивимось на можливих конкурентів корпорації ROSHEN.

У 2015 р. корпорація ROSHEN відкрила офіс у Варшаві і заявила про плани увійти до кола найбільших гравців польського ринку. Даний крок є великим поштовхом для компанії розвиватися на ринку Польщі та Європи. В даному випадку корпорація ROSHEN вже має офіс в Польщі, що допоможе керувати поставками та розвитком компанії на ринку ЄС. Наша пропозиція полягає саме у виробництві продукції корпорації ROSHEN на території ЄС, а існуючий офіс в Польщі допоможе в управлінні даним типом розвитку.

Розглянемо обсяг кондитерських виробів у Польщі з 2017 р. з прогнозуванням до 2027 р. (млн. кг.).

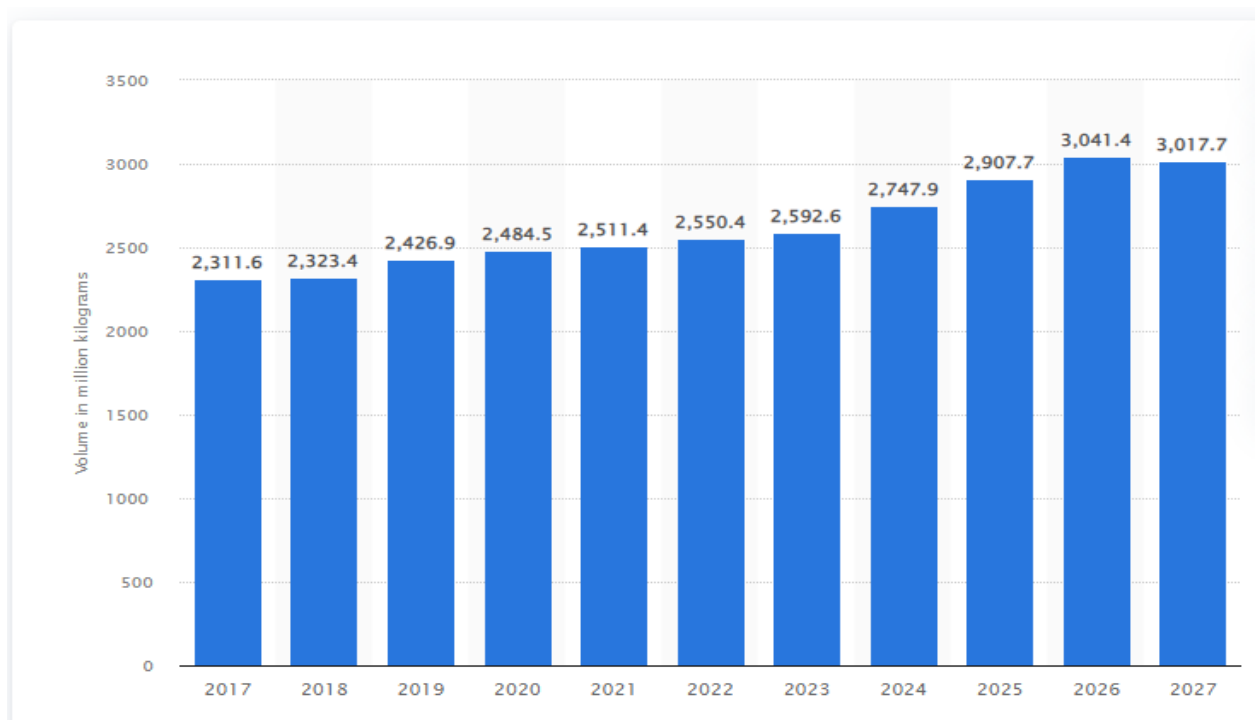


Рис. 3.3. Обсяг кондитерських виробів у Польщі з 2017р. з прогнозуванням до 2027 року

Джерело: складено автором на основі [44]

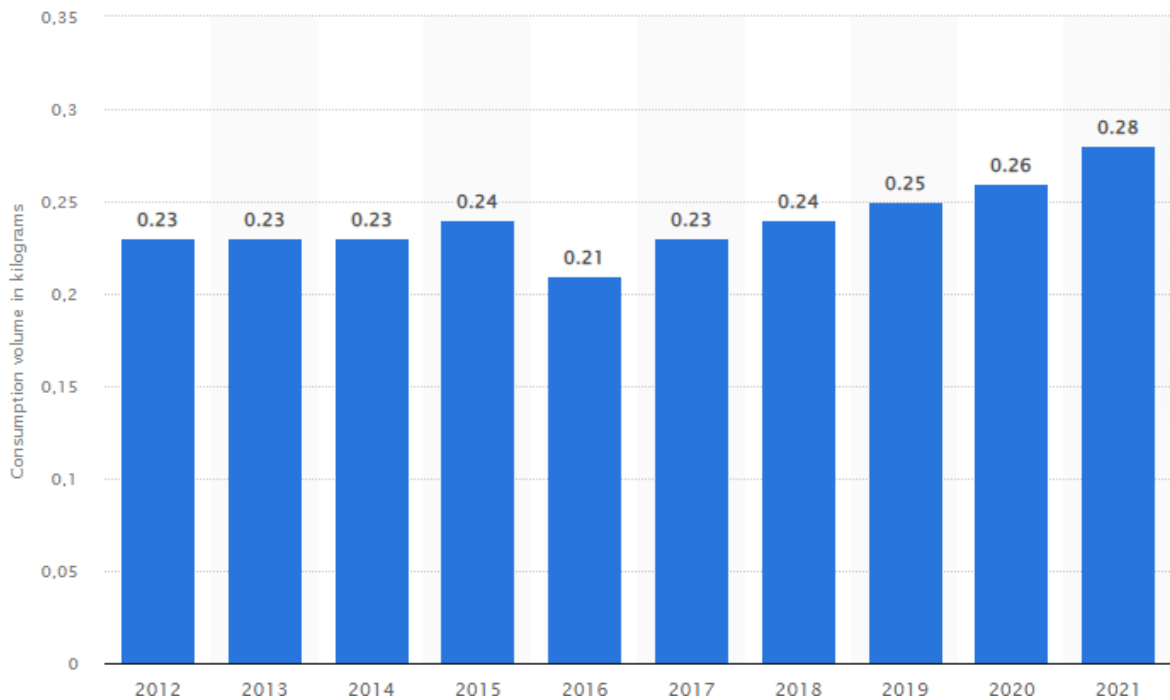


Рис. 3.4. Графік росту кількості споживання кондитерських виробів на душу населення на польському ринку (кг.) за 2012- 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [44].

Польський ринок кондитерських виробів активно розвивається з 1990- х рр. Приєднання до Європейського Союзу в 2004 р. призвело до збільшення іноземних інвестицій, нових компаній, а також модернізації та розширення існуючих підприємств. Таким чином, доходи ринку кондитерських виробів і снєків поступово збільшувалися протягом багатьох років і досягли майже 12 млрд.дол. євро до 2022 р. Станом на 2023 р. сегмент кондитерських виробів і снєків у Польщі отримав 286,74 євро доходу на душу населення [33].

З рис. 3.3 та 3.4 бачимо зростання виробництва кондитерської продукції на ринку Польщі, а через це й збільшення кількості споживачів даної продукції.

Аналізуючи переваги корпорації ROSHEN до вступу на польський ринок, проаналізуємо також дані щодо кількості підприємств конкурентів з виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів у Польщі з 2012-2021рр. [37].

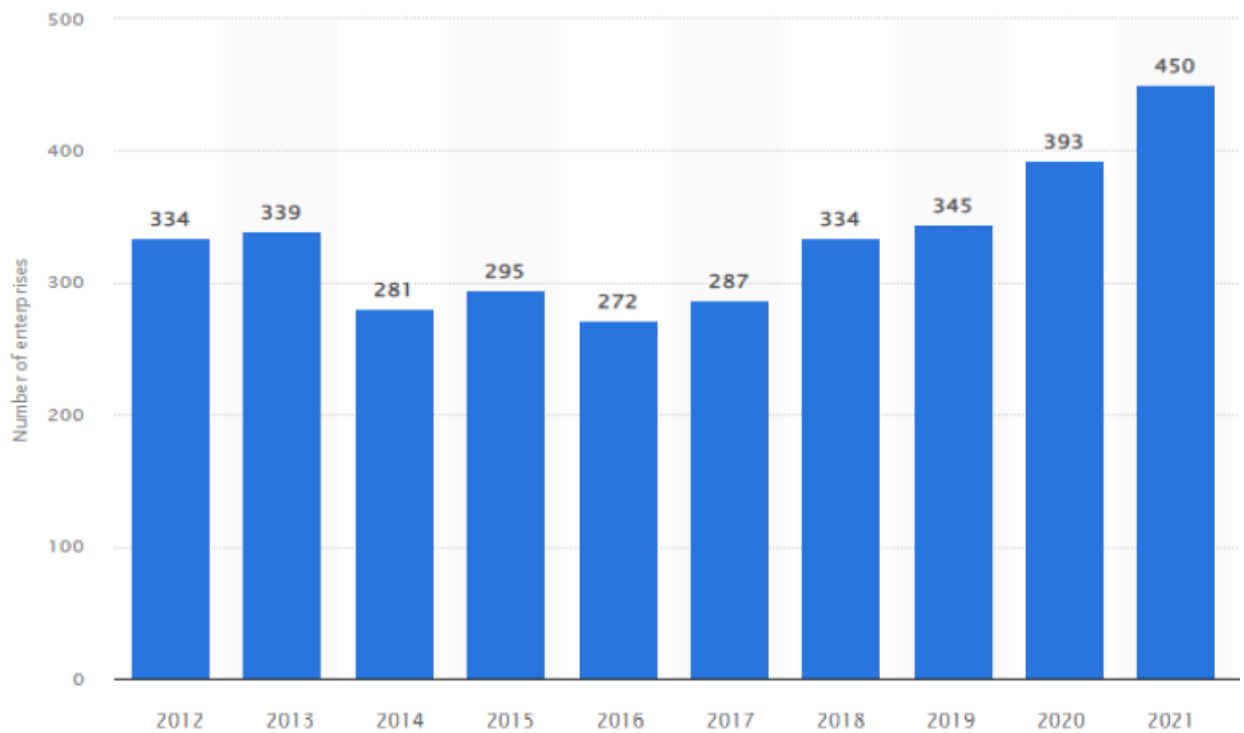


Рис. 3.5. Графік кількості підприємств конкурентів з виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів у Польщі за 2012-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [44].

Отже, можна стверджувати, що кількість кондитерських підприємств зростає, а це означає, що і ринок Польщі став більш підготовленим в економічному, законодавчому та соціальному плані. Іншою перевагою є те, що зріст кондитерських фабрик на території Польщі сигналізує про сприятливі умови для ведення бізнесу та пріоритетність ринку серед інших.

3.2. Розробка стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства

Для того, щоб бути конкурентоспроможними на глобальному рівні, транснаціональні корпорації мають співпрацювати у глобальному масштабі. Ця необхідність знаходить свій відбиток у прискоренні глобальних

стратегічних партнерств між великими та малими компаніями. Як було з'ясовано вище для корпорації ROSHEN важливим напрямом розвитку та новим стратегічним варіантом є вихід до ринку ЄС [33].

Для корпорації ROSHEN ці глобальні партнерські відносини є найбільш вигідним шляхом до майбутніх можливостей, оскільки для досягнення міжнародного лідерства та майбутнього процвітання України у світовій економіці необхідно сформувавши та дотримуватися відповідної стратегії.

Для корпорації ROSHEN було визначено країну партнера – Польщу. Тепер сформуємо стратегію виходу на даний ринок для корпорації ROSHEN.

Після вибору найбільш адекватної конкурентним перевагам та потенціалу країни ринку ЄС логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку та стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнес-практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування,
- спільне підприємництво,
- пряме інвестування.

Вихід корпорації ROSHEN на ринок Польщі полягає у створенні спільного підприємства. З боку аналізу потрібно враховувати ринок Польщі та України. Корпорація ROSHEN вже має досвід спільного підприємства з фабрикою «Vonbonetti Choco Kft» в Угорщині [50]. З боку України даний союз має велику кількість переваг:

- вихід до ринку ЄС та продаж продукції під маркою відомого бреду Польщі;
- економія виробничих потужностей та успішне делегування;
- подолання економічних бар'єрів між країнами.

Для Польщі дане виробництво має перспективу підвищення кількості споживачів, зниження виробничих витрат за допомогою можливості використання додаткових ресурсів, взаємного розподілу ризиків, що є дуже важливим [42].

Далі визначимо стратегічну модель розвитку у напрямку суспільного

підприємства Української корпорації ROSHEN на ринку Польщі. Розглянемо табл. 3.2 способів євроінтеграції для корпорації ROSHEN.

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця способів євроінтеграції для корпорації ROSHEN

Чинники	Ліцензування	Підрядне виробництво	Експорт
Високі виробничі витрати	+		
Низькі виробничі витрати		+	+
Ліберальна імпортна політика	+	+	+
Жорстка імпортна політика			
Низький політичний ризик	+	+	
Високий політичний ризик			+
Малий обсяг ринку	+		
Низька адаптація продукту	+		
Висока адаптація продукту		+	+

Джерело: складено автором на основі [48]

Після проведення аналізу, можемо визначити найперспективнішу модель розвитку для корпорації ROSHEN – підрядне виробництво. Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

У нашому випадку корпорація ROSHEN виступає як продавець, що пропонує укласти угоду з виробником у Польщі своєї продукції. Продукція буде виготовлятися на ринку ЄС, Польщі, якість якої відповідає європейським стандартам [33]. Також було визначено, що логічним кроком є розширення виробничих потужностей на територію Польщі, що розширить продаж на території ЄС для корпорації ROSHEN. Наступним кроком ми проаналізуємо кондитерський ринок Польщі та оберемо компанію для спільного підприємства з корпорацією ROSHEN [33].

За останні п'ять років кількість магазинів продажу кондитерських

виробів у Польщі збільшилась на 20%. Загальна вартість польського ринку солодоців становить порядку 13 млрд злотих (3 млрд 250 млн євро). Немалу роль в ньому грають приватні малі і середні кондитерські підприємства. За даними дослідження компанії KPMG, 91% людей купує солодке, з яких 68% - шоколадні цукерки. Але це швидше масове виробництво, адже якісні кондитерські вироби не дешеві. У Варшаві кілограм торта коштує від 40-50 злотих (10-12 євро) [32].

Серед основних кондитерських виробів переважають товари таких міжнародних компаній, як Nestle, Jelly Belly, Ferrero, Kinder та їх доля на ринку складає близько 60% відсотків. Що стосується місцевих брендів, можемо зазначити такі, як: Milanówek, Tago, Colian, Kopernik, Śnieżka, Skawa, що складають близько 40% [49].

На рис. 3.6. наведено розподіл кондитерського ринку Польщі між компаніями.

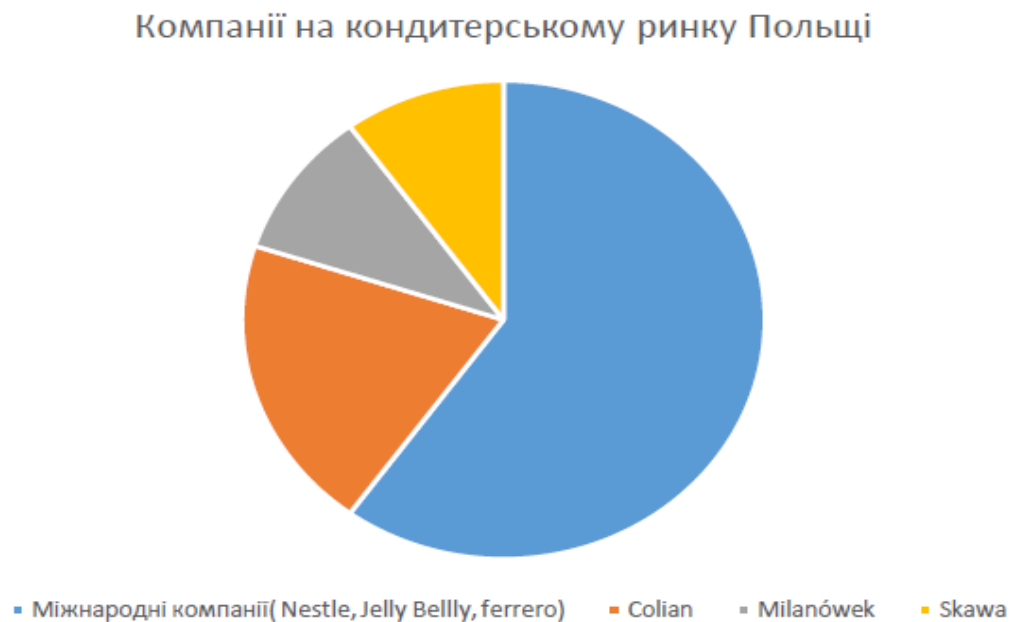


Рис. 3.6. Частка компаній на кондитерському ринку Польщі

Джерело: складено автором на основі [51].

Вибір потенційного партнера залежить від багатьох чинників, такі як, виробничі потужності, направленість компанії, фінансовий стан, попередня репутація на ринку Польщі.

Існує багато способів щодо оцінки кандидатів в партнери, але найбільш комфортним є загальна схема оцінки вибору партнера.

У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методики оцінки потенційних партнерів виділяють характеристики, які важливо враховувати при організації вибору партнера. Це може бути ступінь бренду, досвід попередніх угод подібного типу, репутація підприємства, сумісність товарів, позиція підприємства на зовнішньому ринку та інші [27].

Як показав досвід, корпорація ROSHEN широко цінить партнерські відносини та відповідальною відноситься до підбору партнера на ринку. У нашому випадку міжнародний кондитерський ринок потребує відповідного збору інформації щодо компаній. Пошук та відбір підприємств, які є потенційними партнерами для корпорації ROSHEN, включає в собі низку етапів.

I етап – потрібно сформувати список тих підприємств, які можуть бути партнерами корпорації ROSHEN та провести оцінку відповідності інтересів даних претендентів.

II етап – оцінка загальної відповідності підприємств можливих партнерів.

III етап – оцінити готовність потенційних підприємств до співпраці з корпорацією ROSHEN.

Можливі кандидати оцінюються і відбираються за допомогою критеріїв, кожному з яких надається ступінь вагомості від 1 до 5. Значення балів оцінюється за п'ятибальною шкалою.

Розглянемо табл. 3.3 стратегічного розвитку корпорації ROSHEN на ринку Польщі з потенційними партнерами. Для порівняння потенційних партнерів ми обрали три найвідоміші кондитерські фабрики в Польщі.

Перша та менш вірогідна для співпраці з корпорацією ROSHEN є компанія SKAWA – відома польська кондитерська з більш ніж сторічною традицією. Компанія пропонує покупцям високоякісну продукцію, яка є здоровою та виготовлена з найкращих, природних, генетично не

модифікованих ресурсів. Ціна продукції прийнятна, що робить її доступною для багатьох споживачів. Продукція компанії SKAWA орієнтована в основному на вафлі різної ваги, і різноманітних смаків, з шоколадною оболонкою або без неї. Найбільш пізнаваною є наша вафля у формі трикутника під назвою ELITESSE. Крім вафель пропонується різноманітне печиво, дрібні імбирні хлібці та драже. Бачимо, що продукція у корпорації ROSHEN з даною компанією схожа, що зображено на рис. 3.6.

Таблиця 3.3

Стратегічний розвиток корпорації ROSHEN на ринку Польщі з потенційними партнерами

Критерій оцінки	Вага	Colian Holding SA м. Люблин Польща		Skawa-Bis м. Вадовиці Польща		Milanówek м. Гродзіськ-Мазовецький Польща	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Фінансовий стан	4	5	20	3	12	4	16
Ступінь солідності	3	4	12	3	9	4	12
Виробничі потужності	5	4	20	4	20	4	20
Ділова репутація	3	5	15	4	12	5	15
Досвід попередніх угод	4	4	16	1	4	4	8
Контакти із споживачем	2	2	4	2	4	3	6
Сумісність товарів, що виготовляються	4	4	16	3	12	1	4
Рівень охоплення ринку	4	4	16	4	16	4	8
Технічне забезпечення	5	4	20	4	20	3	15
Готовність до співпраці	4	5	20	1	4	4	16
Позитивні відносини з урядом Польщі	2	3	6	3	6	2	4
Разом:			165		107		124

Джерело: складено автором

Компанія SKAWA співпрацює не тільки з численними польськими дистриб'юторами, а й з величезними мережами супермаркетів. Також експортує продукцію в різні країни, такі як: Канада, США, Франція,

Німеччина, Іспанія, Чехія, Словаччина, Україна, Монголія, Саудівська Аравія та Ємен. У той же час відкрита для нових готових ринків. Підприємство є власниками торгової марки «The Best in Poland» і в 2020 р. отримали нагороду «товар року» за драже. Дане підприємство, на жаль, не має потрібного досвіду спільного підприємства за моделлю підрядності, тому не можна гарантувати рішучість даного підприємства до співпраці з корпорацією ROSHEN, бо основним продажем є продаж тільки власної виробленої продукції.

Наступне польське підприємство для співпраці є Milanówek. Milanówek працює на польському ринку вже шістдесят років. Його флагманським продуктом є помадка, виготовлена за традиційним рецептом. Вони відрізняються гладкою консистенцією та неповторним смаком. Усе завдяки традиційним рецептам та найякіснішим продуктам. Компанія постачає на ринок не тільки класичні молочні помадки, а й смаки ванілі, какао і навіть банана або солодки.

Milanówek також є творцем нової версії англійської помадки, батончиків з помадкою та батончиків з карамеллю. Компанія пишається тим, що має всі основні сертифікати якості, IFS і BRC, присутні на багатьох ринках. Компанія володіє багатством і глибокими знаннями про виробничі та інженерні можливості, може запропонувати виробничі потужності, які відповідають усім стандартам ЄС і Америки.

Як бачимо з табл. 3.3, дана компанія програє за суміжністю вироблених товарів. Ми оцінили в один бал по даному критерію, бо підприємство виготовляє лише помадки та змінює тільки смаки.

Для корпорації ROSHEN стратегія спільного підприємства з компанією Milanówek не буде прибутковою чи взагалі реалізованою у повну міру, через неспроможність виробничих структур польського підприємства виготовляти продукцію корпорації ROSHEN. Продукція корпорації ROSHEN відрізається варіацією товарів: вафлі, карамельні вироби, цукерки, шоколадки та батончики, печиво, торти та бісквіти. Дана варіація продукції вимагає потужних виробничих сил, кваліфікованості персоналу та суміжності обох

брендів. Компнія Milanówek не виготовляє на польському ринку продукцію схожу на товари корпорації ROSHEN, а тому не може розглядатися надалі як потенційний партнер.

У якості важливого потенційного партнера для корпорації ROSHEN ми пропонуємо обрати Colian Holding SA. Colian Holding SA – провідне акціонерне підприємство з польським капіталом на ринку кондитерських виробів, яке конкурує з міжнародними концернами, спеціалізується на виробництві, дистрибуції та реалізації продуктів харчування у кондитерській промисловості, виробництві напоїв та спецій. До складу групи входять такі компанії: Colian sp. Zoo, виробник продуктів харчування відомих марок. Також Colian Logistic sp. Zoo займається зберіганням і дистрибуцією продуктів. Компанія має розподільчий центр у Костшині, пропонує продукцію під наступними торговими марками: Goplana, Solidarność, Jutrzenka, Grzeński, Familijne, Jezyki, Akuku, Hellena. На підприємстві впроваджено системи менеджменту якості: ISO 9001, ISO 14001, HACCP, International Food Standard, BRC (British Retail Consortium), сертифікати для східних ринків. У компанії є офіс у Варшаві. Понад 13% вітчизняного виробництва експортується до більш ніж 60 країн світу. Обсяг продажів групи складає близько 900 млн злотих. В компанії працює близько 2000 чоловік [37].

Підприємство виробляє близько 250 видів кондитерських виробів, напоїв, чаю. Кондитерський асортимент складається з наступних позицій: шоколад; печиво; вафлі; цукерки карамельні; горіхи та родзинки у шоколадній глазури; желе. З табл. 3.3 бачимо, що компанія Colian має багато спільного з корпорацією ROSHEN.

Після проведеного аналізу трьох можливих партнерів, можемо зазначити, що кондитерська продукція корпорації ROSHEN буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії Colian Holding SA, з розташуванням м. Люблин, Польща.

Вибір даної компанії для спільного підприємства з корпорацією ROSHEN обумовлений такими чинниками:

- продукція обох компаній має суміжний характер;
- компанія займає стійку лідерську позицію;
- компанія «Colian» має багаторічний досвід спільного виробництва з іншими компаніями;
- успішно працює на кондитерському ринку Польщі;
- компанія готова до співпраці з іноземними виробниками;
- об'єднує в собі низку відомих компаній, визнаних на ринку ЄС;
- компанія «Colian» відома за межами Польщі та її продукція відома на всесвітньому рівні;
- компанія дотримується норм якості ЄС, має титул «Перлина польської економіки» за реалізацію успішної корпоративної політики та стратегії розвитку, що призвела до сильного скачка серед інших конкурентів на ринку Польщі [49].

Проаналізувавши всі чинники, доведено, що одним з найпрогресивніших стратегічних підходів до міжнародного розвитку корпорації ROSHEN на кондитерському ринку Польщі є стратегія спільного підприємництва у формі підрядного, тобто укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанією «Colian», яка надасть можливість розгорнути діяльність швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником «Colian».

Наступний план дій по реалізації стратегії міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN на виробничих потужностях «Colian» є розробка її місії та стратегічних орієнтирів у реалізації стратегії міжнародного розвитку.

Місія підприємства корпорації ROSHEN є розширення міжнародної економічної діяльності на ринок ЄС з метою формування конкурентоспроможного стану на ринку Польщі задля випуску високоякісної продукції, залучення інвестицій в Україну, розповсюдження продукції на ринок ЄС та світовий, використання високоякісної технології та закріплення імені бренду на світовому ринку.

Розглянемо стратегічні орієнтири корпорації ROSHEN. Стратегічними цілями корпорації ROSHEN є забезпечення успішного розвитку на ринку Польщі, отримання прибутку від даної реалізації та розширення виробничих потужностей кондитерської продукції корпорації ROSHEN.

Цільові орієнтири підприємства це стійка позиція на висококонкурентному ринку Польщі та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів за якістю та ціною. Філософія підприємства це формування командної підтримки у формі партнерства, дотримання загальноприйнятих норм у країнах ЄС (норми моралі та взаємовідносин зі споживачем, конкурентами), створення культури колективізму.

Для виконання успішної стратегічної мети корпорації ROSHEN потрібно обрати найкращу продукцію, яка підійде саме кондитерському ринку Польщі та буде реалізована на виробничих потужностях компанії «Colian».

Таблиця 3.4

Види продукції корпорації ROSHEN, що планується виробляти за контрактом про підрядне виробництво з «Colian»

Вид продукції	Опис продукції
1	2
	<p>Торт Київський - повітряні білково-збивні коржі з прошарками ніжного крему, бестселер кондитерського ринку України, ідеально для ознайомлення польського ринку з українською продукцією.</p>
	<p>Зефір – виготовляється за класичною рецептурою: натуральні яєчні білки, уварене яблучне пюре, цукрова пудра і згущувач агар-агар. Продукція нова для ринку Польщі. Унікальність на ринку.</p>
	<p>Желейні цукерки Yummi Gummi Donuts Саме желейні цукерки є дуже популярними на ринку ЄС та український варіант буде доречним.</p>

Продовження табл. 3.4

1	2
	<p>Цукерки Shooters з бренді-лікером Цукерки з лікером та ромом цінуються на ринку ЄС. Мають широку аудиторію споживачів.</p>
	<p>Цукерки Стріла Подільська. Унікальний продукт українського виробника. З великою вірогідністю завоює ринок Польщі за суміжністю смаків на ринку.</p>
	<p>Цукерки Монблан шоколад з сезамом. Цукерки з шоколадно-горіхового праліне зі смаженим кунжутом. Декоровані чорним та білим шоколадом.</p>
	<p>Цукерки Корівка. Неглазуровані помадні цукерки, корпус - молочна помадка із цукровою скоринкою. Польський ринок заповнили продукти по типу помадки та український аналог буде легкий у виготовленні.</p>
	<p>Батончик молочно-шоколадний з начинкою крем-брюле.</p>

Джерело: складено автором

Отже, нами було досліджено кондитерський ринок, що обраний як головний можливий партнер для спільного виробництва на виробничих потужностях «Colian» та були запропоновані можливі товари з боку корпорації ROSHEN. Корпорація ROSHEN має всі підстави запропонувати

компанії «Colian» об'єднати зусилля шляхом створенні спільного підприємства за формою підрядного виробництва. Вклад з польської сторони буде в надані виробничих потужностей на польському заводі «Colian», а українська сторона надасть сировину, та буде сформований відділ розробки та вдосконалення виробництва з працівниками з Польщі та України.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності, прогнозування запропонованих заходів та їх вплив на діяльність корпорації ROSHEN

У процесі діяльності корпорації ROSHEN використовуються окремі складові його потенціалу, які володіють визначеним обсягом ресурсів для забезпечення певного результату діяльності. Оскільки ресурси організації є обмеженими, то виникає необхідність у їх оптимальному використанні, тобто у визначенні такого співвідношення їх рівня та структури, що відповідає найбільш ефективному стратегічному результату.

Таким чином, є необхідним і доцільним спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування корпорації ROSHEN з оцінкою причинно-наслідкових зв'язків за допомогою елементів економетричних досліджень.

Вимірювання досягнень корпорації ROSHEN в даному випадку має на меті об'єднання більшості існуючих систем показників в різних сферах діяльності підприємства для оцінки і аналізу ефективності запропонованих заходів на кожному організаційному рівні. До таких методів належать: комплексний аналіз даних; збалансована система показників; бортове табло; система покращення і виміру продуктивності; модель вимірювання досягнень; піраміда досягнень; квантове вимірювання досягнень; вимірювання досягнень компанії; ділове вікно управління; концепція внутрішнього ринку «Хьюлет-Паккард» [11].

Серед даних методів аналізу ефективності запропонованої стратегії

розвитку корпорації ROSHEN оберемо одну. Найбільш використовуваною і обговорюваною є збалансована система показників Д. Нортон і Р. Каплана. Її використання дозволяє підприємству найбільш швидко вирішувати стратегічні задачі. Основа даної концепції – злиття в єдине ціле різних сфер діяльності підприємства [18].

Оцінка бажаного стану, поставлених цілей або завдань є центральним моментом процесу управління ефективністю. Для розуміння чи буде запропанований спосіб досягнення цілей продуктивним, необхідно ввести критерій оцінки. Критерій – це ознака, мірило, на підставі якого проводиться оцінка досягнення стратегічних цілей. Подивимось на схематично збалансовану систему показників ефективності стратегії розвитку корпорації ROSHEN.

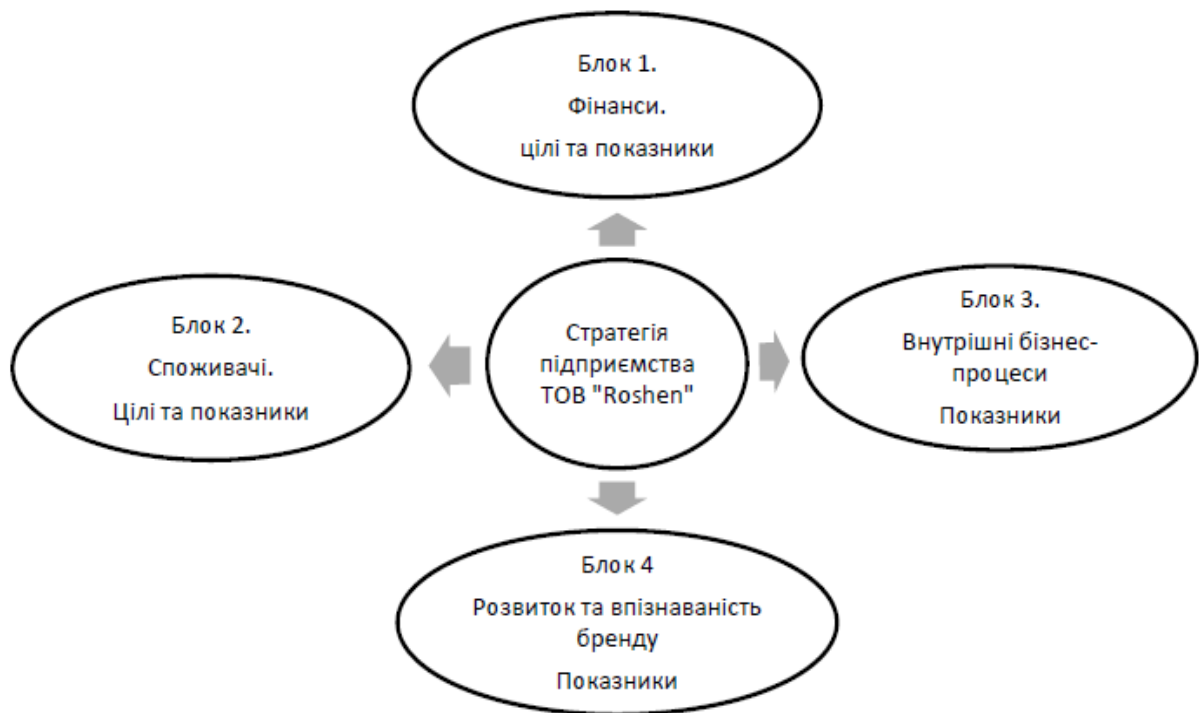


Рис. 3.7. Стратегія корпорації ROSHEN

Джерело: складено автором на основі [55].

Блок 1. Фінанси.

Табл. 3.5 – за умови розширення виробництва на ринок Польщі,

спільного виробництва впродовж 5 років з компанією «Colian» [36].

Таблиця 3.5

Таблиця бюджет виробництва корпорації ROSHEN

Показники	2021-2022 рр.	2023-2027рр.	Темп приросту	Відносний приріст, %
Дохід від реалізації продукції, тис.грн	638817	880700	241883	16%
Валовий прибуток, тис.грн	82581	93400	10819	6,1%
Чистий прибуток, тис.грн	5257	6567	1310	11%
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	900000	1000000	100000	5.2%
Фондовіддача	1,9	2,3	0,4	9,5%
Рентабельність діяльності підприємства, %	0,80	0,98	0,18	10%
Собівартість реалізації продукції (товарів, послуг)	556236	500000	-56236	-5,3%

Джерело: складено автором

З табл. 3.5 видно, що за умови залучення нової стратегії рівень прибутковості корпорації ROSHEN за наступні 5 років зросте. За всіма показниками фінансової стійкості корпорації ROSHEN бачимо тенденцію до зросту, що каже про вірний напрям підприємства та необхідність використання даної стратегії розвитку.

Загалом, на ринку Польщі у 2021-2022 рр. загально виготовляється близько 18000 тон кондитерської продукції. За перший рік входження до кондитерського ринку Польщі, корпорація ROSHEN має наміри охопити від 3-6% від загального кондитерського ринку. За таких умов, беручи середній відсоток охоплення ринку – 4,5%, близько 810 тон продукції з буку корпорації ROSHEN буде виготовлено на ринок Польщі. Очікуємо динамічний розвиток кожен рік на 2%.

Запланований проект призведе до зміни коефіцієнтів інноваційної активності корпорації ROSHEN за умови впроваджених заходів, що розкриті були у пункті 3.2.

Таблиця 3.6

Зміна коефіцієнтів міжнародної активності корпорації ROSHEN після
впроваджених заходів

Показник	Нормативне значення	2022р.	Прогноз на 2023-2027 рр.
Коефіцієнт впровадження нової продукції	Квп $\geq 0,45$ – стратегія лідера Квп $\leq 0,44$ - стратегія послідовника	0,45	0,53
Коефіцієнт розширення продукції на ринку Польщі	Крп $\geq 0,35$ – стратегія лідера Крп $\leq 0,34$ - стратегія послідовника	0,51	0,91
Коефіцієнт освоєння нової техніки	Кот $\geq 0,35$ – стратегія лідера Кот $\leq 0,34$ - стратегія послідовника	0,54	0,67

Джерело: складено автором

За даними табл. 3.6 можна зробити висновок, що коефіцієнти інноваційної активності мають позитивну динаміку. Таким чином, за рахунок реалізації запропонованих заходів підвищиться міжнародна активність корпорації ROSHEN.

Блок 2. Споживачі.

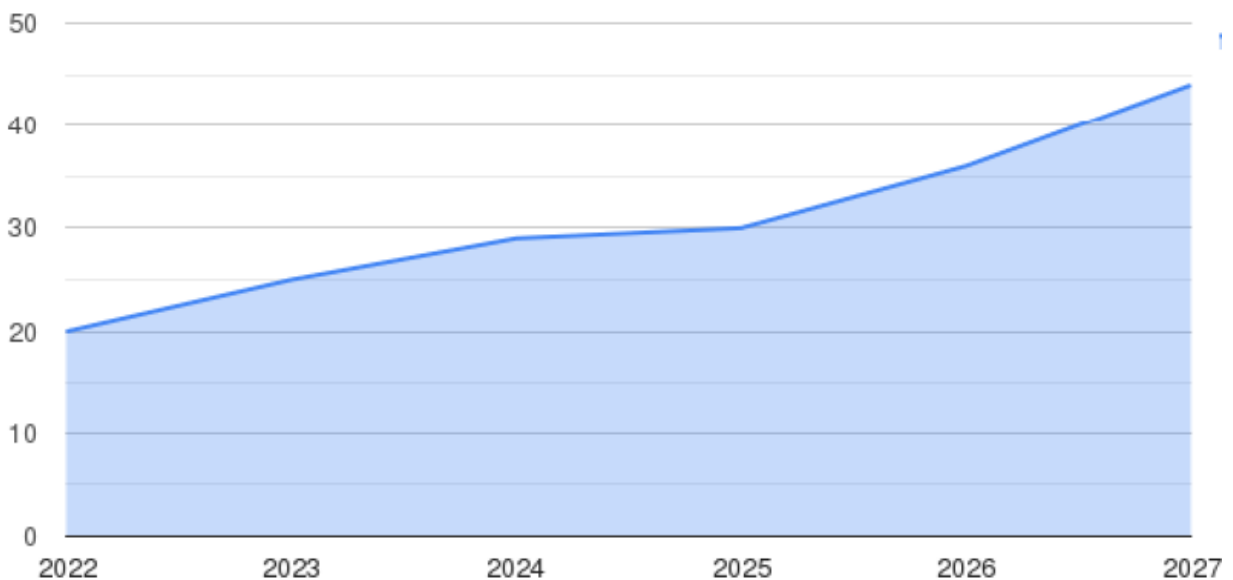


Рис. 3.8. Графік збільшення кількості споживачів продукції корпорації
ROSHEN

Джерело: складено автором на основі [57].

Даний графік був складений за умови реалізації запропонованої стратегії розвитку, а саме співпраця корпорації ROSHEN з польською кондитерською

фабрикою «Colian». Розрахунок наведений на майбутні 5 років та вимірюється у процентному відношенні.

Згідно з розрахунків стратегія підрядного виробництва корпорації ROSHEN з компанією ринку Польщі «Colian» підвищить кількість споживачів продукції корпорації ROSHEN на ринку ЄС. Наразі корпорація ROSHEN так чи інакше продає продукцію на територію Європи близько 20%. У цю кількість входить експорт до країн Європи (Іспанія, Польща, Угорщина, Італія, Литва), та і спільне виробництво з Угорщиною. За умови введення стратегії розвитку, яку ми пропонуємо, дана кількість споживачів може підвищитися вдвоє до 40%. Від так можна побачити на рис. 3.8 різке збільшення кількості споживачів, що очікується з початку 2025р.

Блок 3. Внутрішні бізнес процеси.

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, сервісом та якістю.

За умови введення запропонованої стратегії розвитку корпорації ROSHEN, а саме спільне виробництва продукції корпорації ROSHEN з підприємством Польщі - «Colian» внутрішні бізнес-процеси корпорації ROSHEN будуть модернізуватися. Через запропоновану 5 річну співпрацю з компанією європейського зразка, українська корпорація ROSHEN теж почне модернізуватися до цього рівня. Зміна внутрішніх бізнес-процесів українського підприємства просто необхідна для реалізації даної стратегії.

Розглянемо які саме бізнес-процеси корпорації ROSHEN будуть модернізуватися через співпрацю з європейським підприємством Польщі «Colian».

За функціональною ознакою:

– розробка продуктів (обробка вимог, потреб і очікувань польського ринку і розробки продуктів, послуг, що задовольняють цим вимогам);

- маркетинг (залучення нового ринку – залучення додаткової реклами/просування/ залучення нових замовників з ЄС);
- забезпечення (удосконалення управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища та вимогам ЄС ринку, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси) [27].

Блок 4. Розвиток та впізнаваність бренду.

Компанія «Colian» заслуговує довіри на ринку Польщі та має міцну впізнаваність бренду. Оскільки мета корпорації ROSHEN – це розвиток на ринку Польщі та ЄС, то потужні зв'язки з місцевою компанією, якій довіряє споживач, будуть сприяти реалізації даної мети. Таким чином споживачі почнуть асоціювати бренд корпорації ROSHEN з якісним та надійним. І, якщо споживачі вважають, що цей бренд заслуговує на довіру, то вони сприймуть український бренд корпорації ROSHEN у вигідному світлі. Наприклад, якщо споживач бачить бренд корпорації ROSHEN у партнерстві з Colian, він почуватиметься спокійніше, купуючи дану продукцію, тому що даний зв'язок із таким більш гучним ім'ям на ринку Польщі, як Colian, означає, що корпорація ROSHEN тепер «перевірена». Визначимо, які ще існують чинники розвитку для корпорації ROSHEN за умови стратегічного розвитку: збільшення продажу; підвищення прибутку; короткострокове забезпечення дохідності; економія на масштабі; підвищення потенціалу до інновацій; довгострокове забезпечення дохідності; державні стимули; освіта.

Отже, окрім цілком очевидних фінансових причин, вихід на міжнародний ринок також може допомогти корпорації ROSHEN розвиватися й надалі. Приєднуючись до міжнародної співпраці, корпорація ROSHEN зможе покращити свої результати, і це технічне та/або якісне покращення призведе до фінансової стабільності та майбутньої міцності корпорації ROSHEN.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши діяльність корпорації ROSHEN, можемо стверджувати, що з метою успішного ведення міжнародної економічної діяльності на ринку Європи потрібно стратегічно підходити до системи управління та розробки потенційних напрямів діяльності. Після проведення дослідження нами було запропоновано основний напрям розвитку – спільне підприємство з польською компанією «Colian».

Визначено, що для корпорації ROSHEN важливим напрямом розвитку та новим стратегічним варіантом є вихід до ринку ЄС. Після детального аналізу країн сусідів, ми дійшли висновку, що саме Польща є потенційною країною для виходу на ринок Європи для корпорації ROSHEN.

Також був проведений PEST-аналіз Польщі та визначені основні причини вибору даної країни. Після вибору найбільш адекватної конкурентним перевагам та потенціалу країни ринку ЄС логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнес-практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування.

Вихід українського підприємства на ринок Польщі полягає у створенні спільного підприємства.

Проаналізувавши попередній вдалий досвід спільного підприємства корпорації ROSHEN, логічним було запропонувати метод спільного підприємства. За останні п'ять років кількість пунктів продажу кондитерських виробів у Польщі збільшилась на 20%. Загальна вартість польського ринку солодоців становить порядку 13 млрд злотих (3 мільярди 250 мільйонів євро).

У якості важливого потенційного партнера для корпорації ROSHEN ми запропонували обрати Colian Holding SA. Colian Holding SA – провідне акціонерне підприємство з польським капіталом на ринку кондитерських виробів, яке конкурує з міжнародними концернами. Спеціалізується на

виробництві, дистрибуції та реалізації продуктів харчування у кондитерській промисловості.

Ми розрахували ефекти від реалізації даного проекту та дійшли висновку, що дане спільне підприємство буде мати більше позитивних якостей ніж негативних. Дані для розрахунку буди зображені у формі таблиці та графіків.

Загалом, на ринку Польщі у 2021-2022 рр. в цілому виготовляється близько 18000 тон кондитерської продукції. За перший рік входження до кондитерського ринку Польщі, корпорація ROSHEN має наміри охопити від 3-6% від загального кондитерського ринку. За таких умов, було запропоновано даний напрям удосконалення на наступні 5 років.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження механізму розвитку міжнародної економічної діяльності корпорації ROSHEN в умовах євроінтеграції можемо зробити такі висновки.

Глобальна конкуренція спонукає компанії ставати більш інноваційними та ефективними у використанні ресурсів. Для споживачів міжнародний бізнес знайомить їх із різноманітними товарами та послугами. Для багатьох це покращує їхній рівень життя та збільшує доступ до нових ідей, пристроїв, продуктів, послуг і технологій. Аналізуючи етапи виходу підприємств на міжнародний ринок, зрозуміло, що без міжнародної економічної діяльності будь-яка компанія не зможе існувати тривалий час.

Встановлено, що організація міжнародної економічної діяльності дозволяє країнам скористатися спеціалізованим досвідом і багатими чинниками виробництва для доставки товарів і послуг на міжнародний ринок, що сприяє збільшенню різноманітності товарів і послуг, доступних на ринку. Міжнародний бізнес посилює конкуренцію на внутрішніх ринках і відкриває нові можливості для зовнішніх ринків.

Доведено, що особливістю транскордонного співробітництва є те, що інструменти його здійснення (міжнародна торгівля товарами та послугами, рух капіталів, робочої сили, інформації) притаманні й міжнародній економічній діяльності в цілому. Разом з цим, транскордонне співробітництво само виступає інструментом міжнародної, насамперед, економічної інтеграції, що дає підстави вважати транскордонне співробітництво своєрідним відгалуженням міжнародної економічної діяльності. Потребують корегування існуючі класифікації міжнародного торговельно-економічного обміну за рахунок внесення до них рівнів його здійснення (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), а також форм реалізації – прикордонної та міжрегіональної торгівлі.

Враховуючи світовий досвід (ЄС, НАФТА) здійснення міжнародного торговельно-економічного обміну на мезорівні, транскордонне співробітництво доцільно розглядати як важливу складову стратегії міжнародної економічної діяльності України на мезорівні. При визначенні підходів до оцінки ефективності діяльності міжнародних компаній встановлено, що загальним для всіх підходів є використання аналітичних коефіцієнтів, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання. При чому коефіцієнтний аналіз є достатньо простим підходом оцінки ефективності діяльності міжнародної корпорації, де оцінка за групами показників дозволяє ретроспективно оцінити роботу компанії на основі даних зовнішньої звітності.

Дослідивши господарську діяльність корпорації ROSHEN, економічний стан, провівши аналіз ефективності управління міжнародною економічною діяльністю та визначивши загальні проблемні аспекти корпорації ROSHEN можемо окреслити загальні висновки. Міжнародна Кондитерська Корпорація ROSHEN – лідер національного ринку кондитерських виробів. Компанія була сформована у 1996 році. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації затримок продукції на складі - корпорації ROSHEN ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Корпорація ROSHEN має стійке фінансове положення. Майже усі показники мають позитивну динаміку. Власний капітал збільшився за рахунок збільшення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. З аналізу видно, що виробничо-господарська діяльність корпорації ROSHEN на високому рівні та має постійне підвищення доходів. Корпорація ROSHEN виготовляє сучасну продукцію на ринок ЄС та дотримується рецептури, використовуючи високоякісну сировину та матеріали. Позиція корпорації ROSHEN достатньо висока і має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що зумовлює бажання керівництва корпорації ROSHEN підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. Наразі корпорація ROSHEN успішно співпрацює з Bonbonetti Choco – один із найбільших виробників шоколадних виробів в Угорщині. Корпорація

ROSHEN має намір на подальший розвиток міжнародного ринку та робить вірні кроки до цього.

Проаналізувавши діяльність корпорації ROSHEN, можемо стверджувати, що з метою успішного ведення міжнародної економічної діяльності на ринку Європи потрібно стратегічно підходити до системи управління та розробки потенційних напрямів діяльності. Після проведення дослідження нами було запропоновано основний напрям розвитку – спільне підприємство з польською компанією «Colian». Визначено, що для корпорації ROSHEN важливим напрямом розвитку та новим стратегічним варіантом є вихід до ринку ЄС. Після детального аналізу країн сусідів, ми дійшли висновку, що саме Польща є потенційною країною для виходу на ринок Європи для корпорації ROSHEN.

Також був проведений PEST-аналіз Польщі та визначені основні причини вибору даної країни. Після вибору найбільш адекватної конкурентним перевагам та потенціалу країни ринку ЄС логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнес-практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування. Вихід українського підприємства на ринок Польщі полягає у створенні спільного підприємства.

Проаналізувавши попередній вдалий досвід спільного підприємства корпорації ROSHEN, логічним було запропонувати метод спільного підприємства. За останні п'ять років кількість пунктів продажу кондитерських виробів у Польщі збільшилась на 20%. Загальна вартість польського ринку солодоців становить порядку 13 млрд злотих. У якості важливого потенційного партнера для корпорації ROSHEN ми запропонували обрати Colian Holding SA. В результаті розрахованого ефекту від реалізації даного проекту ми дійшли висновку, що дане спільне підприємство буде мати більше позитивних якостей ніж негативних. Дані для розрахунку буди зображені у формі таблиці та графіків.

Загалом, на ринку Польщі у 2021-2022 рр. в цілому виготовляється близько 18000 тон кондитерської продукції. За перший рік входження до кондитерського ринку Польщі, корпорація ROSHEN має наміри охопити від 3-6% від загального кондитерського ринку. За таких умов, було запропоновано даний напрям удосконалення на наступні 5 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. Актуальні питання міжнародної економічної діяльності українських автоперевізників вантажів у контексті євроінтеграції / В. Адамик, Д. Рожнятовська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2020. - Вип. 1. - С. 86-101.
2. Адвокатова Н. О. Транспортна інфраструктура у міжнародній економічній діяльності / Н. О. Адвокатова, Т. М. Повод // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 25-33.
3. Артиш В.І. Виробництво кондитерської продукції а країнах Європейського союзу, В.І. Артиш, Економіка АПК., 2014. , № 2. С. 93-96.
4. Барвінська Є. С. Управління організаційною поведінкою автотранспортного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності / Є. С. Барвінська, Х. А. Барвінська // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 121-129.
5. Бережнюк І. І. Спрощення процедур міжнародної торгівлі в контексті забезпечення національної економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності / І. І. Бережнюк, С. П. Коляда // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 104-107.
6. Бестужева С. В. Методичні засади оцінки ефективності державного регулювання міжнародної економічної діяльності підприємств / С. В. Бестужева // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 23(1). - С. 32-36.
7. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник / С. В. Бестужева. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 268 с.
8. Богославська А. В. Міжнародні аспекти економічної діяльності України та Росії / А. В. Богославська, Т. В. Стройко // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія :

Економічні науки. - 2014. - Вип. 5.2. - С. 75-78.

9. Бойко Ю. Створення та діяльність Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України через призму архівних документів / Ю. Бойко, О. Березовська, І. Шарабанова // Актуальні проблеми вітчизняної та всесвітньої історії. - 2015. - Вип. 26. - С. 282-286.

10. Братко І. В. Правотворча діяльність Організації Об'єднаних Націй у сфері надання міжнародної допомоги країнам, що розвиваються, та країнам із перехідною економікою / І. В. Братко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. - 2012. - № 2. - С. 120-124.

11. Букріна К. А. Європейський вектор міжнародної економічної діяльності України / К. А. Букріна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 3. - С. 43-46.

12. Булкот О. В. Міжнародна інвестиційна діяльність ТНК в умовах викликів цифрової економіки / О. В. Булкот // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 32-36.

13. Бурко Я. В. Діяльність міжнародних організацій задля розвитку економіки та місцевого самоврядування в Луганській області / Я. В. Бурко, М. В. Касаткіна // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 6(1). - С. 29-33.

14. Вдовенко Н. М. Управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації міжнародної економіки та змін в безпекології і поведінці споживачів / Н. М. Вдовенко, І. М. Кукса, Т. О. Дяченко, М. В. Сірик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 113-120.

15. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом / Ю. В. Вдовиченко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_11_16

16. Вербицька Г. Л. Сучасний стан та проблеми активізації інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств в умовах міжнародних економічних відносин / Г. Л. Вербицька // Економічний простір. - 2018. - № 129. - С. 66-74.

17. Гайда Т. Ю. Вплив діяльності міжнародних компаній українського

походження на економіку України / Т. Ю. Гайда, М. Є. Лазорко. // Ефективна економіка. - 2016. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_28

18. Гальцова О. Л. Наукове узагальнення довгострокових мотиваційних чинників міжнародної діяльності суб'єктів господарювання з позицій різних економічних теорій / О. Л. Гальцова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 5. - С. 61-66.

19. Герасимчук З.В., Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник, Луцьк: Надстир'я, 2021. – 328 с.

20. Гетьман Л. Г. Бізнес-середовище міжнародної економічної діяльності на сучасному етапі / Л. Г. Гетьман. // Ефективна економіка. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_32

21. Гончаренко О. В. Факторинг у міжнародній економічній діяльності України / О. В. Гончаренко // Економічний простір. - 2017. - № 119. - С. 14-24.

22. Даниленко В. І. Рекламна діяльність аграрних підприємств у контексті міжнародних економічних відносин / В. І. Даниленко, Ю. П. Калюжна, Л. М. Кошова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 2. - С. 67-74.

23. Державна служба статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua/

24. Дячек В. В. Аналіз ефективності методів валютного регулювання у сучасних умовах міжнародної економічної діяльності / В. В. Дячек, Н. В. Пастухова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 24(1). - С. 22-25.

25. Ємельянов В. М. Напрямки формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності на регіональному рівні / В. М. Ємельянов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління. - 2014. - Т. 242, Вип. 230. - С. 51-55.

26. Закон України «Про єдиний митний тариф» від 05.02.92 № 2097 – XII.

27. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959-ХІІ від 16.04.1991р. зі змінами і доповненнями.

28. Закон України «Про комплексну програму утворення України як транзитної держави у 2002-2010 роках» // Відомості Верховної Ради України. – 2002. - №24. – С.626.

29. Залевська А. І. Адміністративно-правове регулювання міжнародної економічної діяльності в Україні / А. І. Залевська // Правове регулювання економіки. - 2014. - № 14. - С. 191-203.

30. Залізнюк В. П. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі / В. П. Залізнюк, Н. П. Сафонік, А. С. Кая // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2021. - № 4. - С. 183-189.

31. Звіт про діяльність секції економістів-міжнародників та східного відділення АЕН України // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 197-202.

32. Золотарьова О. В. Діяльнісна мобільність та переміна діяльності як чинники управління змінами в міжнародній економіці / О. В. Золотарьова, В. К. Лебедева // Проблеми економіки та політичної економії. - 2018. - № 2. - С. 94-116.

33. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства / В. В. Іванова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

34. Канюк О. В. Світові тенденції міжнародної маркетингової діяльності на сучасному етапі розвитку світової економіки / О. В. Канюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2023. - Вип. 46. - С. 20-23.

35. Кара Н. І. Інформаційне забезпечення оцінки впливу контрагентів підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності / Н. І. Кара, І. С. Процик // Економічний простір. - 2021. - № 173. - С. 46-51

36. Кара Н. І. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств / Н. І. Кара, О. О. Пшик-Ковальська //

Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2018. - Вип. 14(1). - С. 23-35.

37. Кара Н. І. Управління витратами на рекламну діяльність в умовах міжнародних економічних зв'язків / Н. І. Кара, Т. І. Пасемко // Економічний простір. - 2019. - № 151. - С. 28-38.

38. Коваленко О. М. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://наука.ua.ency.biz/?p=8301>

39. Когут У. І. Антикризове управління витратами підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності / У. І. Когут, Н. І. Горбаль, Р. Б. Вільгуцька // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2017. - № 2. - С. 197–206.

40. Кондратець О.М. Євроінтеграція України як фактор «мотивованої» модернізації, О.М. Кіндратець, Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: Наук. вісник: зб. наук.праць., К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2013. Вип. 72 (№ 5). С. 824–829.

41. Король М. М. Вплив інвестиційно-кредитної діяльності міжнародних кредитно-фінансових організацій на економіку України / М. М. Король, А. В. Добош // Економіка та держава. - 2021. - № 10. - С. 31-36.

42. Котенко О. О. Управління фінансовими ресурсами підприємств, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, шляхом інвестування в енергозберігаючі технології / О. О. Котенко, М. Д. Домашенко, В. Ю. Бурнакова, Д. Д. Черниш // Бізнес Інформ. - 2020. - № 6. - С. 275-281.

43. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник, Н.С. Краснокутська., Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 352 с.

44. Ксендзук В. В. Аналіз діяльності Міжнародного валютного фонду в умовах глобалізаційних економічних процесів / В. В. Ксендзук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 2. - С. 98-105.

45. Ксендзук В. В. Розрахунки в зовнішньоекономічній діяльності як

економічна категорія в системі міжнародних економічних відносин / В. В. Ксендзук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 3. - С. 108-114.

46. Кузьмінський Б. Ю. Класифікація конфіскованих активів суб'єктів міжнародної економічної діяльності як об'єктів обліку та контролю / Б. Ю. Кузьмінський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(5). - С. 148-151.

47. Кузьмінський Б. Ю. Контроль розпорядження конфіскованими активами суб'єктів міжнародної економічної діяльності / Б. Ю. Кузьмінський // Незалежний аудитор. - 2015. - № 11. - С. 48-54.

48. Кузьмінський Б. Ю. Облік конфіскованих активів суб'єктів міжнародної економічної діяльності на етапі їх реалізації / Б. Ю. Кузьмінський // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2015. - Вип. 1(2). - С. 95-98.

49. Кузьмінський Б. Ю. Облік реалізації конфіскованих активів суб'єктів міжнародної економічної діяльності / Б. Ю. Кузьмінський // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2015. - Вип. 1. - С. 186-196.

50. Кушнір Н. О. Оцінка діяльності МВФ у системі міжнародних економічних відносин / Н. О. Кушнір, І. І. Стойка // Економічний простір. - 2021. - № 175. - С. 27-31.

51. Лакіза В. В. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності / В. В. Лакіза, Р. Д. Бала. // Ефективна економіка. - 2020. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_30

52. Ларіна Т. Ф. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки / Т. Ф. Ларіна, В. А. Фурса, О. В. Болотна // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2019. - № 11. - С. 147-151.

53. Левківський В. М. Сучасні форми діяльності транснаціональних

корпорацій у системі міжнародних економічних відносин / В. М. Левківський // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 4. - С. 17-24.

54. Лема Г. В. Планування соціально-економічних заходів з розвитку компетенцій працівників підприємств в умовах міжнародної економічної діяльності / Г. В. Лема, І. Б. Олексів, Т. Ю. Лісович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. - 2018. - № 897, Вип. 2. - С. 57-64.

55. Майданюк Т. Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/Economics/2_87307.doc.htm.

56. Максименко А. В. Податкові імперативи регулювання міжнародної економічної діяльності / А. В. Максименко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 10. - С. 32-37.

57. Матвеева К. С. Уміння та навички майбутніх фахівців економічного профілю до ведення успішної міжнародної діяльності засобами іноземної мови / К. С. Матвеева // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. - 2015. - № 2. - С. 14-20.

58. Матвеева К. С. Впровадження експерієнційно-інтерактивного та рефлексивного підходів в іншомовну підготовку майбутніх економістів до міжнародної діяльності засобами іноземної мови / К. С. Матвеева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Філологічна. - 2015. - Вип. 56. - С. 187-189.

59. Матвеева К. С. Педагогічні умови підготовки майбутніх економістів до міжнародної професійної діяльності засобами іноземної мови / К. С. Матвеева // Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер : Педагогічні науки. - 2015. - Вип. 1. - С. 151-155.

60. Мельник А. О. Бізнес-середовище міжнародної економічної діяльності на сучасному етапі / А. О. Мельник, Н. В. Власюк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . - 2017. - № 3(2). - С. 115-119.

61. Мельничук С. Ю. Підготовка майбутніх фахівців міжнародних

економічних відносин до професійної діяльності як педагогічна проблема / С. Ю. Мельничук // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки. - 2017. - № 4. - С. 278–290.

62. Мірошниченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу та виходу на ринки. URL: <http://www.irf.ua/>

63. Ніколенко Т. І. Реалізація інноваційної стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності України / Т. І. Ніколенко // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. - 2012. - Вип. 4. - С. 98-102.

64. Онікієнко С. В. Міжнародне регулювання банківської діяльності: політико-економічний аспект / С. В. Онікієнко // Інвестиції: практика та досвід. - 2012. - № 24. - С. 4-11.

65. Офіційний портал підприємства Roshen. URL: <https://www.roshen.com>

66. Офіційний сайт компанії «Colian». URL: <https://colian.com/en/homepage/>

67. Павліха Н. В. Розвиток «зеленої» економіки в умовах міжнародної економічної діяльності / Н. В. Павліха, А. В. Цап // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. - 2013. - Вип. 19, № 4. - С. 187-194.

68. Пазиніч О. Можливості впровадження сучасних інструментів HR менеджменту міжнародних компаній у практику управління українських суб'єктів зовнішньо-економічної діяльності / О. Пазиніч // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління. - 2016. - Вип. 38. - С. 207-214.

69. Переверзева А. В. Аналіз економічних ризиків діяльності фірми на міжнародному ринку / А. В. Переверзева, І. О. Лазнева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2021. - № 2(1). - С. 87-90.

70. Перенчук О. П. Міжнародна економічна діяльність України та її стратегічні вектори / О. П. Перенчук // Сучасні питання економіки і права. - 2011. - Вип. 1. - С. 38-43.

71. Перенчук О. П. Розвиток міжнародної економічної діяльності України в контексті інтеграції до ЄС / О. П. Перенчук // Сучасні питання економіки і права. - 2011. - Вип. 2. - С. 75-80.

72. Піддубна Л. І. Оцінювання міжнародної економічної діяльності підприємства / Л. І. Піддубна, М. В. Горобинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. - Вип. 29. - С. 129-133.

73. Піддубний І. О. Гомеостатичний механізм координації результатів в системі міжнародної економічної діяльності підприємства / І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 66. - С. 109-118.

74. Постанова Верховної Ради України «Про інформацію Кабінету Міністрів України про хід виконання заходів щодо вступу України до Світової організації торгівлі» № 1054- IV від 9 липня 2003р.

75. Постанова Верховної Ради України «Про основні напрями зовнішньої політики України» від 2 липня 1993р. № 3360-XXII.

76. Про асоціацію України та Європейського Союзу : Угода від 01.09.2017р URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

77. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996р. №236/96/ URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

78. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001р. № 141 2210-III. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

79. Програма заходів щодо завершення вступу України до Світової організації торгівлі. – К., Міжвідомча комісія з питань фінансової безпеки при Раді національної безпеки і оборони України, 2002. – 15 с.

80. Пузирьова П. В. Інтегровані структури бізнесу та інтегральний потенціал / П. В. Пузирьова // The world of science and innovation : proceedings

of X International Scientific and Practical Conference, London, United Kingdom, 5-7 May 2021. – Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 2021. – P. 667-672.

81. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.

82. Пузирьова П. В. Розвиток міжнародної економічної діяльності в умовах економічної інтеграції / П. В. Пузирьова, Д. О. Порохня // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11 травня 2023 року. – Київ : НАУ, 2023. – С. 208-211.

83. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства / П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 116-122.

84. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 165-167.

85. Пузирьова П. В. Теоретичні основи формування концепції механізму управління розвитком інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Science and education: problems, prospects and innovations : abstracts of III International scientific and practical conference, Kyoto, Japan, 2-4 December, 2020. – CPN Publishing Group, Kyoto, Japan, 2020. – P. 582-591.

86. Пузирьова П. В. Фінансово-економічне стимулювання інноваційної

активності інтегрованих структур бізнесу [Електронне видання] / П. В. Пузирьова // Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 22 травня 2023 року. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. – С. 165-169.

87. Пустовіт Ю. О. Автомобільні перевезення в міжнародній економічній діяльності / Ю. О. Пустовіт // Економіка та держава. - 2018. - № 9. - С. 91-94.

88. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13913/1/68_468-472_Vis_727_Menegment.pdf

89. Рецензія на колективну монографію: "Міжнародні економічні відносини та національна економічна діяльність: сучасний стан, проблеми та тенденції розвитку" // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2021. - № 2(1). - С. 282-283.

90. Романюк Л. М. Сучасні тенденції міжнародної економічної діяльності України / Л. М. Романюк // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2021. - Вип. 6. - С. 47-55.

91. Сіденко В. Г. Вплив електронної торгівлі на еволюцію організаційних форм міжнародної економічної діяльності / В. Г. Сіденко // Економічна теорія. - 2020. - № 3. - С. 83-106.

92. Сорока М. П. Формування стратегічних пріоритетів розвитку міжнародної економічної діяльності регіону з урахуванням впливу світових глобалізаційних процесів / М. П. Сорока // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. - 2011. - № 2. - С. 183-188

93. Стахів О. А. Безбюджетний менеджмент витрат та діяльності як інноваційний елемент економічного управління в міжнародному бізнесі / О. А. Стахів, Т. Л. Адамчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2022. - Вип. 3. - С. 177-187.

94. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством, Г.М. Тарасюк. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2016. – №2(52). – С. 287– 291.

95. Темиргалієв Р. І. Вдосконалення механізмів здійснення міжнародної економічної діяльності регіону / Р. І. Темиргалієв // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2012. - Вип. 1. - С. 383-389.

96. Тихончук Л. Х. Державне регулювання міжнародної економічної діяльності корпорацій / Л. Х. Тихончук // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 24. - С. 118-122.

97. Тихончук Л. Х. Напрями державного регулювання міжнародної економічної діяльності корпорацій / Л. Х. Тихончук // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 15. - С. 61-65.

98. Тихончук Л. Х. Трансформація функцій державного управління в сфері регулювання міжнародної економічної діяльності / Л. Х. Тихончук. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2018. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_6_10

99. Туролєв Г. О. Концепції міжнародного бізнесу у теоретичному дискурсі процесів офшоризації економічної діяльності / Г. О. Туролєв // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 65-70.

100. Турчіна С. Г. Особливості інноваційної діяльності за умов міжнародної економічної інтеграції / С. Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2014. - Вип. 5. - С. 122-126.

101. Указ Президента України «Про затвердження Концепції трансформації митного тарифу України на 1996-2005рр. відповідно до системи ГАТТ/СОТ» №255 від 6 квітня 1996р.

102. Указ Президента України «Про Програму інтеграції України до Європейського Союзу» від 14 вересня 2010 року №1072.

103. Федотова Ю. Особливості управління фінансами в міжнародній

економічній діяльності / Ю. Федотова, М. Волкова, М. Наумов, Т. Бурмака, Д. Серьогіна // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2021. - № 3. - С. 351-357.

104. Фоменко Є. О. Пріоритетні напрями реформування державного регулювання міжнародної економічної діяльності комерційних банків України / Є. О. Фоменко // Інвестиції: практика та досвід. - 2012. - № 5. - С. 78-82.

105. Чайковська В. В. Міжнародні економічні договори як джерела правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності / В. В. Чайковська // Альманах міжнародного права. - 2015. - Вип. 7. - С. 20-31.

106. Чайковська В. Критерії зовнішньоекономічної діяльності у господарському та міжнародному економічному праві / В. Чайковська // Юридичний вісник. - 2014. - № 4. - С. 253-257.

107. Чумак О. В. Гармонізація обліково-звітної системи щодо економічної діяльності підприємств у контексті міжнародної стандартизації / О. В. Чумак // Економічний простір. - 2018. - № 138. - С. 223-232.

108. Шацька З. Я. Сутність креативного менеджменту в системі економічно-фінансового управління інтегрованими одиницями / З. Я. Шацька, М. С. Шацька, О. В. Халіляєва // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 242-244.

109. Шнирков О. О. Місце та роль малого бізнесу у міжнародній економічній діяльності / О. О. Шнирков, І. В. Руденко // Молодий вчений. - 2020. - № 11(2). - С. 226-230.

110. Шпак Н. О. Сутність та різновиди інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності / Н. О. Шпак, Ю. Я. Гурський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. - 2022. - Т. 6, № 1. - С. 132-142.

111. Шуба М. В. Стратегія міжнародної економічної діяльності України: розвиток і диверсифікація її форм на мезорівні / М. В. Шуба // Вісник

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. - 2013. - Вип. 1047. - С. 154-160.

112. Шушкова Ю. В. Формування середовища безпеки міжнародної фінансово-економічної діяльності вітчизняних суб'єктів бізнесу / Ю. В. Шушкова // Підприємництво і торгівля. - 2016. - Вип. 20. - С. 71-74.

113. Bartlett C. A., Ghoshal S. Transnational management. Vol. 4. McGraw Hill, 2000.

114. Buckley P. J. Multinational Enterprise and the Globalization of Knowledge. New-York: Palgrave Macmillan, 2006.

115. Casson M. C., Buckley P. J. The Theory of Internationalization. Recent Research on the Multinational Enterprise. London, 1991.

116. Cobham A., Jansky P. Estimating illicit financial flows. A critical guide to the data, methodologies and findings. January 2020.

117. Crivelli E., De Mooij R., Keen M. Base Erosion, Profit Shifting and Developing Countries. IMF Working Paper 15/118, International Monetary Fund. Washington, DC, 2015.

118. Dunning J. The Theory of International Production. International Trade Journal. 1998. № 3. P. 19–27.

119. Ghoshal S., Bartlett C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. Academy of management review. 1990. No. 15. P. 603–626.

120. International economic activity in the conditions of economic integration / P. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, S. I. Spivak, D. O. Porokhnia // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 4 (263). – С. 42-50.

121. International economic activity in the conditions of economic integration / P. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, S. I. Spivak, D. O. Porokhnia // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 4 (263). – С. 42-50.

122. Jones R. W., Kierzkowski H. The role of services in production and international trade: A theoretical framework. The Political Economy of International Trade. Oxford, Basil Blackwell. 1990. P. 31-48.

123. Nevmerzhytska O. Theoretical basis of innovative support of international business / O. Nevmerzhytska, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 52-59.

124. Olshanska O. Supporting international business in Ukraine as a development of the state's smart economic system in the post-war period / O. Olshanska, O. Nevmerzhytska // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 128-129.

125. Olshanska O. The current state of the tourist industry of Ukraine and the prospects of its integration into the European Union = Сучасний стан туристичної галузі України та перспективи її інтеграції до Європейського Союзу [Текст] / O. Olshanska, P. Puzyrova // Менеджмент. - 2022. - Вип. 2 (36). - С. 79-89.

126. Olshanska O. The significance of integration processes in globalization / O. Olshanska, V. Vdovin, N. Khmelevskiy // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 127-128.

127. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.

128. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V.

Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

129. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / О. В. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

130. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development / О. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11 (246). – С. 42-50.

131. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / О. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.

132. Panchenko M. A. The concept and features of the basic forms of calculations used in international trade / М. А. Panchenko, P. V. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 29-37.

133. Porokhnia D. The main stages of support and development of international activities in modern conditions / D. Porokhnia, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 65-72.

134. Porokhnia D. The main stages of support and development of international activities in modern conditions / D. Porokhnia, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022.

135. Puzyrova P. European integration strategy for tourism development of Ukraine = Євроінтеграційна стратегія розвитку туризму України [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2022. - Вип. 2 (36). - С. 68-78.

136. Puzyrova P. International integration as a factor of smart economy development in the post-war period in Ukraine / P. Puzyrova, D. Porokhnia, A. Svyrydov // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 130-131.

137. Puzyrova P. International integration as a factor of smart economy development in the post-war period in Ukraine / P. Puzyrova, D. Porokhnia, A. Svyrydov // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 130-131.

138. Puzyrova P. International integration as a factor of smart economy development in the post-war period in Ukraine / P. Puzyrova, D. Porokhnia, A. Svyrydov // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 130-131.

139. Puzyrova P. The algorithm for constructing a decomposition matrix of innovative risks: the degree of their influence on innovation potential for integrated business structures in dynamic conditions of modern development / P. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of V International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 29-31 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 845-852.

140. Puzyrova P. The financial risks of innovative activities of integrated business structures: modern aspects of reduction and neutralization / P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VII

International scientific and practical conference, Chicago, USA, 22-24 December 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 715-721.

141. Puzyrova P. The strategy of enterprises entering international markets as an element of the post-war reconstruction of Ukraine / P. Puzyrova, M. Herasymchuk // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації" : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 45-46.

142. Puzyrova P. Transnational corporations and their role in the post-war development of international business / P. Puzyrova, O. Papko, A. Svyrydov // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 131-133.

143. Puzyrova P. V. Main aspects of international marketing activities of export companies / P. V. Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, S. Mammadova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 7-8 (254-255). – С. 124-131.

144. Puzyrova P. V. The strategy of innovative development: concept, essence and significance for business units in conditions of continuous development / P. V. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of IV International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 1-3 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 1060-1066.

145. Vdovin V. Fundamentals of integration processes in international business / V. Vdovin, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 73-78.

ДОДАТКИ