**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**
**ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***«На правах рукопису»***

УДК 339.944.2

***«До захисту допущено»***

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_27_»__квітня___ 2018 року

# МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»**

на тему **«Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції (на прикладі ПАТ «ВО «Конті»)»**

**Виконав:** студент 6-го курсу, групи УЗ-61М
БАСЕВИЧ АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ _____

**Науковий керівник:** завідувач кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА В.В. _____

**Рецензент:** професор кафедри теоретичної та прикладної економіки
д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 р

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**
**ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ***

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»

***«Затверджую»***
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
05 жовтня 2017 року

# *ЗАВДАННЯ*
## на магістерську дисертацію студенту
## БАСЕВИЧУ АНДРІЮ ЮРІЙОВИЧУ

***1. Тема дисертації:*** «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції (на прикладі ПАТ «ВО «Конті»)

***науковий керівник дисертації:*** д.е.н., проф. Дергачова В.В.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

***2. Строк подання студентом дисертації:*** 27 квітня 2018 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** процес стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції..

***4. Предмет дослідження:*** теоретичні та методичні засади формування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції.

***5. Перелік завдань, які потрібно розробити:***

*а) теоретико-методологічна частина:*

- розглянути сутність та значення стратегічного управління в менеджменті підприємства;
- визначити форми організації міжнародної діяльності на підприємствах;
- узагальнити світовий досвід стратегічного управління міжнародною діяльністю компаній;

*б) дослідницько-аналітична частина:*

- провести організаційно-економічну характеристику підприємства ПАТ «ВО «Конті» та його міжнародної діяльності;
- проаналізувати систему стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції;
- оцінити ефективність від виходу підприємства ПАТ «ВО «Конті» на міжнародний ринок Європейського Союзу;

*в) проектно-рекомендаційна частина:*

- сформувати напрями інтеграції підприємств кондитерської галузі на спільний ринок Європейського Союзу;
- обґрунтувати стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства ПАТ «ВО «Конті»;
- розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

***6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу***

1) основні показники діяльності підприємства;
2) оцінка майнового стану ПАТ «ВО «Конті»;
3) матриця впливів факторів можливостей міжнародного розвитку;
4) матриця впливів факторів загроз міжнародного розвитку;
5) аналіз структури експорту ПАТ «ВО «Конті»;
6) аналіз потенційних партнерів компанії ПАТ «ВО «Конті» у Польщі;
7) схема розвитку проекту на основі ліцензійної угоди;
8) планові показники реалізації продукції протягом 5 років;
9) розрахунок величини роялті від реалізації проекту;
10) оцінка ризиків від впровадження проекту;
11) розрахунок величини дисконтованих грошових потоків.

***7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:***

1) Стаття «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства» у Збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством».
2) Тези «Вплив глобалізації на розвиток міжнародного бізнесу» у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».
3) Тези «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства» у IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

***8. Дата видачі завдання:*** 05 жовтня 2017 року.

## *9. Календарний план*

| *№ з/п* | *Назва етапів виконання магістерської дисертації* | *Строк виконання етапів магістерської дисертації* | *Примітка* |
|---|---|---|---|
| 1. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики | 06.10.2017 – 14.10.2017 | |
| 2. | Дослідження теоретичних засад стратегічного управління міжнародною діяльністю | 15.10.2017 – 24.10.2017 | |
| 3. | Аналіз можливостей стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ «ВО «Конті» в контексті євроінтеграції | 25.10.2017 – 13.11.2017 | |
| 4. | Оцінювання ефективності від виходу підприємства на міжнародний ринок за умов стандартів ЄС | 14.11.2017 – 21.11.2017 | |
| 5. | Виявлення та обґрунтування доцільності виходу підприємства на зарубіжний ринок | 22.11.2017 – 30.11.2017 | |
| 6. | Формування механізму удосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» | 01.12.2017 – 21.02.2018 | |
| 7. | Обґрунтування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства та розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів | 22.02.2018 – 10.03.2018 | |
| 8. | Оформлення магістерської дисертації | 11.03.2018 – 11.04.2018 | |

Студент _____ Басевич А.Ю.

Науковий керівник дисертації _____ Дергачова В.В.

# РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євронтеграції (на прикладі ПАТ «ВО «Конті» містить 143 сторінки, 40 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 96 найменувань.

Актуальність теми обумовлени тим, що міжнародна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни. Роль її посилюється за умов прискорення євроінтеграційних процесів, оскільки Україна намагається зайняти гідне місце спільному ринку Європейського Союзу. За таких умов входження кожної країни у наступне тисячоліття вимагає проведення відповідних політичних, економічних та соціальних реформ, які стануть у майбутньому запорукою плідного співробітництва з провідними країнами ЄС.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (No ДР 0117U005640). Роль автора полягає у вдосконаленні діяльності підприємства кондитерської галузі України в умовах євроінтеграції.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування й формування методичних рекомендацій з розробки стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянуто сутність та значення стратегічного управління в менеджменті підприємства;
- визначено форми організації міжнародної діяльності на підприємствах;
- узагальнено світовий досвід стратегічного управління міжнародною

діяльністю компаній;

- проведено організаційно-економічну характеристику підприємства ПАТ «ВО «Конті» та його міжнародної діяльності;
- проаналізовано систему стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції;
- оцінено ефективність від виходу підприємства ПАТ «ВО «Конті» на міжнародний ринок Європейського Союзу;
- сформовано напрями інтеграції підприємств кондитерської галузі на спільний ринок Європейського Союзу;
- обґрунтовано стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства ПАТ «ВО «Конті»;
- розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні засади формування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції.

В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний. Відповідно до поставлених завдань у дипломній роботі використано також методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні міжнародної та фінансово-економічної діяльності підприємства – математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства; для наочного відображення показників стратегічного розвитку та євроінтеграційних процесів – графічний і табличний методи; при апробації розроблених шляхів стратегічного розвитку міжнародної діяльності на ПАТ «ВО «Конті» – експериментальний.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості міжнародної діяльності підприємства кондитерської галузі, що дозволило розробити універсальну модель

виходу на європейський ринок;

- удосконалено процедуру аналізу та оцінювання міжнародної діяльності підприємств, що спрямована на розвиток нових країн збуту продукції;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при виборі франчайзінгової моделі розвитку.

Результати дослідження було опубліковано у наступних джерелах:

- Басевич А.Ю. Вплив глобалізації на розвиток міжнародного бізнесу / А.Ю. Басевич, В.В.Дергачова // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством» – Київ, 2017. – с. 42.
- Басевич А.Ю. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» – Київ, 2018.
- Басевич А.Ю. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства // Збірник IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» – Київ, 2018.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика удосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості підприємства на ринках країн ЄС; розроблений алгоритм виходу на нові ринки за допомогою франчайзингової моделі дозволить підприємству збільшити обсяги продажів продукції; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства показали, що відбудеться зростання фінансових показників; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування щодо стратегічного управління міжнародною діяльністю.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства були представлені на розгляд Ради Директорів ПАТ «ВО «Конті», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного управління міжнародною діяльністю, акт впровадження №143-04/18 від 16.04.2018.

***Ключові слова***: стратегічне управління, міжнародна діяльність, євроінтеграція, кондитерська галузь, вихід на новий ринок, франчайзинг, стратегія міжнародної діяльності підприємств

## ABSTRACT

Master's thesis on: "Strategic management of the international activity of the enterprise in the conditions of eurointegration (on example PJSC «VO «Konti» contains 143 pages, 40 tables, 8 figures. The list of references has 96 titles.

The urgency of the topic is due to the fact that international activity has always been and remains an important component of the social development of Ukraine, in spite of changes in the political situation, economic situation and legal environment of the country. Its role intensifies in the face of accelerating European integration processes, as Ukraine is trying to take a worthy place in the European Union market. Under such conditions, the entry of each country in the next millennium requires the implementation of appropriate political, economic and social reforms, which will in future be a guarantee of fruitful cooperation with the leading EU countries.

The master's thesis for obtaining the master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the plans of scientific researches of the Department of Management on "Management of economic provision of international forms of business and entrepreneurship on the basis of sustainable development and economic security" (No DR 0117U005640). The role of the author is to improve the activity of the confectionery industry in Ukraine in the context of European integration.

The purpose of the dissertation is theoretical substantiation and formation of methodical recommendations for the development of strategic management of the international activity of the enterprise in the conditions of European integration. To achieve this goal, the following tasks were formulated and solved:

- defined forms of organization of international activity at enterprises;
- generalized world experience of strategic management of international companies activities;
- organizational and economic characteristics of PJSC «VO «Konti» enterprise and its international activities are organized;
- system of strategic management of the international activity of PJSC «VO «Konti» under the conditions of European integration was analyzed;

- efficiency of the output of PJSC VO "Konti" to the international market of the European Union was estimated;
- directions of integration of the confectionery industry into the European Union market have been formed;
- the strategy of development of international activity of PJSC «VO «Konti» enterprise is grounded;
- eeconomic effect of the proposed measures is calculated.

The object of the research is the process of strategic management of the international activity of PJSC VO "Konti" enterprise in the context of European integration.

The subject of the research is the theoretical and methodological principles of forming the system of strategic management of the international activity of PJSC «VO «Konti» enterprise in the conditions of European integration.

The research is based on the methods of statistical observation, analysis and synthesis, methods of comparison, absolute and relative variables, abstraction, analogy, calculation and constructive. In accordance with the tasks set in the thesis, methods of research of processes and phenomena are also used: in the evaluation of the international and financial and economic activity of the enterprise - mathematical and statistical analysis of the financial reporting of the enterprise; for a clear reflection of indicators of strategic development and European integration processes - graphical and tabular methods; when testing the developed ways of strategic development of international activity at PJSC «VO «Konti» is an experimental one.

The scientific novelty of the study is as follows:

- characteristic features of the international activity of the confectionery industry were determined, which allowed to develop a universal model for entering the European market;
- improved the procedure for the analysis and evaluation of international activities of enterprises, aimed at developing new product sales countries;
- existing theoretical positions concerning strategic management of the international activity of the enterprise are specified and deepened;

– improved the sequence of management decisions when choosing a franchising development model.

The results of the study were published in the following sources:

Basevych A. and Dergachyova V. «The Impact of Globalization on the Development of International Business», *Modern Approaches to Enterprise Management*. p. 42

Basevych, Andrii. «Strategic management of the international activity of the enterprise» (thesis)*, Modern approaches to enterprise management*.

Basevych, Andrii. «Strategic management of the international activity of the enterprise», *Modern Approaches to Enterprise Management*.

The results of the study, set out in the dissertation paper for obtaining a master's degree, give the following conclusions: the methodology of improvement of strategic management of the international activity of the enterprise can help increase the investment attractiveness of the company on the EU markets; the developed algorithm for entering new markets with the help of a franchising model will allow the company to increase sales volumes; carried out experimental calculations on the estimation of foreign economic activity of the enterprise showed that there will be an increase in financial indicators; the recommendations developed during the study can be used to diagnose and predict strategic management of international activities.

The recommendations and proposals for improving the management of business processes of the export-oriented enterprise developed in the master's thesis for obtaining the Master's degree were submitted to the Board of Directors of PJSC «VO «Konti» for consideration, which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for the improvement of the strategic management system international activity, the act of implementation №143-04/18 dated 16.04.2018.

***Key words***: strategic management, international activity, eurointegration, confectionery industry, access to new market, franchising, strategy of international activity of enterprises

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ..... 13
1.1. Сутність та значення стратегічного управління в менеджменті підприємства ..... 13
1.2. Форми організації міжнародної діяльності на підприємстві ..... 24
1.3. Світовий досвід стратегічного управління міжнародною діяльністю ..... 36
Висновки до розділу 1 ..... 49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ВО «КОНТІ» В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..... 51
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його міжнародної діяльності ..... 51
2.2. Форми організації міжнародної діяльності на підприємстві ..... 71
2.3. Оцінка ефективності від виходу підприємства на міжнародний ринок за умов стандартів ЄС ..... 85
Висновки до розділу 2 ..... 95
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ВО «КОНТІ» ..... 97
3.1. Напрями інтеграції підприємства кондитерської галузі на спільний ринок ЄС ..... 97
3.2. Обґрунтування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства ..... 104
3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів ..... 119
Висновки до розділу 3 ..... 126
ВИСНОВКИ ..... 128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 133

# ВСТУП

*Актуальність теми.* Міжнародна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни. Роль її посилюється за умов прискорення євроінтеграційних процесів, оскільки Україна намагається зайняти гідне місце спільному ринку Європейського Союзу.

Глобалізація бізнесу, загострення міжнародної конкуренції, зростання ролі споживача у формуванні попиту на товари та послуги, масштабне включення вітчизняних підприємств у міжнародний поділ праці створюють нові вимоги до розвитку системи менеджменту суб’єктами господарювання та застосування інструментів стратегічного управління для досягнення довгострокового успіху і конкурентних переваг на міжнародних ринках. Можна стверджувати, що рішення, які реалізуються підприємствами в сфері міжнародної діяльності мають стратегічний характер.

В системі міжнародної діяльності важливе місце посідає розвиток стратегічних підходів до управління підприємствами, які її здійснюють. В системі стратегічного розвитку міжнародної діяльності слід виокремлювати співробітництво між окремими суб’єктами господарювання (підприємствами, компаніями, корпораціями) у різних сферах діяльності. З розвитком процесів інтернаціоналізації форми міжнародної діяльності підприємств та стратегічні підходи до їх розвитку змінюються від простих (міжнародна торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими іноземними інвестиціями).

Враховуючи сказане, наукова проблематика дослідження стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції є надзвичайно актуальною.

*Ступінь дослідження проблеми.* Наукова проблематика управління міжнародною діяльністю була в центрі уваги багатьох науковців. Серед них Л. Антонюк, І. Волкова, Л. Горбач, Ю. Орловська, О. Варламова, В. Кокоріна, Д. Лук’яненко, С. Маталка та інші. Щодо проблем управління міжнародною

діяльністю підприємств виробничої сфери, то їх висвітлюють як вітчизняні науковці Т.М. Мельник, О.Г. Міхеєва, А.А. Попов, М. Мальський, Р. Москалик, так і зарубіжні, зокрема Л. Доусон. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються актуальні проблеми розробки системи стратегічного управління міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств кондитерської галузі в умовах євроінтеграції.

*Мета та завдання дослідження.* Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування й формування методичних рекомендацій з розробки стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянуто сутність та значення стратегічного управління в менеджменті підприємства;
- визначено форми організації міжнародної діяльності на підприємствах;
- узагальнено світовий досвід стратегічного управління міжнародною діяльністю компаній;
- проведено організаційно-економічну характеристику підприємства ПАТ «ВО «Конті» та його міжнародної діяльності;
- проаналізовано систему стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції;
- оцінено ефективність від виходу підприємства ПАТ «ВО «Конті» на міжнародний ринок Європейського Союзу;
- обґрунтовано стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства ПАТ «ВО «Конті»;
- розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні засади формування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства ПАТ «ВО «Конті» в умовах євроінтеграції.

*Методи дослідження.* В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний. Відповідно до поставлених завдань у дипломній роботі використано також методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні міжнародної та фінансово-економічної діяльності підприємства – математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства; для наочного відображення показників стратегічного розвитку та євроінтеграційних процесів – графічний і табличний методи; при апробації розроблених шляхів стратегічного розвитку міжнародної діяльності на ПАТ «ВО «Конті» – експериментальний.

*Інформаційно-нормативною базою* дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України та стандарти ЄС, звітність ПАТ «ВО «Конті» за 2015-2017 рр., довідково-нормативні матеріали і наукова література з теми дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання.

*Практичне значення одержаних результатів.* Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропоновані у роботі методики, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на вибір оптимальної стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті». Використання запропонованих у роботі методичних підходів сприятиме підвищенню ефективності роботи вищезазначеного підприємства.

*Елементи наукової новизни.* В рамках роботи було визначено характерні особливості міжнародної діяльності підприємства кондитерської галузі, що дозволило розробити універсальну модель виходу на європейський ринок, уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. Також було удосконалено процедуру аналізу та оцінювання міжнародної діяльності підприємств, що спрямована на розвиток нових країн збуту продукції, та послідовність прийняття управлінських рішень при виборі франчайзінгової моделі розвитку.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## 1.1. Сутність та значення стратегічного управління в менеджменті підприємства

У країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних підприємств, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління підприємствами. За умов конкуренції підприємство самостійно визначає цілі на майбутнє, створює конкурентні переваги, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій. У практиці діяльності українських підприємств механізм стратегічного управління перебуває в стадії формування [17, с. 90].

Значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для суб'єктів господарювання нашої країни в останнє десятиріччя. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються. В минулому більшість організацій могла успішно функціонувати, звертаючи основну увагу на короткострокову перспективу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності різних напрямів поточної діяльності.

Нині, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу підприємства в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого управління, яке б забезпечило адаптацію організації до середовища, що швидко змінюється. Прискорення змін у середовищі діяльності, насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна споживачів, зростання конкуренції за ресурси, поява нових можливостей для розвитку,

пов’язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж – ці чинники призвели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних суб’єктів господарювання [4, с. 123].

Таким чином, роль стратегічного управління для вітчизняних підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в пореформений час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та виштовхування її з ринку конкурентами.

Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [27, с. 200].

Аакер Д. розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох підсистем, які взаємодоповнюють одна одну [2, с. 8]: аналіз і вибір стратегічної позиції та оперативне управління в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління організацією являє собою комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізацію стратегії, стратегічний контролінг.

Система управління організації має дві основні підсистеми – стратегічне управління, пов’язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов’язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями.

Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості.

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в мінливому середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових поточних цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для реалізації стратегічних цілей.

Порівняння характеристик стратегічного й оперативного управління в системі менеджменту підприємства наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Порівняння оперативного і стратегічного управління в системі менеджменту підприємства**

| Характеристика | Оперативне управління | Стратегічне управління |
|---|---|---|
| Місія, призначення | Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації | Виживання організації в довгостроковій перспективі через установлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб |
| Об’єкт концентрації уваги менеджменту | Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів | Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні |
| Урахування фактора часу | Орієнтація на коротко-строкову і середньострокову перспективу | Орієнтація на довгострокову перспективу |
| Основа побудови системи управління | Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія | Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок |
| Підхід до управління персоналом | Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій | Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя |
| Критерій ефективності управління | Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу | Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення |

*Джерело: [40, с. 38]*

Аналіз табл. 1.1 показує, що основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектоніки, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців завдань [40, с. 75].

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкриту для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації.

Стратегічне управління вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес-ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналу організація може навчатися й розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань.

Зіставлення архітектоніки організацій представлено в табл. 1.2.

Різняться й вимоги, які висуваються до менеджерів цих двох підсистем управління. Менеджери, залучені до процесу стратегічного управління, повинні прагнути до змін, бути схильними до ризику, мати рівень компетентності й гнучкості, що відповідає рівню нестабільності зовнішнього середовища.

*Таблиця 1.2*

**Зіставлення архітектоніки організацій**

| Аспекти | Архітектоніка | |
|---|---|---|
| | Оперативна | Стратегічна |
| Культура | Орієнтована на виробництво / маркетинг: успіх = агресивна конкуренція + ефективне виробництво | Орієнтована на стратегію / гнучкість: успіх = винахідливість + перед-бачення / створення потреб |
| Менеджер | Повинен вміти одержувати прибуток, досягати поставлених цілей і контролювати | Підприємець, «провідник» нововведень і доброзичливий лідер |
| Система управління | Довгострокове планування<br>Контроль сформованої діяльності | Стратегічне планування:<br>- стратегічне управління<br>- стратегічний контроль |
| Інформація | Тенденції попиту і прибутковості | Нові проблеми і можливості |
| Структура | Функціональна / дивізіональна<br>Стабільна | За проектами / матрична<br>Динамічна |
| Влада | Децентралізована<br>Зосереджена у виробництві і маркетингу | Зосереджена в загальному керівництві, НДДКР, нових підприємствах і стратегічному плануванні |

*Джерело: [55, с. 113]*

Якщо проаналізувати табл. 1.1 і 1.2, то можна простежити, що існує тісний зв’язок між типами організаційної поведінки і видами управління: стратегічне управління вимагає підприємницької поведінки, а оперативне управління – прирістної. З вищевикладеного випливає, що для гармонійного розвитку організаціям необхідно вміти проектувати гнучкі організаційно-структурні форми, що відповідають двом типам організаційної поведінки і двом видам управління одночасно.

До характерних рис системи стратегічного управління належать [2, с. 98]:

- цілісність: усі елементи системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність: стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- складність: залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології: сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;

- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обгрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;
- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні їхні елементи.

Стратегічне управління дає прогноз організації на майбутнє, базуючись на певних припущеннях – ключових гіпотезах (аксіомах). Провідний фахівець у галузі стратегічного управління І.Ансофф виділяв такі основні гіпотези [28]:

1. Гіпотеза випадковості. Відповідно до неї немає єдиного рецепта оптимального управління організацією, проте наявний певний середній набір різних типів управлінської поведінки, що відповідає різним типам проблем.
2. Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки організації.
3. Гіпотеза про відповідність. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації має відповідати рівню нестабільності середовища.
4. Гіпотеза про стратегії, здатності й діяльність. Діяльність організації є оптимальною тоді, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню нестабільності середовища, а ділові риси відповідають стратегічній поведінці.
5. Гіпотеза про багатоелементність. Згідно з цією гіпотезою, успіх організації залежить від взаємодії та взаємодоповнюваності декількох компонентів управління – менеджерів, структури, культури, системи.
6. Гіпотеза про збалансованість. Для того, щоб діяльність організації була успішною, для кожного рівня нестабільності зовнішнього середовища

необхідно дібрати відповідну комбінацію компонентів.

Ці гіпотези засвідчують, шо система стратегічного управління кожної організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси і залежатиме від таких чинників [75, с. 111]:

- сфери діяльності організації, її галузевої належності;
- розмірів організації;
- специфіки виробництва;
- наявного потенціалу організації;
- архітектоніки організації;
- спроможності персоналу організації.

Стратегічне управління є формою реалізації цільового підходу, оскільки орієнтується на визначення, обгрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації за допомогою розробки стратегії.

Отже, виділимо основні особливості стратегічного управління в системі менеджменту підприємств [53, с. 72]:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції, мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов’язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити

жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять [32, с. 34]:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обгрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління є [76, с. 34]:

1. Забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: "що ми намагаємося робити і чого домагаємося?"

2. Необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з’являються, нові можливості і загрозливі тенденції.

3. Можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обгрунтовані і високоефективні проекти.

4. Можливість об’єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов’язаних зі стратегією.

5. Створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Розвиток підприємств у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації та міжнародного поділу праці, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається економічна трансформація й інтеграція на регіональному і світовому рівнях, здійснюється зближення країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між суб’єктами бізнесу, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність виокремлення стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства.

Зважаючи на проблеми стратегічного менеджменту, ефективність міжнародної дівяльності безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу, закріпленню та утриманню конкурентних позицій на іноземних ринках у довгостроковій перспективі. Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів, і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань.

У вирішенні проблем стратегічного управління міжнародною діяльністю суб’єкта бізнесу особлива роль належить таким аспектам [13, с. 223]:

– національним особливостям країни або регіону;
– наявності механізмів управління основними напрямами міжнародної

діяльності;

– типу підприємства й етапу розвитку підприємництва.

Можна стверджувати, що стратегічне управління міжнародною діяльністю – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку.

Стратегічний менеджмент міжнародної діяльності реалізується в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягти певної мети [6, с. 225].

Для підприємств, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити бізнесове середовище і розробити ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва.

Оскільки міжнародний бізнес є комплексною сферою діяльності й характеризується широким набором форм, то управління нею вимагає системного підходу, можливого в рамках дієвої стратегії.

Перевагами використання стратегічного управління міжнародною діяльністю для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки є наступні [2, с. 56]:

– мінімізація ризиків негативних впливів динамічного міжнародного середовища;
– підготовка до непередбачуваних змін у відповідності до умов зовнішнього оточення;
– стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі;
– підвищення координованості дій;

– створення передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів;
– раціоналізація використання ресурсного потенціалу;
– формалізація повноважень та відповідальності працівників.

За відсутності стратегічного управління підприємством в умовах активізації міжнародної діяльності можливе виникнення ряду проблем, серед яких наступні [16, с. 300]:

– невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах;
– втрата правильної виробничо-господарської орієнтації внаслідок слідування короткостроковим інтересам;
– неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку;
– послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

На основі вищесказаного можна зазначити, що стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства – це генеральна, комплексна програма дій, що формує цілі та основні шляхи їх досягнення у довгостроковому періоді і визначає пріоритетні напрямки розвитку за рахунок здійснення різних видів міжнародної діяльності. Стратегія дозволяє зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан, способи досягнення поставлених стратегічних цілей. Коректування стратегії та програми розвитку використання необхідних для цього ресурсів.

Можна зробити висновок, що стратегічне управління міжнародною діяльністю повинне забезпечити підприємству, яке його реалізує конкурентні переваги у тих сферах, де є найбільші шанси на довгостроковий успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою міжнародної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу підприємства на іноземних ринках.

## 1.2. Форми організації міжнародної діяльності на підприємстві

В сучасних умовах світової глобалізації та інтернаціоналізації стає очевидним, що становлення та розвиток національної економіки, формування сприятливого конкурентного середовища неможливе без розвитку міжнародної діяльності підприємницьких структур.

На кінець XX - початок XXI ст., міжнародна діяльність суб'єктів господарювання стала всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації. Не дивлячись на те, що немало прикладів міжнародної діяльності, у яких партнерами виступають, з одного боку, приватна фірма, а з іншого - урядова установа іншої країни, все ж таки більш характерним варто вважати або міжфірмові операції такого роду, або внутрішньофірмові - у тому випадку, коли різні підрозділи фірми розміщені в різних країнах і ці підрозділи взаємодіють між собою (найтиповіші у цьому випадку так названі мультинаціональні корпорації). Отже, міжнародна діяльність - це, у першу чергу, ділова взаємодія приватних фірм або їх підрозділів, що знаходяться у різних країнах [6, с. 33].

Міжнародна діяльність підприємств базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т.д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це - ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, але й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого.

Можна стверджувати, що міжнародна діяльність являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями.

Як очевидно з цього визначення, ключова особливість міжнародної діяльності пов'язана з перетинанням предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в менеджменті особливостей середовища двох або більше країн.

Поняття «міжнародна діяльність» тісно пов’язано з двома іншими важливими поняттями – «зарубіжний бізнес» і «порівняльний бізнес».

Зарубіжний бізнес означає для національної компанії сукупність операцій за кордоном в одній або кількох країнах. Він є частиною бізнесу однієї компанії у той час, як міжнародний бізнес являє собою цілісну сукупність міжнародних операцій багатьох компаній [7, с. 27].

Порівняльний бізнес робить акцент на зіставленні ділових операцій у різних країнах, їх загальних рис і відмінностей. Цей бізнес має велике значення для прийняття рішень керівництвом компанії про здійснення зарубіжних операцій чи вихід на міжнародні ринки. Незначні відмінності в умовах ведення бізнесу в різних країнах сприяють виходу на їх ринки. Навпаки, значні відмінності стримують просування товарів (послуг) на ринки цих країн.

Варто звернути увагу на те, що конкретні вигоди міжнародної діяльності пов’язані з отриманням більшого прибутку з урахуванням таких факторів (рис. 1.1):

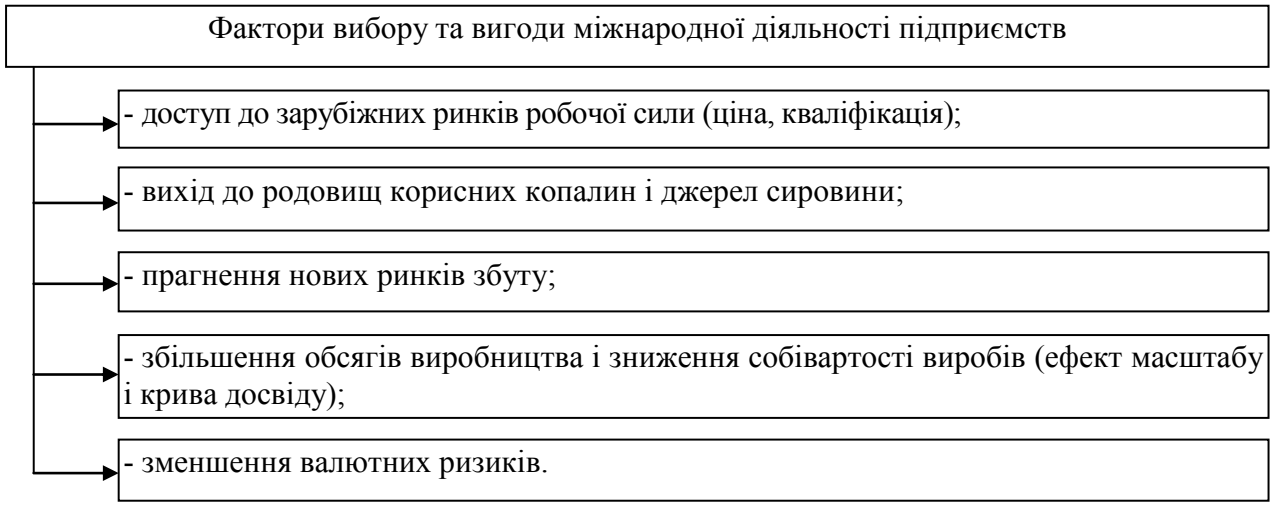


Рис. 1.1. Фактори вибору та вигоди міжнародної діяльності підприємства

*Джерело: [19, с. 332]*

Важливо підкреслити, що структура міжнародної діяльності може бути представлена по-різному залежно від цілей аналізу та обраного критерію. Найчастіше використовуються продуктовий і географічний підходи. Перший

базується на виокремленні однотипних товарів у загальному обсязі міжнародних операцій: автомобілі, побутова електроніка, безалкогольні напої, телекомунікаційні послуги, послуги ресторанів швидкого харчування і т. д. Цей підхід дозволяє виділити галузі, що швидко розвиваються, і приймати рішення щодо міжгалузевого перерозподілу відповідними транснаціональними корпораціями своїх капіталів.

Слід відмітити основні риси міжнародної діяльності, які відрізняють її від здійснення операцій в межах національної економіки [3, с. 74]:

1. Отримання прибутку міжнародними корпораціями відрізняє від аналогічної характеристики національного бізнесу прагнення використовувати для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі виключно національних кордонів.

2. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із:

- ресурсних особливостей зарубіжних ринків;
- місткості зарубіжних ринків;
- правових особливостей зарубіжних країн;
- специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3. Міжнародна діяльність суттєво варіаційна залежно від глибини залучення (рівня інтернаціоналізації). Вісь розвитку «виключно національна (внутрішньодержавна) діяльність - мультинаціональна діяльність» передбачає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури МНК, для якої НДДКР, виробництво і дистриб'юція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Унаслідок інтернаціоналізації будь-якому бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно незалежний від національної належності та орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально

реалізувати можливості в бізнесі.

5. Врахування в міжнародній діяльності культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування даної фірми і країни її перебування.

6. Глобальний характер міжнародної діяльності є її найважливішою рисою: вона охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д. Унаслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто як ефективність цього бізнесу визначається процесом глобалізації.

7. Міжнародна діяльність як система поновлюваних і складно взаємодіючих професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якій національній (внутрішній) діяльності.

8. Міжнародна діяльність вбирає найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9. Інформація – головний стратегічний ресурс, а адаптація – головна стратегічна зброя.

10. Принципова відмінність міжнародної діяльності полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме ці тенденції можуть відкрити фірмі можливості бізнесу.

11. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародна діяльність може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами в багатьох неявних формах.

Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами. Основні форми ведення міжнародної діяльності представлено на рис. 1.2.

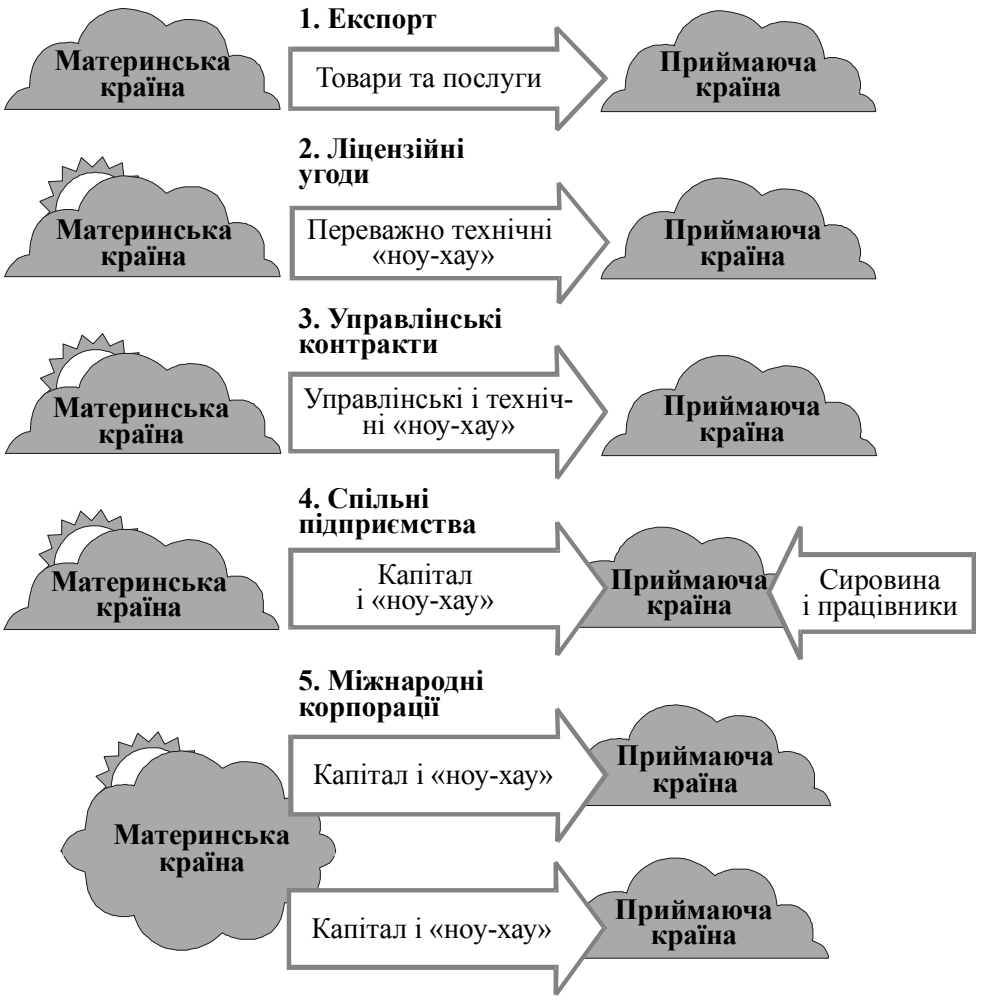


Рис. 1.2. Основні форми здійснення міжнародної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу

*Джерело: [28, с. 64]*

Слід підкреслити, що експорт є найпростішою формою міжнародної діяльності і являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. В сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80 % обсягів міжнародної діяльності. До того ж експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародної діяльності.

Зазначені особливості примушують учасників міжнародної діяльності модернізувати експорт. Найпоширенішими формами такої модернізації є локальне складування і продаж, а також локальне складання і продаж.

Локальне складування і продаж означає завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину.

Така форма бізнесу зменшує транспортні витрати при перевезенні великих партій товарів у розрахунку на один виріб (ефект масштабу), а також дозволяє здійснювати передпродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Локальне складання і продаж означає експорт з материнської країни або з третіх країн до країни-господаря комплектуючих деталей чи вузлів з подальшим складанням у місці на власному або орендованому підприємстві готової продукції з наступними продажами як у приймаючій країні, так і третіх країнах [28, с. 65].

Переваги цієї форми міжнародної діяльності пов’язані зі зменшенням у кілька разів суми мита на ввезення комплектуючих порівняно з готовими виробами. Крім того, ця форма сприяє збільшенню зайнятості у країні складання. Інколи вартість складання буває меншою, ніж у країні материнської компанії через менші витрати на фактори виробництва (робоча сила, земля, електроенергія, вода і т. ін.).

При розгляді форм міжнародної діяльності слід особливо наголосити, що ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Ця форма часто поєднується із франчайзинговими угодами. Широковідомим є досвід використання ліцензійних угод в індустрії «швидкого харчування», зокрема корпорацією «Мак-Дональдс», що володіє мережею з 23 500 ресторанів у 113 країнах світу, у тому числі 40 ресторанами в Україні. Іншим прикладом може слугувати широковідомий Привілейований інститут маркетингу (Великобританія), програми якого використовуються у понад 40 країнах світу, зокрема й Міжнародним інститутом бізнесу (м. Київ) в Україні.

Франчайзинг – це особлива форма лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а й вимагає

чіткого дотримання правил ведення бізнесу.

Управлінські контракти є способом направлення фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду за певну плату.

Розмір плати включає заробітну плату менеджерів і витрати на ризики, що можуть виникнути внаслідок помилок менеджерів в іншій країні.

Варто звернути увагу також на те, що управлінські контракти застосовуються за таких ситуацій [33, с. 115]:

- експропріація країною-реципієнтом іноземних інвестицій, коли колишньому володарю пропонують подовжити управління підприємством до підготовки кадрів місцевих менеджерів;
- створення нового комерційного проекту, в якому країна-реципієнт не має належного управлінського досвіду, але має необхідне устаткування і потребує висококваліфікованого вищого керівництва;
- підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок залучення управлінського персоналу авторитетних іноземних фірм.

До цієї форми бізнесу можна віднести й контракти на будівництво підприємств (проекти «під ключ»). У такому разі фірма-підрядчик за свої кошти будує підприємство (об’єкт), а замовник поетапно розраховується за нього. Генеральними підрядчиками виступають виробники відповідного устаткування, проектні, будівельні чи консалтингові організації. Замовниками виступають державні організації чи великі міжнародні корпорації, наприклад, у сфері видобутку нафти, газу, інших корисних копалин. Розрахунок здійснюється в три етапи [49, с. 265]:

- першочерговий (авансовий) платіж – 10-25 %;
- поточні платежі в процесі виконання робіт – 50-65 %;
- остаточний платіж після виконання робіт на об’єкті і введення його в експлуатацію -10-40 %.

Спільним підприємством називають такі міжнародні фірми, які мають двох

або більше засновників – юридичних осіб з різних країн.

Ця форма міжнародної діяльності широко використовувалась новими незалежними країнами для виходу на іноземні ринки. Поширені були двосторонні спільні підприємства (СП) з рівними частками капіталу - 50/50. Іноземний учасник робив свій внесок найчастіше капіталом, технологією та «ноу-хау». Місцеві засновники вносили, головним чином, приміщення, устаткування та інші матеріальні активи.

Міжнародні корпорації являють собою підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

Для розуміння етапів інтерналізації міжнародної діяльності корисно використовувати відому модель EPRG (етноцентризм - поліцентризм - регіоцентризм - геоцентризм), яку розробив Говард Перлмуттер [60, с. 56].

Етноцентризм (E) означає підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям.

Поліцентризм (P) – врахування особливостей бізнесового середовища кожної приймаючої країни.

Регіоцентризм (R) – зосередження повноважень і комунікацій на регіональному рівні, який включає групу приймаючих країн - сусідів.

Геоцентризм (глобалізм) (G) – означає діяльність компанії по всьому світу шляхом розвитку співробітництва штаб-квартири з філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають і загальним, і локальним завданням фірми.

Характеристики зазначених етапів наведені в табл. 1.3.

Більш розгорнуту схему інтернаціоналізації міжнародної діяльності пропонує Ненсі Адлер. Вона наведена на рис. 1.3.

Як видно з цієї схеми, національні фірми (фаза I) не мають міжнародної діяльності. Міжнародні фірми (фаза II) спрямовують свої зусилля на експансію зовнішніх ринків. Після перетворення їх на мультинаціональні фірми вони намагаються збалансувати свої зв’язки в межах власних міжнародних ринків

(фаза III). Нарешті, фаза IV означає, що збалансування внутрішніх зв'язків супроводжується динамічним пошуком нових ринків.

*Таблиця 1.3.*

**Особливості етапів інтернаціоналізації міжнародної діяльності фірми**

| Завдання та орієнтації | Національний бізнес | Початковий етап | Етап локальної експансії | Транснаціо-нальний етап |
|---|---|---|---|---|
| Завдання менеджменту | Підвищення національної прибутковості | Вибір зарубіжних ринків і вихід на них | Підвищення ефективності локальної ринкової експансії | Глобальна раціоналізація і досягнення синергізму |
| Оцінка значущості міжнародної діяльності | Потенційне джерело прибутку і ринки збуту | Важливе доповнення до національного бізнесу | Перевершення обсягів внутрішнього бізнесу | Стратегічна умова успіху і розвитку |
| Орієнтація вищого менеджменту | E | E → P | P → R | R → G |

*Джерело: [60, с. 57]*

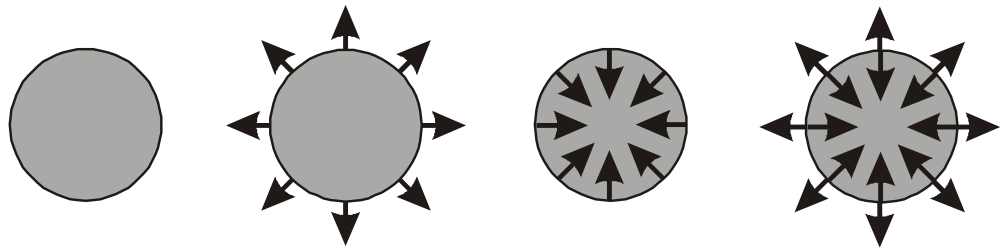


**Рис. 1.3. Фази інтерналізації міжнародної діяльності фірми за Адлер**

*Джерело: [74, с. 37]*

У табл. 1.4 представлені якісні зміни основних елементів менеджменту в процесі еволюції корпорацій від національних до глобальних. Звичайно, між логікою розвитку окремих елементів менеджменту існує певний взаємозв'язок. Скажімо, перехід до фази 3 потребує зменшення витрат, а тому головне стратегічне припущення пов'язується з пошуком найдешевшого шляху. При цьому зменшуються витрати на дослідження за низької прибутковості [74, с. 37].

Отже, міжнародна діяльність може здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР,

розробки маркетингового комплексу в інших країнах і т.п. Вибір раціональної форми міжнародної діяльності залежить від стратегічних цілей фірми і конкретних умов діяльності на батьківщині і за кордоном. Вибір бажаного етапу інтернаціоналізації міжнародної діяльності в залежності від цілей фірми й умов її діяльності показаний в табл. 1.5.

*Таблиця 1.4.*

**Еволюція міжнародних корпорацій**

| Характеристики | Фаза 1 Національні корпорації | Фаза 2 Міжнародні корпорації | Фаза 3 Мультинаціо-нальні корпорації | Фаза 4 Глобальні корпорації |
|---|---|---|---|---|
| Переважна орієнтація | Продукт, послуга | Ринок | Ціна | Стратегія |
| Стратегії | Національна | Мультинаціональна | Міжнародна | Глобальна |
| Роль міжнародного бізнесу | Незначна | Важлива | Винятково важлива | Домінуюча |
| Продукти | Унікальні | Більш стандартизовані | Завершено стандартизовані | Орієнтовані на масових споживачів |
| Інжиніринговий наголос | Продуктовий | Процесний | Без наголосу | Продуктово-процесний |
| Технологія | Достатня | Поділена | Широко поділена | Гнучка |
| R&D/Продаж | Висока | Знижується | Дуже мала | Дуже висока |
| Прибутковість | Висока | Знижується | Дуже мала | Висока |
| Конкуренти | Відсутні | Декілька | Багато | Декілька чи багато |
| Ринок | Малий національний | Великий мультина-ціональний | Великий міжнародний | Величезний глобальний |
| Характеристики | Фаза 1 Національні корпорації | Фаза 2 Міжнародні корпорації | Фаза 3 Мультинаціональні корпорації | Фаза 4 Глобальні корпорації |
| Розміщення виробництва | Національне | Національне і провідні ринки | Міжнародне з найменшими витратами | Імпортні Експортні |
| Експорт | Відсутній | Зростаючий | Великий насичений | Імпорт Експорт |
| Структура | Функціональні відділення | Функціональні міжнародні відділення | Мультинаціональні лінії бізнесу | Глобальні альянси |
| Перспектива | Етноцентрична | Поліценрично-регіоцентрична | Мультинаціональна | Глобальномультицентрична |

*Продовження табл. 1.4.*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Культурна чутливість | Ледь важлива | Дуже важлива | Інколи важлива | Критично важлива |
| Орієнтація | Відсутня | Клієнти | Працівники | Клієнти, працівники |
| Ключовий персонал | Відсутній | Робітники, клієнти | Менеджери | Виконавчі менеджери |
| Стратегічні припущення | Один найкращий шлях | Багато гарних шляхів, врів-новаженість | Один найдешевший шлях | Багато гарних шляхів, одно-часність |

*Складено на основі [74, с. 37]*

Вибір оптимальної форми інтернаціоналізації міжнародної діяльності залежить від значного числа факторів, що визначають стратегію фірми щодо вибору продукту, технології його виготовлення, маркетингу, розміщенню виробництва. Тому попередньо повинні бути обрані варіанти стратегії маркетингу, продукту / технології та розміщення виробництва.

Важливим етапом розвитку міжнародної діяльності є вибір оптимальної стратегії виробництва, а також співвідношення всіх факторів останнього з урахуванням специфіки ринку. що представлено в табл. 1.6.

*Таблиця 1.5.*

**Вибір бажаного етапу інтернаціоналізації міжнародної діяльності**

| Етап інтернаціо-налізації | Підетапи інтернаціо-налізації | Умови для реалізації | Цілі |
|---|---|---|---|
| 1. Експор-тний | 1.1. Продаж через агентів | - незначна доля експорту у продажу;<br>- відсутність бар'єрів для імпорту;<br>- місцевий попит перевищує пропозицію | - подолання циклічності в попиті;<br>- реалізація відмінностей в економічних у мовах;<br>- зростання обсягів продажів. |
| | 1.2. Створення представництв | - значна частка експорту в продажах;<br>- відсутність бар'єрів для імпорту;<br>- попит дорівнює пропозиції;<br>- високий рівень конкуренції;<br>-важливість післяпродажного обслуговування. | - подовжений попит;<br>-вигоди від массового виробництва. |

*Продовження табл. 1.5.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2. Міжнародний | 2.1. Локальний маркетинг | - відмінності в умовах діяльності;<br>- необхідність диференціації маркетингу;<br>- інтенсивна конкуренція | - реалізація відмінностей в у мовах діяльності. |
| | 2.2. Локальне виробництво | - наявність бар'єрів для імпорту | - доступ до локальних ресурсів |
| | 2.3. Локальні НДДКР | - більш низька вартість;<br>- специфіка маркетингу | |
| 3. Транснаціональний (глобальний) | | - світова конкуренція | - вигоди від масового виробництва;<br>- глобальна оптимізація: НДДКР -ресурси-виробництво |

*Джерело: [86, с. 114]*

Можна зробити висновок, що найважливішою характеристикою міжнародної діяльності є її економічне, законодавче та політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що істотно відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, незважаючи на насиченість нормами і правилами поведінки на ньому економічних суб'єктів, формування міжнародних регулятивних механізмів та інститутів, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер.

*Таблиця 1.6.*

**Вибір варіантів розміщення виробництва**

| Альтернативи<br>Фактори | Локальне виробництво | Глобальна мережа виробництв | Централізоване виробництво |
|---|---|---|---|
| 1. Економія за рахунок масштабів виробництва | Мала | Значна | Велика |
| 2.Витрати на транспортування | Великі | Значні | Низькі |
| 3. Митні бар'єри | Великі | Значні | Низькі |
| 4. Балансування валют | Важке | З труднощами | Просте |
| 5.Локальне законодавство з ввезення | Обмежує | Нейтральне | Дозволяюче (лояльне) |
| 6. Різниця у вартості робочої сили | Низька | Велика | Низька |
| 7. Різниця у витратах по реакції на нестабільність ринку | Низька | Значна | Висока |

*Джерело: [85, с. 337]*

## 1.3. Світовий досвід стратегічного управління міжнародною діяльністю компанії

Критерієм приналежності до суб'єкта міжнародної діяльності є наявність двох або більше країн, в яких компанія здійснює свій бізнес. Однак існує і багато інших характеристик. Серед них - наявність власників у різних країнах, міжнародний склад працівників, у тому числі менеджерів, міжнародне мислення вищого керівництва, джерела прибутку в різних країнах, міжнародна структура активів, продаж на закордонних ринках і т. ін [63, с. 176].

Зараз у світі налічується близько 65 тис. міжнародних корпорацій, що включають понад 700 тис. відділень. У 2016 р. валовий продукт цих корпорацій становив понад 3 трлн дол., або 10 % світового ВВП, що вдвічі перевищив рівень 2005 р. Обсяг прямих іноземних інвестицій міжнародних корпорацій становив у 2015 р. 865 млрд дол., або 14 % сукупних світових інвестицій (20 років тому - лише 2 %). Обсяг експорту іноземних філій становить 3167 млрд дол. або 46 % загального світового експорту. Частка 500 найбільших міжнародних корпорацій становить 30 % міжнародного валового продукту, 70 % світових торговельних операцій, 80 % міжнародних інвестицій [28].

У табл. 1.7 наведено результати діяльності 20 провідних міжнародних корпорацій у 2016 р.

Рейтинг очолює американська компанія General Electric. Крім неї, до десятки світових бізнесових велетнів 2016 р. входять 6 фірм США і лише одна західноєвропейська – Royal/Dutsh Shell. Щоправда, ще три компанії, які представляють фармацевтичну індустрію Старого Світу, увійшли до першої «двадцятки».

Кількість японських компаній у світовій бізнес-еліті скоротилася з 23 у 2015 р. до 15 у 2016-му. Рейтинг більшості японських фірм, крім Nippon Telegraph & Telephone Corp., що посідає четверту сходинку, знизився. Проте Країна Сонця утримує першість за кількістю найбільших банків: сім з першої десятки - японські [11].

*Таблиця 1.7.*

**Найбільші компанії світу за ринковою вартістю їх акціонерного капіталу (млрд. дол.)**

| Компанії | Рейтинг у списку Wall Street Journal | | Ринкова вартість капіталу | Обсяг продажу | Прибуток |
|---|---|---|---|---|---|
| | у 2016 р. | у 2015 р. | | | |
| General Electric (США) | 1 | 1 | 214,5 | 79,2 | 7,3 |
| Royal Dutsh/Shell (Нідерланди / Великобританія) | 2 | 2 | 177,5 | 131,0 | 9,4 |
| Coca-Cola (США) | 3 | 3 | 167,3 | 18,5 | 3,5 |
| Nippon Telegraph & Telephone Corp. (Японія) | 4 | 4 | 152,8 | 54,8 | 1,6 |
| Exxon (США) | 5 | 5 | 152,7 | 134,4 | 7,5 |
| Microsoft (США) | 12 | 6 | 151,4 | 11,4 | 3,5 |
| Merck (США) | 10 | 7 | 124,9 | 19,8 | 3,9 |
| Intel (США) | 14 | 8 | 116,1 | 20,8 | 5,2 |
| Toyota Motor (Японія) | 7 | 9 | 111,9 | 105,3 | 3,3 |
| Philip Morris (США) | 8 | 10 | 107,8 | 69,2 | 6,3 |
| Novartis (Швейцарія)* | 34/52 | 11 | 99,0 | 26,9 | 1,7 |
| Procter & Gamble (США) | 15 | 12 | 95,7 | 35,8 | 3,4 |
| Bank of Tokyo-Mitsubishi (Японія) | 6 | 13 | 93,7 | 752,3 | 352 |
| International Bussines Machines (США) | 16 | 14 | 89,6 | 75,9 | 5,4 |
| Johnson & Johnson (США) | 13 | 15 | 85,7 | 21,6 | 2,9 |
| Poche Holding (Швейцарія) | 11 | 16 | 85,4 | 11,89 | 2,9 |
| Bristol-Myers Sguibb (США) | 31 | 17 | 80,9 | 15,1 | 2,9 |
| Pfizer (США) | 29 | 18 | 77,2 | 11,3 | 1,9 |
| Wal-Mart Stores (США) | 19 | 19 | 76,6 | 106,1 | 3,1 |
| Glaxo Wellcome (Великобританія) | 25 | 20 | 73,6 | 14,3 | 3,4 |

*Складено автором за даними [57]*

Транснаціоналізація є складовою частиною стратегії розвитку міжнародної діяльності провідних міжнародних корпорацій. Основною рушійною силою економічної глобалізації слід вважати діяльність транснаціональних корпорацій, експансія яких в світове господарство є одним із феноменів на рубежі XX-XI століть. Як показує практика, транснаціональні корпорації усе частіше намагаються отримувати доступ до високотехнологічних галузей, які вимагають величезних прямих інвестицій у розвиток персоналу та формування конкурентного науково-технічного потенціалу.

Американський журнал Fortune опублікував результати дослідження 100 найбільших транснаціональних корпорацій Європи, які узагальнено за рівнем

капіталізації відповідних галузей в табл. 1.8.

*Таблиця 1.8.*

**Розподіл 100 найбільших транснаціональних корпорацій Європи за галузями у 2016 році**

| № п/п | Галузь | Число ТНК | Капіталізація галузі, млрд. дол. | Коефіцієнт капіталізації галузі | Середня капіталізація ТНК, млрд. дол. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Банківсько-фінансова | 23 | 942 | 0,8 | 41,0 |
| 2 | Телекомунікації та ЗМІ | 16 | 925 | 1,15 | 57,8 |
| 3 | Страхування | 11 | 544 | 0,9 | 49,5 |
| 4 | Комп'ютерна індустрія | 8 | 476 | 1,18 | 59,5 |
| 5 | Фармацевтика | 7 | 602 | 1,7 | 86,0 |
| 6 | Електротехніка та електроніка | 6 | 246 | 0,8 | 41,0 |
| 7 | Нафтогазова | 5 | 554 | 2,22 | 110,8 |
| 8 | Харчова | 5 | 209 | 0,8 | 41,8 |
| 9 | Внутрішня торгівля | 4 | 115 | 0,57 | 28,7 |
| 10 | Автомобілебудування | 3 | 77 | 0,5 | 25,7 |
| 11 | Добувна | 2 | 43 | 0,4 | 21,5 |
| 12 | Хімічна | 2 | 62 | 0,6 | 31 |
| 13 | Авіакосмічна | 2 | 32 | 0,3 | 16 |
| 14 | Комунальне господарство | 2 | 63 | 0,6 | 31,5 |
| 15 | Виробництво будматеріалів | 1 | 16 | 0,3 | 16 |
| 16 | Легка промисловість | 1 | 30 | 0,6 | 30 |
| 17 | Готелі, ресторани | 1 | 23 | 0,4 | 23 |
| 18 | Послуги зв'язку | 1 | 1 | 0,4 | 23 |
| | Разом | 100 | 4982 | 1,0 | 49,82 |

*Складено автором за даними [57]*

Дані таблиці 1.8 засвідчують, що найбільша кількість транснаціональних корпорацій Європи сконцентрована в банківсько-фінансовому, телекомунікаційному, медійному та страховому бізнесах (50 компаній зі 100). При цьому їх частка в загальній капіталізації становить 48%. До списку 100 найбільших транснаціональних корпорацій Європи увійшло 16 компаній галузі телекомунікацій та ЗМІ, а за рівнем капіталізації галузі вони посіли друге місце (925 млрд.дол.), що становить 18,6% загальної капіталізації світових галузей.

Дослідження показали, що уповільнення середньосвітового зростання економіки, починаючи з 2013 року знайшло відображення й на динаміці росту ринку інформаційно-комунікаційних технологій. Згідно класифікації складу ринку ІКТ, запропонованою одним зі світових лідерів ІТ-аналітики – агентством

Gartner, протягом 2015-2016 років світовий IT-ринок показав незначні тенденції до зростання (+0,4%) і досягнув об'єму 3,77 трлн.дол [3].

Галузева приналежність транснаціональної корпорації істотно впливає на обсяги її активів. Відповідно, лідерами стають корпорації капіталомістких галузей, в зарубіжній власності яких зосереджуються вагомі матеріальні активи. Про це свідчать дані розрахунків, проведені в розрізі галузевого групування провідних транснаціональних корпорацій світу (табл. 1.9).

*Таблиця 1.9.*

**Розподіл найбільших нефінансових транснаціональних корпорацій світу за галузями та значенням індексу транснаціоналізації у 2016 році**

| Галузь | Кількість ТНК | Загальна частка ТНК галузі в зарубіжних показниках 100 ТНК, % | | | Індекс транснаціо-налізації, % |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Активи | Продаж | Зайнятість | |
| Автомобілебудування | 11 | 18,3 | 18,1 | 12,6 | 45 |
| Нефтяна та газова промисловість | 10 | 16,2 | 24,9 | 5,7 | 63 |
| Комунальні послуги | 10 | 9,8 | 4,7 | 7,0 | 50 |
| Телекомунікаційні послуги | 9 | 13,2 | 5,8 | 5,7 | 46 |
| Електротехнічна і електронна промисловість | 9 | 12,5 | 13,3 | 15,9 | 50 |
| Металургія і гірнича промисловість | 9 | 4,6 | 4,1 | 8,6 | 65 |
| Торгівля | 9 | 5,2 | 9,6 | 15,4 | 39 |
| Фармацевтична промисловість | 8 | 5,6 | 4,4 | 5,1 | 57 |
| Харчова, текстильна і целюлозно-паперова промисловість | 8 | 3,9 | 5,0 | 7,4 | 58 |
| Диверсифікаційна діяльність | 5 | 4,7 | 3,5 | 5,7 | 66 |
| Хімічна промисловість | 3 | 1,6 | 1,9 | 1,4 | 52 |
| Засоби масової інформації | 3 | 2,0 | 1,3 | 1,7 | 82 |

*Складено автором за даними [57]*

Отже, за результатами опрацювання інформаційної бази відомого статистичного порталу Statista щодо сформованих індексів транснаціоналізації провідних нефінансових транснаціональних корпорацій світу можна зробити висновок, що телекомунікаційна галузь характеризується середнім рівнем залученості ТНК у виробництво товарів і послуг за кордоном (46%). Водночас, за показником залучення активів закордоном досліджувана галузь посідає високе

третє місце (13,2%) серед галузей з найбільшим рівнем транснаціоналзації бізнесу.

Сучасні тенденції розвитку стратегічного управління міжнародної діяльності охоплюють вихід транснаціональними компаніями на зарубіжні ринки шляхом прямого іноземного інвестування, венчурного інвестування, міжнародного виробництва та ІТ-компаніями. Функціонування глобальної компанії у різних формах бізнесу базується стратегічними підходами реалізації її конкурентних переваг за рахунок інтерналізації, зниження трансакційних витрат, OLI-переваг чи передових знань і технологій [57]. Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій у 2016 році зросли до 1,24 трлн дол. США, однак їх обсяг залишився нижчим на 15 % від до кризового рівня. Ця картина розвитку форм міжнародної діяльності покращується активізацією транснаціональними компаніями (ТНК) міжнародного виробництва і торгівлі, обсяги яких досягли рівня до кризових. Міжнародне виробництво розширюється, а обсяги зарубіжного продажу, кількість експатів та активів в ТНК збільшуються. У 2016 році додана вартість світового виробництва ТНК досягла рівня 1,6 трлн дол. США (біля чверті глобального ВВП). На зарубіжні філіали ТНК припадало більше 10 % глобального ВВП і третина світового експорту [20].

Сьогодні формами міжнародної діяльності за межами національних економік стають не тільки прямі іноземні інвестиції, але способи виробництва без участі капіталу (СВУК). Так, у 2016 році обсяг продажу у рамках цих форм перевищив 2 трлн дол. США. До форм СВУК відносяться підрядне промислове виробництво й аутсорсинг послуг (1,1-1,3 трлн дол. США), підрядне сільськогосподарське виробництво, франчайзинг (330-350 млрд дол. США), ліцензування (340-360 млрд дол. США), управлінські контракти (майже 100 млрд дол. США) та інші типи договірних відносин, за допомогою яких ТНК координують діяльність у рамках своїх глобальних виробничо-збутових ланцюгах та впливають на управління компаніями у приймаючих країнах, не беручи участь у капіталі цих компаній.

Реалізація ділових операцій у СВУК дозволяє ТНК досягти зайнятості

своїх філіалів до 14-16 млн робітників, формуючи додану вартість на рівні 15 % від ВВП.

Переваги способів виробництва без участі капіталу для розвитку міжнародної діяльності представлено в табл. 1.10.

*Таблиця 1.10.*

**Переваги способів виробництва без участі капіталу для розвитку міжнародної діяльності**

| Напрями дії | Ключові фактори успіху |
|---|---|
| Впровадження механізму СВУК у загальну стратегію розвитку ТНК | · інтеграція політики СВУК у стратегію промислового виробництва;<br>· забезпечення узгодженості з торгівлею, інвестиційною і технологічною політикою ТНК;<br>· пом'якшення ризиків залежності і підтримка модернізаційних зусиль. |
| Укріплення внутрішнього виробничого потенціалу | · розвиток підприємництва;<br>· підвищення якості освіти;<br>· забезпечення доступу до фінансування;<br>· укріплення технологічного потенціалу. |
| Стимулювання та заохочення СВУК | · формування сприятливої нормативно-правової бази;<br>· забезпечення заходів підтримки країн базування;<br>· стимулювання сприятливому впливу міжнародної політики на СВУК. |
| Усунення потенційних негативних наслідків | · посилення переговорних позицій вітчизняних підприємств;<br>· захист конкуренції;<br>· захист прав працівників і охорона навколишнього середовища. |

*Джерело: [46]*

У цілому на СВУК всіх галузей припадає 70-80 % глобального експорту. Перевагою використання ТНК форм СВУК є підкріплення довгострокового промислового розвитку шляхом нарощення виробничого потенціалу, зокрема на основі розповсюдження технології і розвитку вітчизняних підприємств, а також стимулювання доступу країнам, що розвиваються, до глобального виробничо-збутового ланцюга.

Можна зробити висновок, що параметри міжнародної діяльності формуються у гіперконкурентному середовищі, де інформаційний ресурс стає ключовим чинником досягнення ефективності і довгострокової конкурентоспроможності на світових товарних і фінансових ринках. Вплив

технологічного середовища зумовлює, на сьогодні, функціонування міжнародної діяльності. Мотивом міжнародної діяльності перестає бути отримання прибутку, а створення і впровадження комерційного нововведення.

Вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління свідчить, що здатністю до створення і збереження конкурентних переваг володіють ті підприємства які спроможні одночасно вирішувати проблему – адаптуватися до перманентного характеру нестабільності зовнішнього середовища з одночасною оптимізацією всіх внутрішніх можливостей. Таким чином, діяльність українських компаній має бути спрямована на вивчення, адаптацію, проведення роботи над помилками та впровадження світового досвіду передових компаній у здійсненні міжнародної діяльності [46].

Одним з найкращих прикладів є діяльність компанії «Red Bull», яка займається виготовленням енергетичних напоїв. Компанії вдалось створити сильний бренд за допомогою яскравого логотипу та слогану «Ред Булл надає крила», та залучити численну молодь через креативний маркетинг та спонсорство екстремальних видів спорту та іноваційної музики та мистецтва.

«Ред Булл» є прикладом моно-бренду, тобто під брендом компанії виробляється лише один продукт. Стартувавши в Австрії у 1987 році, він швидко поширився у світі, і наразі представлений у 171 країні, а за весь час існування компанії було випито понад 63 млрд. банок напою, з яких у 2016 році – понад 6 млрд [21].

Оскільки на той час жодного подібного продукту не існувало на ринку, безпосереднього конкурента у «Red Bull» не було. Як новатор, компанія мала виховувати свою цільову аудиторію, використовуючи переваги продукту. Проте, замість того, щоб намагатися зробити це в широкому масштабі, «Red Bull» використав новий метод, заснований на укоріненні продукта. Модний напій рекламувався, і рекламується досі, на подіях, де збирається його головна цільова аудиторія: у нічних клубах, на екстремальних спортивних заходах та навіть приватних вечірках.

Компанія також використовує автомобілі у корпоративній кольоровій гамі,

разом із гігантською банкою напою – саме у такій формі промоутери розповсюджують рекламні зразки продукції [22]. Спочатку розподіл продукції на містах створюється за допомогою невеликих дистриб'юторів. У деяких випадках компанія наймає складські приміщення та закликає молодих людей агресивно продавати товар [22]. Наскільки можна визначити з наявної літератури, такий підхід, ймовірно, і надалі буде використовуватися для вирішення нових ринків.

Компанія працює як за допомогою прямого та непрямого експорта, та і за допомогою прямого інвестування у виробничі та складальні потужності у країнах безпосередньої присутності. Розглядаючи ринкове положення енергетичного напою Red Bull, створюється враження, що воно виникло органічно, враховуючи властивості продукту – він допомагає боротися з фізичним та психічним навантаження, і тому має високі ринкові позиції. Це підкріплюється фізичним та психологічним позиціонуванням. Фізичне позиціонування відноситься до унікальних характеристик продукту (він забезпечує енергію за допомогою унікальної формули), а психологічне позиціонування випливає з іміджу бренду. як молодого та енергійного, а також соціально бажаного для своєї основної аудиторії – молоді [23].

Основна сила «Red Bull» – це бренд, який є дуже цінним, і дозволяє постійно нарощувати клієнтську базу. Назва компанії стала синонімом енергетичного напою, що є позитивним фактором. Компанія успішно розвиває нові ринки на міжнародному рівні, використовуючи імідж бренду. Саме тому «Red Bull» можна розглядати як глобальну компанію. Проте, на нашу думку, багато з поточних ринків компанії знаходяться у стадії насичення, або близько нього.

Основною слабкістю бренду «Red Bull» є обмежений продуктовий портфель, компанія спирається на свій єдиний продукт. Цей продукт піддається ризику політичного або правового контролю за рахунок високого рівня кофеїну, який може втратити свою популярність на ринку [24]. Це може негативно вплинути на здатність компанії зберігати свої позиції на різних ринках.

Найбільш успішним прикладом компаній, які за рахунок чіткої стратегії змогли стати беззаперечним лідером у своїй галузі, є «McDonald`s». Під брендом компанії станом на кінець 2016 року працювало 36899 ресторанів, а загальна виручка материнської компанії склала понад 24,6 млрд. дол. США. Ключем до швидкої та успішної міжнародної експансії «McDonald`s» є модель франчайзингу, яка була започаткована ними – компанія володіє лише 15% ресторанів [28].

Ще на початку свого бізнесу, менеджментом компанії було визнано, що зарубіжний ринок вимагає надзвичайно високого рівня реагування на місцях, і що досягти глобальної ефективності управління бізнесом можливо лише за допомогою транснаціональної стратегії. Ланцюг вартості компанії побудований з урахуванням місцевої культури, законодавчо-політичного та економічного середовища.

Вихід компанії за кордони США почався у 1967 році, коли був відкритий перший «McDonald`s» у Канаді, де наразі нараховується понад 1400 ресторанів мережі. Після кількох невдач у країнах Карибського басейну та у Нідерландах у 1967-1970 рр., де компанія намагалась підлаштувати власне меню під смаки місцевих покупців, було визнано той факт, що те, що працювало в США, не може бути повторено самостійно в інших країнах. Відтоді і дотепер компанія покладається на сильного місцевого партнера, який має дотримуватись всіх стандартів щодо якості, сервісу, чистоти та вартості [30].

«McDonalds» підкреслює важливість локального управління для більш швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Крім того, наймання місцевих жителів призводить до кращого сприйняття компанії на місцевому ринку клієнтами, і компанія отримує легкий доступ до бюрократичних процедур, пов'язаних з місцевими органами влади. Використання місцевого менеджменту також дозволяє вирішувати питання, пов’язані з працівниками, більш ефективно, з урахуванням місцевої культури. За допомогою моделі франчайзингу «McDonald`s» також скорочує витрати на створення нових підприємств у різних регіонах.

Також це допомагає пристосовувати продукцію відповідно до місцевих потреб і уникати політичних конфліктів – наприклад, це стосується Індії, де 80% населення не їдять яловичину, а також деяких релігій, які не дозволяють їсти свинину [30].

«McDonald`s», як транснаціональна компанія, має стандартизовані систему та процеси для ефективного управління бізнесом, що працює на різних територіях. Наприклад, існує перелік стандартних операційних процедур – щодо обслуговування замовлень, замовлень на склад, та процесів just-in-time. Реалізація та інтеграція системи планування ресурсів через підприємства різних країн та бізнес-партнерів – це стандартизація бізнес-процесів. Це допомагає компанії знизити їх вартість, зменшити ручну роботу, забезпечити більші прозорість та ефективність обміну інформацією, краще реагувати на проблеми.

Компанія, входячи на ринки різних країн, оцінює ціну власної продукції на основі розподілу доходів громадян, місцевої інфляції та інших факторів, таких як курс обміну валют. Через обмінний курс цілком можливо, що покупець в кінцевому підсумку сплачує різні ціни на один продукт у різних країнах – саме так виник індекс Біг-Мак, за яким деякі економісти розраховують реальну вартість грошової одиниці. «McDonald`s», головним чином, відкриває свої магазини у достатньо великих містах, орієнтуючись на громадян середнього та вищого класу, оскільки вони можуть дозволити собі їх продукцію. Після цього компанія починає орієнтуватися на громадян нижчє середнього класу [30].

Максимізація продажів і прибутку в існуючих ресторанах здійснюється завдяки якісній побудові бізнес-процесів, реінвестуванню, розробці та вдосконаленню продуктів, ефективному маркетингу та зниженню витрат на розробку та експлуатацію. «McDonald`s» вважає, що його довгострокова стійкість і зростання залежать від зацікавлених сторін – франчайзі, постачальників та клієнтів. Вважається, що до тих пір, поки франчайзи та постачальники будуть прибутковими, такою і буде компанія [29].

Міжнародна прибутковість реалізується внаслідок досягнення економії на масштабах на окремих ринках, оскільки компанія отримує вигоду від глобальної

інфраструктури.

«McDonald`s» стикається з великими витратами на розширення на нових і на діючих ринках, проте компанія оцінює довгострокові перспективи різних ринків, і саме на цій основі вона вирішує, коли потрібно виходити на новий ринок. Так, компанія спочатку відкрила відділення в країнах з більш високим рівнем доходу, такими як Великобританія, Японія, Канада, а потім перейшла в країни з низьким рівнем доходу, такими як Індія тощо.

Незважаючи на те, що компанія не може експортувати свій товар, вона може вибрати різні режими роботи на зовнішньому ринку, деякі з яких можуть включати більш високий рівень залучення ресурсів, ніж інші. Зокрема, материнська компанія може відкрити дочірню компанію, яка безпосередньо провадить франчайзинг, або вступити в спільне підприємство з місцевим партнером або створити майстер-франчайзинг, згідно з яким, головний франчайзі володіє та управляє всіма відділеннями на своїй території, або знаходить франчайзі, щоб зробити це. Кількість ресурсів, які компанія витрачає на цих ринках, відрізняється за цими різними режимами, але у всіх випадках «McDonald`s» здійснює значний контроль над кількістю торгових точок та зростанням кількості торгових точок на кожному ринку [29].

Компанія гарантує стандартизацію операцій через свої франчайзингові канали, щоб забезпечити стандартний досвід роботи «McDonald`s» в будь-якій точці світу. Мета «McDonald`s» полягає в тому, щоб клієнт у Києві мав такий же досвід, який був, коли він відвідав торгівельну точку в Парижі – та навпаки. Компанія досягає цього, постійно зменшуючи кількість навичок, необхідних для підготовки своєї лінійки продуктів. Це робиться шляхом розбиття процесу на серію повторюваних дій для досягнення такого ж самого результату.

«McDonald`s» є одним із найбільших рекламодавців серед своїх конкурентів. Завдяки інтегрованій просування бренда по всьому світу, компанія забезпечує високу ідентифікацію та уніфіковану імідж бренду по всій географії та ринках, на яких вона працює.

Прикладом виробничої компанії, яка має власну чітку стратегію, яка є

найуспішною серед виробників продуктів харчування впродовж багатьох років, є «Nestle». У 1990-х роках компанія зіштовхнулась із серйозними проблемами у зростанні ринкової частки. Незважаючи на збільшення кількості населення у західних країнах, баланс на ринку зсунувся від великих виробників, таких як «Nestle», до супермаркетів та мережевих магазинів, зокрема дискаунтерів. Як результат, «Nestle» вирішила зменшити свою увагу до розвинених ринків, таких як Північна Америка та Європа, до ринків, що розвиваються, таких як Індія та Китай. Мотивація до зміни стратегічного напряму діяльності на ринкі, що розвиваються, є простою – кількість населення зростає, а рішення уряду, що сприяють ринковій економіці, створюють нові привабливі можливості для бізнесу для громадян із середнім доходом.

В цілому стратегія компанії полягає в тому, щоб входити на ринки, що розвиваються, раніше за власних конкурентів. Також компанія будує значну клієнтську базу, продаючи типові продукти для місцевого населення, такі як дитячі суміші, молоко та лапшу. «Nestle» зберігає мету тримати лідерство на нішових ринками із щонайменше 45% часткою ринку для кожного продукта. Наприклад, проводячи таку стратегію, компанія вже зайняла 85% ринку розчинної кави в Мексиці, 66% ринку сухого молока на Філіппінах та 70% ринку розчинних супів в Чилі [25].

Оскільки існує тенденція до збільшення рівня доходів населення, «Nestle» постійно розробляє та пропонує високоякісні версії власних продуктів для підвищення загального рівня прибутку. Незважаючи на те, що компанія є глобальним світовим брендом, вона використовує місцеву ідентичність, щоб отримати визнання на місцевих ринках. «Nestle» володіє понад 2000 торгівельними марками, але лише близько 350 з них відомі на міжнародному рівні [25].

Компанія використовує глобальну ідентичність бренда, але з внутрішньої точки зору вона використовує місцеві інгредієнти та інші технології, що резонують з місцевим оточенням і торгівельною маркою, яка відома в усьому світі. Кастомізація продуктів «Nestle» викликає багато перешкод при здійсненні

розподілу продукції від місцевих фермерів до фабрик. Наприклад, розташована в Нігерії інфраструктура руйнується, обладання є застарілим, а політичні умови не підходять для успішного виконання процесів. Саме тому компанією була розроблена нова стратегія для доставки своєї продукції до місцевих складів, яка повинна була бути зручною для місцевих фермерів, що виробляють молоко. Це було досить витратним для компанії, проте місцеві фермери збільшили втричі виробництво молока, що є вигідним для компанії з точки зору прибутку [26].

Планування стратегії компанії здійснюється глобально, та впроваджується на місцевому рівні. «Nestle» надає автономію місцевим філіям, розташованим у різних країнах, для прийняття рішень щодо ціноутворення та прийняття рішень про розподіл продукції. Компанія зростає за рахунок диверсифікації своєї товарної бази – від кетчупу до продуктів з пшениці, таких як лапша та тофу.

Ключовим для «Nestle» є постійно зростаючий кітайський ринок – вона купує місцеві компанії, та адаптує власний портфель для китайського ринку. Так, наприклад, оскільки багато китайців не полюбляють гарячу каву через смак, компанія розробила власний рецепт кавового напою, який за смаком схожий на розтоплене морозиво [27].

Компанія «Nestle» використовує свій бренд як силу для генерування продажів та збільшення своєї частки на ринку, яка включає в себе кастомізацію продуктів відповідно до профілю цільового ринку. Зважаючи на те, що «Nestle» не завжди починала з нуля, виходячи на ринок, компанія використовує придбання як стратегію для розширення та проникнення на нові міжнародні ринки, що усуває будь-які локальні бар'єри для конкуренції. Компанія децентралізувала свої стратегічні підрозділи на 7 підрозділів, відповідальних за різні виробничі лінії, наприклад, одні зосереджені на каві та напоях, інші – на морозивах та молочних продуктах. Також «Nestle» пропонує своїм менеджерам проходження 2-3 тижневого тренінгу в штаб-квартирі компанії в Швейцарії, щоб ознайомити їх з глобальною культурою, та познайомити з топ-менеджерами компанії.

## Висновки до розділу 1

Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку. Міжнародна діяльність являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічне управління міжнародною діяльністю – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку.

Стратегічний менеджмент міжнародної діяльності реалізується в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягти певної мети.

Важливо підкреслити, що структура міжнародної діяльності може бути представлена по-різному залежно від цілей аналізу та обраного критерію. Найчастіше використовуються продуктовий і географічний підходи. Перший базується на виокремленні однотипних товарів у загальному обсязі міжнародних операцій: автомобілі, побутова електроніка, безалкогольні напої, телекомунікаційні послуги, послуги ресторанів швидкого харчування і т. д. Цей підхід дозволяє виділити галузі, що швидко розвиваються, і приймати рішення щодо міжгалузевого перерозподілу відповідними транснаціональними корпораціями своїх капіталів.

Міжнародна діяльність може здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР, розробки

маркетингового комплексу в інших країнах і т.п. Вибір раціональної форми міжнародної діяльності залежить від стратегічних цілей фірми і конкретних умов діяльності на батьківщині і за кордоном.

Важливим етапом розвитку міжнародної діяльності є вибір оптимальної стратегії виробництва, а також співвідношення всіх факторів останнього з урахуванням специфіки ринку.

При розгляді форм міжнародної діяльності слід наголосити, що ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Ця форма часто поєднується із франчайзинговими угодами.

Франчайзинг – це особлива форма лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а й вимагає чіткого дотримання правил ведення бізнесу.

Найважливішою характеристикою міжнародної діяльності є її економічне, законодавче та політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що істотно відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, незважаючи на насиченість нормами і правилами поведінки на ньому економічних суб'єктів, формування міжнародних регулятивних механізмів та інститутів, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ВО КОНТІ» В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його міжнародної діяльності

Компанія «КОНТІ» була заснована у 1997 році як закрите акціонерне товариство з найменуванням «Виробниче об'єднання «Київ-Конті». З 2004 року позиціонується як Група «КОНТІ». На початку 2006 року Компанія змінює назву на Закрите акціонерне товариство «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «КОНТІ» [59]. У 2007 році Група «КОНТІ» вводить в експлуатацію виробничий комплекс на території Донецької кондитерської фабрики, який став одним з найбільш великих та передових за рівнем технічного оснащення у Східній Європі, починає будівництво у Макіївці найбільшого у кондитерській галузі автоматизованого логістичного центра, який було введено в експлуатацію в 2008 році [59]. У 2009 році склад фабрик КОНТІ збільшився Фабрикою фасування кондитерських виробів, для функціонування якого був побудований та введений в експлуатацію цех пакування з адміністративно-побутовими приміщеннями на території Макіївки. У 2011 році запущений великий виробничо-адміністративний комплекс компанії в Курську, виробничий потенціал якого дозволяє Групі «КОНТІ» збільшити випуск кондитерської продукції в Росії більше ніж у два рази. У 2012 був введений в експлуатацію адміністративний корпус у м. Курськ. 2014р. - успішно запущені 3 нових лінії на ККФ №2: по виробництву складних десертів, сучасних помадних цукерок і шоколадно-вафельної продукції.

Місія ПАТ «Конті» [59]:

- довготривалий розвиток зі створенням унікальних, якісних, корисних продуктів;
- бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю, сильними брендами;

– створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників.

Поєднавши виробництво в Україні та Росії було створено Групу «Конті», до складу якої входять Приватне акціонерне товариство «Виробниче об'єднання «Конті» в Україні та ЗАТ «Конті-Рус» в Росії. Зараз Група «Конті» входить в трійку провідних виробників кондитерського ринку Східної Європи [59].

В результаті змін, що відбулися за 15 років існування компанії, на сьогоднішній день сформувалась потужна організаційна структура, що представлена на рис. 2.1.

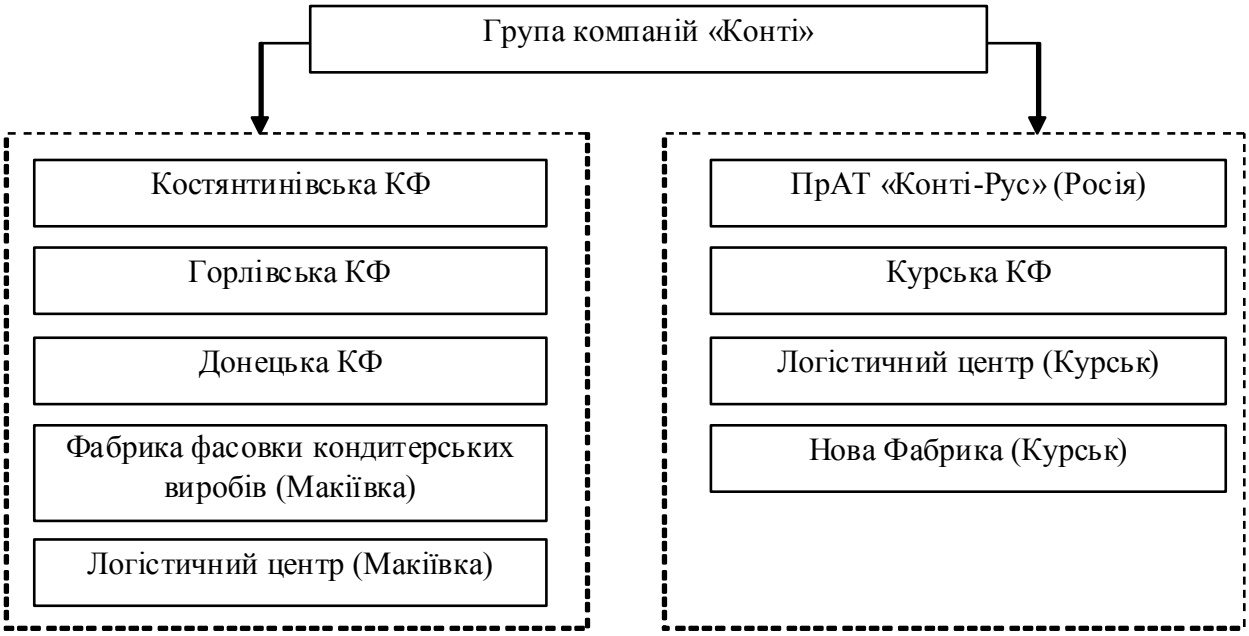


**Рис. 2.1. Організаційна структура групи компаній «Конті»**

*Складено автором за даними [59]*

З наведеного вище рисунку видно, що компанія має значні виробничі потужності на території України. Кожна фабрика спеціалізується на виробленні визначеного ряду товарних позицій, що дає можливість компанії більш ефективно організувати свою діяльність. Компанії також належить Курська КФ, у 2010 році відкрито Нову Фабрику та у 2011 році запущено потужний виробничо-адміністративний комплекс в Курську, що полегшує розширення присутності на російському ринку, особливо в умовах невизначеності

подальших зовнішньоекономічних відносин з України з Росією та підвищення митних ставок на ввіз кондитерської продукції в Росію.

На фабриках Компанії «Конті» працює 59 сучасних високотехнологічних ліній по випуску кондитерської продукції. Виробниче обладнання для компанії розробляють і поставляють провідні європейські компанії за спеціальним замовленням. Інноваційне високоякісне обладнання дає можливість компанії випускати кондитерські вироби, що не мають аналогів на ринку, дотримуватися всіх санітарно-гігієнічних та технологічних норм, а також гарантувати високу якість виробленої продукції [59].

На сьогоднішній день Компанія «Конті» виробляє широкий асортимент кондитерської прордукції, серед якої – шоколад, шоколадні цукерки, цукерки помадні, печиво, шоколадно-вафельні торти, шоколадні батончики, вафлі, карамель, драже, мармелад, крекер, пралінові цукерки, тарталетки, тоффі, бісквітні рулети, бісквітні торти.

Компанія «Конті» виробляє продукцію високої якості, що забезпечується за рахунок використання високоякісної сировини та використання натуральних продуктів, інноваційних технологій виробництва та безпечних умов зберігання продукції. Про високу якість кондитерських виробів «КОНТІ» та відповідність міжнародним стандартам свідчать сертифікати: Сертифікат ISO 22000:2005 та Сертифікат ISO 9001:2008.

До підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом у своїй виробничій діяльності ПАТ «ВО «Конті» використовувало Державні стандарти якості продукції, а сама компанія мало головним закордонним ринком збуту – Росію.

Основні національні стандарти України, які використовувались підприємством до початку євроінтеграційних процесів представлені в табл. 2.1.

Після підписання Угоди про євроінтеграцію змінились умови постачання продукції на спільний європейський ринок, відповідно і змінився підхід у менеджменті якості продукції ПАТ «ВО «Конті». Зокрема, було розроблено стратегію в галузі безпеки та якості продукції.

Стратегія компанії ПАТ «ВО «Конті» в галузі безпеки та якості - це відповідність виробленої продукції вимогам Європейського Співтовариства. Система менеджменту безпеки та якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005.

*Таблиця 2.1.*

**Основні національні стандарти України, які використовувались ПАТ «ВО «Конті» при виробництві продукції, яка спрямовувалась на зовнішні ринки до активізації євроінтеграційних процесів**

| Національний стандарт | Характеристика |
|---|---|
| ДСТУ 4683-2006 «Вироби кондитерські. Загальні технічні умови», затверджено наказом Держспоживстандарту України від 07.09.2006 р. №273 | Цей стандарт поширюється на кондитерські вироби та напівфабрикати, які виготовляють машинним та ручним способами та реалізують в торговельній мережі, а також спрямовують на експорт. |
| ДСТУ 4135-2002 «Цукерки. Загальні технічні умови», затверджено наказом Держспоживстандарту України від 29.01.2007 р. №4 | Цей стандарт поширюється на цукерки – цукристі кондитерські вироби з однієї або декількох цукрових мас, різноманітних за формою та смаком і призначені для реалізації в Україні, а також на експорт. |
| ДСТУ 4187:2003 «Вироби кондитерські пряникові», затверджено наказом Держспоживстандарту України від 05.07.2003 р. №118 | Цей стандарт поширюється на всі види пряникових кондитерських виробів, які виготовляють машинним та ручним способами та реалізують в торговельній мережі, а також спрямовують на експорт. |
| ДСТУ 4803:2007 «Торти і тістечка», затверджено наказом Держспоживстандарту України від 05.07.2007 р. №144 | Цей стандарт поширюється на торти, тістечка та на їх напівфабрикати, що їх реалізують як готові вироби, які виготовляють механізованим або ручним способами та реалізують в торговельній мережі, а також спрямовують на експорт. |

*(Розроблено автором)*

ISO 22000:2005 – це система менеджменту безпеки продуктів, яка дозволяє здійснювати строгий контроль безпеки всього виробничого процесу від етапу підготовки сировини до доставки готової продукції дистриб'юторам або в торгові точки.

Система ISO 22000:2005 інтегрована до стандарту ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який містить вимоги до системи організації роботи виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а

саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість та безпечність продукції.

Група «КОНТІ» регулярно проводить тестування сировини і готової продукції, що підтверджує відсутність ГМО, у Всеукраїнському державному науково-виробничому центрі стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (м. Київ). Компанія добровільно сертифікує всю вироблену кондитерську продукцію в системі УкрСЕПРО.

Особлива увага групи «КОНТІ» до своєї продукції є гарантією того, що споживач отримує гарантовано якісні кондитерські вироби, вироблені з безпечної сировини.

ПАТ «ВО «Конті» поважає законне право споживачів на безпеку харчових продуктів і дотримується позиції, що будь-яка інформація, яка стосується здоров'я та безпеки життєдіяльності людей, повинна бути відкритою, доступною і гранично чіткою. Це основа існування цивілізованого суспільства.

Питання про потенційну небезпеку ГМ-продуктів є, було і залишається відкритим. По-перше, на нього поки не існує абсолютно однозначної, науково обґрунтованої відповіді. По-друге, при всій гостроті проблеми наше суспільство вкрай мало поінформоване про генетично модифіковані організми взагалі та про потенційний ризик, пов'язаний з їх споживанням, зокрема.

ПАТ «ВО «Конті» як соціально відповідальна компанія вважає своїм обов'язком:

- не використовувати у виробництві своєї продукції потенційно небезпечних інгредієнтів, до яких відносяться ГМ-продукти (для контролю за цим компанія регулярно тестує сировину і готові вироби у державній спеціалізованій лабораторії);
- максимально повно інформувати споживачів про склад своєї продукції;
- сприяти інформуванню суспільства про зв'язок ГМО зі здоров'ям і про необхідність ГМ-маркування.

В рамках цієї роботи аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті» буде проводитися за 3 звітні періоди (2015, 2016, 2017 р.р.). Для

проведення порівняльного аналізу основних фінансово-господарських показників виберемо за базу 2015 рік, відносно якого будемо визначати відхилення основних показників господарської діяльності підприємства. Використовуючи дані фінансової річної звітності: звіту про фінансові результати (форма №2) та балансу (форма №1) підприємства проведемо аналіз основних показників господарської діяльності підприємства.

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті» будемо вести згідно даних табл. 2.2.

*Таблиця 2.2.*

**Основні показники діяльності ПАТ «ВО «Конті» за 2015-2017 р.р.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2017 рік до 2015 року | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | +, – | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 444147 | 586542 | 829408 | 385261 | 86,74 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн. | 419456 | 538115 | 738905 | 319449 | 76,16 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 24691 | 48427 | 90503 | 65812 | 266,54 |
| Адміністративні витрати, тис.грн. | 16103 | 23587 | 42852 | 26749 | 166,12 |
| Витрати на збут, тис.грн. | 2977 | 5114 | 5186 | 2210 | 74,24 |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн., в т.ч.: | 438535 | 566816 | 786943 | 348408 | 79,45 |
| - постійні витрати | 19079 | 28701 | 48038 | 28959 | 151,78 |
| - змінні витрати | 419456 | 538115 | 738905 | 319449 | 76,16 |
| Прибуток від реалізації, тис.грн. | 5312 | 17347 | 36317 | 31005 | 583,70 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 4971 | 15565 | 32643 | 27672 | 556,67 |
| Витрати на 1грн. чистої виручки від реалізації, грн. | 0,99 | 0,97 | 0,95 | -0,04 | -3,91 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 1,13 | 2,75 | 4,15 | 2,51 | х |
| Рентабельність продукції, % | 1,19 | 2,89 | 4,42 | 3,23 | х |

*Складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Результати аналізу свідчать про підвищення загальної ефективності господарювання підприємства в останні роки. Зокрема в 2015 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 444147 тис. грн. В 2017 році відбулося зростання виручки на 385261 тис.грн. або 86% в порівнянні з 2015 роком, що склало 829408 тис.грн. Чистий прибуток підприємства в 2015 році був

великим, та в 2017 році відбулося його зростання на 27672 тис. грн, що склало 32643 тис. грн. Як позитивне слід відмітити зменшення частки витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції на 0,04 грн, що свідчить про зростання ефективності виробничої діяльності ПАТ «ВО «Конті». Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2015 роком показник рентабельності господарської діяльності зріс на 2,51 пункти та складає 4,15%, а показник рентабельності збільшився на 3,23 пункти і становить у 2017 році 4,42%.

Для дослідження і оцінки активів і зобов'язань ПАТ «ВО «Конті» за даними інформації фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Оцінка майнового стану ПАТ «ВО «Конті»**

| Показник | Роки | | | Відхилення 2017 до 2015 |
|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| 1. Загальна вартість активів (майна), тис.грн. | 131018 | 230993 | 521194 | 390176 |
| 2. Вартість необоротних активів, тис. грн. | 21547 | 24586 | 79971 | 58424 |
| 3. Вартість оборотних активів, тис. грн. | 109471 | 206406 | 441222 | 331751 |
| 4. Дебіторська заборгованість, тис. грн. | 93932 | 150401 | 335607 | 241675 |
| 5. Грошові кошти, тис. грн. | 4832 | 22392 | 21148 | 16317 |
| 6. Статутний капітал, тис. грн. | 2280 | 2280 | 2280 | 0 |
| 7. Власний капітал, тис. грн. | 27764 | 43529 | 76656 | 48892 |
| 8. Залучений капітал, тис. грн. | 103254 | 187463 | 444538 | 341283 |
| 9. Поточні зобов'язання, тис. грн. | 100881 | 119210 | 265886 | 165006 |
| 10. Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн. | 137555 | 240514 | 533437 | 395882 |
| 11. Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн. | 8590 | 87197 | 175336 | 166746 |
| 12. Коефіцієнт постійності активів | 0,16 | 0,11 | 0,15 | -0,01 |
| 13. Коефіцієнт співвідношення: | | | | |
| необоротних і оборотних активів | 0,20 | 0,12 | 0,18 | -0,02 |
| оборотних і необоротних активів | 5,08 | 8,40 | 5,52 | 0,44 |

*Складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства в 2017 році зросла порівняно з 2015 роком на 390176 тис. грн. Вартість необоротних активів також збільшилась на 58424 тис.грн. Підприємство має значну

дебіторську заборгованість, яка зросла в 2017 році на 241675 тис. грн. і становить 335607 тис.грн.

Підприємство в своїй діяльності все більше користується залученими коштами, про що говорить збільшення показника залученого капіталу в 2015-2017 роках. Зокрема, в 2017 році відбулося збільшення цього показника на 444538 тис.грн. (в 4 рази) порівняно з 2015 роком. Отже слід відзначити, що платоспроможність підприємства значно погіршилась.

В структурі позикових коштів ПАТ «ВО «Конті» найбільшу частину становлять довгострокові позики банків така ситуація пояснюється тим, що підприємство залучило у 2015 році значні кошти для довгострокового інвестування у виробничий розвиток.

Характеристика ефективності роботи підприємства не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення [14, с. 37]. Аналіз головних показників ліквідності ПАТ «ВО «Конті» будемо вести виходячи з даних табл. 2.4.

Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. Він показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов’язань [14, с. 38].

*Таблиця 2.4.*

**Оцінка ліквідності та платоспроможності ПАТ «ВО «Конті»**

| Показник | Роки | | | Відхи-лення 2017р до 2015р |
|---|---|---|---|---|
| | 2015р | 2016р | 2017р | |
| 1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) | 1,09 | 1,73 | 1,66 | 0,57 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,05 | 1,53 | 1,43 | 0,38 |
| 3. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності | 0,06 | 0,28 | 0,20 | 0,14 |
| 4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,05 | 0,19 | 0,08 | 0,03 |
| 5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів | 0,83 | 0,89 | 0,85 | 0,01 |
| 6. Частка виробничих запасів в оборотних активах | 0,02 | 0,06 | 0,07 | 0,05 |

*Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Як показав аналіз, в усіх звітних періодах підприємство має значення цього показника в межах нормативних значень 2017 році відбулося його зростання на 0,57 пункти, що склало 1,66. Якщо на покриття зобов'язань підприємство передбачає мобілізувати оборотні активи в частині грошових коштів і коштів в розрахунках, можна одержати коефіцієнт швидкої ліквідності. Він дорівнює частці від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства. Теоретично виправдана оцінка цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,5-1,0. В нашому випадку у 2017 році значення цього показника дорівнює 1,43. Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності [14, с. 338]. Підприємство має досить низькі (практично нульові) значення цього коефіцієнта (від 0,05 – у 2015 році до 0,08 – у 2017 році), що свідчить про нестачу наймобільніших активів – грошових коштів.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів) [39, с. 73].

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «ВО «Конті» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5.*

**Оцінка фінансової стійкості ПАТ «ВО «Конті»**

| Показник | Роки | | | Відхи-лення 2017р до 2015р |
|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| 1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) | 0,21 | 0,19 | 0,15 | -0,06 |
| 2. Маневреність робочого капіталу | 0,27 | 0,27 | 0,35 | 0,08 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності | 4,72 | 5,31 | 6,80 | 2,08 |
| 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,29 | 1,99 | 2,28 | 1,99 |

*Продовження табл. 2.5.*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,79 | 0,81 | 0,85 | 0,06 |
| 6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 0,08 | 0,61 | 0,70 | 0,62 |
| 7. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань | 0,02 | 0,36 | 0,40 | 0,37 |
| 8. Коефіцієнт поточних зобов'язань | 0,98 | 0,64 | 0,60 | -0,37 |
| 9. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 3,72 | 4,31 | 5,76 | 2,04 |
| 10. Коефіцієнт забезпечення власними коштами | 0,06 | 0,09 | -0,01 | -0,06 |
| 11. Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,27 | 0,23 | 0,17 | -0,10 |
| 12. Коефіцієнт фінансового левериджу | 0,09 | 1,57 | 2,29 | 2,21 |
| 13. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом | 2,64 | 3,64 | 2,84 | 0,20 |

*Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Дані розрахунків свідчать, що фінансове становище ПАТ «ВО «Конті» дещо погіршилося, оскільки коефіцієнт автономії, який характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність зменшився порівняно з 2015 роком на 0,06 пунктів.

Водночас, значення цього коефіцієнта нижче від критичних оцінок, які прийняті в світовій практиці. На кінець 2017 року лише 15% майна підприємства покривалось за рахунок власного капіталу, а отже, фінансування господарської діяльності за рахунок залучених коштів здійснюється в недопустимих межах.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу [40, с. 79]. Аналіз здійснених зіставлень показує, що підприємство на початок і кінець звітного періоду має низьку фінансову стійкість, але в 2017 році зростає на 0,08 та складає на кінець звітного періоду 0,35.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал [40, с. 80]. За даними проведених розрахунків, підприємство є фінансово нестабільним, оскільки значення цього показника у 2017 році є меншим за критичне на 0,83 пункти і становить 0,17 пунктів.

Показник фінансового левериджу характеризує залежність підприємства

від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до власного капіталу [14, с. 89]. Зростання коефіцієнта фінансового левериджу свідчить про зростання фінансового ризику, тобто можливість втрати платоспроможності. В такому разі, більш детально аналізуються показники зобов'язань підприємства. В нашому випадку, підприємство володіє підвищеним ступенем фінансового ризику, оскільки у всіх звітних періодах значення цього показника є вищім за критичне.

Ділова активність підприємства характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності [14, с. 93]. Розрахунок показників ділової активності ПАТ «ВО «Конті» приведено в табл. 2.6.

Отже, за даними розрахунків чистий прибуток підприємства ПАТ «ВО «Конті» зріс на 27672 тис. грн., в 6,6 разіві в 2017 році має позитивне значення в розмірі 32643 тис.грн. Позитивним зрушенням слід вважати зростання фонду оплати праці підприємства в 2017 році в 3,1 рази.

*Таблиця 2.6.*

**Оцінка ділової активності ПАТ «ВО «Конті»**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2017 рік до 2015 року | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | +, – | % |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 444147 | 586542 | 829408 | 385261 | 86,74 |
| 3. Валовий прибуток, тис. грн. | 24691 | 48427 | 90503 | 65812 | в 2,66р |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн. | 4971 | 15565 | 32643 | 27672 | в 55,6р |
| 5. Продуктивність праці | 68 | 45 | 40 | -27 | -40,37 |
| 6. Фонд оплати праці, тис. грн. | 6542 | 13060 | 20489 | 13947 | в 2,13р |
| 7. Додана вартість, тис. грн. | 17739 | 38180 | 67734 | 49996 | в 2,81р |
| 8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 4,50 | 3,73 | 2,57 | -1,93 | -42,94 |
| 9. Тривалість обороту оборотних активів, дні | 81,16 | 97,94 | 142,24 | 61,08 | 75,26 |
| 10. Коефіцієнт оборотності запасів | 196,25 | 43,66 | 19,43 | -176,82 | -90,10 |
| 11. Тривалість обороту запасів, дні | 1,86 | 8,36 | 18,79 | 16,93 | в 9,10р |
| 12. Тривалість операційного циклу, дні | 76,01 | 92,49 | 135,26 | 59,26 | 77,96 |
| 13. Тривалість обороту власного капіталу, дні | 31,19 | 22,18 | 26,45 | -4,74 | -15,21 |

*Продовження табл. 2.6.*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Коефіцієнт завантаження власного капіталу | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,01 | 24,17 |
| 15. Фондоозброєність праці (за оплатою праці) | 3,70 | 2,25 | 1,62 | -2,08 | -56,16 |
| 16. Матеріаломісткість господарської діяльності | 0,77 | 0,64 | 0,67 | -0,10 | -13,12 |
| 17. Трудомісткість господарської діяльності | 0,05 | 0,06 | 0,10 | 0,05 | 90,96 |
| 18. Фондомісткість господарської діяльності | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | -18,30 |
| 19. Матеріаловіддача | 1,29 | 1,57 | 1,49 | 0,20 | 15,10 |

*Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Ефективність використання ресурсів визначається їх оборотністю – оборотом, виміряним у часі. З усіх активів підприємства тільки невелика частина вільна – грошові кошти в касі та на рахунках в банку. Інші знаходяться в обігу: вкладені необоротні й оборотні активи, причому оборотні активи є найбільш мобільною частиною активів. Вони безперервно поновлюються у всіх стадіях господарської діяльності.

Тривалість оборотності характеризується кількістю днів, протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообороту. Оборотність оборотних активів – можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів. Суму вивільнених (додатково залучених) оборотних активів внаслідок зміни їх оборотності можна визначити, помноживши фактичний одноденний оборот з чистого доходу (виручки) за звітний період на різницю показників оборотності (у днях) звітного та базового періодів, тобто на кількість днів прискорення (сповільнення) оборотності. За даними аналізу значення цього показника зросло на 61 днів, що є негативним зрушенням.

Оборотність запасів – формування обсягів чистого доходу, в 2015 році становила 2 дні, а в 2017 році зросло на 17 днів. Оборотність активів характеризує ефективність використання всього майна підприємства за балансом. Цей показник в 2017 році становить 19 днів

Узагальнюючими показниками оборотності короткострокових активів та

зобов'язань є тривалість операційного та фінансового циклів. Операційний цикл ПАТ «ВО «Конті» триває 135 днів, що на 59 днів більше 2015року. Отже, у 2017 році вимагається на 77,96% більше часу для реалізації та оплати готової продукції.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи, які характеризують інтенсивність господарювання [40, с. 117].

Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті»**

| Показник | Роки | | | Відхи-лення 2017 до 2015 |
|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| 1. Валова рентабельність виробничих витрат | 5,89 | 9,00 | 12,25 | 6,36 |
| 2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат | 16,99 | 11,11 | 8,16 | -8,82 |
| 3. Коефіцієнт окупності чистого доходу | 17,99 | 12,11 | 9,16 | -8,82 |
| 4. Рентабельність операційної діяльності | 1,21 | 2,82 | 4,07 | 2,86 |
| 5. Рентабельність господарської діяльності | 1,93 | 3,25 | 4,44 | 2,51 |
| 6. Рентабельність підприємства | 1,13 | 2,53 | 3,66 | 2,52 |
| 7. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції | 1,12 | 2,65 | 3,94 | 2,82 |
| 8. Рентабельність активів | 4,16 | 8,60 | 8,68 | 4,52 |
| 9. Коефіцієнт покриття виробничих витрат | 0,94 | 0,92 | 0,89 | -0,05 |
| 10. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності | 0,99 | 0,97 | 0,96 | -0,03 |
| 11. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат | 0,04 | 0,04 | 0,05 | 0,02 |
| 12. Коефіцієнт покриття витрат на збут | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 |
| 13. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізовавної продукції | 0,04 | 0,04 | 0,06 | 0,02 |
| 14. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 |
| 15. Коефіцієнт покриття активів | 0,27 | 0,31 | 0,45 | 0,18 |
| 16. Коефіцієнт покриття власного капіталу | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,01 |
| 17. Комерційна рентабельність | 5,00 | 6,46 | 9,73 | 4,73 |

*Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут.

Валова рентабельність за три роки набула тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення рівня окупності виробничих витрат. В 2017 році цей показник становив 12,25%, що на 6,36% вище за рівень 2015 року. Рентабельність господарської діяльності підприємства в 2017 році зросла в 2,51 рази в порівнянні з 2015 роком і становить 4,44%.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття показує скільки витрат здійснює підприємство, щоб отримати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2017 році зменшився на 0,05 пунктів.

Комерційна рентабельність підприємства дещо зросла. В 2015 році цей показник дорівнював 5,0%, в 2016 році – 6,46%, в 2017 –9,73%, тобто відбулося зростання комерційної рентабельності на 4,73%.

Зробивши аналіз основних показників рентабельності господарської діяльності можна дійти висновків, про загальні високі рівні як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ПАТ «ВО «Конті».

Отже, ПАТ «ВО «Конті» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів. Таким чином, в результаті дослідження економічних показників ефективності ведення господарської діяльності підприємства приходимо до висновку, що діяльність ПАТ «ВО «Конті» є рентабельною та перспективною.

Кондитерські вироби є традиційно популярними в Україні. При рівні споживання 7,4 кг на душу населення на рік, країна є 8-ою у світі за споживанням

кондитерських виробів на душу населення. Тому, стабільно високий попит на цю продукцію та достатня забезпеченість власними сировинними ресурсами сприяли розвитку кондитерської галузі в Україні.

Однак, протягом останніх років ситуація докорінно змінилася за рахунок активізації внутрішніх інвесторів, які долучилися до приватизації наявних в Україні кондитерських фабрик, після чого активно оновлювали основні фонди придбаних підприємств. Зараз на території країни працює близько 30 кондитерських фабрик, а деякі українські компанії навіть володіють фабриками за кордоном, зокрема, в Росії. Обсяги виробництва кондитерської продукції в Україні протягом останніх 5 років мають чітку динаміку до збільшення (рис. 2.2).

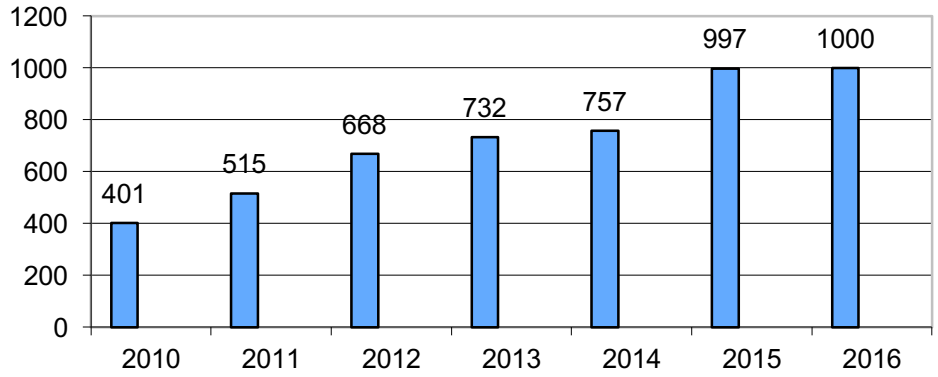


**Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації кондитерських виробів в Україні, млн. т.**

*Джерело: [57]*

Як видно з наведених даних, останніми роками відбулося прискорення темпів росту обсягів виробництва, так у 2015 році приріст складав 13,7%, проти 4,3% – у 2014 р., а у 2016 р. збільшення випуску кондитерської продукції становило, щонайменше, близько 17%. Таке стрімке зростання цієї галузі пов’язано, передусім, зі збільшенням споживання кондитерських виробів як в середині країни, так і зростанням попиту на неї за кордоном. При цьому, експорт кондитерських виробів зростає вищими темпами, ніж внутрішнє споживання.

В табл. 2.8 представлені основні виробники та обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні. Потрібно відмити, що домогтися збільшення показників виробництва продукції кондитерська галузь України зуміла не за

рахунок зростання внутрішньої реалізації, а за рахунок експорту продукції в інші країни.

*Таблиця 2.8.*

**Виробництво кондитерських виробів в Україні, тис.т.**

| Назва компанії | Кількість підприємств | 2015 р. | 2016 р. | Темп росту, % |
|---|---|---|---|---|
| Корпорація Roshen (м. Київ) | 4 (Україна)+ 2 (Росія) | 262,1 | 279,9 | 106,8 |
| ПАТ «ВО «Конті» (м. Костянтинівка) | 3 (Україна)+ 1 (Росія) | 153,5 | 169,4 | 110,4 |
| ПрАТ «АВК» (м. Київ) | 4 | 107,2 | 128,9 | 120,2 |
| Корпорація Бісквіт-шоколад (м. Харків) | 2 | 59,6 | 64,2 | 108,6 |
| ПрАТ «Житомирські ласощі» | 1 | 59,1 | 56,6 | 95,8 |
| ПАТ Полтавакондитер | 1 | 35,4 | 30,9 | 87,3 |
| ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» (м. Київ) | 1 | 19,0 | 21,9 | 115,3 |
| ПрАТ «КрафтФудз Україна» (м.Київ) | 2 | 18,5 | 18,6 | 100,5 |
| ПрАТ «Одесакондитер» | 1 | 20,1 | 18,0 | 89,6 |
| ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» ТОВ «Нестле» Україна» (м. Київ) | 1 | 15,6 | 17,5 | 112,2 |
| ТОВ «Світ ласощів» (м. Черкаси) | 1 | 17,5 | 17,5 | 100,0 |
| ТОВ «Грона» (Київська обл.) | 1 | 14,4 | 16,3 | 113,2 |
| Інші | - | 215,5 | 268,5 | 124,6 |
| Всього | - | 997,5 | 1017,6 | 102,0 |

*Джерело: [57]*

При цьому співвідношення експорту і імпорту у зовнішньоторговельному обороті становить: 86:14 – у натуральному вираженні та 77:23 – в грошовому. В Україні в 2016 р. експорт кондитерських виробів становив 100,73 тис. т на суму 128,08 млн. дол. США. Експорт здійснено до 46 країн світу (табл. 2.9).

Як свідчить аналіз ринку, українським виробникам кондитерських виробів у 2016 р. вдалося наростити обсяги експорту до рівня вище докризового, що вказує на пожвавлення сектора. Щороку Україна близько третини продукції направляє за кордон. У структурі експорту найбільша частка припадає на країни Європейського Союзу (45,6%), 17,01% – Казахстан, від 5,5% до 13% – Азербайджан, Грузія, Туркменістан, Киргизія, Білорусія, Молдова,

Таджикистан, Узбекистан (країни указані у порядку зменшення частки експорту). На країни Азії – 8,3 %, Америки – 0,4%. Постачання власної продукції на ринок Європи здійснюють лише деякі підприємства. Більшість підприємств галузі, які експортують солодощі до Європи, США та Канади, вийшли на ці ринки на зламі століть, коли кондитерська галузь України ще не була такою потужною, як зараз [46].

*Таблиця 2.9.*

**Експорт кондитерських виробів з України, (тонн)**

| Країни | Роки | | |
|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Країни ЄС | 11086,7 | 21801,3 | 35027,4 |
| Казахстан | 20661,7 | 15755,3 | 13074,8 |
| Азербайджан | 10523,9 | 10725,3 | 10157,8 |
| Білорусь | 208,5 | 3333,6 | 5240,6 |
| Молдова | 1701,1 | 2097,0 | 2959,4 |
| Китай | 471,9 | 652,6 | 822,14 |
| Грузія | 5769,3 | 4943,5 | 4761,8 |
| Ізраїль | 453,3 | 463,9 | 522,1 |
| Монголія | 3099,5 | 3739,5 | 2505,5 |
| США | 348,9 | 420,4 | 333,3 |
| Інші | 19977,4 | 24953,7 | 25328,4 |
| Всього | 74302,5 | 88886,3 | 100733,2 |

*Джерело: [57]*

Встановлено, що частка українських кондитерських виробів на світовому ринку досягає 1%. Основним експортним ринком для українських виробників традиційно була Російська Федерація, проте сьогодні цей ринок повністю закритий. Це сприяло можливості збільшувати обсяги ексмпорту кондитерських виробів у натуральному вираженні до країн ЄС. Обсяги експортних постачань, крім того залежать від політики країн- імпортерів щодо української продукції, і, як наслідок, від рівня ввізного мита.

Після підписання Угоди про євроінтеграцію змінилися умови постачання та вимоги до якості кондитерської продукції, що вплинуло на підвищення вимог до продукції ПАТ «ВО «Конті».

В Україні розпочато процес реорганізації в державній системі контролю та нагляду за безпекою і якістю кондитерських виробів. Після прийняття змін до

Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» усі виробники кондитерських виробів в країні повинні будуть запровадити систему управління безпеки продукції НАССР. У разі невиконання цього положення кондитерські підприємства змушені будуть перепрофілюватися або ж припинити свою діяльність. В першу чергу, це стосується експортерів, а через два роки після прийняття змін до закону – операторів внутрішнього ринку.

Починаючи з 2014 року прийнято євроінтеграційний Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» від 22.07.2014 р. № 1602-VII. Законодавчий акт був ухвалений Верховною Радою України з метою гармонізації законодавства України із законодавством ЄС у сфері безпечності та якості харчових продуктів, а саме кондитерських виробів.

Закон перебачає запровадження в Україні моделі європейської системи безпечності та якості харчових продуктів (в тому числі кондитерських виробів), яка побудована на принципі «від лану до столу», а також на процедурах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) – система аналізу небезпек і критичних точок контролю, прийнята міжнародними організаціями. Використання системи НАССР дозволяє перейти від випробування кінцевого продукту до розробки превентивних методів. Для впровадження системи НАССР виробники кондитерських виробів повинні досліджувати не тільки свій власний продукт і методи його виготовлення. Без відповідного законодавства, Україна не зможе реалізувати квоти на поставку своєї кондитерської продукції в рамках підписання Угоди про асоціацію з ЄС.

Положення нового закону суттєво зменшують кількість адміністративних процедур, державного контролю та скасовують дозвільні процедури, яких не існує в ЄС. Встановлюються деталізовані вимоги до процедур державного контролю кондитерських виробів на ринку України та імпортної продукції відповідно до європейської практики.

Суттєво пом’якшуються умови отримання експлуатаційного дозволу. Він буде потрібен тільки для підприємств, що провадять діяльність, пов’язану з

виробництвом та/або зберіганням харчових продуктів тваринного походження, необхідних для виробництва кондитерських виробів. Для решти, включно із закладами громадського харчування та частиною закладів роздрібної торгівлі, достатньо буде пройти процедуру реєстрації.

За новим законом, контроль за безпечністю кондитерських виробів здійснюватиме лише один державний орган.

За новим підходом контролюватися буде весь ланцюг виробництва кондитерських виробів. Підприємство у будь-який час повинно мати точну інформацію про те, звідки воно отримало сировину чи харчовий продукт і куди його було направлено з підприємства. Така інформація повинна зберігатися протягом шести місяців після кінцевої дати продажу кондитерського виробу, нанесеної на маркуванні.

Встановлюються суттєві штрафи за невиконання вимог харчового законодавства. Вводиться ефективна система відповідальності за порушення норм законодавства про безпечність кондитерських виробів як виробників, інших операторів ринку (в межах своєї діяльності), так і контролюючих органів.

Разом з тим, оскільки запровадження HACCP потребує часу та певних ресурсів, закон містить окремі норми, які набудуть чинності лише через 2-5 років з дня його опублікування.

Зокрема, 20 вересня 2016 року набрав чинності розділ VII Закону – Загальні гігієнічні вимоги щодо поводження з харчовими продуктуми. Даний розділ зобов`язує операторів ринку забезпечувати здоровий та чистий стан рослин та тварин, які мають вплив на здоров’я людини.

Крім того, передбачений перехідний період для пункту 2 частини другої статті 20, статті 21 та пункту 4 частини першої статті 64 закону. Ці статті набирають чинності:

– 20 вересня 2017 року: для потужностей, які провадять діяльність з продуктами кондитерського виробництва, у складі яких є необроблені інгредієнти тваринного походження (крім малих потужностей);
– 20 вересня 2018 року: для потужностей, які провадять діяльність з

продуктами кондитерського виробництва, у складі яких відсутні необроблені інгредієнти тваринного походження (крім малих потужностей);

– 20 вересня 2019 року: для малих потужностей.

Також, 20 вересня 2019 року набирає чинності частина перша статті 36 Закону – щодо продажу продуктів домашнього виробництва на агропродовольчих ринках за умови підтвердження їхньої придатності за результатами випробувань (досліджень) акредитованої лабораторії, яка знаходиться на ринку кондитерських виробів.

Важливим кроком у сфері гармонізації законодавства України до вимог Європейського Союзу слід вважати нові вимоги щодо якості продуктів з какао і шоколаду. Вимоги до продуктів з какао і шоколаду затверджені наказом Мінагрополітики від 13 квітня 2016 року № 157, який набрав чинності 1 січня 2018 року.

Приведення у відповідність вимог до якісного та кількісного складу, маркування, класифікації продуктів з какао та шоколаду до європейської директиви дозволить продукції вітчизняного кондитерського ринку більш ефективно конкурувати з кращими світовими аналогами як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Згідно наказу Мінагрополітики №157, з першого січня 2018 року в темному шоколаді обов’язково має бути не менше 35% какао-продуктів, в перерахунку на суху речовину. В молочному – понад 25%, та не менше 14% молочних продуктів. Білий шоколад має містити не менше 20% какао-масла та понад 14% – молочних продуктів. В разі невідповідності продукту даним вимогам, він не зможе називатись «шоколадом» або «шоколадним», а матиме назву «солодкий батончик» або «глазурована цукерка».

Також, на маркуванні шоколадних продуктів повинна міститися інформація про загальну кількість какао-продуктів у відсотках в перерахунку на сухі речовини, зі словами «мінімальний вміст какао-продуктів», «мінімальний вміст какао-масла» (для білого шоколаду).

Для виготовлення шоколаду, який використовується для виробництва морозива і аналогічних заморожених продуктів, дозволено використання кокосового масла.

Наказ Мінагрополітики №157 - це не лише наш черговий крок в процесі адаптації українського законодавства в галузі безпечності та якості продуктів кондитерського виробництва до європейських стандартів. Це досить важливий документ, який вводить в дію обов'язкові для всіх виробників вимоги до продуктів з шоколаду та какао. Вони надають споживачу вищий рівень поінформованості та впевненості у високій якості продукту, який вони купують.

## 2.2. Аналіз системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції

ПАТ «ВО «Конті» у міжнародній діяльності використовує стратегічний підхід до управління. На підприємстві розроблені чіткі стратегічні цілі розвитку на міжнародному ринку, серед яких однією з головних слід вважати завоювання ринків кондитерської продукції Європейського Союзу.

В процесі здійснення міжнародної діяльності підприємство ПАТ «ВО «Конті» використовує систему методів стратегічного управління, які представлено в табл. 2.10.

Дослідження засвідчують, що у ПАТ «ВО «Конті» стратегічне управління міжнародною діяльністю здійснює спеціальний структурний підрозділ – департамент зовнішньоекономічних зв'язків.

Департамент зовнішньоекономічних зв'язків ПАТ «ВО «Конті» не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він становить частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні міжнародною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. ін. Він створений для стратегічного планування, організації і координації міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті».

*Таблиця 2.10.*

**Методи стратегічного управління міжнародною діяльністю**

**ПАТ «ВО «Конті»**

| Назва методу | Сутність | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Економічні | - система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів підприємства і окремих працівників. До економічних методів належать:<br>- митний тариф та митні збори;<br>- ціни на експортовані та імпортовані товари;<br>- норми прискореної амортизації;<br>- ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик;<br>- іноземні інвестиції. | - реалізовують матеріальні інтереси участі суб'єкта у міжнародній діяльності;<br>- стимулюється прояв ініціативи;<br>- реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб. | - методи непрямої дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно;<br>- залежать від створення державним органом управління фінансової чи матеріальної мотивації, що здатна вплинути на економічні інтереси суб'єкта господарювання;<br>- залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію. |
| Адміністративні | - система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.<br>До адміністративних методів відносять:<br>- ліцензування і квотування товарів;<br>- заборона окремих видів експорту та імпорту товарів;<br>- застосування спеціальних імпортних процедур та правових режимів;<br>- заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення ЗЕД. | - забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм;<br>- забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;<br>- не вимагає великих матеріальних витрат;<br>- оперативно досягаються цілі та забезпечується швидка реакція на зміну міжнародного середовища. | - придушується ініціатива, творча робота;<br>- відсутні дієві стимули праці і можуть виникати антистимули;<br>- у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті. |

*Продовження табл. 2.10.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Соціально-психологічні | - специфічні способи впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками. Базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють з метою перетворити адміністративне завдання на свідомий обов'язок, завдяки використанню психологічних прийомів таких, як:<br>- соціальні методи ґрунтуються на особливостях взаємодії людей, культурних цінностей; - психологічні мотиви - з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування сприятливого психологічного клімату. | - включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати. | - не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати. |

*(Розроблено автором)*

Головними завданнями Департаменту зовнішньоекономічних зв’язків ПАТ «ВО «Конті» в контексті євроінтеграції є такі:

1. Участь у розробці стратегії міжнародної діяльності підприємства на свільному ринку ЄС.

2. Сприяння стратегічному розвитку міжнародної діяльності з метою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на спільному ринку ЄС.

3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.

4. Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами, в тому числі в країнах Європейського Союзу.

5. Вивчення кон'юнктури ринків ЄС, збирання і накопичення відповідної інформації.

6. Організація міжнародних операцій, забезпечення їх ефективності.

7. Здійснення рекламної діяльності на на спільному ринку ЄС.

8. Організація протокольних заходів та ін.

Відповідно до стратегічних завдань визначені функції Департаменту зовнішньоекономічних зв’язків ПАТ «ВО «Конті» і сформована організаційна структура управління. Департамент зовнішньоекономічних зв’язків очолює начальник департаменту. Департамент складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів).

Існуюча організаційна структура управління Департаменту зовнішньоекономічних зв’язків ПАТ «ВО «Конті» схематично представлена на рис. 2.3.

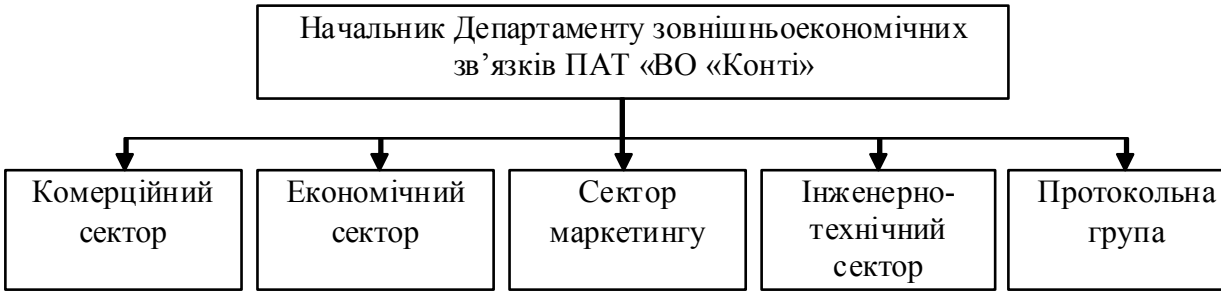


**Рис. 2.3. Організаційна структура стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ «ВО «Конті»**

*Складено за даними штатного розкладу підприємства*

Кожен із секторів (груп) має конкретні завдання і виконує відповідні функції управління міжнародною діяльністю ПАТ «ВО «Конті».

Наприклад, комерційний сектор має забезпечувати виконання зобов'язань за міжнародними контрактами й угодами, участь у підготовці та проведенні комерційних переговорів; організацію поставок згідно з контрактом і контроль за їх виконанням; перегляд рекламацій з експорту та імпорту тощо.

Екологічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування міжнародної діяльності підприємства; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль і т. ін.

Сектор маркетингу як провідна служба підприємства вивчає кон'юнктуру міжнародних ринків кондитерської продукції, бере участь у визначенні цін на

експортну продукцію, в розробці та здійсненні рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Завдання науково-технічного сектору: вивчати діючі на міжнародному ринку технічні вимоги до товару; аналізувати технічний рівень і якість продукції, її конкурентоспроможність, брати участь у розробці пропозицій щодо оновлення виробництва, випуску нової продукції; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та ін.

Протокольний сектор готує й організовує протокольні заходи, виконує доручення керівництва фірми щодо зустрічей, прийняття і проводів представників зарубіжних фірм, які прибули на підприємство з візитом.

Міжнародна діяльність ПАТ «ВО «Конті» формується під дією численних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують можливості цієї компанії щодо ефективного стратегічного управління розвитком на міжнародних ринках Європейського Союзу. Здійснимо аналіз системи стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ «ВО «Конті» з використанням методики SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку та функціонування організації. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Використаємо представлену методику для визначення міжнародної конкурентної позиції одного з лідерів кондитерської галузі – ПАТ «ВО «Конті».

Аналіз можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін міжнародної діяльності в контексті євроінтеграції ПАТ «ВО «Конті» представлено в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11.*

**Аналіз можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін міжнародної діяльності в контексті євроінтеграції ПАТ «ВО «Конті»**

| Сильні сторони, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС | | | | Слабкі сторони, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Назва | Кількісні значення | | | Назва | Кількісні значення | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | | 2015 | 2016 | 2017 |
| S1. Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників | 5 | 6 | 7 | W1. Обмежені інвестиційні (фінансові) можливості щодо розробки ефективної конкурентної стратегії розвитку на ринках ЄС | 5 | 6 | 5 |
| S2. Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції | 6 | 7 | 8 | W2. Недостатній рівень відповідальності та мотивованості виробничого персоналу до розвитку на міжнародному рівні | 6 | 5 | 4 |
| S3. Найбільший в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС | 4 | 7 | 8 | W3. Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії» | 8 | 7 | 6 |
| S4. Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління | 4 | 5 | 6 | W4. Недостатньо сильні позиції у системі міжнародного маркетингу в порівнянні з основними конкурентами | 7 | 6 | 5 |
| Зовнішні можливості, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС | | | | Зовнішні загрози, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС | | | |
| Назва | Кількісні значення | | | Назва | Кількісні значення | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | | 2015 | 2016 | 2017 |
| O1. Збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС | 6 | 7 | 8 | T1. Сильні конкурентні позиції та імідж провідних виробників | 7 | 7 | 6 |

*Продовження таблиці 2.11.*

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| О2. Переваги у географічному розташування виробничих потужностей поблизу з країнами ЄС | 6 | 7 | 7 | Т2. Значний вплив політичної складової на розвиток міжнародної діяльності провідних вітчизняних кондитерських підприємств | 8 | 7 | 7 |
| О3. Активізація євро інтеграційних процесів, які підтримуються державою | 4 | 5 | 6 | Т3. Протекціоністські заходи Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів | 7 | 6 | 6 |
| О4. Скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС. | 4 | 5 | 6 | Т4. Обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС | 6 | 6 | 6 |

*(Розроблено автором)*

За результатами проведеного аналізу та оцінки експертами за десятибальною шкалою (від 1 до 10) стану головних індикаторів міжнародного розвитку ПАТ «ВО «Конті» на ринку ЄС можна представити матрицю впливів зазначених факторів для підприємства (табл. 2.12).

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на євро інтеграційні можливості ПАТ «ВО «Конті» має чинник впровадженої міжнародної системи якості сировини та продукції. Сьогодні усі продукція компанії, яка призначена для ринків ЄС повністю відповідає європейським стандартам якості, що дозволяє використовувати такі можливості для розвитку, як збільшити експорт за рахунок збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС; використовувати чинник активізації євро інтеграційних процесів, які підтримуються державою; використати фактор скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС; меншити вплив протекціоністських заходів Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських

виробів.

Водночас, підприємство ПАТ «ВО «Конті» повинно використовувати найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників для того, щоб нейтралізувати сильні конкурентні позиції та імідж провідних європейських виробників та обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС.

*Таблиця 2.12.*

**Матриця впливів факторів міжнародного розвитку ПАТ «ВО «Конті» на ринку Європейського Союзу**

| № | Назва | O1. | O2. | O3. | O4. | T1. | T2. | T3. | T4. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС | Переваги у географічному розташування виробничих потужностей поблизу з країнами ЄС | Активізація євро інтеграційних процесів, які підтримуються державою | Скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС. | Сильні конкурентні позиції та імідж провідних європейських виробників | Значний вплив політичної складової на розвиток міжнародної діяльності провідних вітчизняних кондитерських підприємств | Протекціоністські заходи Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів | Обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС |
| S1. | Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників | 0,08 | 0,11 | 0,17 | 0,15 | 0,22 | 0,11 | 0,15 | 0,19 |
| S2. | Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції | 0,22 | 0,11 | 0,22 | 0,25 | 0,06 | 0,11 | 0,25 | 0,08 |
| S3. | Найбільший в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС | 0,25 | 0,25 | 0,17 | 0,22 | 0,11 | 0,08 | 0,17 | 0,06 |

*Продовження табл. 2.12.*

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| S4. | Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління | 0,08 | 0,11 | 0,15 | 0,11 | 0,17 | 0,11 | 0,18 | 0,08 |
| W1. | Обмежені інвестиційні можливості щодо розробки ефективної конку-рентної стратегії розвитку на ринках ЄС | 0,22 | 0,17 | 0,08 | 0,22 | 0,15 | 0,15 | 0,16 | 0,15 |
| W2. | Недостатній рівень відповідальності та мотивованості виробничого персоналу до розвитку на міжна-родному рівні | 0,11 | 0,15 | 0,17 | 0,15 | 0,11 | 0,08 | 0,16 | 0,13 |
| W3. | Розміри вироб-ництва надто вели-кі, може виникнути «хвороба великої компанії» | 0,22 | 0,19 | 0,22 | 0,25 | 0,15 | 0,11 | 0,14 | 0,08 |
| W4. | Недостатньо сильні позиції у системі міжнародного маркетингу в порівнянні з основними конкурентами | 0,18 | 0,14 | 0,22 | 0,17 | 0,06 | 0,16 | 0,17 | 0,13 |

*(Розроблено автором)*

На основі проведеного дослідження можна зробити пофакторне порівняння найбільш впливих чинників впливу на розвиток міжнародної діяльності та визначити стратегічні напрями розвитку ПАТ «ВО «Конті» на європейському ринку (формування здійснюється за силою впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища):

1. Стратегічні дії в параметрах «можливості-сильні сторони» (O-S):

1.1. Шляхом впровадження міжнародної системи якості сировини та продукції ПАТ «ВО «Конті» зможе навілювати митні обмеження щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС – 0,25 балів.

1.2. Зручність у географічному розташуванні найбільшого в країні

власного міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС дозволить збільшити постачання вітчизняної кондитерської продукції у межах збільшених квот на ринки ЄС– 0,25 балів.

1.3. Найбільший в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС надасть переваги у географічному розташування виробничих потужностей поблизу з країнами ЄС - 0,25 балів.

2. Стратегічні дії в параметрах «загрози-сильні сторони» (T-S):

2.1. Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників дозволить захистити свій бізнес від впливу сильних конкурентних позицій та іміджу провідних європейських виробників – 0,22 бали;

2.2. Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції зменшить вплив протекціоністських заходів Урядів країн ЄС – 0,25 балів;

2.3. Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління дозволить уникнути впливу протекціоністських заходів Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів – 0,18 балів.

3. Стратегічні дії в параметрах «можливості-слабкі сторони» (O-W):

3.1. За рахунок збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС підприємство потребуватиме значно менше інвестиційних (фінансових) ресурсів щодо просування на ринок – 0,22 бали;

3.2. Скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС забезпечуватиме зростання обсягів виробництва і реалізації, що дозволить уникнути «хвороби великої компанії» - 0,25 бали;

3.3. Активізація євроінтеграційних процесів, які підтримуються державою дозволить удосконалити систему міжнародного маркетингу підприємства – 0,22 бали.

3. Стратегічні дії в параметрах «загрози-слабкі сторони» (T-W).

При реалізації зазначених чинників підприємство вимушене буде згорнути виробничу діяльність та відмовитись від виходу зі своєю продукцією на ринки Європейського Союзу. Оскільки за результатами проведеного аналізу було

визначено значно менший вплив та кореляцію цих чинників (від 0,06 до 0,17 балів), тому ПАТ «ВО «Конті» не повинно орієнтуватись на даний напрям стратегічного розвитку в майбутньому.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ПАТ «ВО «Конті» можна сформувати основні здобутки (сильні сторони) міжнародного розвитку на ринку Європейського Союзу. Серед них необхідно виділити наступні:

1. Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників. Виробничі потужності ПАТ «ВО «Конті» - це 5 фабрик, на яких працюють 58 сучасних високотехнологічних ліній по випуску кондитерської продукції за вимогами стандартів Європейського Союзу. Виробниче обладнання для компанії розробляють і поставляють провідні європейські компанії за спеціальним замовленням. Головні партнери ПАТ «ВО «Конті» в цій галузі - це такі відомі виробники, як Bühler AG (Швейцарія), Sollich KG, Winkler und Dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH, Loesch Verpackungstechnik GmbH, Gerhard Schubert GmbH, Theegarten-Pactec GmbH & Co. KG, Hebenstreit GmbH, Hänsel Processing GmbH (Німеччина), Bosch Packaging Technology BV (Нідерланди), FHW Franz Haas Waffelmaschinen GmbH (Австрія), Aucouturier (Франція) і т.д.

Компанія пишається інноваційним високоякісним обладнанням, завдяки якому має можливість випускати кондитерські вироби, що не мають аналогів на міжнародному ринку, бездоганно дотримуватися всіх санітарно-гігієнічних та технологічних норм, а також гарантувати високу якість виробленої продукції.

2. Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції. Повага компанії до споживачів - у бездоганній якості пропонованої продукції. Оскільки шлях кондитерських виробів від фабрики до торгових точок у різних містах і країнах буває досить довгим, компанія «Конті» поставила собі за мету забезпечувати і контролювати незмінно високу якість кондитерських виробів на кожному етапі цього шляху до кінцевого споживача.

Стратегія компанії в галузі безпеки та якості - це відповідність виробленої продукції вимогам Європейського Співтовариства. Система менеджменту безпеки та якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO

9001:2008 та ISO 22000:2005. Система ISO 22000:2005 інтегрована до стандарту ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який містить вимоги до системи організації роботи виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість та безпечність продукції.

3. Найбільший в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС. Стратегічне управління логістичними процесами при розподілі продукції ПАТ «ВО «Конті» на європейських ринках – одне з головних завдань компанії. Для цього «Конті» побудувала два сучасні, повністю автоматизовані логістичні центри, ставши компанією-першопрохідцем у логістичній сфері. Основою міжнародної логістичної системи ПАТ «ВО «Конті» є відкритий у 2011 році найбільший логістичний центр кондитерської продукції в Україні.

Логістичний центр ПАТ «ВО «Конті» це:

- поліпшені умови зберігання продукції;
- оптимізація поставок продукції;
- ідеальні умови для зберігання сировини;
- мінімальна затримка продукції на складі.

Загальна площа комплексу складає 60 000 кв. м., з них площа складських приміщень – 57 000 кв.м. Загальна місткість до 45 000 тонн, з них 20-25 000 тонн продукції і 20 000 тонн сировини.

Логістичний комплекс відповідає всім європейським вимогам, що пред'являються до логістичного комплексу класу "А". Він 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 сформувати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Для оснащення логістичного центру ПАТ «ВО «Конті» використовується виключно новітнє устаткування передових світових компаній. Логістичний центр корпорації ПАТ «Конті» є універсальним інноваційним логістичним комплексом, еталонним для всіх галузей промисловості, що використовують палети для складування своєї продукції. Досвід створення логістичного центру ПАТ «Конті» може бути прикладом для низки національних компаній.

4. Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління. Робота у компанії «Конті» – це можливість професійно рости і розвиватися у молодому колективі однодумців, захоплених загальними цілями. Сьогодні в команді ПАТ «ВО «Конті» понад 2 тисяч осіб. Компанія рада бачити в числі своїх співробітників щиро захоплених своєю справою фахівців, завжди готова надати їм можливості для розвитку, підвищення рівня професійних знань і гарантує соціальну захищеність, гідну заробітну платню та впевненість у майбутньому.

Основними ризиками стратегічного розвитку ПАТ «ВО «Конті» на міжнародному ринку в контексті євроінтеграції слід вважати наступні:

1. Сильні конкурентні позиції та імідж провідних європейських виробників. Сучасний європейський ринок кондитерських виробів представлений великою кількістю товаровиробників:

- великі транснаціональні корпорації (наприклад, Nestle), які володіють значною часткою на спільному європейському ринку та задають темпи розвитку інноваційних, технологічних, екологічних, якісних та цінових процесів у галузі. Ці корпорації мають значні інвестиційні можливості щодо формування та підтримки вхідних бар’єрів для входження нових гравців на сегментований кондитерський ринок Європейського Союзу;
- великі національні компанії, які є лідерами у виробництві кондитерських виробів у окремих країнах Європейського Союзу. Такі компанії займають стійкі конкурентні позиції на локальних ринках та намагаються утримувати лідерство на них;

– велика кількість підприємств середнього розміру та приватних виробників, які пропонують на ринок якісний продукт з унікальними споживацькими якостями, або позиціонуються на вузькосегментованому ринку.

Для ПАТ «ВО «Конті» важливим завданням є вибір власної позиції щодо розвитку на високо конкурентному ринку ЄС. Необхідно чітко визначитись щодо сегментів ринку, які будуть обрані в якості цільових при входженні на ринок.

2. Значний вплив політичної складової на розвиток міжнародної діяльності провідних вітчизняних кондитерських підприємств.

3. Обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС. Дослідження засвідчують, що європейський кондитерський ринок є надзвичайно структурованим та сегментованим. Його розвиток є високопрогонзованим та відрізняється низьким рівнем динамізму. Це означає, що сподіватись на значне зростання попиту на кондитерську продукцію ПАТ «ВО «Конті», навіть за умови активної маркетингової політики, не має сенсу. Якщо компанія ПАТ «ВО «Конті» намагається знайти свого покупця на ринку Європейського Союзу, то необхідно розробляти стратегічні програми для заміщення продукції, яка вже представлена на ринку власними товарами.

Можна зробити висновок, що ПАТ «ВО «Конті» повинно концентрувати свої зусилля на розвитку преміум-сегменту в умовах закордонної експансії. Щоб налагодити виробництво виробів преміум-класу, ПАТ «ВО «Конті» має активно інвестувати в реконструкцію і модернізацію існуючих потужностей, вводити нові технологічні лінії. З метою забезпечення максимально ефективного процесу реалізації продукції на європейському ринку ПАТ «ВО «Конті» має застосовувати значний спектр сучасних технологій просування, переглядати рекламні бюджети й трейд-маркетингову активність у місцях продажу.

## 2.3. Оцінка ефективності від виходу підприємства на міжнародний ринок за умов стандартів ЄС

Однією з головних перешкод щодо надходження товарів ПАТ «ВО «Конті» на кондитерський ринок Європейського Союзу залишається, з одного боку, жорсткі вимоги до якості продукції, та з іншого – кількісні обмеження щодо постачання продукції (квотування).

Щодо першої вимоги, то ПАТ «ВО «Конті» практично повністю впровадило у своїй діяльності систему менеджменту харчової безпеки у відповідності до міжнародних стандартів Євпропейського Союзу.

Починаючи з 2017 року кондитерська компанія ПАТ «ВО «Конті» впровадила на виробництві найновітнішу систему менеджменту харчової безпеки відповідно до вимог IFS Food (6-та версія), що підтверджує якість та безпеку продукції.

Як говориться у повідомленні компанії, IFS Food (International Food Standard) – це міжнародний стандарт, який поширюється на всі етапи виробництва і переробки харчових продуктів. Він визнаний найбільшими мережами світу оптової та роздрібної торгівлі, оборот яких становить 60% всієї світової торгівлі і, зокрема, Всесвітньою Ініціативою харчової промисловості (GFSI).

Сертифікація по IFS – це свого роду «безвіз» для продукції під брендом «Конті». Завдяки такому нововведенню перед компанією відкрилися нові можливості для реалізації солодощів у провідних європейських мережах. Безперечно, це важливе досягнення для усієї команди, величезна праця колективу фабрики. Отримання сертифікату IFS є ще одним підтвердженням того, що ПАТ «ВО «Конті» виробляє безпечні і, головне, якісні продукти. Це утвердження статусу компанії на міжнародній арені, як виробника якісної української продукції.

Слід зауважити, що стандарт IFS, якому слідують підприємства роздрібної торгівлі Німеччини, Франції, Австрії, Італії, Іспанії, Польщі, України та інших країн, вимагає комплексного підходу в організації виробництва харчових

продуктів, гігієни, здійсненні технологічних процесів, компетентності персоналу тощо. У відповідності до цього в компанії ПАТ «ВО «Конті» підкреслюють, що виробництво «Конті» протягом багатьох років успішно проходить процедури підтвердження міжнародних сертифікатів з систем менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000.

Інше питання стратегічного розвитку ПАТ «ВО «Конті» на спільному європейському кондитерському ринку є розмір квот, які встановлюються щодо вітчизняних кондитерських виробів.

Тарифна квота – це дворівневий митний тариф, пов'язаний з кількістю товару, при якій, задану кількість товару можна експортувати/імпортувати за «пільговою», або «нульовою» ставкою мита протягом певного періоду часу («ставка мита в межах квоти»). Після заповнення обсягів тарифної квоти, можна продовжувати експортувати/імпортувати продукт без обмежень, але платити більш високу тарифну ставку («ставка мита поза квотою»).

Дослідження засвідчили, що обсяг квот на пільгове ввезення різних видів кондитерських виробів у відповідності до вимог Європейського Союзу постійно зростає (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Квоти для вітчизняних підприємств на пільгове ввезення окремих видів кондитерських виробів до Європейського Союзу**

| Вид продукції | Розмір квоти, тис.тон | | | Відхи-лення 2017 до 2015 |
|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Шоколад та вироби з нього | 25 | 32 | 40 | 15 |
| Цукристі кондитерські вироби | 28 | 30 | 34 | 6 |
| Борошняні кондитерські вироби | 42 | 48 | 55 | 13 |

*Джерело: [15]*

Як показав аналіз, розмір квот для вітчизняних підприємств постійно зростає, що слід вважати позитивним аспектом розширення експортних можливостей ПАТ «ВО «Конті» на спільному європейському кондитерському ринку.

Щоб скористатися перевагами ПВЗВТ, ПАТ «ВО «Конті» необхідно отримати сертифікат походження EUR.1. Для експорту в рамках режиму вільної торгівлі (нульові/зменшені мита) необхідно отримати сертифікат походження товарів форми EUR.1, який з 1 січня 2016 року видається митними органами України. Порядок видачі сертифікатів форми EUR.1 аналогічний тому, що діє в європейських країнах і передбачає максимальне спрощення видачі сертифікатів на безоплатній основі у найкоротший термін з одночасним посиленням відповідальності експортера за достовірність інформації, яка необхідна для визначення українського походження товару.

Підписання Угоди про асоціативне членство Україна - ЄС відкриває перед українськими виробниками нові перспективи розвитку. Вітчизняна кондитерська промисловість сьогодні дедалі більше зміщується у фазу якісного зростання і цілком готова до конкуренції на європейських ринках. Галузь розвивається в умовах жорсткої внутрішньої і зовнішньої конкуренції, що стимулює постійно вдосконалювати управлінські процеси і забезпечувати високі світові стандарти якості виробленої продукції.

Ринок ЄС має найбільший потенціал щодо збільшення поставок українських кондвиробів. Його обсяг оцінюється в 40 млрд євро, а обсяг нашого традиційного ринку збуту – Митного союзу – лише 3 млрд євро. Отже, зайняття ПАТ «ВО «Конті» навіть невеликої ніші на ринку ЄС означає значне збільшення внутрішнього виробництва кондитерської продукції.

Визначимо основні напрямки інтенсивного зростання ПАТ «ВО «Конті» в секторі кондитерських виробів Європейського Союзу:

1) підвищення якості продукції;

2) впровадження на підприємстві сучасної системи харчової безпеки;

3) розширення асортименту продукції;

4) активна маркетингова політика виробника;

5) використання нових енергозберігаючих технологій та сучасних матеріалів пакування.

Попри асортимент та насиченість на ринку кондитерських виробів є ще не заповнені або недостатньо заповнені ніші, які можуть бути цікавими для ПАТ «ВО «Конті». Однією з таких ніш можна вважати дитячу групу кондитерських виробів. Більшість вітчизняних виробників виготовляють солодощі нецільового призначення, тобто і для дорослих, і для дітей. Тоді як в країнах Європи та США виготовляють кондитерську продукцію цільового призначення - суто для дітей. Її відмінність – спеціальна рецептура приготування з мінімальним вмістом консервантів, барвників, підсилювачів смаку й запаху, цікаві ідеї виконання та оригінальна упаковка.

Окрім того, дедалі більше населення віддає перевагу здоровій їжі, навіть з'явився окремий напрямок у харчовій індустрії – виготовлення органічних продуктів (їх ще називають екопродуктами), тобто без консервантів, барвників та інших хімічних домішок, із сіль- ськогосподарської сировини, вирощеної без застосування пестицидів, хімічних добрив тощо. У Європі кількість споживання органічної продукції щороку зростає на 10-15%. Дослідження показали, що більше 40% споживачів готові купувати екологічно чисту продукцію навіть за більшу ціну. Попит на органічну продукцію великий, проте вітчизняним виробникам бракує і досвіду, і ресурсів для заповнення цієї ніші.

Цей напрямок розвитку може бути особливо актуальний для ПАТ «ВО «Конті». Таким чином, вважаємо, що нині пріоритетним напрямком діяльності ПАТ «ВО «Конті» є виготовлення біологічно чистих органічних кондитерських продуктів, тобто здорових продуктів харчування. Підвищити біологічну цінність кондитерських виробів можливо за рахунок введення до їх рецептури сировинних компонентів, що містять вітаміни, мінерали та амінокислоти. Таким джерелом біологічно активних сполук є рослинна сировина, яка навіть у мінімальних кількостях має лікувально-профілактичну дію.

Використання поліфункціональних рослинних добавок, зокрема мікрокристалічної целюлози, морських водоростей, пектинів, β- каротину дає змогу розширити асортимент профілактичних кондитерських виробів, знизити калорійність і продовжити тривалість їх свіжості.

Після закриття російського ринку збуту ПАТ «ВО «Конті» опинилося в ситуації, коли підприємство виготовляє набагато більше кондитерських виробів, ніж потребує внутрішній ринок. У зв'язку з цим ПАТ «ВО «Конті» повинно працювати над освоєнням європейського ринку збуту та ринків збуту інших країн.

Проте на експортному шляху кондитерської продукції є чимало перешкод. Одна з найголовніших – це невідповідність вимог до безпеки продукції. Зазначимо, що в таких умовах необхідно прискорити впровадження сучасної системи харчової безпеки НАССР в Україні. Саме система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Point) здатна не лише гарантувати харчову безпеку, але й збільшити експортні можливості та інвестиційну привабливість українських підприємств. Проте між залученням інвестицій та НАССР існує прямий взаємозв'язок. Кожен інвестор, особливо в сфері виробництва харчової продукції, оцінює ризики (насамперед ризики, пов'язані з харчовою безпекою) з метою їх мінімізації. При цьому найкращим інструментом буде впровадження на підприємстві сучасної системи харчової безпеки, ґрунтованої на НАССР. Отже, сьогодні дуже важливо, щоб вітчизняна кондитерська продукція відповідала високим міжнародним вимогам харчової безпеки. Це необхідно не лише для закордонних, але й для українських споживачів ПАТ «ВО «Конті».

Можна виділити п'ять альтернативних організаційних моделей виходу на зовнішні європейські ринки ПАТ «ВО «Конті». Цей вибір особливо актуальний для українських компаній, що виходять на дохідний, але висококонкурентний ринок ЄС (табл. 2.14).

Яку б модель освоєння нових ринків ПАТ «ВО «Конті» не обрало, слід зважувати на те, що ефективність кожної з них ґрунтується на адекватній оцінці власних можливостей і ресурсів, а також якісній підготовчій роботі.

За результатами дослідження сучасного стану міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» не викликає сумніву, що у сучасних умовах однією з ефективних форм функціонування цієї компанії є здійснення раціональної та

ефективної міжнародної діяльності. При цьому, незважаючи на різноманітність видів зовнішньоекономічної діяльності згідно вітчизняного правового поля, провідну роль серед них відіграє міжнародна торгівля, за допомогою якої ПАТ «ВО «Конті» може розвивати спеціалізацію, підвищувати продуктивність своїх ресурсів, збільшувати загальний обсяг виробництва, а також забезпечувати задоволення потреби іноземних споживачів в тих продуктах, виробництво яких є брендом компанії

*Таблиця 2.14.*

**Альтернативні способи виходу ПАТ «ВО «Конті» на європейський ринок**

| Модель | Підстави для вибору | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Непрямий експорт/ торговельна марка | 1. Нестача фінансових ресурсів.<br>2. Відсутність власного бренду/ресурсів для його просування на цільовому ринку.<br>3. Відносно невеликі обсяги виробництва. | 1. Низька вартість освоєння нового ринку. Компанія-експортер, по суті, платить тільки за сертифікацію своєї продукції і приведення її у відповідність до стандартів цільового ринку.<br>2. За умови високої якості продукції знайти партнера неважко. | 1. Нижча маржа прибутку порівняно з прямим експортом через партнера або дочірню компанію.<br>2. Відсутність контролю над стратегією просування та продажу продукції.<br>3. Відсутність власної торговельної марки і бренду. Компанія залишається "невпізнанною" на цільовому ринку. |
| Дочірня компанія | 1. Наявність достатніх обсягів фінансових ресурсів.<br>2. Великий обсяг цільового ринку.<br>3. Високий потенціал продажу продукції конкретного сегмента.<br>4. Сприятливий інвестклімат у країні | 1. Повний контроль над усіма етапами виробництва, експорту, просування, продажу продукції.<br>2. Ефективна і тривала присутність на цільовому ринку.<br>3. Додаткові можливості освоєння ринків зі схожими вимогами. | 1. Висока вартість і тривалість процесу створення дочірньої компанії.<br>2. За відносно невисоких обсягів продажів інвестиції в дочірню компанію окупатимуться довго. |

*Продовження табл. 2.14.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Партнерство/спільне підприємство | 1. Наявність обмежень на імпорт в цільовій країні.<br>2. Політичні ризики.<br>3. Високий потенціал продажів.<br>4. Несприятливий інвестиційний клімат та регуляторна політика. | 1. Дозволяє подолати існуючі політичні, регуляторні, культурні бар'єри.<br>2. Висока ймовірність довгострокових відносин з партнером.<br>3. Дозволяє об'єднати ресурси і зв'язки декількох компаній/контрагентів. | 1. Можуть виникати проблеми у контролі стратегій просування і продажів продукту.<br>2. Потрібний значний обсяг інвестицій.<br>3. Підвищуються ризики конфліктів управлінського характеру. В разі зміни кон'юнктури партнер може перетворитися на конкурента. |
| Ліцензування/ франшиза | 1. Наявність інвестиційних та імпортних бар'єрів.<br>2. Низький потенціал продажів на цільовому ринку.<br>3. Великі культурні відмінності. | 1. Мінімальні інвестиції та ризики.<br>2. Висока швидкість виходу на цільовий ринок.<br>3. Хороша можливість оминути існуючі торговельні, інвестиційні, регуляторні бар'єри.<br>4. Високі показники ROI.<br>5. Адаптацію бренду проводить контрагент у країні | 1. Підходить для всіх видів компаній.<br>2. Покупець ліцензії/франшизи може з часом перетворитися на конкурента.<br>3. Обмежений термін дії ліцензії/франшизи.<br>4. Завжди існує ризик припинення/ непродовження контракту. |
| Інвестиції в готове виробництво | 1. Наявність бар'єрів щодо імпорту.<br>2. Високий потенціал продажів.<br>3. Сприятливий інвестиційний клімат.<br>4. Низькі політичні ризики, стабільні державні інститути.<br>5. Наявність у компанії достатнього обсягу фінансових та інших ресурсів. | 1. Цілковитий контроль над виробництвом, просуванням і реалізацією продукції на цільовому ринку.<br>2. Висока ефективність розуміння особливостей функціонування цільового і подібного йому ринків.<br>3. Можливість обійти наявні бар'єри на імпорт. | 1. В разі нестачі досвіду можуть виникнути значні проблеми з управлінням закордонними активами.<br>2. Необхідне вливання значних ресурсів, включно з фінансами і часом.<br>3. Високий ризик втрати інвестицій через незнання бізнес-середовища. |

*(Складено автором)*

Отже, спрямованість ПАТ «ВО «Конті» до міжнародного співробітництва у сфері виробництва та збуту кондитерської продукції в умовах євроінтеграції є одним із найважливіших шляхів розвитку бізнесу.

На нашу думку, основними мотивами розвитку міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» є:

- можливості розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку;
- закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання для виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції;
- залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;
- участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

Враховуючи сказане, ПАТ «ВО «Конті» має вагомі аргументи для подальшого розвитку міжнародної діяльності на кондитерському ринку Європейського Союзу.

Пошук можливостей експорту продукції для завоювання ринків Європейського Союзу. Ринок кондитерських виробів країн ЄС є надзвичайно привабливим, але і водночас найбільш конкурентним ринком. Продукція провідних кондитерських корпорацій світ представлена зі своєю продукцією на даному ринку. При цьому якість кондитерської продукції повинна бути найкращою та відповідати нормативним вимогам Європейського Союзу. Все це потребує значних витрат ПАТ «ВО «Конті», пов’язаних з виробництвом та маркетингом продукції, призначеної для ринків ЄС. Водночас, невідомо, чи

досягне компанія поставлених задач щодо якісного обслуговування європейського ринку в умовах жорсткої конкуренції.

З метою визначення конкретної стратегії розвитку ПАТ «ВО «Конті» та вибору міжнародного ринку можна скористатись методикою аналізу доступності міжнародних ринків.

Аналіз доступності ринків має на меті визначення реальної можливості проникнення на ринок. Як потенційно ємний ринок варто розглядати лише тоді, коли підприємство може проникнути на нього без надмірних витрат коштів і часу. Компетентність підприємства при аналізі доступності повинна дозволяти визначити внутрішні механізми громадського життя країни, знати традиції і запити споживачів, правила організації і функціонування ринку. Для підприємства доступ на іноземний ринок ускладнюється трьома "оборонними лініями", які треба оцінити: митні бар'єри, юридичні перешкоди та регламентовані перешкоди.

Сітка параметрів порівняння країн за ознакою доцільності проникнення на їх ринок ПАТ «ВО «Конті» представлена в табл. 2.15.

*Таблиця 2.15.*

**Сітка параметрів порівняння країн за ознакою доцільності проникнення на їх ринок ПАТ «ВО «Конті»**

| Змінні | Вагомість | Країни | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Країни ЄС | США | Країни Азії |
| 1. Доход інвестицій | | | | |
| – величина необхідних витрат для модернізації продукції під ринок конкретної країни; | 0 – 3 | 3 | 2 | 2 |
| – прямі витрати; | 0 – 4 | 3 | 4 | 1 |
| – податковий тягар; | 0 – 3 | 1 | 2 | 2 |
| – місткість ринку поточна; | 0 – 4 | 2 | 4 | 1 |
| – поточні темпи зростання ринку; | 0 – 3 | 1 | 3 | 1 |
| – прогноз зростання попиту на ринку в найближчі 2 роки | 0 – 5 | 2 | 5 | 1 |
| – витрати, пов'язані з просуванням і транспортуванням продукції | 0 – 4 | 4 | 2 | 2 |
| Разом | | 16 | 23 | 10 |
| 2. Рівень ризику | | | | |
| – валютні проблеми; | 0 – 2 | 2 | 1 | 1 |

*Продовження табл. 2.15.*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| – політична нестабільність; | 0 – 3 | 2 | 2 | 1 |
| – законодавство, що стосується кондитерського бізнесу в даний час; | 0 – 4 | 3 | 2 | 1 |
| – прогноз ринку на найближчі роки | 0 – 5 | 2 | 1 | 2 |
| – значна частка тіньової економіки | 0 – 3 | 2 | 3 | 1 |
| – дискримінаційні заходи стосовно імпортованої продукції зі сторони держави | 0 – 5 | 3 | 4 | 1 |
| – монополізованість досліджуваного ринку | 0 – 5 | 2 | 2 | 4 |
| Разом | | 16 | 14 | 11 |

*(Розраховано автором)*

Отже, як видно із проведених розрахунків, європейський кондитерський ринок залишається найперспективнішим із досліджуваних. Оцінюючи потенціал ринку Європейського Союзу, необхідно також встановити, чи існує вже пропозиція аналогічного товару, оцінити місткість ринку і попит на перспективу. Варто визначити масштаби виробництва і збуту товарів-замінників, а потім вибрати стратегію підприємства на цьому ринку. Оцінюючи прибутковість виходу на кондитерський ринок Європейського Союзу, менеджери компанії ПАТ «ВО «Конті» здійснюють остаточний вибір ринків міжнародної експансії.

## Висновки до розділу 2

Компанія «КОНТІ» була заснована у 1997 році як закрите акціонерне товариство з найменуванням «Виробниче об'єднання «Київ-Конті». Наразі компанія є одним з найбільших виробників кондитерської продукції (шоколад, печиво, цукерки, бісквіти тощо), займає другу позицію в українському рейтингу виробників солодощів в Україні, та 38 – в світовому рейтингу Global Top 100 від CandyIndustry.

Зробивши аналіз основних показників рентабельності господарської діяльності можна дійти висновків, про загальні високі рівні як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ПАТ «ВО «Конті».

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства в 2017 році зросла порівняно з 2015 роком на 390176 тис.грн. Вартість необоротних активів також збільшилась на 58424тис.грн. Підприємство має значну дебіторську заборгованість, яка зросла в 2017 році на 241675 тис.грн. і становить 335607 тис.грн.

Підприємство в своїй діяльності все більше користується залученими коштами, про що говорить збільшення показника залученого капіталу в 2015-2017 роках. Зокрема, в 2017 році відбулося збільшення цього показника на 444538 тис.грн. (в 4 рази) порівняно з 2015 роком. Отже слід відзначити, що платоспроможність підприємства значно погіршилась.

Після закриття російського ринку збуту ПАТ «ВО «Конті» опинилося в ситуації, коли підприємство виготовляє набагато більше кондитерських виробів, ніж потребує внутрішній ринок. У зв’язку з цим ПАТ «ВО «Конті» повинно працювати над освоєнням європейського ринку збуту та ринків збуту інших країн.

Міжнародна діяльність ПАТ «ВО «Конті» формується під дією численних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують

можливості цієї компанії щодо ефективного стратегічного управління розвитком на міжнародних ринках Європейського Союзу.

Найбільший вплив на євроінтеграційні можливості ПАТ «ВО «Конті» має чинник впровадженої міжнародної системи якості сировини та продукції. Сьогодні усі продукція компанії, яка призначена для ринків ЄС повністю відповідає європейським стандартам якості, що дозволяє використовувати такі можливості для розвитку, як збільшення експорту за рахунок збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС; використання чинника активізації євроінтеграційних процесів, які підтримуються державою; використання фактора скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС; зменшення впливу протекціоністських заходів Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів.

Після проведених розрахунків було визначено, що європейський кондитерський ринок залишається найперспективнішим із досліджуваних. Оцінюючи потенціал ринку Європейського Союзу, необхідно також встановити, чи існує вже пропозиція аналогічного товару, оцінити місткість ринку і попит на перспективу. Варто визначити масштаби виробництва і збуту товарів-замінників, а потім вибрати стратегію підприємства на цьому ринку. Оцінюючи прибутковість виходу на кондитерський ринок Європейського Союзу, менеджери компанії ПАТ «ВО «Конті» здійснюють остаточний вибір ринків міжнародної експансії.

Отже, ПАТ «ВО «Конті» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів. Таким чином, в результаті дослідження економічних показників ефективності ведення господарської діяльності підприємства приходимо до висновку, що діяльність ПАТ «ВО «Конті» є рентабельною та перспективною.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ВО КОНТІ»

## 3.1. Напрями інтеграції підприємств кондитерської галузі на спільний ринок ЄС

Положення Угоди про асоціацію в частині запровадження вільної торгівлі між Україною та державами-членами Європейського Союзу серед іншого передбачає поступове, впродовж певних перехідних періодів, скасування/зниження ставок увізного мита сторін на товари походженням з іншої сторони. Для української кондитерської галузі це означає в першу чергу можливість виходу на достатньо сильно захищений (в тому числі і рівнями увізних мит) кондитерський ринок держав-членів ЄС та вигравати порівняно з товарами ЄС не лише в якості, а й у ціні.

Крім того, домовленості щодо вільної торгівлі передбачають також і проведення Україною низки реформ, в першу чергу в сфері технічного регулювання, санітарних та фітосанітарних заходів, підвищення стандартів якості та безпечності кондитерської продукції [47].

Крім того, визнання української кондитерської продукції на такому великому та цікавому для всіх держав світу ринку, як ЄС, автоматично означає спрощений вихід української кондитерської продукції на ринки третіх країн.

Водночас, зона вільної торгівлі з ЄС не означає автоматичного збільшення експорту та пожвавлення торгівлі кондитерськими виробами. Вільна торгівля з ЄС – це можливість [58]:

- виходу на один з найбільших, найпотужніших та найбільш захищених ринків кондитерської продукції світу;
- конкурувати на рівних умовах та нарощувати обсяги експорту до одного з найважливіших торговельних партнерів України;

- збільшення кола потенційних споживачів української кондитерської продукції;
- знайти нових партнерів та диверсифікувати свої експортні потоки з метою мінімізації ризиків у разі неможливості доступу на ринки кондитерської продукції певних країн СНД;
- спрощення процесів залучення технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються у країнах ЄС;
- зменшення нетарифних обмежень у торгівлі кондитерською продукцією у рамках співробітництва у сфері санітарних та фітосанітарних заходів;
- покращення доступу до якісної імпортної техніки, сировини, засобів захисту продуктів харчування тощо; збереження суверенітету у визначенні та здійсненні зовнішньоекономічної політики.

Потенційними перевагами створення поглибленої зони вільної торгівлі України і ЄС в напрямку інтеграції підприємств кондитерської галузі є [64]:

- сприяння подоланню наслідків світової фінансово-економічної кризи (через пожвавлення експортної діяльності, припливу інвестиційних ресурсів, використання європейського досвіду антикризових програм і кредитів ЄС);
- надання додаткового прискорення темпам зростання ВВП;
- поліпшення структури експорту і сальдо платіжного балансу України;
- покращення розвитку експортоорієнтованих галузей (металургії, хімічної промисловості, кондитерської), рибної і легкої промисловості;
- зростання надходжень іноземних інвестицій;
- одержання доступу до передових високих технологій виробництва кондитерської продукції;
- поліпшення доступу до якісніших і дешевших товарів і послуг;
- прискорення зростання добробуту населення.

До ризиків створення поглибленої зони вільної торгівлі між Україною і ЄС в напрямку інтеграції підприємств кондитерської галузі належать [24]:

- посилення конкуренції з кондитерськими підприємствами ЄС на ринку України;
- банкрутство неконкурентоспроможних вітчизняних кондитерських підприємств;
- збільшення витрат українських підприємств на адаптацію до стандартів і норм ЄС (стандартів продовольчої безпеки, директиви REACH1 тощо);
- збільшення витрат на адаптацію законодавства України щодо законодавства ЄС;
- закріплення переважання сировинної та низькотехнологічної продукції в структурі товарного експорту України;
- зростання від'ємного сальдо в торгівлі між Україною та ЄС.

На сьогодні існує низка перешкод, які ускладнюють трансформаційний процес в напрямку інтеграції підприємств кондитерської галузі, наприклад [24]:

- недостатнє координування позицій урядових і ділових кіл України на переговорах щодо інтеграції кондитерських підприємств у спільний ринок ЄС;
- намагання третіх сторін вплинути на включення до тексту Угоди невигідних для України умов;
- надмірна утаємниченість переговорного процесу з української сторони (українські бізнес-асоціації отримують інформацію про деталі переговорів від європейських бізнес-асоціацій, а не від Міністерства економіки України);
- обмежене фінансове забезпечення процесу адаптації стандартів України до стандартів ЄС. Зокрема, сумарні витрати на адаптацію до стандартів ЄС тільки м'ясної промисловості Польщі сягнули 2 млрд євро;
- обмежене фінансово-ресурсне забезпечення процесу переговорів (Південна Корея, чисельність населення якої така ж, як в Україні, залучала до подібних переговорів уп'ятеро більше фахівців, ніж Україна);

– некваліфікована підготовка тарифних пропозицій (деякі тарифи, які вдалося відстояти Україні шляхом переговорів з питань вступу до СОТ, виявилися або зависокими (30 % для соняшникової олії), або непотрібними (мито на імпорт йогуртів з Європи).

Серед інституційних перешкод на шляху для створення ЗВТ варто відзначити як внутрішні (інституційна нереформованість українських державних структур, політична нестабільність в Україні), так і зовнішні (забюрократизованість процедури прийняття рішень в ЄС, обмежені обсяги фінансування технічної допомоги Україні з боку ЄС, відсутність єдиної енергетичної і міграційної політики ЄС) [38, с. 190].

Модернізація економіки України та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної кондитерської продукції потребують поступової інтеграції підприємств України до внутрішнього ринку Європейського Союзу (ЄС), подолання технічних бар'єрів у торгівлі (ТБТ) між Україною та ЄС та зміцнення її позицій на світовому ринку в результаті визнання системи технічного регулювання України на європейському рівні.

Стан системи технічного регулювання свідчить про технологічний прогрес будь-якої країни, конкурентоспроможність її продукції, а також репутацію та технічну спроможність її виробників і органів з оцінки відповідності [7, с. 32]. Одним із головних завдань в Україні є створення нової системи технічного регулювання, яка відповідала б потребам сучасної ринкової економіки, гарантувала безпечність продукції, що вводиться в обіг, забезпечувала ефективне регулювання і поліпшення ділового середовища та сприяла б інтеграції України у світову економіку шляхом усунення ТБТ.

Тимчасове застосування положень щодо торгівлі та питань, пов'язаних із торгівлею, розпочалося після 31 грудня 2015 р.. На виконання положень цієї Угоди розроблено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [28]. Стратегія визначила головні завдання у сфері технічного регулювання на подолання ТБТ, виконання яких створить сприятливі умови для розвитку експорту та імпорту

товарів та послуг, торговельного та інвестиційного співробітництва України з країнами ЄС.

Угоду ТБТ призначено для забезпечення того, що національні технічні регламенти, стандарти та процедури оцінки відповідності не встановлюватимуть додаткових бар'єрів у міжнародній торгівлі, визнаючи водночас право членів Угоди вживати заходів регулювання для досягнення своїх цілей під час торгівлі. У преамбулі Угоди ТБТ визнають, що жодній країні не можна заважати вживати заходів, потрібних для забезпечення: ¾ якості її експортних товарів; ¾ захисту життя та здоров'я людей, тварин і рослин; ¾ захисту навколишнього середовища; ¾ запобігання обманним методам на рівнях, які вона вважає відповідними; ¾ захисту своїх суттєвих інтересів національної безпеки. Водночас зазначено, що встановлення технічних бар'єрів має бути науково обґрунтованим, пропорційним до наявних ризиків та економічно необтяжливим для суб'єктів господарювання.

Класифікацію технічних бар'єрів у торгівлі продукцією кондитерської галузі з ЄС згідно з рекомендаціями ЮНКТАД наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

**Класифікація технічних бар'єрів у торгівлі продукцією кондитерської галузі з країнами ЄС**

| Група | Зміст |
|---|---|
| B1 | Заборони та обмеження імпорту, які викладені в Угоді ТБТ |
| B11 | Заборона імпорту певних видів продукції |
| B14 | Отримання дозволів для імпорту |
| B15 | Реєстрація імпортерів для певних видів продукції |
| B2 | Встановлення меж допусків для забруднення певними речовинами та обмежене використання речовин |
| B21 | Граничні забруднення певними речовинами |
| B22 | Обмежене використання певних речовин |
| B3 | Вимоги щодо маркування та пакування |
| B4 | Вимоги щодо виробництва, транспортування, зберігання |
| B6 | Вимоги щодо ідентифікації товарів з метою їх правильної класифікації |
| B7 | Вимоги щодо якості товарів та їх експлуатаційних і технічних характеристик |
| B8 | Вимоги щодо оцінки відповідності на підставі Угоди ТБТ |
| B81 | Вимоги щодо реєстрації продукції (наприклад лікарських засобів) |
| B82 | Вимоги щодо відбору проб зразків продукції та їх випробувань |
| B83 | Вимоги щодо сертифікації продукції |
| B84 | Вимоги щодо проведення інспектування |

*Продовження табл. 3.1.*

| | |
|---|---|
| B85 | Вимоги щодо інформаційної простежуваності на всіх етапах життєвого циклу продукції |
| B9 | Заходи ТБТ, які в іншому місці не зазначені |

*Джерело: [81, с. 157]*

Технічні бар'єри у торгівлі базуються на системі технічного регулювання. Технічне регулювання – правове регулювання відносин у сфері встановлення, застосування та виконання обов'язкових вимог до продукції або пов'язаних з нею процесів, систем і послуг, персоналу та органів, а також перевірка їх дотримання шляхом оцінки відповідності та/або ринкового нагляду [11].

В умовах курсу на євроінтеграцію потрібна сучасна система технічного регулювання, яка здатна адекватно реагувати на потреби національної економіки, забезпечувати надійний захист та підвищувати конкурентоспроможність української продукції та послуг [1]. В ЄС створена система технічного регулювання, яка на сьогодні у світі розглядається як найефективніша модель для міжнародного співробітництва, позаяк визначально створювалася для формування єдиного економічного простору.

Кабінет Міністрів України розпорядженням від 19 серпня 2015 р. № 844 затвердив Стратегію розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року (далі – Стратегія) та розроблений План заходів щодо її реалізації [6]. Метою Стратегії є модернізація економіки України та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції шляхом поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, подолання технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та ЄС і зміцнення її позицій на світовому ринку в результаті визнання системи технічного регулю- вання України на європейському та міжнародному рівні.

Основними напрямами реалізації Стратегії є:

– адаптація законодавства України у сфері технічного регулювання до законодавства ЄС;

- прийняття з метою застосування відповідних технічних регламентів європейських стандартів як національних стандартів України з одночасним скасуванням дії міждержавних стандартів (ГОСТ);
- усунення дублювання функцій у сфері державного нагляду (контролю) за відповідністю продукції встановленим вимогам;
- забезпечення повної відповідності системи технічного регулювання України вимогам ЄС;
- посилення існуючої матеріально-технічної бази для проведення оцінки відповідності продукції встановленим вимогам;
- активізація співпраці центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій з європейськими та міжнародними організаціями із стандартизації, метрології, акредитації, оцінки відповідності та державного ринкового нагляду;
- забезпечення визнання виданих Національним агентством з акредитації атестатів про акредитацію на європейському та міжнародному рівні;
- забезпечення інтеграції систем обміну інформацією у сфері державного ринкового нагляду з відповідними системами ЄС;
- зміцнення інституціонального потенціалу органів державної влади, на які покладаються функції технічного регулювання у визначених сферах діяльності та розроблення технічних регламентів;
- здійснення заходів з підготовки до підписання Угоди про оцінку відповідності з ЄС для окремих видів продукції з метою визнання результатів робіт з оцінки відповідності, проведених в Україні, на європейському та міжнародному рівні та просування на світовому ринку української продукції;
- підвищення рівня обізнаності суб’єктів господарювання та інших зацікавлених сторін щодо нової системи технічного регулювання.

Реалізація Стратегії дасть змогу захистити вітчизняний ринок від небезпечної та неякісної продукції; підвищити рівень конкурентоспроможності української продукції та сприяти інноваційному розвитку; установити високий

рівень безпечності продукції та посилити захист інтересів споживачів у результаті здійснення ефективного державного ринкового нагляду; забезпечити доступ на ринок ЄС для українських виробників на тих самих умовах, що і для виробників держав – членів ЄС; створити сприятливе регуляторне та ділове середовища, де не буде надмірних та дублюючих вимог, а інвестор матиме справу із регуляторними підходами та вимогами, що застосовуються в ЄС; гарантувати створення нових та збереження наявних робочих місць.

### 3.2. Обґрунтування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства

В сучасних умовах міжнародна діяльність є найбільш перспективним напрямом фінансово-господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті». Вона пов’язана з міжнародною науково-технічною та виробничою діяльністю, формуванням стійких зовнішньоекономічних зв’язків, експортом та імпортом товарів, послуг. Міжнародну діяльність ПАТ «ВО «Конті» слід вважати найважливішим фактором збільшення економічного потенціалу шляхом розширення можливостей експорту, трансферту доходів з-за кордону, включення підприємства до глобального ланцюжка створення доданої вартості.

Вважаємо, що управління розвитком міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» повинно бути орієнтованим на стратегічний підхід та базуватись на відповідних принципах міжнародного розвитку. Узагальнена модель стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» представлена у табл. 3.2.

Отже, для стратегічного успіху міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» потрібно не лише мати конкурентоспроможний товар, а й створити відповідні умови його доведення до зарубіжних клієнтів. Остання обставина набуває особливого значення в сучасних умовах загострення міжнародної конкуренції, непередбачуваності і крайньої мінливості зовнішнього середовища.

Надзичайно важливим є вибір стратегії розвитку і проникнення на закордонні ринки ПАТ «ВО «Конті», при цьому виняткове значення мають два фактори:

- ступінь ризику, пов'язаного з тією чи іншою стратегією;

- ступінь контролю над ходом процесу міжнародного розвитку, що може бути досягнута при використанні даної стратегії.

*Таблиця 3.2.*

**Модель формування стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті»**

| Фактори, що впливають на стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства | Складові моделі | Параметри складових моделі |
|---|---|---|
| Фактори матеріальних активів:<br>– якісний рівень товару (послуги);<br>– ресурсне забезпечення;<br>– виробничий (збутовий) потенціал | Фінансова складова | Прибуток<br>Дохід<br>Рентабельність інвестицій |
| | Клієнтська складова | Максимальна задоволеність (лояльність клієнта)<br>Збереження (збільшення) частки ринку |
| Фактори нематеріальних активів:<br>– потенціал людського капіталу;<br>– потенціал інформаційного капіталу;<br>– потенціал організаційного капіталу | Бізнес-процесна складова | Якість продукту<br>Вартість<br>Частка нових продуктів |
| | Нематеріальна складова (навчання та розвиток) | Рівень людського капіталу<br>Наявність інформаційних систем<br>Задоволеність персоналу |

*(Складено автором)*

Одним з підходів, що дозволяють вибрати модель проникнення на конкретний закордонний ринок, є стратегічний підхід, запропонований Рут. Відповідно до нього, менеджери компанії обирають оптимальну модель проникнення на ринок за допомогою оцінки наступних груп факторів:

1. Ринкові характеристики закордонного ринку. Це, у першу чергу, розмір і перспективи росту ринку, структура конкуренції на ринку, наявність маркетингової інфраструктури і т.д.

2. Характеристики навколишнього середовища закордонного ринку, тобто політичні, економічні і соціально-культурні характеристики країни, включаючи державне регулювання іноземних інвестицій.

3. Виробничі характеристики закордонного ринку. До даної групи факторів відносяться доступність, якість і вартісь сировини і робочої сили, наявність транспортної інфраструктури та засобів зв'язку.

4. Характеристики країни походження компанії, галузі і виробничого процесу підприємства.

Визначимо оптимальну стратегічну модель проникнення на спільний ринок Європейського Союзу ПАТ «ВО «Конті» (табл. 3.3).

За результатами дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою зовнішньої експансії ПАТ «ВО «Конті» слід вважати ліцензійну угоду з компанією-виробником, яка знаходиться в одній з країн ЄС.

*Таблиця 3.3.*

**Фактори, що впливають на вибір стратегічної моделі розвитку міжнародної діяльності на ринку країн Європейського Союзу ПАТ «ВО «Конті»**

| Фактори | Експорт | Торговий підрозділ | Ліцензійна угода (франчайзинг) | Іноземні прямі інвестиції |
|---|---|---|---|---|
| ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ | | | | |
| Країна експансії - Польща | | | | |
| Низький збутовий потенціал ринку | X | X | | |
| Високий збутовий потенціал | | | X | X |
| Чиста конкуренція | X | | X | |
| Олігополістична конкуренція | | | | X |
| Розвинута інфраструктура | X | | | |
| Нерозвинута інфраструктура | | | X | |
| Високі виробничі витрати | X | | X | |
| Низькі виробничі витрати | | | | X |
| Жорстка імпортна політика | | X | | X |
| Ліберальна імпортна політика | X | | X | |
| Жорстка інвестиційна політика | X | X | X | |
| Ліберальна інвестиційна політика | | | | X |
| Мала географічна дистанція | X | | X | |
| Велика географічна дистанція | | X | | X |
| Динамічна економіка | | | | X |
| Стагнуюча економіка | X | X | | |
| Твердий валютний контроль | X | X | | |
| Ліберальний валютний контроль | | | | X |
| Знецінення валюти | | | | X |

*Продовження табл. 3.3.*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Подорожчання валюти | X | | X | |
| Незначна культурна дистанція | | | X | X |
| Велика культурна дистанція | X | X | | |
| Низький політичний ризик | | | X | X |
| Високий політичний ризик | X | X | | |
| Великий обсяг ринку | | | | X |
| Малий обсяг ринку | X | | X | |
| Чиста конкуренція | X | | X | |
| Олігополістична конкуренція | | | | X |
| Низькі виробничі витрати | X | | X | |
| Високі виробничі витрати | | X | | X |
| Стимулювання експорту | X | | X | |
| Обмеження на здійснення іноземних інвестицій | X | X | | |
| ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ | | | | |
| Диференційований продукт | X | | X | |
| Стандартний продукт | | | | X |
| Потрібний значний сервіс | | | X | X |
| Товар є послугою | | X | | X |
| Низька адаптація продукту | X | | | |
| Висока адаптація продукту | | X | X | X |
| Обмежені ресурси | X | X | | |
| Значні ресурси | | | X | X |
| Низька прихильність | X | X | | |
| Висока прихильність | | | X | X |

*(Розраховано автором)*

Дослідження показали, що найбільш перспективним напрямом міжнародного розвитку ПАТ «ВО «Конті» є спільний ринок Європейського Союзу, а враховуючи переваги у географічному, демографічному, політико-правовому та економічному параметрах в якості виробничої бази міжнародної діяльності слід обрати виробничі компанії кондитерської галузі Республіки Польща.

Логічним напрямом забезпечення своєї присутності на стратегічно важливому кондитерському ринку Європейського Союзу стає відкриття виробничих потужностей в Польщі. Це забезпечить законодавчо легітимний спосіб забезпечення присутності на спільному ринку ЄС, адже кондитерські вироби будуть виготовлятись безпосередньо на митній території ЄС, а отже це буде продукція внутрішнього виробництва ринку ЄС, якість якої забезпечуватиметься стандартами якості європейських країн.

При виборі партнерів по ліцензійній угоді необхідно визначитись із типом виробничої компанії, який є необхідним для обслуговування закордонного ринку. 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.

На ринку Польщі функціонує дві потужних компанії, які практикують ведення виробничо-господарської діяльності на умовах ліцензійних угод (франчайзингу). Тому, ПАТ «ВО «Конті» повинно прийняти рішення в бік вибору однієї найкращої зі стратегічних альтернатив. Розрахунок вибору потенційних партнерів по міжнародній діяльності наведений у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4.*

**Аналіз потенційних партнерів ПАТ «ВО «Конті» щодо вибору стратегії міжнародного розвитку на кондитерському ринку Польщі**

| Критерій оцінки | Вага | Кондитерська компанія «Tago», м. Радзимін (Польща) | | Кондитерська компанія «Norimp Bako Poland», м. Вроцлав (Польща) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Бал | Оцінка | Бал | Оцінка |
| Фінансова позиція | 4 | 5 | 20 | 4 | 16 |
| Виробничі потужності | 5 | 4 | 20 | 3 | 15 |
| Контакти зі споживачами | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| Забезпечення необхідного охоплення ринку | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| Репутація та імідж | 3 | 5 | 15 | 4 | 12 |
| Сумісність товарів, які реалізуються | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| Навички персоналу | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| Технічне забезпечення | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Результати попередньої діяльності | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| Готовність до спільної роботи | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Сприятливі відносини з урядом | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| РАЗОМ: | - | - | 112 | - | 97 |

*(Розраховано автором)*

Отже, Norimp Bako Poland – товариство з обмеженою відповідальністю, яке на чолі із засновником, Зігмунтом Дудеком, уже на протязі багатьох років забезпечують високу якість кондитерської продукції для своїх клієнтів по всьому світу, так як продукція фабрики розповсюджується далеко за межі Польщі,

наприклад, в Норвегію, Данію.

Кондитерська компанія «Tago» є одним з лідерів кондитерської галузі Польщі та провідним експортером кондитерської продукції. Це найбільш інноваційне підприємство, яке практикує використання систем франчайзингових угод в якості найбільш перспективної стратегії просування продукції на зовнішні ринки.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що кондитерська продукція під ТМ «Конті» однойменної української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Tago», яка розташована у м. Радзимін.

Вважаємо, що одним з найпрогресивнішим стратегічних підходів до міжнародного розвитку підприємства ПАТ «ВО «Конті» на ринку Польщі є стратегія укладання франчайзингової угоди з кондитерською компанією «Tago».

В контексті запропонованої стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» необхідно визначити сутність системи «франчайзингу».

Термін «франчайзинг» (англ. franchising) походить від французького слова franchise, що означає «пільга, привілей, право участі».

Франчайзинг – це вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права на здійснення визначеної діяльності з використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) впродовж установленого терміну на обмеженій території та на визначених умовах.

Для тлумачення франчайзингу в ширшому розумінні може бути використане визначення, запропоноване Федеральною торговою палатою США у 1979 р., відповідно до якого франчайзинг є будь-яким тривалим комерційним співробітництвом у межах угод, згідно а якими виконуються дві умови [20, с. 118]:

1. Оператор (франчайзі) пропонує на ринку товари та послуги під торговельною назвою, знаком обслуговування, рекламою або іншими комерційними символами правовласника; пропоновані товари та послуги

відповідають стандартам якості, що прямо чи опосередковано встановлюються правовласником, або оператор пропонує товари, що виготовляються правовласником чи третіми особами, які прямо чи опосередковано рекомендовані правовласником.

2. Правовласник (франчайзер) здійснює або зберігає право здійснювати контроль за роботою оператора, включаючи організацію підприємства, маркетинг, ділові зв'язки; надає оператору необхідну підтримку, включаючи навчання методам ведення бізнесу, маркетинг, або забезпечує оператору приміщення для продажу своїх товарів або послуг, оснащує їх торговельним інвентарем або рекомендує послуги третіх осіб.

3. Оператор, за умови отримання від правовласника права користування франшизою, зобов'язаний провести оплату або взяти на себе обов'язок оплатити надані йому права та послуги [20, с. 119].

Взаємодія сторін франчайзингової форми співробітництва носить назву франчайзингових відносин (або відносин франчайзингу). Вони здійснюються відповідно до укладеного між їх учасниками франчайзингового договору (угоди) (інша назва – договір (угода) франчайзингу).

Результатом взаємовідносин між франчайзером і чисельними франчайзі є поява на ринку мережі однотипних підприємств, які подібні між собою як щодо зовнішнього оформлення, так і щодо способів ведення ними підприємницької діяльності. Такі подібні підприємства формують організаційне утворення, в якому успішне функціонування кожного з учасників зокрема і всіх разом позитивно впливає на створення і подальший розвиток ділової репутації визначених товарів або визначеної торговельної марки, тобто, фактично, ділової репутації франчайзера [13]. Подібні організаційні утворення називають франчайзинговими мережами або франчайзинговими системами. Однак не варто ототожнювати ці два дещо різних за змістом поняття.

Франчайзингова мережа – це сукупність підприємств, які діють на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингового співробітництва і включають до свого складу підприємство франчайзера та підприємства

франчайзі, які функціонують на основі отриманих від нього франшиз.

Під франчайзинговою системою розуміють сукупність учасників франчайзингової мережі, умов їх співробітництва та інших характерних властивостей, взаємодія між якими та із зовнішнім середовищем сприяє формуванню нового організаційного утворення в сфері підприємництва.

Зважаючи на те, що підприємство франчайзі в економічній літературі має ще іншу назву – франчайзингове підприємство, з метою уникнення непорозумінь франшизу доцільно трактувати відповідно до другого підходу, тобто як право здійснювати діяльність на визначених умовах. Цей висновок обґрунтовує те, що англійський термін "франшиза" (franchise), як уже згадувалося, в перекладі на українську мову означає "право, привілей".

Отже, за результатами наведених визначень можна представити загальну схему запровадження проекту стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» на основі ліцензійної франчайзингової угоди з польською кондитерською компанією «Tago» (рис. 3.1).

В контексті проведеного дослідження необхідно визначити основні етапи впровадження міжнародної стратегії франчайзингу ПАТ «ВО «Конті». Основними моментами, які цікавлять франчайзера ПАТ «ВО «Конті» є наступні питання:

– як підприємство-франчайзер повинно починати свою боротьбу за потенційного інвестора-франчайзі; кому і куди пропонувати свою франшизу;
– як розрахувати роялті (платежі за користування товарним знаком, ноу-хау а також підтримкою у вигляді поточних послуг згідно з франчайзинговим договором) та паушальний платіж (вступна франчайзингова оплата);
– які формати бізнесу будуть найбільш доцільними на основі франчайзингу та багато інших [5, с. 201].

**Рис. 3.1. Загальна схема запровадження проекту стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» на основі ліцензійної франчайзингової угоди**

*(Складено автором)*

Таким чином франчайзеру ПАТ «ВО «Конті» необхідний наступний план дій по реалізації стратегії міжнародної діяльності.

1. Розробка концепції франчайзингу підприємства. Концепція – це провідний задум, котрий визначає існування, стратегію дій підприємства у здійсненні планів, програм.

2. Розробка бачення франчайзингу підприємства. Бачення - ідеалізоване уявлення бажаного і досяжного майбутнього стану, тобто того, де і чим повинна в майбутньому виявитися організація. Бачення відрізняється від мети тим, що у бачення немає конкретних термінів і чіткого певного змісту. Бачення - це швидше за все мрія, для досягнення якої до певного строку формуються конкретні цілі.

Розробка місії франчайзингу. Місія - це причина існування підприємства. Місія визначається в процесі стратегічного планування, вона і є основною стратегією підприємства, відповідно до якоїбудується вся інша діяльність. Для вибору місії підприємству необхідно чітко визначити, хто буде його клієнтами та які потреби покупців воно буде задовольняти. На основі місії визначаються цілі діяльності [21, с. 47].

4. Визначення цілей з розвитку франшизи. Мета діяльності підприємства - це бажаний стан об'єкта управління через певний час. Мета встановлюється на основі наступних принципів: конкретності і вимірності; досяжності і реальності; наявності термінів виконання; еластичності цілей, можливості їх коректування.

5. Розрахунок бізнес-плану та економічної моделі майбутніх вигод від впровадження франчайзингу. Бізнес-план є головним інструментом для відбиття підприємницької ідеї. Це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.

6. Розрахунок паушального внеску і роялті франшизи. Паушальний платіж - одноразовий платіж, який становить фіксовану суму і не залежить від обсягів виробництва (продажу) продукції (товарів, робіт, послуг) з використанням об'єкта права інтелектуальної власності.

Роялті – це періодичні відрахування у вигляді фіксованих ставок, які виплачуються франчайзі через певні обумовлені договором проміжки часу за використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визначаються об'єктом права власності суб'єкта господарської діяльності, включаючи використання авторських прав на будь-які твори науки, літератури, мистецтва, записи на носіях інформації, права на копіювання і розповсюдження будь-якого патенту або ліцензії, знака на товари та послуги, права та винаходи, на промислові або наукові зразки, креслення моделі, абосхеми програмних

засобів обчислювальної техніки, автоматизованих систем або систем обробки інформації, секретної формули або процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау) протягом терміну дії договору [21, с. 48].

7. Визначення фінансових і юридичних ризиків. Ризик - це ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Збільшення ступеня впливу фінансових ризиків (зниження фінансової стабільності, неплатоспроможності, інфляційний ризик, валютний ризик, податковий ризик та інші) на результати фінансової діяльності підприємства пов'язано з швидкою зміною економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій і інструментів. Юридичний ризик - це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання вимог законів, нормативно-правових актів, угод.

8. Визначення портрета потенційного франчайзі. При виборі франчайзі необхідно звернути увагу на його досвід на даному ринку, досвід управління аналогічним підприємством, початковий капітал та джерела отримання основних та оборотних коштів.

10. Розробка маркетингової складової просування франшизи. Сама по собі ідея не буде продаватися. Кожен франчайзер впевнений, що саме його ідея і торгова марка унікальна. Саме це необхідно донести інвесторам - франчайзі [21, с. 48].

Розглянемо основні стратегічні аспекти реалізації проекту ліцензійної франчайзингової угоди щодо виробництва кондитерських виробів під ТМ «Конті» на виробничих потужностях польської кондитерської компанії «Tago» [25].

1. Розробка місії та стратегічних орієнтирів ПАТ «ВО «Конті» у реалізації стратегії міжнародного розвитку.

У відповідності до поставлених цілей даного бізнес-проекту визначено місію та стратегічні орієнтири діяльності ПАТ «ВО «Конті» щодо виробництва

кондитерських виробів під ТМ «Конті» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5.*

**Формулювання місії і стратегічних орієнтирів ПАТ «ВО «Конті» щодо виробництва продукції під ТМ «Конті» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago»**

| I. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА | |
|---|---|
| Місія ПАТ «ВО Конті» полягає розширенні міжнародної діяльності з метою зайняти стійке конкурентне становище на ринку Польщі у реалізації високоякісної кондитерської продукції, виготовленої за найновішою технологією з використанням екологічно чистої сировини. | |
| II. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ | |
| Стратегічні цілі | 1. Забезпечення присутності кондитерської продукції ПАТ «ВО Конті» на високо конкурентному ринку Польщі.<br>2. Розширення виробництва кондитерської продукції ПАТ «ВО Конті».<br>3. Отримання прибутку від даного проекту в обсягах, які задовільнитимуть корпоративні інтереси ПАТ «ВО Конті». |
| Опис продукції | Реалізація традиційних асортиментних груп кондитерської продукції, виготовленої з використанням новітніх технологій та високоякісної і екологічно чистої сировини |
| Характе-ристика ринку | Широка спеціалізація та розповсюдження шляхом диференціації продукції з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні |
| Цільові орієнтири підприємства | Завоювання стійких позицій на висококонкурентному ринку кондитерської продукції ЄС та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів в якісній та доступній за ціною продукції |
| Технологія підприємства | Виготовлення продукції на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago»з використанням новітніх досягнень в галузі організації виробництва кондитерських виробів, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в сфері техніки і технології. |
| Філософія підприємства | Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки франчайзі. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби |
| Зовнішній образ підприємства | Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку |

*(Складено автором)*

За таких умов, реалізація даного франчайзинг-проекту дасть можливість забезпечити ринок ЄС якісними видами українських кондитерських виробів та зніме напругу в недостатності даного виду продовольчих товарів на польському ринку.

2. Опис продукції ПАТ «ВО «Конті», що пропонується до виробництва на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago».

Хоча продукція ПАТ «ВО «Конті» добре відома на вітчизняному ринку, проте сьогодні, в умовах розвитку євроінтеграційних процесів доводиться констатувати, що на ринку Європейського Союзу частка продукції відомого вітчизняного виробника є незначною.

Пропонуємо розглянути можливість виробництва на потужностях польської компанії найбільш відомих та популярних в Україні десертів, які відомі під ТМ «Bonjour».

Отже, ТМ «Bonjour» є одним з потужних брендів ПАТ «ВО «Конті» і позиціонується як вишукані десерти для «кондитерських гурманів». В таких умовах, представлений на польському ринку бренд «Bonjour», також буде сприйматись не як українські кондитерські вироби, а як якісний, унікальний, вишуканий продукт європейського гатунку.

Пропонується надати ліцензію на виробництво десертів ТМ «Bonjour» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» за наступними асортиментними позиціями (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6.*

**Види продукції ТМ «Bonjour» корпорації ПАТ «ВО «Конті», що планується виробляти за ліцензійною франчайзинговою угодою**

| Вид продукції | Опис продукції |
|---|---|
| | "Bonjour" класика<br>Глазурований десерт з цукрового печива з натуральною кавою та вершками, м'якої карамелі і ніжного суфле зі смаком капучін |
| | "Bonjour" лікер<br>Глазурований десерт з цукрового печива, м’якої карамелі та ніжного суфле з ароматом лікеру |

*Продовження табл. 3.6.*

| | |
|---|---|
| | "Bonjour" лайм<br>Глазурований десерт з цукрового печива, м'якої карамелі та нижного суфле із доданням соку лайма |
| | "Bonjour" смак полуниці з вершками<br>Глазурований десерт з цукрового печива, м'якої карамелі та ніжного суфле із доданням полуничного пюре |

*(Складено автором)*

У виробництві десертів ТМ «Bonjour», які будуть виготовлятись на на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» використовують екологічно чисту, якісну сировину та інгредієнти. Основний критерій успішності бізнесу – випуск та реалізація бездоганно якісної продукції.

Контроль якості буде здійснюватись акредитованою лабораторією та лабораторіями контролюючих служб за участю спеціалістів ПАТ «ВО «Конті». Для виробництва високоякісної продукції, проводять ретельний відбір сировини і запроваджують технології переробки, які дозволяють максимально зберегти корисні якості натурального продукту. Продукція підприємства буде здатна завоювати визнання польських споживачів та нові ринки збуту. Уся продукція має відповідні сертифікати якості та технічні умови виготовлення.

3. Сегментування кондитерської продукції ПАТ «ВО «Конті» на ринку Польщі відбуватиметься з врахуванням різних видів аналогічної продукції, представленої на даному ринку.

На польському ринку кондитерських виробів представлені три типи товаровиробників:

– виробники традиційних видів кондитерських виробів;
– виробники кондитерських виробів в системі рітейлу;
– виробники брендових високоякісних продуктів за унікальними зарубіжними технологіями.

Пропонується здійснювати господарську діяльність саме в сегменті брендових високоякісних кондитерських виробів, виготовлених за власною технологією.

Сегментування ринку кондитерських виробів, який пропонується до освоєння за даним проектом проведено в табл. 3.7.

*Таблиця 3.7.*

**Сегментування ринку кондитерських виробів, який пропонується до освоєння за проектом ліцензійної франчайзингової угоди**

| Ознаки сегментування | Ринкові сегменти |
|---|---|
| 1. Вид продукції | 1.1. Традиційні види кондитерських виробів<br>1.2. Якісні десерти з натуральної екологічно чистої сировини |
| 2. Масштаб бізнесу | 2.1. Оптовий |
| | 2.2. Роздрібний |
| 3. Ціна продукції | 3.1. Середній рівень цін в сегменті високоякісних десертів |

*(Складено автором)*

Враховуючи наведене, серед найважливіших критеріїв вибору при купівлі у сегменті якісних десертів споживачами польського ринку слід вважати наступні (рис. 3.2):

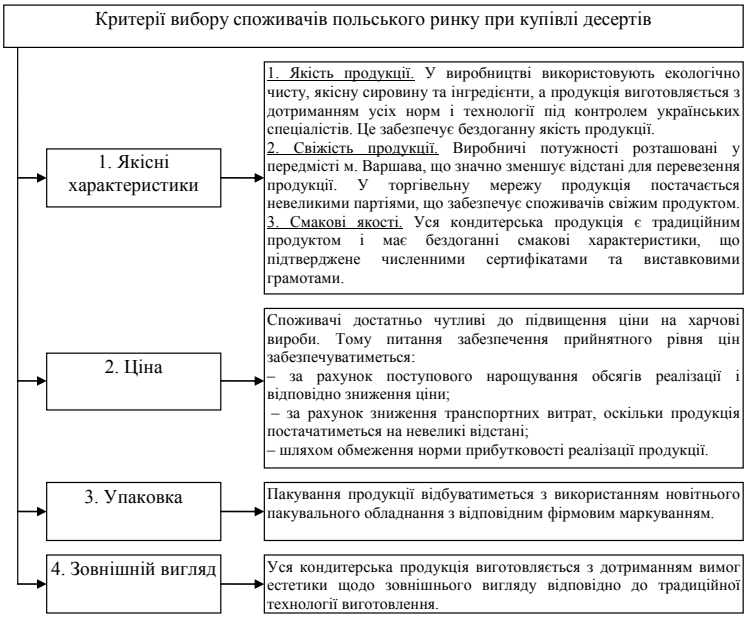


**Рис. 3.2. Критерії вибору споживачів польського ринку при купівлі кондитерських виробів ТМ «Bonjour» компанії ПАТ «ВО «Конті»**

*(Складено автором)*

Таким чином, наведені підходи до сегментування ринку та вибору ринкової ніші дозволить ПАТ «ВО «Конті» забезпечити присутність на європейському ринку кондитерських виробів.

### 3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті.

Роялті – компенсація, яка виплачується власнику прав на використання власності: патенту, матеріалів, захищених авторським правом, чи інших ресурсів [32, с. 58]. Також роялті трактують як частину доходу від ренти чи інших сум, отриманих за використання авторських прав в області мистецтва, літератури, наукових праць, а також патентів, промислових зразків, товарних знаків та ін. видів інтелектуальної власності. Методика розрахунку роялті наведена в таблиці 3.8.

На першому етапі складається прогноз обсягу продажів, по яких очікуються виплати по роялті (враховуючи життєвий цикл продукції). При цьому планові обсяги продажу кондитерської продукції ПАТ «ВО «Конті» розраховано, виходячи з загальної місткості польського ринку десертів.

*Таблиця 3.8.*

**Альтернативні варіанти розрахунку роялті ПАТ «ВО «Конті» при реалізації франчайзингової ліцензійної угоди**

| Спосіб розрахунку | Формула розрахунку | Характеристика способу |
|---|---|---|
| Відсоток від продажної ціни одиниці продукції (похідного продукту) | Роялті дорівнює продажній ціні одиниці продукції помноженій на ставку відсотків, встановлену договором, і на кількість продукції. | Оскільки розмір роялті залежить від продажної ціни одиниці продукції, то такий спосіб передбачає узгодження продажної ціни з особою, якій будуть виплачуватись роялті. |
| Відсоток від собівартості виготовленої продукції | Роялті дорівнює собівартості одиниці продукції, помноженої на ставку відсотка, встановлену договором, і на кількість продукції. | Сам факт випуску продукції вважається підставою для нарахування роялті. Сума роялті залежить від обсягу випущеної продукції, а не від фактичних доходів від її реалізації. |

*Продовження табл. 3.8.*

| | | |
|---|---|---|
| Зменшення відсотку із збільшенням обсягу продукції | - | Договором встановлюється так звана «виделка» відсоткових ставок роялті у залежності від обсягу випущеної (чи проданої) продукції. |
| Відсоток від чистого прибутку, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності | Роялті дорівнює чистому прибутку від продукції, помноженому на ставку відсотків, встановлену договором. | Роялті залежить від результатів використання продукції. У той же час наявність фінансових збитків зовсім не означає звільнення від виплати роялті. У такому випадку право власнику має бути нарахована і виплачена справедлива винагорода. |
| Фіксована ставка роялті | - | Роялті встановлено у фіксованому розмірі. Причому фіксований розмір не завжди означає постійну величину суми роялті, оскільки воно може бути встановлено від змінних показників (наприклад, 10 грн. з кожної 1000 грн. чистого прибутку) |
| Передплачені роялті | - | Роялті розраховано одним із перерахованих в даній таблиці способів, але виходячи із планових показників. Причому його виплата повинна бути здійснена одразу ж після укладення відповідного договору. |

*(Складено автором)*

Зокрема, у 2017 році, загальний ринок десертів Польщі оцінено на рівні 15000 тон. ПАТ «ВО «Конті» в перший рік реалізації проекту намагатиметься захопити приблизно 6,5% ринку десертів Польщі, що у грошовому еквіваленті становитиме 960 тон продукції. Виходячи з даного прогнозу поступово планується з кожним роком нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції. Отже, прогнозні значення обсягів продажів представлені в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9.*

**Плановані показники реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті»**

| Рік | Обсяг продажів, тон. | Виручка, євро. |
|---|---|---|
| 1 | 960,00 | 2823770 |
| 2 | 124,80 | 3670901 |
| 3 | 149,76 | 4405081 |
| 4 | 164,74 | 4845590 |
| 5 | 181,21 | 5330148 |

*(Складено автором)*

На другому етапі визначається ставка роялті. Дані беруться з таблиць стандартних (примирних) розмірів роялті, формованих на основі аналізу світової практики укладання ліцензійних угод в різних галузях промисловості і використовуваних спеціалізованими великими зовнішньоторговельними організаціями Ці таблиці дозволяють попередньо визначати ставку роялті для кожного конкретного об'єкта.

У розглянутому прикладі виробництво кондитерських десертів відноситься до категорії «промислове виробництво харчових продуктів», отже, стандартна ставка роялті може знаходитися в інтервалі від 3 до 6%. У подальших розрахунках ставку роялті приймаємо рівною 6%.

Оскільки на значення ставки роялті впливає безліч факторів, при оцінці інтелектуальної власності для цілей укладання ліцензійних угод можна використовувати рекомендації фахівців (табл. 3.10) щодо внесення поправок до ставки роялті.

*Таблиця 3.10.*

**Рекомендовані поправочні коефіцієнти до стандартними ставками роялті**

| Ступінь цінності технології | Ліцензія | | | | Неліцензійне ноу-хау |
|---|---|---|---|---|---|
| | Виняткова | | Невиключна | | |
| | патентна | безпатентна | патентна | безпатентна | |
| Особливо цінна | 1,4-1,8 | 1,1-1,5 | 0,9-1,1 | 0,7-0,9 | 1,0-1,2 |
| Середньої цінності | 1,1-1,5 | 0,9-1,1 | 0,7-0,9 | 0,5-0,7 | 0,5-1,0 |
| Малоцінна | 0,7-0,9 | 0,5-0,7 | 0,4-0,5 | 0,2-0,4 | 0.1-0,5 |

*Джерело: [41]*

В рамках даного проекту прийнята поправка 0,5, так як ліцензія є невиключною.

Визначення економічного терміну служби патенту або ліцензії проводиться на третьому етапі. Юридичний і економічний терміни служби можуть не збігатися, в рамках даного проекту економічний термін служби патенту становить 5 років.

На четвертому етапі розраховуються очікувані виплати по роялті шляхом розрахунку відсоткових відрахувань від прогнозованого обсягу продажів.

Стандартні ставки роялті фахівці рекомендують використовувати для обороту, що не перевищує 1,5 млн Євро. При загальному обороті від 1,5 до 2,5 млн. Євро. доцільно понизити на 10% зазначені в таблиці ставки роялті; при обороті від 2,5 до 5 млн. Євро. можна прийняти 20% - ве зниження і т.д.

Суми виплачуваного роялті ПАТ «ВО «Конті» польською кондитерською компанією «Tago» представлено в табл. 3.11.

*Таблиця 3.11.*

**Суми виплачуваного роялті ПАТ «ВО «Конті» польською кондитерською компанією «Tago»**

| Рік | Грошовий потік, євро. | Сума роялті, євро. | Сума роялті, грн. |
|---|---|---|---|
| 1 | 2823770 | 160512 | 4494343 |
| 2 | 3670901 | 182732 | 5116494 |
| 3 | 4405081 | 241159 | 6752456 |
| 4 | 4845590 | 263625 | 7381503 |
| 5 | 5330148 | 287347 | 8045719 |
| Разом | 21075490 | 1135376 | 31790515 |

*(Розраховано автором)*

Розрахунок суми виплачуваного роялті розглянемо на прикладі першого року. Введемо поправочні коефіцієнти для ставки роялті з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку. Додаткові дані представлені в табл. 3.12.

*Таблиця 3.12.*

**Розрахунок поправочних коефіцієнтів грошових потоків від реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті»**

| Грошовий потік, євро. | Поправочний коефіцієнт | Ставка роялті |
|---|---|---|
| До 50000 | 1 | 0,060 |
| 50000-85000 | 0,9 | 0,054 |
| 85000-150000 | 0,85 | 0,051 |
| 150000-350000 | 0,8 | 0,048 |
| 350000-500000 | 0,75 | 0,045 |
| 500000-850000 | 0,7 | 0,042 |

*(Розраховано автором)*

Прогнозний обсяг продажів десертів ТМ «Bonjour» кондитерською компанією «Tago» в перший рік реалізації проекту складає 2823770 євро. Отже, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного.

Результати розрахунків суми роялті від реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» представлені в табл. 3.13.

*Таблиця 3.13.*

**Розрахунок величини роялті від реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті»**

| Рік | Грошовий потік, Євро. | Ставка роялті | Сума роялті, Євро. |
|---|---|---|---|
| 1 | 1499985 | 0,060 | 89999 |
| | 999990 | 0,054 | 53999 |
| | 323766,9 | 0,051 | 16512 |
| Разом | 2823742 | - | 160511 |
| 2 | 2176208 | 0,051 | 110987 |
| | 1494656 | 0,048 | 71744 |
| Разом | 3670864 | - | 182730 |
| 3 | 3505294 | 0,048 | 168254 |
| | 899743,7 | 0,045 | 40488 |
| Разом | 4405037 | - | 208743 |
| 4 | 4100206 | 0,045 | 184509 |
| | 745334,7 | 0,042 | 31304 |
| Разом | 4845541 | - | 215813 |
| 5 | 5330095 | 0,042 | 223864 |
| Разом | 21075280 | - | 991661 |

*(Розраховано автором)*

На п'ятому етапі з очікуваних виплат по роялті віднімають усі витрати, пов'язані із забезпеченням патенту або ліцензії. В рамках даного проекту умовно приймаємо, що даний вид витрат відсутній.

Наступним кроком (шостий етап) буде приведення різночасових грошових потоків до одного моменту часу. Для цього використовується дисконтування. Формула коефіцієнта дисконтування має вигляд:

$$\alpha_t = \frac{1}{\left[\left(1+E_n\right)\times\left(1+P\right)\times\left(1+n\right)\right]^t} \quad (3.1)$$

де αt - коефіцієнт дисконтування; En - норма дисконту; P - темп інфляції; п - оцінка ризику; t - крок проекту.

Норму дисконту для різних класів капітальних вкладень можна приймати у таких межах:

– клас I (інвестиції з метою збереження позицій на ринку, заміни окремих вийшли з ладу машин і устаткування) - не менше 6%;

- клас II (інвестиції з метою оновлення основних виробничих фондів, підвищення якості продукції, введення додаткових потужностей) - не менше 12%;
- клас III (інвестиції з метою впровадження нових технологій, отримання прибутку шляхом створення нових підприємств, інших великих виробничих одиниць) - не менше 15%;
- клас IV (інвестиції з метою збільшення прибутку і накопичення фінансових резервів) - не менше 18-20%;
- клас V (ризиковані спрямування з метою реалізації інноваційних проектів, результат яких неясний) - не менше 23-25%.

Приймемо норму дисконту 12% (підвищення якості кондитерської продукції).

Темпи інфляції на планований період приймаємо в розмірі 7%, виходячи з аналітичних оцінок фахівців. Оцінка ризику представлена в табл. 3.14.

*Таблиця 3.14.*

**Оцінка ризику, пов'язана з технологічної спрямованістю інвестицій**

| Величина ризику | Приклад мети проекту | Коригування на ризик,% |
|---|---|---|
| Низький | Вкладення при інтенсифікації виробництва на базі освоєної техніки | 3-5 |
| Середній | Збільшення обсягу продажів існуючої продукції | 8-10 |
| Високий | Виробництво та просування на ринок нового продукту | 13-15 |
| Дуже високий | Вкладення в дослідження та інновації | 18-20 |

*Джерело: [41]*

Для подальших розрахунків доцільно прийняти коригування на ризик, рівну 4% (рівень ризику - низький).

Ставка дисконтування, що включає в себе оцінку технологічного ризику, а також темп інфляції, розраховується за формулою (3.1):

$(1 + 0,12) - (1 + 0,07) (1 + 0,04) - 1 = 0,25.$

Розрахунки дисконтованих грошових потоків з урахуванням ставки дисконтування 25% наведено в табл. 3.15.

*Таблиця 3.15.*

**Дисконтування грошових потоків від реалізації проекту щодо виробництва продукції під ТМ «Конті» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago»**

| Рік | Сума роялті, Євро. | Коефіцієнт дисконтування | Дисконтована сума роялті, Євро. | Дисконтована сума роялті наростаючим підсумком, Євро. | Дисконтована сума роялті наростаючим підсумком, грн. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 160512 | 1 | 160512 | 160512 | 4494336 |
| 2 | 182732 | 0,8 | 146186 | 306698 | 8587533 |
| 3 | 241159 | 0,64 | 154342 | 461039 | 12909102 |
| 4 | 263625 | 0,512 | 134976 | 596015 | 16688430 |
| 5 | 287347 | 0,4096 | 117697 | 713713 | 19983955 |

*(Розраховано автором)*

Таким чином, вартість невиключної франчайзингової ліцензії від реалізації проекту виробництва продукції під ТМ «Конті» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» дорівнює дисконтованій сумі роялті наростаючим підсумком - 19983955 грн. Це означає, що реалізація стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах. Отже, даний проект є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПАТ «ВО «Конті» на ринку Європейського Союзу.

## Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою зовнішньої експансії ПАТ «ВО «Конті» на ринок Європейського Союзу слід вважати ліцензійну угоду з компанією-виробником пива, яка знаходиться в одній з країн ЄС.

Хоча продукція ПАТ «ВО «Конті» добре відома на вітчизняному ринку, проте сьогодні, в умовах розвитку євроінтеграційних процесів доводиться констатувати, що на ринку Європейського Союзу частка продукції відомого вітчизняного виробника є незначною.

Дослідження показали, що найбільш перспективним напрямом міжнародного розвитку ПАТ «ВО «Конті» є спільний ринок Європейського Союзу, а враховуючи переваги у географічному, демографічному, політико-правовому та економічному параметрах в якості виробничої бази міжнародної діяльності слід обрати виробничі компанії кондитерської галузі Республіки Польща.

Логічним напрямом забезпечення своєї присутності на стратегічно важливому кондитерському ринку Європейського Союзу стає відкриття виробничих потужностей в Польщі. Це забезпечить законодавчо легітимний спосіб забезпечення присутності на спільному ринку ЄС, адже кондитерські вироби будуть виготовлятись безпосередньо на митній території ЄС, а отже це буде продукція внутрішнього виробництва ринку ЄС, якість якої забезпечуватиметься стандартами якості європейських країн.

В рамках роботи пропонується здійснювати господарську діяльність в сегменті брендових високоякісних кондитерських виробів, виготовлених за власною технологією.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що кондитерська продукція під ТМ «Конті» однойменної української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Tago», яка розташована у м. Радзимін. Вважаємо, що одним з найпрогресивнішим стратегічних підходів до

міжнародного розвитку підприємства ПАТ «ВО «Конті» на ринку Польщі є стратегія укладання франчайзингової угоди з кондитерською компанією «Tago».

Доведено, що економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті. Розрахунок економічного ефекту у вигляді роялті проведено в декілька етапів. Прогнозний обсяг продажів десертів ТМ «Bonjour» кондитерською компанією «Tago» в перший рік реалізації проекту складає 2823770 Євро.

Отже, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного. що реалізація стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах.

Таким чином, даний проект є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПАТ «ВО «Конті» на ринку Європейського Союзу.

# ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для суб'єктів господарювання нашої країни в останнє десятиріччя. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються.

2. Зважаючи на проблеми стратегічного менеджменту, ефективність міжнародної дівяльності безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу, закріпленню та утриманню конкурентних позицій на іноземних ринках у довгостроковій перспективі. Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів, і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань.

3. Обгрунтовано, що стратегічне управління міжнародною діяльністю повинне забезпечити підприємству, яке його реалізує конкурентні переваги у тих сферах, де є найбільші шанси на довгостроковий успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою міжнародної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу підприємства на іноземних ринках.

4. Можна стверджувати, що міжнародна діяльність являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями. Як очевидно з цього визначення, ключова особливість міжнародної діяльності пов'язана з перетинанням

предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в менеджменті особливостей середовища двох або більше країн.

5. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку стратегічного управління міжнародної діяльності охоплюють вихід транснаціональними компаніями на зарубіжні ринки шляхом прямого іноземного інвестування, венчурного інвестування, міжнародного виробництва та ІТ-компаніями. Функціонування глобальної компанії у різних формах бізнесу базується стратегічними підходами реалізації її конкурентних переваг за рахунок інтерналізації, зниження трансакційних витрат, OLI-переваг чи передових знань і технологій.

6. Визначено, що компанія «КОНТІ» була заснована у 1997 році. Для ефективного управління виробничою діяльністю компанії сформовано організаційну структуру, яка відповідає нормам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії компанії. Компанія «Конті» виробляє продукцію високої якості, що забезпечується за рахунок використання високоякісної сировини та використання натуральних продуктів, інноваційних технологій виробництва та безпечних умов зберігання продукції.

7. Результати аналізу свідчать про підвищення загальної ефективності господарювання підприємства в останні роки. Зокрема в 2015 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 444147 тис. грн. В 2017 році відбулося зростання виручки на 385261 тис.грн. або 86% в порівнянні з 2015 роком, що склало 829408 тис.грн. Чистий прибуток підприємства в 2015 році був великим, та в 2017 році відбулося його зростання на 27672 тис.грн, що склало 32643 тис.грн.

8. За даними проведених розрахунків встановлено, що у 2017 році ПАТ «ВО «Конті» отримала доходів від експорту продукції на суму 109436 тис.грн., що на 63712 тис.грн., або на 139,34% більше ніж у 2015 році. Найбільше підприємство здійснює експортних поставок кондитерської продукції в Францію, Італію, Польщу, причому спостерігається значне збільшення обсягів отриманих доходів від зовнішньоторгівельних операцій з цими країнами у 2017 році.

9. Визначено, що лідерами виробництва й збуту солодощів залишаються компанії "Roshen", "Конті" і "АВК". ПАТ «ВО «Конті» впровадила у виробництво нові види цукерок: MonAmi, «КонтіТофіта», а також горіхи в темному шоколаді AMOUR. У 2015 р. ПАТ «ВО «Конті» направила переважну більшість інвестицій (25 млн дол.) на встановлення п'яти нових ліній з виробництва цукерок на основі тоффі, драже в шоколаді, шоколадно-вафельних виробів, печива-сендвіч і шоколадної глазурі.

10. На нашу думку, основними мотивами розвитку міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» є: можливості розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку; закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання для виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції; залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком; залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках; участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

11. В сучасних умовах міжнародна діяльність є найбільш перспективним напрямом фінансово-господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті». Вона пов’язана з міжнародною науково-технічною та виробничою діяльністю, формуванням стійких зовнішньоекономічних зв’язків, експортом та імпортом товарів, послуг. Міжнародну діяльність ПАТ «ВО «Конті» слід вважати найважливішим фактором збільшення економічного потенціалу шляхом розширення можливостей експорту, трансферту доходів з-за кордону, включення підприємства до глобального ланцюжка створення доданої вартості.

12. За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою зовнішньої експансії ПАТ «ВО «Конті» на ринок Європейського Союзу слід вважати ліцензійну угоду з компанією-виробником пива, яка знаходиться в одній з країн ЄС. Логічним напрямом забезпечення своєї

присутності на стратегічно важливому кондитерському ринку Європейського Союзу стає відкриття виробничих потужностей в Польщі. Це забезпечить законодавчо легітимний спосіб забезпечення присутності на спільному ринку ЄС, адже кондитерські вироби будуть виготовлятись безпосередньо на митній території ЄС, а отже це буде продукція внутрішнього виробництва ринку ЄС, якість якої забезпечуватиметься стандартами якості європейських країн.

13. Результати проведеного аналізу засвідчили, що кондитерська продукція під ТМ «Конті» однойменної української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Tago», яка розташована у м. Радзимін. Вважаємо, що одним з найпрогресивнішим стратегічних підходів до міжнародного розвитку підприємства ПАТ «ВО «Конті» на ринку Польщі є стратегія укладання франчайзингової угоди з кондитерською компанією «Tago».

14. Доведено, що економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті. Розрахунок економічного ефекту у вигляді роялті проведено в декілька етапів. Прогнозний обсяг продажів десертів ТМ «Bonjour» кондитерською компанією «Tago» в перший рік реалізації проекту складає 2823770 Євро. Отже, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного. що реалізація стратегії міжнародної діяльності ПАТ «ВО «Конті» матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах. Отже, даний проект є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПАТ «ВО «Конті» на ринку Європейського Союзу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухова И. Н. Конкурентоспособность кондитерских предприятий на внешнем рынке / И.Н. Алтухова // Вісник Донецького університету. – 2014. – Вип. 1. – С. 106–111.

2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2012. – 496с.

3. Артиш В.І. Виробництво кондитерської продукції а країнах Європейського союзу/ В.І. Артиш // Економіка АПК. – 2014. – № 2. – С. 93-96.

4. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник / Л.В. Балабанова. - 2-ге вид., переробл. і доп. - К.: Знання-Прес, 2014. -645 с.

5. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 2014. – 352с.

6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 175с.

7. Виханский О.С Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.

8. Віткін Л. Світовий досвід та стратегія розвитку систем технічного регулювання / Л. Віткін // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2013. - № 4. - С. 3–11.

9. Віткін Л. Сучасна система технічного регулювання : теорія і практика : монографія. / Л. Віткін. - К. : Ун-т екон. та права «КРОК», 2011. - 494 с.

10. Горелов А.М. Стратегический анализ. / А.М. Горелов. - М.: КНОРУС, 2012. – 344 с.

11. Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

12. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2013. – 560с.

13. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.П. Грузинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 535 с.

14. Денисюк О.П. Кондитерский ринок України / О.П. Денисюк // Вісник ЖДТУ. – Житомир: ЖДТУ, - 2015. - №4. – С. 45-49.

15. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/

16. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии : учебное пособие / В. А. Дресвянников. – М.: КНОРУС, 2012. – 344 с.

17. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. О Л. Пелявского /П. Ф. Друкер / под ред. Т. А. Гуреш. – М. : Издательскийдом "Вильямс", 2014. – 432 с.

18. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – 528 с.

19. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 491 с.

20. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за січень – травень 2016 року// Урядовий офіс з питань європейської інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.

21. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (вересень 2014 року – квітень 2015 року) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://supportforukraine.com/mediafiles/files/impl_report_ua.pdf.

22. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом ( січень 2016 р.) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: file:///C:/Users/Eleny/ Downloads/ AA_GOEI_REPORT_Dec_2015_final.pdf.

23. Иваниенко В.В. Финансовый анализ: Учеб. пособие / В.В. Иваниенко. – 2-е изд. – Х.: Изда-тельский дом «ИНЖЭК», 2011. – 176 с.

24. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; С.-Петерб. гос. ун-т. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб.

гос. ун-та, 2012. – 548с.

25. Керанчук Т.Л Сучасні проблеми інтеграції підприємств кондитерської промисловості України на європейський ринок / Т.Л. Керанчук // Економіка АПК. - 2015.- с. 1-3.

26. Кіндратець 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.

27. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 232с.

28. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко − К.: Лібра, 2011. − 280 с.

29. Комплексные оценки в системе управления предприятием / Белый А.П., Лысенко Ю.Г., Мадых А.А. и др.; Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток», Лтд», 2013. – 120 с.

30. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – 141 с.

31. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. − 400 с.

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

33. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2012. – 414 с.

34. Курко М.Н. Концептуальні засади управлінської діяльності МВС України в напрямку європейської інтеграції: загально-правова характеристика політики Європейського Союзу щодо України // Право і безпека. – 2013. – Т.2. –

№ 4. – С. 52

35. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2015. – № 1. – С. 71-77.

36. Лапыгин Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. / Ю.Н. Лапыгин. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153

37. Левин К. Теория поля сил в социальных науках: пер. с англ. [Текст] / К. Левин. – СПб.: Сенсор, 2011. – 216 с.

38. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. – 580 с.

39. Лямець В.І. Системній аналіз. Вступний курс / В.І. Лямець, А.Д. Тевяшев. – 2-е вид., перероб. та допов. – Х.: ХНУРЕ, 2013. – 448 с.

40. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 288с.

41. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К. : Знання, 2011. – 354 с.

42. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. / І.А. Маркіна – 2013. – № 6. – С. 24–32.

43. Мейер В. Маршал. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер / Пер. с англ. А.О. Корсунский. – М.: ООО «Вершина», 2012. – 272с.

44. Мескон Майк Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Пер. с англ. – М .: Издательство“Дело”, 2009. – 704 с.

45. Микольська Н. Тарифна лібералізація торгівлі з ЄС – відповіді на три головних питання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/10/7/7039189/.

46. Мірошниченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу та виходу на ринки ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irf.ua/.

47. Муравйов В.І. Правові засади асоціації України з Європейським Союзом/ Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 115. Частина ІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/1944/1709

48. Наслідки створення поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files//Projects/report_2014-11-28_edited.pdf

49. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2012. – 392 с.

50. Ніколаюк С.І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: Курс лекцій / Серія: Бібліотека оперативного працівника. / С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук. – К.: КНТ, 2013. – 320 с.

51. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. / О.О. Орлов. – К.: Скарби, 2009. – 336 с.

52. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. / В.І. Осипов. – О.: Маяк, 2012. – 724 с.

53. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2015. – 376с.

54. Основы операционного менеджмента: Учеб. пособие / Д.Д. Вачугов. – М.: Высш. шк., 2012. – 119 с.

55. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2015. – 853 с.

56. Официальный интернет-портал правовой информации: Указ Президента РФ от 16.12.2015 г. № 628 «О приостановлении РФ действия Договора о зоне свободной торговли в отношении Украины» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201512160035.

57. Офіційний портал Державної служби статистики України. Експрес-випуск: Стан зовнішньоекономічних відносин з країнами ЄС [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/.

58. Офіційний портал Представництва України при ЄС та Європейському співтоваристві з атомної енергії. Автономні торговельні преференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ ukraine-eu/trade-and-economic/atm.

59. Офіційний сайт компанії ПАТ «Конті» - Електронний ресурс. – [Режим доступу] - http://www.konti.com/ua/

60. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К: «Логос», 2015. – 568 с.

61. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

62. Положення про Українську частину Комітету з питань співробітництва між Україною та Європейським Союзом: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 липня 1998 року № 1074 // Урядовий кур'єр. – 1998. – № 39-40.

63. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – 2-е изд. перераб. – М.: КНОРУС, 2014. – 240с.

64. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/relations

65. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії [Електронний ресурс] // Автономні торговельні преференції – Режим доступу : http://goo.gl/h4judK Економічний форум 1/2016 53

66. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993р. № 3659-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

67. Про асоціацію України та Європейського Союзу : Угода від 01.09.2017р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

68. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

69. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001р. №

2210-III: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

70. Про зовніньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991р. № 959-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

71. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : http://zakon5. rada.gov.ua/laws/show/5/2015.

72. Про Стратегію сталого розвитку Україна 2020 : Указ Президента від 12.01.2015р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

73. Протопопова В.О. Економіка підприємства / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. – 220 с.

74. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Уаїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 486 с.

75. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Вернер, Н.А. Хрущ. – Одеса: “Евен”, 2013. – 216 с.

76. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності [Електроний ресурс] // Інформаційне агентство Interfax-Україна. – Режим доступу: http://ua.interfax.com.ua/news/general/166276.html

77. Риженков М. Продуктове ембарго і скасування ЗВТ з Росією: яких втрат зазнає Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.epravda.com.ua/publications/2015/12/22/573553/.

78. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року» від 19.08.2015 № 844-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/844-2015-%D1%80#n7

79. Роз'яснення Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.04.2016 № 3302-06/12875-06 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ua-tenders.com/legislation/explanations/248112/?print

80. Сертифікати з перевезення товарів з України за формою “EUR.1

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sfs.gov.ua/baneryi/mitneoformlennya/subektam-zed/sertifikati-z-perevezennya-tovariv

81. Сібекіна А. Результати одностороннього відкриття європейського ринку для України та перспективи повноцінного функціонування поглибленої ЗВТ з ЄС. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. – Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2014. – Випуск 122 (ІІ). – С. 156–164.

82. Спивак В.А. Организационное поведение : учеб. пособие / В.А. Спивак. – М. : Эксмо, 2012. – 410 с.

83. Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України: Рішення Європейської Ради від 11 грудня 1999 року (м. Гельсінкі) // Політика і час. – 2000. – № 3-4.

84. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Вид-во"Академвидав", 2011. – 472 с.

85. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2013. – 496с.

86. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11 червня 1998 р. № 615 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 24. – 870 с.

87. Стратегія розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 серп. 2015 р. № 844 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. — Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show.

88. 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.

89. Трюхан В. Інституційне забезпечення виконання угоди про асоціацію Україна – ЄС / В. Трюхан // Вісник Національної академії державного управління. Серія «Політологія і право». – 2012. - № 2. – С. 184–193.

90. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_UkraineEU_Association_Agreementy).pdf

91. Угода про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами від 16 червня 1994 р. // Делегація Європейської Комісії в Україні. – К., 1994. – 89 с.

92. Український центр європейської політики: дорожня карта імплементації правових актів ЄС, передбачених Угодою про асоціацію зі строком виконання станом на 1-ше листопада 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucep.org.ua/wpcontent/uploads/
2016/11/Road_map_implemantation_UCEP_01.11.2016.pdf

93. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2012. – 448 с.

94. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2015. – 608 с.

95. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : http://zakon1.rada.gov.ua/

96. Щербина В. В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Электронный ресурс] / В. Александров, Т. Вещугина, В. Герчиков, В. Доблаев и т. д.; под ред. В. В. Щербины. – Режим доступа: \www/URL: http:// www.ecsocman.edu.ru/text/19209218/.