

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**  
**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК 334.726

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
«04» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра**  
**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент міжнародного бізнесу»**  
**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Корпоративні технології управління підприємством в**  
**умовах міжнародного бізнесу»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УЗ-91мп  
ОСТАШКО Тетяна Миколаївна \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту  
к.е.н. ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф. м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

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

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**  
**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**ОСТАШКО ТЕТЯНІ МИКОЛАЇВНІ**

**1. Тема дисертації** «Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу»,

науковий керівник дисертації Пічугіна Марина Анатоліївна, к.е.н.

затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

**2. Строк подання студентом дисертації:** 01 грудня 2020 року.

**3. Об'єкт дослідження:** корпоративні технології управління підприємством.

**4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти корпоративних технологій управління підприємством.

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

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність корпоративних технологій управління;
- охарактеризувати особливості управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу;
- дослідити підходи до поширення корпоративних технологій управління підприємством в межах міжнародної компанії.

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- дослідити корпоративні технології управління на підприємстві;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- надати оцінку переваг та недоліків використання корпоративних технологій управління на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати пропозиції щодо удосконалення корпоративних технологій управління для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- розробити програму впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження.

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

- 1) теоретичні аспекти впровадження корпоративних технологій управління в міжнародному бізнесі;
- 2) аналіз корпоративних технологій управління, що застосовує САМСУНГ при здійсненні своєї діяльності;
- 3) характеристика господарської діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- 4) оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- 5) аналіз корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- 6) варіанти удосконалення корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- 7) прогностичні наслідки впровадження запропонованого проекту на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

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

- 1) Осташко Т. М. Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу // Зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Актуальні проблеми сучасної науки та освіти : № 2. [Електронне джерело]. Режим доступу <http://lviv-forum.inf.ua/save/2020/10-11.11.2020/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201.pdf>
- 2) Осташко Т. М. Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу // Зб. матеріалів доп. учасн. Міжнародної наук. інтернет-конф. № 53. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення [Електронне джерело]. Режим доступу <https://drive.google.com/file/d/1dhT2NP28PnSQI4rDoASmZoO8C44TdwXQ/view>

## **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.**

## 9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретичних аспектів впровадження корпоративних технологій управління в міжнародному бізнесі	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз корпоративних технологій управління САМСУНГ	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз господарської діяльності та ЗЕД на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Оцінка переваг та недоліків використання корпоративних систем управління на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування пропозицій для удосконалення корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Тетяна ОСТАШКО

Наукова керівниця

Марина ПІЧУГІНА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня магістра на тему: «Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу» містить 124 сторінки, 27 таблиць, 11 рисунків, 9 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретичних засад впровадження корпоративних технологій управління та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо розвитку та покращення корпоративних технологій підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є корпоративні технології управління підприємством.

**Предмет дослідження** - науково-методичні підходи, принципи, методи та інструменти корпоративних технологій управління підприємством.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження проблем впровадження корпоративних технологій управління); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження можуть використовуватись вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності корпоративних технологій управління в сучасних умовах.

Запропонована в дипломній роботі пропозиція впровадження корпоративної інформаційної системи задля підвищення ефективності діяльності підприємства була представлена на розгляд керівному складу ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому.

**Ключові слова**: технології управління, корпоративні технології управління, міжнародний бізнес, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність.

## ABSTRACT

Thesis for the master's degree on the topic: "Corporate technologies of enterprise management in international business" contains 124 pages, 27 tables, 11 figures, 9 formulas, 1 application. The list of links includes 62 items.

*The purpose of the thesis* is to study the theoretical foundations of the introduction of corporate governance technologies and develop on this basis practical recommendations for the development and improvement of corporate technologies in international business.

*The object of the research* is the corporate management technologies used by companies.

*The subject of the research* - scientific and methodological approaches, principles, methods and tools of corporate technologies of enterprise management.

The following *research methods* were used to achieve this goal: a systematic approach (to study the problems of implementing corporate governance technologies); financial and economic analysis (to study the state of economic and foreign economic activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

The results of the study can be used by domestic enterprises to increase the efficiency of corporate governance technologies in modern conditions.

Proposed in the thesis proposal to implement a corporate information system to improve the efficiency of the enterprise was presented to the management of LLC "Samsung Electronics Ukraine Company", which recognized the possibility of practical application in the future.

*Key words:* management technologies, corporate management technologies, international business, foreign economic activity, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....	11
1.1. Сутність та моделі корпоративних технологій управління .....	11
1.2. Особливості управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу .....	19
1.3. Підходи до поширення корпоративних технологій управління підприємством в межах міжнародної компанії .....	31
Висновки до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САМСУНГ ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА КОМПАНІ».....	41
2.1. Моніторинг корпоративних технологій управління САМСУНГ .....	41
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» .....	57
2.3. Оцінка переваг та недоліків використання корпоративних систем управління на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» .....	71
Висновки до розділу 2 .....	87
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «САМСУНГ ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА КОМПАНІ»....	90
3.1. Стратегічні пропозиції щодо вдосконалення корпоративних систем управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» .....	90
3.2. Впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» .....	93
3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» .....	105
Висновки до розділу 3 .....	113
ВИСНОВКИ .....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	119
ДОДАТКИ .....	126

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** На сьогоднішній день характерною рисою для світової економіки є швидкі темпи глобалізації. Велика кількість підприємств є активним учасником міжнародної співпраці, що призводить до росту їх конкурентних позицій на світовій арені. За рахунок цього розвиваються міждержавна і між фірмова співпраця. Це призводить до того, що здійснюється конкурентне ведення бізнесу і у самій країні, і поза її межами. Тобто, можна сказати, що такі інтеграційні процеси є рушійною силою, яка спонукає підприємства застосовувати новітні підходи в управлінні.

Саме організаційна діяльність дає можливість впроваджувати та активно використовувати комплекс інструментів, здатних забезпечити підвищення якості товарів і послуг, ефективності діяльності організації, забезпечити корпоративну і соціальну відповідальність.

**Метою** даної дипломної роботи є дослідження теоретичних засад впровадження корпоративних технологій управління та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо розвитку та покращення корпоративних технологій підприємства в умовах міжнародного бізнесу. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити сутність поняття «корпоративні технології управління» з позиції різних науково-методичних підходів та сформулювати його власне визначення;
- розглянути особливості управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу;
- провести аналіз господарсько-економічної та оцінку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;

- дослідити корпоративні технології управління, що застосовуються на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» та надати оцінку переваг та недоліків їх використання;
- розробити пропозиції розвитку корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»;
- провести економічне обґрунтувати доцільності запропонованих заходів.

Аналіз господарської та зовнішньоекономічної діяльності здійснено на основі форм річної фінансової та статистичної звітності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

**Об'єктом** дослідження виступають корпоративні технології управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

**Предметом** дослідження є науково-методичні підходи, принципи, методи та інструменти корпоративних технологій управління підприємством.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань корпоративних технологій управління, їх застосування та розвитку.

При вирішенні завдань дослідження використовувалися такі методи: теоретичне узагальнення (для уточнення понятійного апарату щодо технологій управління); статистичний аналіз (для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства); експертне оцінювання (для ранжування результатів дослідження); графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх упровадження дасть можливість підприємству підвищити ефективність своєї

діяльності на міжнародній арені за рахунок використання сучасних корпоративних технологій управління.

*Апробація результатів роботи* відбулася під час II Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки та освіти» (м. Львів, 9-10 листопада 2020 року); під час Міжнародної наукової інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (м.Тернопіль, 16 листопада 2020 року).

Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» в частині рекомендацій щодо розвитку корпоративних технологій управління.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1. Сутність та моделі корпоративних технологій управління

Світова економіка на сучасному етапі свого розвитку характеризується швидкими темпами глобалізації. Кожна національна економіка намагається брати активну участь у міжнародній співпраці, завдяки чому зростають її конкурентні переваги на світовому ринку. Таким чином, відбувається стрімкий розвиток міждержавних та міжфірмових зв'язків, що, в результаті, являються рушійною силою для того, щоб вести конкурентоспроможний бізнес не тільки у вітчизняній країні, а й за її межами. Звісно, такі інтеграційні процеси підштовхують організації до нових та зовсім інших підходів управління своєю діяльністю [23, с. 7].

У сучасному суспільстві разом із розвитком конкуренції, вдосконаленням технологій, ділове середовище стало більш динамічним та мінливим. Це вимагає від організацій більш гнучкого підходу до стратегічного управління бізнесом, а також вимагає проведення періодичних корекцій цілей і завдань, вдосконалення організаційної структури, перегляду ключових функцій, а також зміни залученого персоналу та системи мотивації. Керівництво великих корпорацій та малих фірм стикається з ситуацією, коли успіх бізнесу залежить від влади, від ефективності та швидкості прийняття рішень та реакції на зміни в організації.

Підвищення конкурентоспроможності є корінною проблемою організацій. Вирішення цієї проблеми керівники найчастіше бачать у вдосконаленні технології виробництва товарів і надання послуг. Однак бути конкурентоспроможним або претендувати на лідерство можна і за рахунок використання внутрішніх резервів організаційної діяльності. Саме організаційна діяльність дає можливість впроваджувати та активно використовувати комплекс інструментів, здатних забезпечити підвищення якості товарів і послуг, ефективності діяльності організації, забезпечити корпоративну і соціальну відповідальність.

Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати набір різних методів та інструментів менеджменту. На жаль, не кожне вітчизняне підприємство може забезпечити злагоджену роботу своїх підрозділів. Це ще раз доводить значущість ефективної технології управління для підприємств. У свою чергу зарубіжні компанії вже вирішили цю проблему, застосовуючи сучасні методи та інструменти управління такі як: бенчмаркінг, системи раннього попередження (СРП), бізнес реінжиніринг процесів (БРП), аутсорсинг, контролінг та інші.

Поняття «технології управління» характеризується наступними ключовими словами: сукупність знань; послідовність операцій і процедур; сукупність методів, способів, прийомів.

*Таблиця 1.1*

**Аналіз сутності поняття «технології управління» за ключовими словами**

<b>Ключове слово</b>	<b>Визначення</b>
Сукупність знань	сукупність знань про способи і форми застосування елементів системи управління підприємством в процесі управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; сфера знань, яка містить методи, способи і теорію їх використання для досягнення цілей управління і відображають тактику реалізації стратегічних, технологічних, соціально-психологічних і поведінкових аспектів спільної діяльності людей і управління нею
Послідовність операцій, процедур	поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахункових та інших операцій і процедур в процесі здійснення управлінських функцій; певний порядок здійснення процесу управління, що обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень і визначає найбільш ефективні методи і інструменти їх впровадження на практиці; сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, прийняття і виконання управлінських рішень; це прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління в цілому і складових його функцій. У процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється в продукт праці.
Сукупність методів	система методів ефективного управління, певні методи збору та обробки інформації, розробка і впровадження систем контролю, визначені принципи управління персоналом; сукупність методів збору, систематизації і обробки інформації, вироблення і прийняття управлінських рішень, а також способів і прийомів їх реалізації, регламентованих в часі і просторі; сукупність прийомів, використовуваних в якій-небудь справі, майстерності.

*Джерело: складено на основі [14, с. 43]*

Наявність такої системи диктується необхідністю прискорення реакції на мінливу середу функціонування підприємства. Швидкість реакції в першу чергу

залежить від можливостей підприємства обробляти інформацію, що надходить для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Факторів, що впливають на процес проходження інформації від моменту її виникнення або надходження на підприємство до моменту прийняття рішення і його реалізації, досить багато. Серед них можна виділити наступні:

- масштаби підприємства;
- рівень оптимізації комунікаційних зв'язків між елементами ієрархічної структури;
- методи, використовувані в процесі прогнозування, планування, обліку, контролю і аналізу;
- оснащеність технічними засобами обробки інформації;
- рівень професіоналізму, відповідальності та культури персоналу управлінських служб;
- вмотивованість персоналу на ефективне виконання функцій і ін.

Чим більше підприємство і складніше його структура, тим більше виникає проблем з реалізацією процесу управління і вимагає вдосконалення технологій управління. До способів вдосконалення можна віднести:

- впровадження системи управлінського обліку та контролінгу. Управлінський облік, на відміну від традиційного бухгалтерського обліку, дає більш достовірну інформацію, необхідну внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Крім того, він є інструментом контролінгу, який дозволяє перевести управління на якісно новий рівень. Контролінг - це система управління процесом досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Інтерес так само представляє концепція управлінського обліку, заснована на методах «конвеєрного» управління. Ця технологія побудована на механізмі конвеєрного виконання управлінських завдань, що покращує комунікації між рівнями управління, збільшує пропускну

здатність виконавців, аналітичність і контрольованість виконуваних процесів;

- впровадження сучасних концепцій і моделей інформаційних технологій. В даний час, в області інформаційних технологій управління бізнесом представлено безліч течій, котрі виголошують собі за мету вдосконалення бізнесу, які можна успішно використовувати в управлінні. До таких можна віднести: концепцію MRP II - технологія з управління виробничими ресурсами, розроблена в США; концепцію ERP - комплексне управління матеріальними, фінансовими, людськими ресурсами, управління проектами, прогнозування попиту; концепцію GSRP - управління ресурсами і всіма елементами життєвого циклу товару;
- комплексну автоматизацію процесу прийняття управлінських рішень. Її впровадження вимагає перегляду і оптимізації структури і технології ведення бізнесу з метою усунення накладок, перетинів, зайвих дій у функціях управління. При цьому досить часто виникають проблеми такого плану, як протидія прискоренню процесу документообігу та якості обробки інформації, оскільки вимагають від виконавців нових знань і умінь. З'являється необхідність мотивувати персонал на навчання і адаптацію до нових умов роботи;
- впровадження моделей оцінки якості управління, які зачіпають не тільки системи управління якістю, а й управління підприємством в цілому. До них можна віднести: концепцію TQM - загальне управління якістю, що представляє собою систему, яка формується відповідно до ISO; CPI - систему безперервного вдосконалення бізнес-процесів; PIQS - систему якості, інтегровану з бізнес-процесами; концепцію EFQM - модель досконалості, яка пропонує широкий спектр можливих варіантів технологічних прийомів, легко адаптуються до конкретних умов їх застосування. Перевага застосування даних моделей визначається

можливістю впровадження системи збалансованої оцінки ефективності та результативності ключових підходів і процедур системи управління, причому мова йде як про підходи, що забезпечують операційну ефективність, так і стратегічний розвиток.

Це далеко не повний перелік технологій, що використовуються в управлінні підприємством. Він постійно поповнюється, що дозволяє підприємствам їх використовувати, швидко реагувати не тільки на мінливу ситуацію на ринку і в найближчому його оточенні, а й на самі темпи змін, а значить мати можливість адаптуватися до цих змін і бути конкурентоспроможності.

Метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності і операцій, які не є необхідними для досягнення результату.

Основна функція технології управління складається в забезпеченні наукової та функціональної взаємозв'язку процесів управління з конкретними управлінськими технологіями, які сприяють реалізації функцій управління. У зв'язку з цим важливо формувати мислення нового типу менеджерів, орієнтація його на попереджувальну аналітичну та інноваційну діяльність.

Розробка технологій управління передбачає визначення кількості, послідовності і характеру операцій, які становлять процес управління, розробку або підбір для кожної операції відповідних способів, прийомів і технічних засобів, виявлення оптимальних умов протікання процесу переведення об'єкта системи з початкового стану в бажане.

Схематично технологія управління може бути представлена у вигляді інформаційного та організаційного взаємодії трьох основних циклів або процесів, в рамках яких виконуються різні операції і процедури.

- 1) Інформаційний процес: пошук, збір, передача, обробка та зберігання різних видів інформації. Тут зайняті переважно творчі виконавці та фахівці.

- 2) Логіко-розумовий, або процес вироблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, обробка, розрахунки, прогнози, вироблення рішень. Тут зайняті, в основному, фахівці і керівники організації.
- 3) Організаційний процес або організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації управлінських рішень: підбір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація праці, координація, контроль за виконанням тощо.



Рис. 1.1. Перспективні корпоративні технології управління

*Джерело: складено автором на основі [12]*

До критеріїв ефективності технологій управління відносяться:

- простота (технології управління не повинні бути надмірно ускладненими, містити проміжні етапи або операції);
- гнучкість (адаптація до умов, що змінюються);
- надійність (наявність певного запасу міцності, дублюючого механізму);

- економічність (технології можуть бути ефективними, але не економічними);
- зручність експлуатації (прекрасно розроблені технології виявляться марними, якщо вони незручні для людей, яким доведеться працювати).

На сьогоднішній день існує велика кількість перспективних корпоративних технологій, що дозволяє підприємствам, які їх застосовують при здійсненні своєї діяльності, залишатися конкурентоспроможними. На рис. 1.1 зображено корпоративні технології, які варто відстежувати на сьогоднішній день.

Корпоративні технології управління – це всі системи, додатки, засоби управління, розрахункові рішення, методології тощо, що використовуються організаціями для того, щоб мати можливість справлятися зі змінними ринками, забезпечувати на них конкурентну позицію та покращувати ефективність бізнесу [48].

До можливих функцій корпоративних технологій управління належать наступні:

1. Методологічна – проявляється насамперед в тому, що корпоративні технології управління спрямовують свою увагу на дослідження явищ, які відбуваються як в середині, так і ззовні корпорації, і формують систему пов'язаних з цим понять, що використовуються в подальшому для оцінки діяльності корпорації.
2. Ідеологічна – формує певну систему корпоративних технологій управління з вихідних умов та визначає ефективні напрямки його розвитку.
3. Системотворча – дозволяє об'єднати визначальні елементи корпоративних технологій управління і на їх базі сформувані стратегічні переваги.
4. Описова – дозволяє на основі констатації дійсних фактів процесу управління відобразити його реальність і специфічність.

5. Діагностична – дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між елементами в системі управління та визначити напрями змін, з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.
6. Інструментальна – визначає порядок підготовки нормативно-правових актів для досягнення певних економічних результатів.
7. Нормотворча – забезпечує створення правового поля для визначення повноважень, прав і відповідальності різних учасників корпорації.
8. Інформаційна – забезпечуються визначеним обсягом прозорості інформації.
9. Прогнозна – визначає напрями розвитку корпорацій на основі закономірностей минулого та сучасного.
10. Навчальна – виявляється в тому, що є базою для підготовки фахівців.
11. Мотиваційна – заохочує учасників корпоративних відносин в отриманні економічної або управлінської вигід.
12. Стимулююча – впливає з мотиваційної функції і передбачає її забезпечення (моральне, матеріальне, гарантійне тощо).
13. Координуюча – дозволяє узгоджувати інтереси між учасниками корпоративного управління, будуючи для кожного максимальні прерогативи.
14. Контрольна – полягає у порівнянні визначених цілей та напрямів розвитку корпорації з досягнутими.

Забезпечення високої ефективності застосування корпоративних технологій управління в компанії є досить складним і багатовимірним завданням. Безумовно, якість корпоративних технологій управління в кожній компанії пов'язана з її особливостями.

На практиці для корпоративних технологій управління характерно використання безлічі різних інструментів. Основоположним критерієм класифікації інструментів корпоративних технологій управління виступає їх характер. Всю їх сукупність прийнято ділити на дві групи:

- зовнішні механізми;
- внутрішні механізми.

## **1.2. Особливості управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу**

Під впливом глобалізаційних процесів, міжнародний бізнес на сучасному етапі розвитку міжнародної економіки став всеохоплюючим феноменом сучасної цивілізації.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання переваг саме з переваг міждержавних 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, забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах окремо [40, с. 6].

Міжнародний бізнес на сучасному етапі є об'єктивною основою формування системи міжнародного менеджменту та системою заздалегідь спланованих заходів з узгодження господарських операцій фірм, організацій різних країн.

Міжнародний бізнес 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 [13].

Управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу являє собою комплексний безперервний управлінський процес, на меті якого є формування та практична реалізація стратегій, що дозволяють тій чи іншій компанії ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

Управління компанією в умовах міжнародного бізнесу передбачає розробку особистих міжнародних стратегій, які представляють собою комплексну основу для досягнення фундаментальних завдань компанії. Для того, щоб таке управління було ефективним, необхідно дати відповіді на наступні питання:

- які товари та/або послуги компанія планує продавати;
- де та як буде здійснено виробництво цих товарів або здійснюватися надання цих послуг;
- де та як будуть реалізовуватися товари /послуги компанії;
- де та як компанія буде здійснювати придбання необхідних ресурсів;
- яким чином компанія планує обходити конкурентів;

У міжнародних компаній є можливість використовувати три джерела отримання конкурентних переваг, які є недосяжними для компаній, що здійснюють свою діяльність лише в межах своєї країни:

1. Підвищення ефективності за рахунок глобалізації. До переваг, що можуть бути використані міжнародними компаніями можна віднести: економію розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей в різних країнах світу, що забезпечує або низький рівень витрат виробництва і збуту продукції, або можливість підвищення якості обслуговування споживачів. Наприклад, виробництво спортивного взуття є дуже трудомістким, тому компанія Nike, так само як і багато її конкурентів, зосереджують випуск своєї продукції в країнах, в яких не потрібно великих витрат на робочу сілу. Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок будівництва підприємств, які обслуговують ринки декількох країн. Наприклад, замість розміщення виробництва нового спортивного автомобіля на декількох підприємствах, в компанії Mercedes-Benz було прийнято рішення здійснювати зборку автомобілів цієї моделі на одному підприємстві, розташованому в штаті Алабама (така організація виробничого процесу дозволяє підключити економію від масштабів виробництва). І, нарешті, розширюючи набір продуктивних ліній в кожній країні, де міжнародні компанії здійснюють

операції, вони використовують економію від диверсифікації діяльності, знижуючи виробничі і маркетингові витрати і підвищуючи сумарні результати діяльності (ефект від розширення меж діяльності). Коли компанія Nissan почала продавати свої автомобілі до США, вона запропонувала споживачам тільки одну модель і здійснювала збут автомобілів через агентства, що належали іншим компаніям. Витрати на збут автомобілів однієї моделі у такий спосіб були занадто високими. Проте з часом, з подальшим зміцненням репутації своєї торговельної марки, компанія Nissan поступово впроваджувала у виробництво нові моделі. Сьогодні Nissan володіє власною мережею збуту і розподілу продукції, через яку компанія продає великий асортимент легкових та вантажних автомобілів в країнах Північної Америки. В результаті витрати на розподіл продукції в розрахунку на одну модель істотно знизилися в порівнянні з відповідним показником на момент проникнення компанії на ринок США.

2. Багатонаціональна гнучкість. Існує багато відмінностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більш того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються нові закони, обираються нові уряду, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) та інше. Тобто, міжнародні компанії постійно стикаються з проблемою адаптації до змін умов ведення бізнесу. Вітчизняні компанії функціонують в контексті єдиної внутрішнього економічного середовища, тому їм приходиться реагувати на зміни, щ відбуваються тільки в цьому середовищі. Наприклад, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн. Так, компанія з переробки курячого м'яса Tyson Foods вигідно скористалася

підвищенням попиту на курячі грудки серед американських споживачів, що піклуються про своє здоров'я. Проте виробництво більшої кількості курячих грудок супроводжувалося збільшенням кількості курячих окостів, які не користуються більшим попитом на ринку США. Як вихід із ситуації, що склалася, керівництвом компанії Tyson було прийнято рішення експортувати курячий окіст на російський ринок, де споживачі віддають віддавши перевагу темному м'ясу, і у Китай, де вони вважаються делікатесом. Обсяг експорту курячих окостів компанії Tyson до Росії та Китаю становить сьогодні понад 250 млн. дол. США.

3. Накопичення та передання досвіду у світових масштабах. Диференціація умов, в яких функціонують ТНК, може також сприяти накопиченню досвіду організації, а відмінності між цими умовами сприяють необхідності використання методів ведення бізнесу у різних країнах. Наприклад, на думку керівництва мережі американських ресторан швидкого обслуговування McDonald's, ресторани компанії повинні розташовуватися в окремих будівлях, побудованих в невеликих містечках або в приміських зонах великих міст. Одному з японських франчайзі вдалося переконати керівництво McDonald's в тому, щоб йому дозволили відкрити ресторан McDonald's в одному з адміністративних будівель, розташованих в центральній частині міста. Успіх цього ресторану змусив вище виконавче керівництво компанії переглянути свою концепцію розміщення ресторанів. На сьогодні місця розташування ресторанів McDonald's – це адміністративні будівлі, супермаркети, торговельні центри, навіть аеропорти, що надало імпульс економічному зростанню компанії.

На сьогоднішній день на міжнародній арені виникають нові за змістом форми та методи конкуренції. При їх утворенні звертають увагу і на традиційні чинники, і

на ті, які зумовлені складними процесами взаємодії глобальної, регіональних та національних економік.

Конкурують між собою міжнародні економічні системи: міжнародні ланцюги створення цінностей, міжнародні системи «постачальник ресурсів - виробник - посередник - кінцевий споживач», системи «виробник - споживач», інтернаціональні мережеві структури, стратегічні альянси тощо [46, с. 10].

Конкурентні переваги таких систем створюються за рахунок синергетичного ефекту поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів, як продукту ефективного управління процесом збалансування локальних цінностей і цілей задля досягнення інтегрального ефекту [19, с. 73].

Транснаціональні компанії все активніше адаптуються до світу, який змінюється щохвилини, а й також впливає на нього, базуючись на власних цілях, основною з яких є глобальна експансія заради максимізації прибутку.

У сучасній економіці все більшого розвитку набуває новий тип «глобальних компаній». Це «ТНК п'ятого покоління» або «планетарні універсальні компанії» – міжнародні компанії, що стають більш гнучкими, не мають чітких меж або галузевої спеціалізації, засновані на системі різноманітних холдингів, формують специфічне внутрішнє «напівринкове-напівієрархічне середовище».

Фокус організаційних форм міжнародного бізнесу відбувається на мережах компаній, що здійснюють спільний або комплементарний бізнес. Це означає, що співпраця надає деякі конкурентні переваги, які будуть збалансовані з конкурентними перевагами мережевих партнерів.

Міжнародна мережева економічна структура – це певна організаційна форма економічної активності множини підприємств, яка будується на складних, взаємних, у більшій мірі коопераційних, ніж конкурентних, тимчасово стабільних відносинах між юридично самостійними, але економічно в певній мірі залежними підприємствами і у якій свідомо використовується комплекс відносин між партнерами для міжфірмової координації діяльності [40, с. 13]. Також можуть

утворюватися ієрархічні та демократичні мережеві форми, що діють на основі консенсусу, а також в обмежених термінах.

Основне зусилля мережевої структури – зберегти відмінності між окремими партнерами при одночасному дотриманні ними цінностей колективу, досягненні спільних цілей за рахунок активного втручання у процеси прийняття рішень.

При переході до співробітництва у міжнародних економічних мережах потрібно не забувати про те, що обов'язковою вимогою має бути хист до ефективної співпраці з будь-якою міжнародною компанією. В такому випадку менеджмент сприяння оптимізації взаємодії учасників мережі виходить за рамки виробничо-економічних відносин і включає зв'язки у сфері культури різних рівнів, індивідуальні відношення і т.д.

Концепція транснаціональних корпоративних зв'язків є саме таким напрямком розвитку міжнародного бізнесу. В її основу покладено дослідження компаній не як учасників, що конкурують між собою, а як учасників інтегрованої ринкової мережі, що сформувалась за рахунок перехресної акціонерної власності, довгострокових партнерських відносин, альянсів і особистих контактів.

Альянс – це вид міжорганізаційного співробітництва, для якого характерний високий рівень інтеграційної взаємодії при збереженні самостійності компаній-партнерів. Альянси являють собою відносини з організаціями із зовнішнього оточення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компаній [46, с. 20].

Отже, можна стверджувати, що компанії починають співпрацювати між собою, а конкуренція між ними відходить на другий план.

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища компанії орієнтуються вже не на боротьбу, а на гармонізацію взаємин з ринковим середовищем. Надійний партнер стає головним активом організації, а побудова партнерських зв'язків з усіма групами акціонерів в рамках альянсу значною мірою сприяє досягненню гармонізації [40, с. 27]. Доволі часто така співпраця призводить

не до зменшення рівня конкуренції, а навпаки до її підвищення (на окремому ринку або в усій галузі).

Однією з яскравих ознак нових форм організації міжнародного бізнесу є утворення партнерських відносин між споживачем та продавцем. Через це в міжнародні мережеві структури та альянси активно входять і виробники продукції або послуг, і її споживачі. Це в свою чергу дає змогу створювати збалансовані ринки завдяки розумінню потреб споживачів та підтримці і розвитку відносин зі споживачами.

Утворення «мереж споживачів» - вища форма співробітництва зі споживачами. Завдяки таким утворенням контролюється через механізми узгодження ринок, визначаються його перспективні параметри, здійснюється активна маркетингова діяльність, передбачаються та створюються нові потреби та нові ринки, формуються нові конкурентні переваги.

Netchising – нова модель глобального бізнесу. Дана модель базується на залученні Інтернету для закупівель, продажів та підтримки відносин зі споживачами. Використання такої моделі надає змогу забезпечити спілкування зі споживачами напряму, підлаштуватись до місцевих умов, доставляти продукцію і послуги.

На сьогоднішній день завдяки використанню моделі глобального бізнесу «Netchising» велика кількість компаній має можливість досягти успіху за кордоном без вагомих іноземних інвестицій.

Іншим прикладом нових моделей глобального бізнесу стали онлайн ринки. Онлайн ринки – це міжорганізаційна інформаційна система, у якій беруть участь задля обміну інформацією про ціни та запропоновані товари споживачі та продавці, Використання онлайн ринків суттєво підвищує ефективність ланцюгів поставок.

Все більше компаній прагнуть розпочати партнерські відносини зі споживачами та іншими суб'єктами ринку. Ціль таких дій полягає у наступному – стати «постачальником рішень». Під виразом «постачальник рішень» мається на

увазі неповторна комбінація продукції та послуг, що спроможні задовольняти потреби споживачів, а не є просто товаром. Шляхом продажу рішень продавець намагається задовільнити таку мету:

- одержання вищого прибутку ніж від звичайного продажу продукції;
- укладання контрактів зі споживачами на довший період.

Продажі рішень показали, що використання даної моделі може призвести до отримання високих прибутків багатьма компаніями.

Суттєві зміни у процесі ведення міжнародного бізнесу також пов'язані з тим, що відбувається розвиток нових інформаційних технологій. Великі компанії перетворюються на невеликі фірми, які координують діяльність зовнішньої мережі оточуючих їх підприємств шляхом аутсорсингу.

Аутсорсинг – це специфічна форма бізнесу, що на оплатній основі залучає запропонованих компанією-аутсорсером постачальників в процес створення вартості [48]. Це відбувається за рахунок передачі деяких або всіх функцій чи процесів для виконання і має на меті підвищення міжнародної конкурентоспроможності аутсорсера шляхом використання наявних конкурентних переваг контрагента.

Використовуючи аутсорсинг, можна зменшити витрати, які пов'язані з виробництвом кінцевого продукту підприємства. Це досягається шляхом більш глибокої спеціалізації фірми-партнера. Однозначно можна стверджувати, що це є однією з основних переваг аутсорсингу.

Застосування аутсорсингу, як принципово нової стратегії управління, активно використовується провідними корпораціями світу. На сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel та інші, внаслідок використання аутсорсингу, домоглися вражаючих економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, реінжинірингу [35].

Аутсорсинг можна розглядати більш широко. Він відображає нові процеси і відносини, зумовлені тенденцією до геопланетарної взаємодії та інтеграції і є ефективним засобом поширення інновацій і зростання інноваційної активності національних та світової економік [11, с. 187].

Досліджуючи корпоративні прибутки у розвинутих країнах можна стверджувати, що вони зростають завдяки тому, що виробничі потужності та робочі місця переносяться з країн розвинутого світу у країни Південно-Східної Азії й інші схожі регіони. Саме так великі компанії у розвинених країнах визначають напрямки розвитку інноваційної діяльності у країнах, що розвиваються, а також сприяють збільшенню галузей високих технологій, які виготовляють складну кінцеву продукцію.

Аутсорсинг буває декількох видів, найпоширенішими з яких є аутсорсинг інформаційних технологій, виробничий аутсорсинг, географічний аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів.

На сьогоднішній день найбільше переважає виробничий аутсорсинг, коли частина виробничого ланцюга підприємства передається іншій сторонній компанії. Також існують випадки, коли підприємство продає частину своєї структурних підрозділів іншим компаніям, а в подальшому співпрацює з ними в рамках аутсорсингу. В даний час більше половини промислових компаній світу передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

Прикладом використання виробничого аутсорсингу є передача в 2006 р. концерном Airbus (Франція) частини своїх функцій з виробництва пасажирських авіалайнерів зовнішнім підрядникам, а саме: передано виробництво 30% деталей для моделі А-350 і 15% для А-320 підприємствам-партнерам в Росії та Китаї. Ці заходи дозволяють концерну щорічно економити близько 2 млрд. євро і на 40% скоротити термін розробки нових моделей [35].

Використовуючи виробничий аутсорсинг компанія має можливість сконцентрувати свою увагу на розробці нових продуктів чи послуг, що є важливим

в умовах стрімких змін в технологіях та попиті для забезпечення конкурентних позицій. Також залучення даного виду аутсорсингу дозволяє зробити виробництво більш гнучким, оскільки на невеликих підприємствах легше займатись перебудовою виробничого процесу та диверсифікацією продукції, яка на них виготовляється. Більше того виробничий аутсорсинг дає змогу вести бізнес на ринках з дешевою робочою силою.

Під аутсорсингом бізнес-процесів розуміється делегація сторонній компанії деяких бізнес-процесів, що не є основними на підприємстві. Так, наприклад, на аутсорсинг можуть бути віддані управління персоналом, ведення бухгалтерського обліку, маркетингова діяльність, управління логістикою.

Більше 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу [46, с. 31].

Аутсорсинг інформаційних технологій або інакшими словами ІТ-аутсорсинг – це делегація компанії, що займається інформаційними технологіями, частини або всіх функцій, які пов'язані з використанням інформаційних технологій. До таких функцій відносяться обслуговування мережевої інфраструктури, проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом, системна інтеграція, розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній, створення і підтримка публічних Web-серверів, управління інформаційними системами, придбання в лізинг комп'ютерного обладнання, офшорне програмування [46, с. 34].

Варто зазначити, що створення конкурентних переваг підприємства може ґрунтуватись на одному з трьох основних підходів:

- метод, заснований на мінімізації витрат через втілення інформаційних технологій (конкуренція за ціною);
- удосконалення існуючого або створення нового продукту;

- методи, які базуються на нових підходах до маркетингової політики та менеджменту підприємства. Завдяки таким методам створюються нові форми організації бізнесу та операційні бізнес-моделі.

Реалії сьогодення показують, що створення конкурентних переваг за допомогою ціни або за рахунок удосконалення існуючого продукту не є довговічною стратегією. Це викликано тим, що науково-технічний прогрес постійно рухається вперед та змінюється. Таким чином підприємства, які орієнтуються на дану стратегію, швидко втрачають свою конкурентну перевагу.

Розглядаючи підхід формування конкурентних переваг за рахунок створення нового продукту можна стверджувати, що даний підхід гарантує добрі перспективи на ринку. Однак, створення нових продуктів – дуже складний та рідкісний процес. Саме через це необхідно шукати вихід у таких стратегіях, за яких можна поєднати вже існуючі відомі продукти, і таким чином отримати новий продукт, який буде в змозі ефективніше задовільнити існуючі потреби споживачів.

Сьогодні конкуренція здійснюється не стільки між товарами та послугами, скільки між різними моделями бізнесу [19, с. 72].

Інноваційні бізнес-моделі – один з найважливіших засобів конкуренції між транснаціональними компаніями.

Важливість інноваційних бізнес-моделей полягає в тому, що в умовах нестабільності та мінливості у економічному середовищі вони є сильним знярядям у конкурентній боротьбі між великими компаніями.

Наголосимо на тому, що бізнес прийшов до наступних висновків:

- технології як такі не мають специфічної цінності;
- цінність технологій визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок. Саме тому розробка і впровадження нових бізнес-моделей стають для більшості сучасних корпорацій стратегічним імперативом [40, с. 83].

Розробка бізнес-моделі компанії повинна базуватися на трьох наступних принципових напрямках:

1. Спосіб створення споживчої вартості та доставки її цільовій групі споживачів.
2. Спосіб генерації прибутку.
3. Спосіб використання наявних ресурсів і процесів для сталої взаємодії механізмів створення споживчої вартості та генерації прибутку.

Одна з найвагоміших характеристик сучасних інновацій - це їх безперервний характер і велика кількість учасників інноваційного процесу. Сьогодні все більше інновацій характеризується новими способами їх здійснення (ринки ідей, краудсорсінг, нові способи формування ефективних команд, технології зміцнення довіри). Ще одна з істотних характеристик сучасного періоду розвитку полягає в тому, що змінюється зміст інноваційної активності компанії в менеджменті та маркетингу [9, с. 67].

Інноваційні розробки бізнес-моделей бувають декількох напрямів:

- переосмислення традиційних підходів до задоволення цільової потреби;
- зміна способу доставки споживчої вартості цільовим споживачам, загальна зміна механізму співпраці з ними;
- зміни у механізмі генерації прибутку шляхом використання нових моделей витрат, нових варіантів монетизації споживчої вартості.

Розвиток нових підходів до розробки та втілення бізнес-моделей транснаціональних компаній, які можна класифікувати як бізнес-інновації, проходить за трьома основними напрямами:

1. Перший напрям полягає у розробці адаптованого продукту до специфічних потреб населення, рівня доходів та особливостей культури споживання.
2. Другим напрямом є застосування нетрадиційних підходів під час співпраці з місцевими постачальниками, оскільки транснаціональні компанії на таких ринках стикаються з постачальниками ресурсів іншої якості, з іншою системою логістики і т.д. Компанії повинні створювати

власну систему забезпечення ресурсами через те, що, наприклад, у розвинутих країнах система посередників є розвиненою і з високими вимогами до ресурсів та логістики, а в той же час у менш розвинутих країнах такі вимоги можуть взагалі не існувати.

3. Третій напрям передбачає нестандартні підходи до вирішення питань, які пов'язані з каналами збуту, транспортною логістикою чи фінансовою системою.

Необхідність застосовувати та підтримувати фактично у кожній країні адаптовану бізнес-модель потребує певних змін в організаційній структурі транснаціональних компаній. В останні роки все більш чіткі обриси набуває мережева модель глобальної організації, яка знімає проблему традиційного вибору між централізованою і децентралізованою структурою шляхом заміни раніше єдиного корпоративного центру на мережу пов'язаних між собою регіональних вузлових центрів, розташованих у ключових, в залежності від індивідуальної стратегії кожної корпорації, країнах. Ця модель отримує все більш широке поширення останні десятиліття, особливо в практиці найбільш динамічних транснаціональних компаній, що прагнуть забезпечити паралельно функціонування декількох бізнес-моделей на своїх ключових ринках [11, с. 105].

Підсумовуючи все вище наведене, можна стверджувати, що ефективність у конкурентній боротьбі може бути досягнута шляхом впровадження інновацій у сферу менеджменту та маркетингову діяльність компаній. Такими діями можна не лише забезпечити собі конкурентні позиції на ринку, а також підвищити прибутковість компаній і зробити життя людей комфортнішим.

### **1.3. Підходи до поширення корпоративних технологій управління підприємством в межах міжнародної компанії**

Зміни, що відбуваються в глобальній економіці призводять до підвищення значення корпоративних практик управління, що здійснюються в транснаціональних

корпораціях материнською компанією, що є організаційно-економічним центром управління всієї корпорації.

Керівництво здійснюється спеціальним апаратом управління, функції якого визначаються видом і особливостями материнської компанії, а також характером діяльності транснаціональної корпорації. Материнська компанія (корпоративний центр) надає цілеспрямований організуючий вплив на всі підрозділи корпорації, визначає стратегічні напрямки діяльності компанії і контролює фінансові результати.

Інноваційні технології, сучасні корпоративні інформаційні системи дають материнській компанії можливість розробки глобальних стратегічних підходів, що враховують переваги сучасного глобального ринку.

Стратегії найбільших транснаціональних корпорацій націлені на досягнення стійких темпів зростання і збалансованої диверсифікації діяльності, а головними інструментами ведення конкурентної боротьби в сучасних умовах стають інноваційність та адаптивність. За даними McKinsey, майже 85% світових компаній вважають інновації виключно важливим фактором своєї корпоративної стратегії економічного зростання.

Дослідження основних аспектів організації і діяльності материнських компаній найбільших транснаціональних корпорацій дозволяє виділити основні типи розповсюдження корпоративних практик управління: фінансовий, федеративний і глобальний (табл. 1.2).

Корпоративний центр постійно розвивається. Його роль, функції, місце розташування і розміри залежать від використовуваної стратегії, політики в сфері злиттів і поглинань, умов бізнесу і світової кон'юнктури. Під впливом різних факторів роль корпоративного центру може змінюватися в бік більшої або меншої централізації чи децентралізації. Але необхідно відзначити, що в сучасних умовах глобалізації господарського життя, гармонізації стандартів, умов здійснення підприємницької діяльності, розвитку науково-технічного прогресу, подібності переваги споживачів в різних країнах, значення корпоративного центру

посилюється. За допомогою керівництва з єдиного центру транснаціональні корпорації отримують можливість глобального підходу до освоєння світового ринку.

Таблиця 1.2

### Характеристика типів розповсюдження корпоративних практик управління

<i>Децентралізація</i>		<i>Централізація</i>			
<b>Фінансовий тип</b>		<b>Федеративний тип</b>		<b>Глобальний тип</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координуючий центр представлений холдинговою компанією або банком</li> <li>- Централізований розподіл ресурсів, визначення нових інвестиційних можливостей, фінансовий контроль</li> <li>- Не здійснює оперативного управління</li> <li>- Відповідальність за стратегічне планування на національному рівні несе дочірня компанія</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координуючий центр представлений холдинговою або оперативно-виробничою компанією</li> <li>- Розробка керівних принципів</li> <li>- Вироблення загальний корпоративної стратегії і планів</li> <li>- Інформаційне та консультаційне забезпечення підрозділів</li> <li>- Координація дочірніх компаній на міжнародному рівні</li> <li>- Господарська самостійність підрозділів</li> <li>- Відповідальність підрозділів за планування і реалізацію стратегії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координуючий центр представлений холдинговою або оперативно-виробничою компанією</li> <li>- Концентрація фінансових, технологічних, кадрових ресурсів в одному центрі</li> <li>- Інтеграція виробничих потужностей різних країн в єдиний виробничий комплекс</li> <li>- Стратегічне планування на національному рівні проводиться в рамках глобальної корпоративної стратегії</li> </ul>			

*Джерело: складено автором на основі [9, с. 59]*

На основі аналізу досвіду найбільших транснаціональних корпорацій виділяються основні напрямки змін у структурі та функціях основних органів керівництва:

- формування прозорих корпоративних технологій управління, що забезпечує ефективність роботи органів вищого рівня управління і є одним з головних інструментів створення акціонерної вартості;
- розробка зводу правил, які чітко визначають взаємовідносини між акціонерами, власниками, радою директорів і вищим менеджментом (даний звід містить перелік прав і обов'язків, структуру, умови членства і ключові процедурні питання, що стосуються роботи основних органів управління корпорацією);

- забезпечення прав акціонерів з управління компанією за рахунок прийняття відповідних внутрішніх документів;
- підвищення ролі і значущості ради директорів, введення в його склад незалежних членів, дотримання балансу між незалежністю і професіоналізмом членів ради директорів, скорочення кількісного складу ради;
- інтернаціоналізація складу ради директорів (наприклад, в Західній Європі в середньому 24% компаній мають в складі ради іноземців, в Швейцарії Нідерландах і Великобританії – 53%, 47% і 40% відповідно, в США – 21%, в 90% компаній директора – американці мають досвід роботи за кордоном);
- створення при раді директорів комітетів з метою підвищення ефективності його роботи (зі стратегічного управління, аудиту, управління ризиками, винагород, корпоративної соціальної відповідальності, корпоративного управління);
- розширення повноважень і конкретизація функцій виконавчих органів, підвищення ролі і відповідальності головного адміністратора (Chief executive officer, CEO).

У сучасних умовах глобалізації постійно йде пошук нових, більш ефективних форм організації великого бізнесу, який спирається як на передові методи, так і на нестандартну практику, яка поєднуватиме в собі переваги різних моделей. Від великих корпорацій цей процес вимагає більшої гнучкості та готовності до використання інновацій в сфері корпоративних технологій управління.

Процеси інтернаціоналізації, міжнародної економічної інтеграції, глобалізаційні зміни в сучасному світі вимагають відповідного відображення в парадигмі міжнародного менеджменту. При всьому різноманітті підходів, які лежать в основі «нової парадигми» міжнародного менеджменту, представляється можливим

виділити наступні основні положення, які сформуvalи методологічні та практичні тренди розвитку міжнародних корпоративних технологій управління:

- визнання часу виходу на ринок і його освоєння в якості стратегічного ресурсу, поряд з людським та інтелектуальним капіталом компанії;
- розгляд корпорації як відкритої системи, в основі якої знаходиться розвиток внутрішніх і зовнішніх партнерських взаємин, горизонтальних інтеграційних зв'язків;
- децентралізація міжнародного корпоративного планування і управління;
- прогнозування і планування розвитку міжнародного бізнесу на основі імовірнісного стратегічного аналізу глобальної бізнес-середовища.

Особливість корпоративних технологій управління в міжнародних компаніях полягає в необхідності приймати рішення в просторі різних економічних інтересів - глобальних, локальних і власних. Корпоративні технології управління повинні бути націлені на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня, з урахуванням обмежень інтернаціонального і національного характеру. Тому в сучасному менеджменті транснаціональних корпорацій розвивається нове розуміння практики управління міжнародними економічними процесами через соціально-політичну взаємодію, при якому «акт взаєморозуміння» починає виконувати функції механізму координації дій. Сукупність комунікативних дій породжується існуючими проблемами і одночасно створює умови для формування механізмів їх вирішення. Тобто, подолання розбіжностей здійснюється через знаходження спільної, що об'єднує локальні проблеми в контексті їх вирішення. Тому в основі реалізації будь-яких моделей корпоративних технологій управління у міжнародних компаніях повинен знаходитися механізм узгодження інтересів, як необхідної умови їх стабільного та ефективного функціонування.

Ефективну систему корпоративних технологій управління у міжнародних компаніях формують на розумінні того, що сучасна глобальна економіка більшою мірою є простором суб'єктів, а не об'єктів. Це пов'язано з розвитком міжнародної

комунікативної суспільної практики, з переходом управління від принципу монологу до принципу діалогу. Взаємодія, яка охоплює інтернаціональні соціально-економічні горизонталі і вертикалі, стає універсальною формою міжнародного менеджменту. Його функціональність потрібно розглядати в контексті взаємодії різних структурних рівнів світового ринку, як систему симетричних суб'єктно-об'єктних відносин. Саме так можна сформулювати оптимально збалансовані по інтересам міжнародні корпоративні стратегії.

Можна говорити про певні тенденції розвитку середовища та достовірності настання певних подій, але далеко не всіх, які можуть мати значний вплив на економічну і політичну ситуацію. Компаніям потрібні не точні плани, а стратегії розвитку навичок адаптації. Але, по-перше, про точні плани зараз ніхто не веде розмов, а по-друге, будь-який план або стратегія носять в тій чи іншій мірі адаптивний характер. Тому планування на міжнародному корпоративному рівні, незважаючи на його критику, залишається актуальним. Для цього є три причини.

Перша причина полягає в тому, що людина вважає, що за допомогою плану вона зменшує невизначеність зовнішнього середовища і зводить процеси до достовірних, тобто зводить їх до ризиків, настання яких можливо прорахувати і мінімізувати їх негативний вплив на свою діяльність. Частково це правильно, тому що за допомогою заходів людина прокладає свій шлях в області невизначеності і достовірності, де є певні загрози.

По-перше, щоб шлях був ефективним з огляду на мету, необхідно визначити обмеження (загрози, ризики і тому подібне), прорахувати достовірність можливостей їх дії і сили впливу на об'єкт планування. По-друге, складність полягає в тому, що людина, яка планує, за своєю природою завжди знаходиться в полоні власних образів і моделей. Слід розуміти, що вони завжди суб'єктивно відображають реальний світ і реальні процеси в ньому. Більш того, людина намагається нав'язати при цьому свою модель розвитку.

Друга причина полягає в тому, що план в будь-якому вигляді формує бізнес-концепцію корпорації, тобто визначає цілі, ресурси, траєкторію розвитку і можливу ефективність життєдіяльності соціально-економічної системи. Хоча бізнес-діяльність зводиться до оцінки ризиків та контролю витрат, їх необхідно проводити виходячи зі стану поточних операцій, враховуючи багатозначність, невизначеність і мати стратегічне бачення траєкторій розвитку бізнесу.

Третя причина пов'язана з тим, що для просування до мети, необхідно мати «дорожню карту», звірятися з нею і вносити корективи в цілі і траєкторію розвитку (контроль за розвитком і його корекція).

Ідеологія транснаціональних корпорацій в сфері планування і управління – забезпечення гнучкості планів і стратегій в надзвичайно мінливому міжнародному середовищі. Певним вирішенням цього завдання є перехід до сценарного планування, індикативного планування і іншим його концепціям. Щодо стратегічного планування і його горизонту, то сучасні транснаціональні корпорації не заглядають далеко в майбутнє з його допомогою. Для цього є інші підходи – передбачення, футурологія тощо.

Щодо організації планування та прийняття рішень, то сьогодні транснаціональні корпорації відійшли від жорсткої централізації і залишають за центром тільки прийняття стратегічних орієнтирів, на основі яких регіональні та функціональні структури формують власне їх бачення і можливості досягнення, які потім узгоджуються і приймаються необхідні рішення. Міжнародні корпорації сьогодні намагаються уникнути формалізму в плануванні, розуміючи, що будь-який план створює певні обмеження для виконавця і може стримувати його ініціативу. Жорсткий централізований план – це ефективний спосіб убити ініціативу і креативність в найбільш віддалених куточках організації.

Транснаціональні корпорації намагаються зробити свою організаційну структуру і систему управління чутливою до викликів глобального бізнес-

середовища, вводячи гнучкі адаптивні системи управління, основа яких – постійний моніторинг середовища і варіантне прогнозування з розробкою можливих сценаріїв розвитку подій і оцінки достовірності їх настання. Транснаціональні корпорації відходять від директивних централізованих методів міжнародного корпоративного управління. Їх стратегії розвитку стають варіативними і адаптованими до можливих умов ведення міжнародного бізнесу.

Сучасна міжнародна специфіка транснаціональних корпорації полягає в тому, що рішення приймаються в просторі більш значних ризиків, більшої невизначеності, необхідності адаптації до умов країн локалізації структурних підрозділів компанії, а тому централізація неефективна. Тому глобальна стратегія транснаціональних корпорацій може являти собою стратегію локального участі (вирішення локальних проблем в контексті глобальних, і навпаки). Це спонукає до зміни ролі підрозділів в структурі транснаціональних корпорацій і посилення внутрішніх «локальних» чинників, які також впливають на структуру і стратегії транснаціональних корпорацій. Залежно від типу транснаціональних корпорацій, характеристик країни-імпортера капіталу, області та інших факторів, на зміну вертикально інтегрованої транснаціональної корпорації приходять стратегічно більш вигідні дезінтегровані структури. Децентралізована система замінює централізовану систему прийняття стратегічних рішень.

Транснаціональні корпорації активно співпрацюють зі всіма суб'єктами міжнародного і національного бізнесу, які входять в сфери їхніх інтересів, з метою пошуку нових можливостей свого зростання. Саме це активізувало різні форми і методи співпраці і обміну інформацією, динамічне зростання міжнародних бізнес-мереж та інших форм міжфірмових взаємодій. Співпраця посилюється разом із зростанням витрат на розробку і впровадження інноваційних технологій, проектів, які мають глобальний характер. Тому виникають і активно розвиваються різні альянси транснаціональних корпорацій та інші горизонтальні форми співпраці між ними.

Будь-яка успішна міжнародна корпорація з допомогою високих інформаційних технологій внутрішньо формує себе як мережу, в якій немає жорстких ієрархічних рівнів прийняття рішень. Персонал вільно спілкується, усі відносно рівні і кожен по своєму креативний. Ця солідарність між індивідуальностями, як показує практика провідних транснаціональних корпорацій, забезпечує компаніям інноваційне лідерство.

Сучасна світова економіка нівелює інститути, вводить одноманітність і поступово усуває національну специфіку. Механізми і технології керівництва в транснаціональних корпораціях різних країн відрізняються, але в міжнародній практиці намітилася тенденція консенсусу щодо основних принципів нормативного регулювання та розвитку корпоративних технологій управління.

### **Висновки до розділу 1**

При сучасних умовах глобалізації світу необхідно бути інноваційним, креативним, гнучким та здатним адаптуватись до швидких змін, використовувати прогресивні технології, зокрема важливу роль відіграють корпоративні технології управління, тобто уся підприємницька діяльність повинна бути спрямована на забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку, займатись міжнародною діяльністю, що дозволить суб'єктам господарювання успішно розвиватись та забезпечувати високий рівень прибутку.

Корпоративні технології управління – це всі системи, додатки, засоби управління, розрахункові рішення, методології тощо, що використовуються організаціями для того, щоб мати можливість справлятися зі змінними ринками, забезпечувати на них конкурентну позицію та покращувати ефективність бізнесу.

Особливість корпоративних технологій управління в міжнародних компаніях полягає в необхідності приймати рішення в умовах різних економічних інтересів – глобальних, локальних і власних. Корпоративні технології управління мають бути

націлені на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня, з урахуванням обмежень інтернаціонального і національного характеру.

Сучасними трендами у корпоративних технологіях управління міжнародними компаніями стали: децентралізація міжнародного корпоративного планування і управління; прогнозування і планування розвитку міжнародного бізнесу на основі імовірнісного стратегічного аналізу глобальної бізнес-середовища; трансформація міжнародних корпорацій в більш гнучкі і менш централізовані об'єднання, зростання значення малих і середніх транснаціональних корпорацій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САМСУНГ ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА КОМПАНІ»

#### 2.1. Моніторинг корпоративних технологій управління САМСУНГ

В епоху сучасних технологій та інновацій компанія Samsung Electronics вже понад 70 років займається цією справою - зробити кращий світ завдяки різноманітному бізнесу, який сьогодні охоплює передові технології, напівпровідники, будівництво хмарочосів та заводів, нафтохімію, моду, медицину, фінанси, готелі та багато іншого. Samsung Electronics очолює світовий ринок високотехнологічної електроніки та цифрових носіїв інформації.

Samsung Electronics Co., Ltd. – світовий лідер в сфері виробництва напівпровідників, телекомунікаційного та цифрового медіаобладнання, а також у сфері технологій цифрової конвергенції. Консолідовані продажі компанії у 2019 році становили 52,4 трлн вон. Samsung Electronics була зареєстрована відповідно до законодавства Республіки Корея у 1969 році та розмістила свої акції на Корейській фондовій біржі у 1975 році. Станом на січень 2019 року у 87 офісах компанії на території 74 країн світу працює близько 320 тисяч чоловік.

До складу Samsung Electronics входять компанії, які встановлюють стандарти в цілій низці галузей – від виробництва електроніки до надання фінансових послуг, від виробництва хімічних препаратів до торгівлі та сервісного обслуговування. Їх усіх поєднує прагнення створювати інноваційну, високоякісну продукцію, на яку покладаються мільйони людей та компаній в усьому світі. З невеликої експортної фірми, створеної у корейському місті Тегу, компанія Samsung Electronics перетворилась на одну з найбільших у світі електронних компаній, яка спеціалізується на цифровому, побутовому обладнанні, а також медіатехнологіях, напівпровідниках, пам'яті та системній інтеграції.

Сьогодні інноваційні та найякісніші продукти і процеси Samsung Electronics визнані в усьому світі. Samsung Electronics утримує шосте місце в рейтингу “Кращі

світові бренди 2019” агентства Interbrand. Вартість бренду Samsung склала \$ 61,1 млрд, збільшившись за рік на 2 %. У «Рейтингу найшанованіших компаній світу» 2019 року, опублікованому дослідницькою компанією Reputation Institute, компанія Samsung Electronics посіла дев'яте місце. Samsung Electronics став єдиною у світі компанією зі сфери інформаційно-комунікаційних технологій, які увійшли до першої десятки. Рейтинг іміджу проводився Reputation Institute серед 600 найбільших компаній у світі. В ході дослідження було опитано більше 30 тис. споживачів з 25 країн. Samsung Electronics також посів 11-те місце в рейтингу «50 найбільш інноваційних компаній 2019», складеному журналом Business Week спільно з Boston Consulting Group [58].

До складу Samsung Electronics входять вісім незалежно керованих бізнес-підрозділів:

- Visual Display (телевізори LED/ LCD/ плазмові, монітори, цифрові інформаційні дисплеї);
- Mobile Communications (мобільні телефони);
- Telecommunication Systems (телекомунікаційне обладнання);
- Home Appliance (холодильники, мікрохвильові печі, пральні машини, кондиціонери, вбудована техніка);
- IT Solutions (ноутбуки, принтери, проектори);
- Digital Imaging (фотокамери, відеокамери, цифрові фоторамки);
- Semiconductor (мікросхеми пам'яті DRAM/SRAM/флеш, SSD-накопичувачі, процесори програм, смарт-карти);
- LCD (рідкокристалічні панелі, OLED-дисплеї).

Майже половина продажів припадає на Азію та Тихоокеанський регіон. Основними галузями для Samsung Electronics є виробництво мікросхем та модулів пам'яті, виробництво чіпів зв'язку, виробництво бездротових телефонів.

Samsung Electronics вже не та компанія, якою вона була раніше, це компанія, яка доклала багато зусиль для зміни своєї репутації. Сьогодні Samsung Electronics прагне і переростає в одну з найуспішніших компаній за всю історію. Samsung Electronics має широку лінійку продуктів, яка задовольняє різні потреби багатьох споживачів. Компанія більше не працює з низьким прибутком, вона прагне до щорічного його збільшення.

На відміну від інших електронних компаній, походження Samsung Electronics не стосувалося електроніки і розпочалось з виробництва інших продуктів.

Бюнг-Чулл Лі заснував Samsung Electronics в 1938 році в Тегу, Корея. Компанія розпочинала свою діяльність як експортер продуктів харчування в Кореї і постачала у Китай такі товари, як сушена риба та борошно. Протягом десятиліття компанія Samsung Electronics мала борошномельні та кондитерські машини, і в 1951 році вона стала кооперацією.

Починаючи з 1958 року и протягом 1970-х років Samsung Electronics почала експансувати в інші галузі, такі як фінансова, медіа, хімікати та суднобудування. У 1990-х компанія почала розширювати глобальні заводи. До 1997 року були побудовані заводи в США, Великобританії, Німеччина, Таїланді, Мексиці, Іспанії та Китаї.

Філософія Samsung Electronics полягає в тому, щоб присвячувати свій талант та технології для створення чудових продуктів та послуг, що сприяють покращенню життя суспільства.

У Samsung Electronics суворий кодекс поведінки та цінностей, який лежить в основі кожного рішення, приймається. Цінності компанії полягають у наступному:

1. Люди - компанія прагне надати людям безліч можливостей розкрити свій повний потенціал.
2. Досконалість - все, що робиться в компанії, керується непохитною пристрасстю до досконалості - розробляти найкращі продукти та послуги на ринку.

3. Зміни - у сучасній стрімкій світовій економіці зміни постійні, а інновації мають вирішальне значення для виживання компанії. Samsung Electronics дивиться в майбутнє, передбачаючи потреби та вимоги ринку.
4. Чесність - етична діяльність є основою бізнесу.
5. Спільне процвітання – Samsung Electronics прагне бути соціально та екологічно відповідальною компанією.

Гасло Samsung Electronics: «Надихайте світ, створюйте майбутнє».



Рис. 2.1. Принципи ведення бізнесу Samsung

*Джерело: складено автором на основі [60]*

Компанія з нетерпінням вивчає нові галузі, включаючи охорону здоров'я, медицину та біотехнології. Samsung Electronics прагне бути активним лідером на нових ринках і стати справді бізнесом номер один.

Організаційна структура Samsung призначена для просування технологічних інновацій на всьому підприємстві. Технологічні інновації є основою стратегій

компанії, що стосуються смартфонів та іншої побутової електроніки. Структурне сприяння сприяє ефективності реалізації загальної стратегії конкуренції Samsung Electronics та інтенсивних стратегій зростання. Корпоративна структура також є проявом еволюції бізнесу від невеликої торгової фірми до багатогалузевого багатонаціонального підприємства, що пропонує передові технології.

Враховуючи участь своєї організаційної структури у різноманітних операціях, Samsung Electronics використовує різні стратегії управління діяльністю для різних ринків та галузей. Ефективне проникнення на ринок та стратегії розвитку ринку забезпечуються завдяки корпоративній структурі Samsung Electronics, яка також надає конкурентні переваги для підтримки безперервності бізнесу та успіху у дедалі насиченішому та агресивнішому конкурентному середовищі.

У компанії Samsung Electronics впроваджена система глобального бізнес-менеджменту (GBM), згідно з якою організація ділиться на великі бізнес-підрозділи. Структура GBM компанії Samsung Electronics передбачає організацію фірми по окремих продуктах; вся фірма ділиться на структурні частини з великих напрямів бізнесу. Глави відділень відповідають за виробництво, збут і кадри ввірених їм бізнес-одиниць. Ці п'ять секторів об'єднували 13 структур GBM - вужче певних продуктових ліній, таких як комп'ютери, мобільні телефони, цифрові принтери і т. д. Усі GBM базуються в Кореї і відповідають за виробництво і збут своїх підрозділів. Вони несуть відповідальність за їх рентабельність, визначають їх стратегію, забезпечують їх технічну підтримку, займаються ціноутворенням, контролюють якість продукції на виході і керують відповідними закордонними філіями.

Samsung Electronics має підроздільну організаційну структуру типу продукту. Цей тип структури використовує категоризацію продуктів як основу для визначення того, які ресурси та ділові операції належать певним підрозділам. Кожен підрозділ - це група ресурсів та операцій, що представляють категорію товару, таких як ресурси та операції з виробництва, розподілу та продажу побутової електроніки. Акцент корпоративної структури на технологічних інноваціях та розробці продуктів у цих

підрозділах допомагає досягти корпоративного бачення та місії компанії. Технологічний конгломерат може додавати, об'єднувати або розпускати підрозділи, залежно від поточних потреб бізнесу та розвитку організації, враховуючи, що можлива подальша диверсифікація бізнесу. Вся корпоративна структура уніфікована через штаб-квартиру Samsung Electronics, яка знаходиться в Сеулі. Напрямки стратегічного управління зі штаб-квартири корпорації реалізуються через стратегічні цілі, характерні для контексту структурних підрозділів, такі як контекст американського ринку побутової електроніки. Тобто, корпоративна структура Samsung має такі основні характеристики:

- підрозділи товарного типу;
- централізована корпоративна ієрархія;
- географічні угруповання;

Нижче наведено підрозділи типу продуктів в організаційній структурі Samsung:

- побутова електроніка;
- рішення для пристроїв;
- ІТ та мобільний зв'язок;

Корпоративна структура Samsung Electronics включає ієрархічну модель, незважаючи на її поділ на тип продукції. Штаб-квартира корпорації є найпомітнішим проявом цієї ієрархії, яка є частиною організаційного плану забезпечення уніфікації та ефективності діяльності конгломерату у напрямку зростання та операційної ефективності. Ця характеристика організаційної структури передбачає централізацію загального стратегічного планування, а також вертикальні лінії управління та повноваження, які передають стратегічні напрямки від штабу до щоденних операцій у підрозділах побутової електроніки, приладових рішень та ІТ та мобільного зв'язку.

Samsung Electronics використовує географічні угруповання або підрозділи як другорядну характеристику своєї корпоративної структури. В організаційній схемі

компанії ці географічні підрозділи, як правило, належать до підрозділів типу товару. Наприклад, Samsung Electronics Північна Америка є географічним підрозділом у складі Samsung Electronics, який є підрозділом типу товару. Завдяки цій характеристиці організаційної структури компанія реалізує стратегії, характерні для регіону, такі як стратегії, призначені для північноамериканського ринку рішень для пристроїв.

Стиль управління Samsung Electronics - це гібрид найкращих з японського та американського підходів до управління (корейський стиль управління на початку 1990-х дуже нагадував японський стиль управління). Чудові можливості навчання компанії використовувались для оптимізації найкращих аспектів обох стилів управління протягом багатьох років.

Як правило, японський менеджмент характеризується орієнтацією на частку ринку, не пов'язаною диверсифікацією, вертикальною інтеграцією, акцентом на конкурентоспроможність виробництва та операційну ефективність, суворою організаційною дисципліною, акцентом на лояльність співробітників, внутрішньому просуванні та винагородах на основі стажу та участі як робітників, так і акціонерів в управлінні.

Американський стиль управління, з іншого боку, робить акцент на прибутках та доходах, зосереджуючись на відповідних галузях та часто реструктуризуючи підприємства та продукцію. Американські компанії також прагнуть передати виробництво на виробництво або переїхати за кордон, знаходячи джерело своїх основних компетенцій у м'яких можливостях або нематеріальних активах, таких як технологічні інновації, можливості маркетингу брендів та дизайнерські можливості.

Порівняно з японськими компаніями, американський бізнес, як правило, більш централізований, і оскільки вони цінують основні таланти з диференційованими компетенціями більше, ніж лояльність керівників та службовців, вони більше залежать від зовнішніх ринків праці, ніж від внутрішнього вирощування робочої сили. Як результат, короткочасна зайнятість, ретельні оцінки та просування по

службі, а також працівники, які спеціалізуються на певній галузі, є поширеними на робочих місцях у США.

Вертикальна та горизонтальна диверсифікація Samsung Electronics, наголос на конкурентоспроможності виробництва та якості продукції, відкритий конкурсний набір на посади початкового рівня, інтенсивне навчання співробітників для розробки стандартизованої робочої сили, сувора організаційна дисципліна та наголос на організаційній лояльності - все це нагадує управління в японському стилі.

Однак стиль управління Samsung Electronics також багато в чому нагадує управління в американському стилі. Стратегія та політика щодо персоналу штаб-квартири Samsung Electronics демонструють подібність. Часта реструктуризація, наголос на м'яких можливостях (технології, бренд та дизайн), набір талантів, відмінна компенсація на основі результативності та керівництво, що приймає ризику, очевидно в бізнесі Samsung Electronics. Це все характерно для американського менеджменту.

Компанія Samsung Electronics включила сильні сторони японського та американського стилів у власну систему управління завдяки енергійному порівняльному аналізу. Після тривалого процесу досліджень та експериментів компанія Samsung адаптувала обидва стилі управління для власної системи управління, щоб створити унікальну для Samsung Electronics форму управління. Цей процес тривав десятки років, оскільки Samsung Electronics зростав.

Співіснування цих двох стилів у Samsung Electronics безпосередньо впливає з того, що він веде бізнес із величезною стратегічною невизначеністю, зберігаючи при цьому величезні виробничі потужності. Наприклад, флагманський ІТ-бізнес компанії знаходиться у галузі, яка відзначається різкими коливаннями попиту та швидко мінливими технологіями, що вимагає високого рівня стратегічного передбачення.

Щоб вижити в такому середовищі, Samsung Electronics прийняла елементи американського стилю управління, такі як сміливий ризик, забезпечення основних

талантів, сильні стимули на основі продуктивності, креативна організаційна культура та висока швидкість.

У той же час Samsung Electronics наполегливо намагається зменшити витрати на основі величезних виробничих потужностей, які вона побудувала у всьому світі. Такі зусилля зумовлені японським стилем управління, який Samsung Electronics будував десятиліттями до нового управління.

Як результат, стратегічне планування Samsung Electronics, орієнтоване на систему генерального директора, зараз в основному використовує американські практики, тоді як його діяльність переважно покладається на японську практику управління.

Нематеріальні активи, включаючи технології, брендинг та дизайн, набувають все більшого значення в економіці, заснованій на знаннях 21 століття. Відображаючи цю зміну, Samsung зменшив свою залежність від японських моделей, які він прийняв у минулому, включаючи акцент на стандартизованих талантах та компенсаціях за вислугу років, одночасно значно збільшивши використання американських практик, таких як акцент на основних талантах, а також компетентності та ефективності. на основі компенсації та просування по службі.

Тим не менше, замість повної відмови від існуючих практик, таких як відкритий набір на роботу, компенсація та просування по службі, а також довготривала зайнятість, Samsung Electronics до певної міри дотримується своїх рамок, перекладаючи американські звичаї основних талантів та оплати праці на попередню структуру.

У наведеній нижче таблиці підсумовано управління в японському, американському та Samsung стилі. У цій таблиці узагальнено, які сильні сторони японського та американського стилів управління Samsung Electronics обрав основою управління стилем Samsung Electronics.

Найперша асоціація, яка приходить в голову будь-якому корейцеві при згадці слова Samsung Electronics – це «ягин» (овертайм, понаднормова робота). Не сказати,

що це зовсім вже не так, проте компанія змінюється, змінюється дуже сильно, і більшість новачків, що приходять в корпорацію, дуже дивуються з того, наскільки їх уявлення розходяться з реальною дійсністю. Так, буває, що працювати в Samsung Electronics випадає і до пізньої ночі, але все не так погано, як здається на перший погляд.

Таблиця 2.1

### Порівняння стилів управління

	<b>Японський стиль управління</b>	<b>Американський стиль управління</b>	<b>Стиль управління Самсунг</b>
<b>Стратегія</b>	а) Диверсифікація на кілька продуктів б) Вертикальна інтеграція	а) Виберіть і сфокусуйте б) Часта реструктуризація бізнесу	Диверсифікація та вертикальна інтеграція + концентрація на невеликій кількості продуктів
<b>Основна компетентність</b>	а) Постійне вдосконалення для підвищення оперативної ефективності б) Наголос на виробничих можливостях та кількості продукції	Зосередженість на інноваціях, маркетингу та дизайні, щоб створити сильні бренди та преміум ціни	Зосередженість на постійному вдосконаленні та прикладних науково-дослідних роботах, а також на інноваціях, маркетингу та дизайні для встановлення торговельної марки та преміум цін
<b>Персонал</b>	а) Залежність від міжнародного ринку праці, що призводить до тривалої зайнятості б) Підвищення та компенсація на основі стажу в) Акцент на лояльності співробітників	а) Залежність від зовнішнього ринку праці: Набір досвідчених робітників б) Просування по службі та компенсація в) Акцент на основних талантах	а) Співіснування відкритого набору на посади початкового рівня та набору досвідчених робітників б) Співіснування стажу та компенсації на основі заслуг в) Акцент як на відданість співробітників, так і на основний талант
<b>Управління мережею постачання</b>	пошук на основі довгострокових партнерських відносин	пошук на основі конкурентних торгів	а) Подвійний пошук б) Внутрішні операції, засновані на ринку (співпраця)

*Джерело: складено автором на основі [54]*

Відбір кандидатів складається з чотирьох основних етапів:

- подача документів;
- здача іспиту на вступ (SSAT, Samsung Aptitude Test);
- співбесіда;
- медичний огляд.

На першому етапі відбувається подача документів через офіційний сайт корпорації. На даному етапі відсіюються до 5% всіх заявників, основна причина в більшості випадків – це просто неправильно складені анкети (невірно заповнені поля, дати навчання або роботи, що розходяться з реальними довідками, і т.д.).

Другий етап – іспит SSAT, і тестування Samsung Aptitude Test. За результатами цього іспиту вже відкидається більше 30% всіх заявників. Сам іспит складається з чотирьох розділів: англійська мова, вища математика, логіка і аналіз сучасних соціально-економічних новин. На виконання числових прикладів дається приблизно 20 хвилин на 25 завдань, стільки ж для вирішення завдань на логіку. Калькулятори заборонені, тому необхідно заздалегідь тренувати усний рахунок, множення, ділення в стовпчик і тому подібні навички.

Третій етап – співбесіда. Співбесіди на роботу в Samsung Electronics – це окрема культура, зі своїми правилами. Наприклад, на співбесіді в Samsung Electronics сорочка (або блузка у дівчат) кандидата повинна бути будь-якого відтінку синього або блакитного кольорів. Блакитний - це офіційний колір Samsung, і якщо ви прийшли на співбесіду в рожевої (офіційний колір LG) або сірій (офіційний колір Hyundai) сорочці, то ви в очевидь несерйозно підійшли до поставленого завдання.

На співбесіді кандидат має розповісти про себе коротко, за 5-7 хвилин, а після присутні представники Samsung Electronics задають питання типу «Чому наша компанія?», «Ваші слабкі, сильні сторони?», у той же час можуть запитати про хобі,

захоплення і т.п. Про що буде питати топ-менеджер на фінальному інтерв'ю, відомо тільки йому.

До четвертого і заключного етапу, медичного обстеження, доходить не більше 20-30% від загального числа тих, хто подав заяву. Офіційні підсумки оголошуються тільки після того, як приходять звіти з лікарень про результати медичного обстеження.

В цілому можна сказати, що компанія докладє дуже багато зусиль до того, щоб залучити якомога більше молодих людей до своїх лав.

Так само слід зазначити, що при прийомі на роботу для компанії Samsung Electronics не має значення раса, віросповідання і т. д., що дозволяє надати можливість повноцінного працевлаштування більшій кількості людей і, таким чином, допомогти їм реалізувати свої мрії.

Samsung Electronics інвестує в навчання і розвиток своїх співробітників, і це – основа успіху компанії. Мета полягає в тому, щоб у компанії працювали яскраві співробітники з інноваційним баченням, яке є необхідним фактором для утримання лідерства в цифрову епоху. Samsung Electronics забезпечує своїх співробітників програмами з розвитку лідерських навичок і також проводить тренінги в сфері маркетингу і технологій.

Глобальна програма стипендій Samsung (Samsung Global Scholarship Program) є програмою Samsung Electronics з пошуку і розвитку талантів, фокусуючи основну увагу на розвиток у співробітників бізнес-навичок, лідерських якостей та кар'єрних цілей. Samsung Global Scholarship Program була створена з метою сприяння розвитку ретельно відібраних груп людей, які в майбутньому могли б стати лідерами компанії («Future Global Leaders») в різних офісах Samsung Electronics в інших країнах.

Щороку бажаючим з усіх країн світу пропонується взяти участь в програмі, яка складається з двох окремих частин: для інженерних спеціальностей і отримання ступеня MBA:

- Програма GSP за участю Сеульського Національного університету.

- Програма GSP за участю Університету бізнесу Санг Кьон Квана (у співпраці з бізнес-школою Sloan при Массачусетському технологічному інституті).

Глобальна програма MBA відрізняється своєю диверсифікацією. З моменту створення вона здійснюється спільно з бізнес-школою Sloan при Массачусетському технологічному інституті і є першою англomовною програмою MBA в Кореї.

Всі витрати, пов'язані з навчанням, прийомом та реєстрацією студентів, оплачує компанія Samsung Electronics. Крім того, в рамках програми студенти отримують стипендію. Після завершення навчання за програмою студентам надається унікальна можливість працювати в Samsung Electronics в Південній Кореї протягом 2 років. За взаємною згодою сторін договір про працевлаштування в Samsung Electronics може бути продовжений.

Центр розвитку людських ресурсів Samsung Electronics (SHRDC) зіграв вирішальну роль у навчанні співробітників Samsung. У 2019 році річний бюджет центру становив близько 70 мільйонів доларів, в яких працювали 62 штатні спеціалісти з управління персоналом. Кількість освітніх програм, які охоплюють іноземні мови, ділове адміністрування, технології, діловий етикет, китайські ієрогліфи тощо, становила понад 1000.

SHRDC також зіграв вирішальну роль не лише у наведенні працівниками практик управління компаніями світового класу, а й у розповсюдженні нових практик управління. Навчальні та освітні програми, надані SHRDC, виховали ключових менеджерів та керівників компанії Samsung Electronics.

Наприклад, на кожному кроці просування по службі кандидати, які мають право на підвищення, зазвичай отримують місячну, денну підготовку та освіту в SHRDC. Щороку близько 50 кандидатів на керівні посади дочірніх компаній Samsung Electronics проходили п'ятимісячну інтенсивну освітню програму та вивчали практики управління компаній світового класу.

Після підвищення на керівні посади вони стають агентами впровадження нових управлінських практик, дозволених вищими управлінськими командами, та створення культури, схильної до прийняття західних практик управління.

Система оцінки персоналу служить для оцінки результатів роботи співробітників, їх потенціалу та можливостей кар'єрного росту. В ході оцінки отримують важливі дані, які дозволяють ефективно використовувати здібності співробітника. В кінцевому підсумку справедлива оцінка, заснована на результатах роботи, служить для мотивації кар'єрного росту співробітника і забезпечення взаємовигідних ситуацій для нього і для компанії. Щорічно проводиться комплексна оцінка та аналіз всіх можливостей і результатів роботи кожного співробітника, при цьому використовується об'єктивний підхід і спостереження з боку керівника.

Для прозорого і справедливого управління персональним розвитком кожен співробітник отримує результати оцінки від свого безпосереднього керівника, а також через спеціальний онлайн-портал з управління персоналом GHRP. У той же час, за результатами оцінки надаються онлайн- і оффлайн програми з розвитку персоналу, в яких враховані стандарти оцінки.

Кожен працівник забезпечений на час роботи в компанії стабільним заробітком. Крім стабільності у фінансовому плані, працівникам надається величезний пакет соціальних пільг, в який входять: безкоштовний проїзд на всьому наземному транспорті компанії, оплата комунальних рахунків за квартиру працівника, 3-разове харчування в офісі компанії, повна оплата дозвілля працівника - ось далеко не повний список соціальних благ, доступних працівникам корпорації. Компанія робить все, щоб персонал не відволікався ні на що, крім роботи.

Також, співробітники в цій компанії отримують премії і бонуси, виходячи з показників фінансової діяльності їх відділень. Співробітникам виплачуються премії готівкою в рамках програми участі в прибутках, згідно з якою будь-який прибуток, що перевищує заздалегідь призначений цільовий рівень, розподіляється між усіма працівниками відділення. Такі виплати можуть складати до 50% річної зарплати

працівника. Крім того, в Samsung Electronics передбачені заохочувальні виплати, розмір яких визначається за результатом оцінки роботи співробітника його безпосереднім начальником, а також його відділення і компанії в цілому. Ці премії і бонуси часом досягають 300% від тарифної ставки працівника за рік. Розміри таких заохочувальних виплат в різних відділеннях можуть дуже різнитися.

Таким лояльним ставленням до співробітників компанія зобов'язує їх працювати старанно, ні на що не відволікаючись, з восьмої ранку до восьмої вечора, п'ять днів на тиждень цілий рік.

Ефективність виробництва Samsung Electronics є основним джерелом конкурентоспроможності її продукції. Початковою точкою виробничих можливостей Samsung є система SCM від Samsung Electronics та Глобальний операційний центр (GOC) у кожному бізнес-підрозділі.

Оскільки плани продажів і виробництва розробляються на 20-тижневій основі, плани складаються за 20 тижнів наперед, а коригування проводяться щотижня. Кожного вівторка вдень GOC встановлює або переглядає виробничі плани для кожного заводу, підтверджуючи тип і кількість продукції, яку повинен виробляти кожен працівник на кожній виробничій лінії та заводі за три дні до цього. Ця система неухильно дотримується, оскільки зміни у виробничих планах після триденного періоду неминуче спричиняють плутанину серед партнерів та підривають ефективність у всьому ланцюжку створення вартості.

В принципі, заводи зобов'язані задовольняти запити торгових представництв, коли мова заходить про типи та кількості виробленої продукції. Однак, оскільки надто складно вирішувати, що можуть виробляти 36 заводів у всьому світі, а що 87 офіси продажів, виробничі майданчики Samsung Electronics повинні задовольняти запити торгових представництв незалежно від того, якими вони є.

Що ще важливіше, основна філософія Samsung Electronics полягає в суворому дотриманні потреб ринку та споживачів. Після шести місяців застосування цієї

філософії Samsung Electronics змогла забезпечити 98% запитів офісів продажів, тоді як офіси продажів доклали зусиль для більш точного прогнозування продажів.

Виробничим девізом Samsung є «по книгах», що означає, що він виробляє відведену кількість продуктів за відведений час, а потім відправляє їх того ж дня. Це виявилось легкою метою досягнення з самого початку, оскільки працівники прагнули працювати понаднормово, щоб досягти виробничих цілей. Однак, оскільки надбавки за надурочний час підвищили витрати на оплату праці, Samsung Electronics встановила зменшення надурочних робіт як критерій оцінки наступного року. Завдяки цьому Samsung Electronics зміг збільшити свою здатність виробляти цільову кількість протягом відведеного часу.

Ще однією визначальною характеристикою виробництва Samsung Electronics є здатність швидко регулювати випуск відповідно до мінливого попиту на товар. З цією метою Samsung Electronics зменшив свою залежність від традиційних приладів масового виробництва, таких як конвеєрна стрічка, та запровадив нові виробничі системи, такі як гнучке виробництво, що дозволяють компанії виробляти численні типи продукції на одній лінії, виробництво в стилі «Лего» (до модульного розбирання та повторного монтажу виробничих ліній) і "виробництво клітин", де один працівник виконує всі збори та перевірку якості готового продукту.

Взагалі кажучи, компанія не вижила б і не виросла б до таких колосальних розмірів якщо тільки вона не мала унікальної та ефективної корпоративної культури, цінностей та цілей. Samsung Electronics відданий своїм клієнтам, а також людським ресурсам та сучасним технологіям.

У глобальному компанія Samsung Electronics зробила чудовий стрибок від корейського місцевого кліща до багатонаціонального гіганта. Samsung Electronics стала одним з найбільших продавців електроніки у світі, поряд з іншими конкурентами, а саме Apple, Huawei, LG, Indesit і т.д.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» – представництво Samsung Electronics, визнаного лідера світового ринку електроніки та побутової техніки, в Україні, відкрите в серпні 1996 року. З невеликої експортної фірми, створеної у корейському місті Тегу, Samsung перетворилася на одну з найбільших компаній світу, яка спеціалізується на виробництві електроніки. Президент компанії ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»: Джейсон Ли, з березня 2020 року.

Таблиця 2.2

### Види діяльності за КВЕД

Основний	46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
Інші	95.21 Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення
	95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання
	47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення
	47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
	72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Джерелов: складено автором на основі [1]

Таблиця 2.3

### Основні відомості про підприємство

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Самсунг Електронікс Україна Компані»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, 01032, місто Київ, вулиця Льва Толстого, будинок 57
Основний вид економічної діяльності	46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
Зареєстрований статутний капітал	327 743 798,89 грн

Джерелов: складено автором на основі [1]

В Україні працюють два підрозділи компанії: підрозділ продажів та маркетингу, а також науково-дослідний підрозділ.

Підрозділ продажів та маркетингу компанії ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» займається просуванням та продажем пристроїв Samsung на ринках України та Молдови. Компанія пропонує широкий спектр інноваційних продуктів, що відзначені багатьма нагородами, забезпечені надійними гарантіями та кращими програмами технічної підтримки. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне покращити життя людей, забезпечуючи їх винятково якісними, потужними та функціональними пристроями.

Науково-дослідний центр ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» діє в м. Києві. Беручи участь у розробці програмного забезпечення та прототипів продуктів, співробітники науково-дослідного центру ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» роблять свій внесок у розвиток технологій майбутнього.

24 червня 2015 відбулося відкриття нового спеціалізованого освітнього центру Samsung Academy. Освітній центр здатний приймати на навчання до 180 студентів одночасно. Призначенням навчального закладу є підвищення рівня обізнаності партнерів і співробітників Samsung про нові продукти, проведення для них тренінгів з навичок продажу, презентацій, комунікацій та ін.

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» також проводить активну соціальну роботу в Україні, підтримуючи такі сфери як охорона здоров'я, освіта, спорт, культура та інші.

Компанія ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у своїй діяльності керується простою філософією бізнесу, яка полягає в наступному: використовувати таланти та технології для створення першокласних продуктів та послуг задля користі користувачів. Саме через це ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у своїй діяльності приділяє велику увагу людям та технологіям.

Обов'язки компанії ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» незмінно дотримуватись місцевих законодавчих і регуляторних актів, а також вимагати від

своїх співробітників суворого дотримання глобального кодексу поведінки. Компанія вірить, що етичне управління є засобом не тільки швидкого реагування на зміни в глобальному бізнес-середовищі, а й засобом завоювання довіри споживачів, акціонерів, співробітників, бізнес-партнерів і локальних спільнот.

Прагнучи стати однією з найбільш етичних компаній, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» безперервно навчає своїх співробітників, використовує системи моніторингу і практикує чесне і прозоре корпоративне управління.

Висловлюючи свою відданість ідеї корпоративної соціальної відповідальності, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», як провідна компанія, проголосила в 2005 році «П'ять бізнес-принципів Samsung», які служать основою глобального кодексу поведінки Samsung щодо дотримання правових і етичних стандартів, а також виконання її соціальних зобов'язань. Дані принципи полягають в наступному:

- ми виконуємо вимоги закону і дотримуємося етичних стандартів;
- ми підтримуємо чисту організаційну культуру;
- ми поважаємо споживачів, акціонерів і співробітників;
- ми піклуємося про навколишнє середовище, безпеку і здоров'я;
- ми є соціально відповідальними громадянами.

Мета діяльності компанії ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» полягає в розробці інноваційних технологій і ефективних процесів виробництва високотехнологічних виробів.

Місія ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» - отримувати прибуток, допомагаючи покращувати якість життя людей. Для досягнення даної місії компанія створює вироби і послуги, які об'єднують в собі конкурентоспроможність і високу якість. Головною складовою цього процесу є людські знання і передова технологія. Співробітники в компанії Samsung впевнені, що жити відповідно до цих цінностями - це і є ключ до успіху бізнесу.

Досягнення Samsung визнані громадянами України. Це доводить отримання компанією таких нагород як «Улюблений бренд українців» (2014, X-Ray Marketing award), «Краща компанія для лідерів» (2014, консалтингова компанія Nau Group), «Вибір року», Найкращі роботодавці України (2014, «Капітал», 3 місце) та ін.

Організаційна структура компанії представлена у Додатку А.

Задля оцінки ефективності діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка чистих доходів від реалізації продукції, валового прибутку, рівня собівартості реалізованої продукції, витрат, фінансового результату до оподаткування, податку на прибуток та чистого прибутку його діяльності. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр наведена у табл. 2.4.

За даними аналізу фінансового результату ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» спостерігається тенденція до зростання всіх показників. Чистий дохід зростає приблизно на 7-8% у 2018 році та майже на 1% у 2019 році та складає 260000 тис. грн. у 2019 р.

Таблиця 2.4

**Аналіз фінансового результату ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»  
за 2017-2019 рр., тис. грн**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12600000	14300000	14700000	1700000	13,49	400000	2,80
Валовий прибуток, тис. грн	1500000	1600000	1900000	100000	6,67	300000	18,75
Собівартість реалізованої товарної продукції, тис. грн	-11100000	-12700000	-12800000	-1600000	14,41	-100000	0,79

## Продовження табл 2.4

Адміністративні витрати, тис. грн	-160000	-170000	-190000	-10000	6,25	-20000	11,76
Витрати на збут, тис. грн	-1100000	-1200000	-1300000	-100000	9,09	-100000	8,33
Інші операційні витрати, тис. грн	-45000	-70000	-110000	-25000	55,56	-40000	57,14
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	290000	320000	330000	30000	10,34	10000	3,13
Податок на прибуток, тис. грн	-50000	-62000	-70000	-12000	24,00	-8000	12,90
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	240000	258000	260000	18000	7,50	2000	0,78

*Джерело: складено автором*

За даними аналізу фінансового результату ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» спостерігається тенденція до зростання всіх показників. Чистий дохід зростає приблизно на 7-8% у 2018 році та майже на 1% у 2019 році та складає 260000 тис. грн. у 2019 р.

Валовий прибуток також зростає. У 2018 році порівняно з 2017 він збільшився на 100000 тис. грн. (6,67%) та склав 1600000 тис. грн. 2019-го року валовий прибуток продовжив зростання – на 18,75% по відношенню до попереднього року. Собівартість реалізованої продукції зросла на 14,41% у 2018 році та на 0,79% у 2019 році.

Витрати ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» також зростають, що хоча і є негативною тенденцією, проте закономірно пояснюється зростанням інших показників, особливо це стосується збільшення валового прибутку, фінансового результату до оподаткування (на 10,34% у 2018 по відношенню до 2017 та на 3,13% у 2019 по відношенню до 2019) та чистого прибутку (7,50% у 2018 та 0,78% у 2019 відповідно).

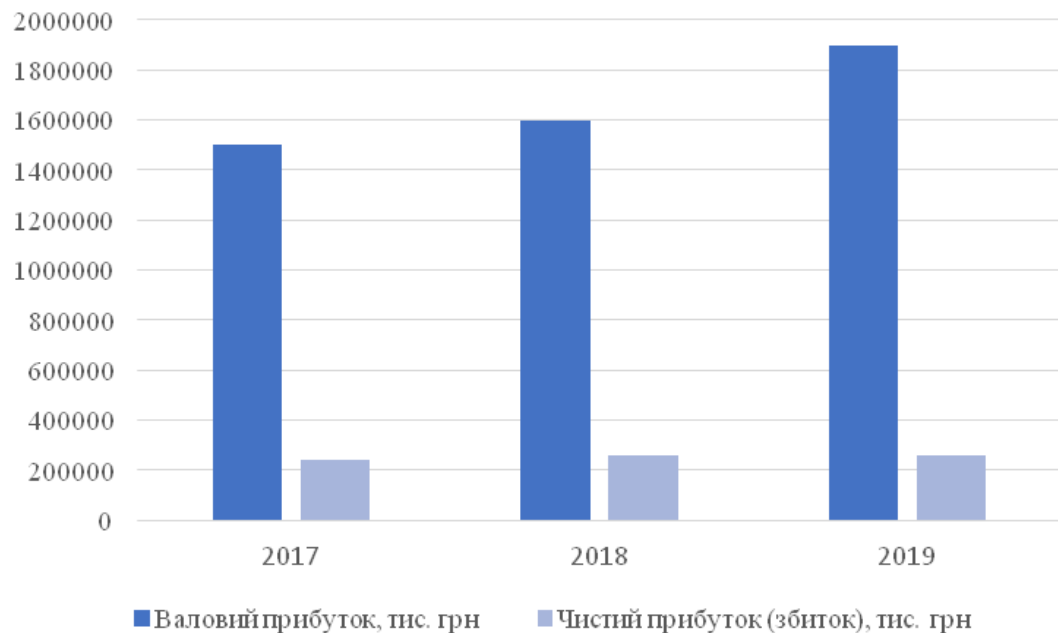


Рис. 2.2. Динаміка зміни фінансового результату ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр., тис. грн

*Джерело: складено автором*

Отже, можна зробити висновок, що компанія стабільно розвивається та постійно покращує свої фінансові показники, про це свідчить зростання собівартості реалізованої продукції та всіх видів прибутку, що спричинене збільшенням продажів.

Основні показники ділової активності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр. у табл. 2.5.

Із таблиці 2.3 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» має стабільну тенденцію до зменшення. Варто зазначити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу та вказує на швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про неефективність використання активів у досліджуваній компанії.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період. Так само коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період. Обидва показники мають тенденцію до зменшення, що є негативною тенденцією для підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу навпаки має тенденцію до зростання, що в свою чергу свідчить про ефективне використання ресурсів.

Таблиця 2.5

**Оцінка ділової активності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»  
за 2017-2019 рр**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт оборотності активів	5,93	5,43	4,44	-0,49	-0,08	-0,99	-0,18
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	6,96	6,88	5,71	-0,08	-0,01	-1,17	-0,17
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,92	7,77	5,96	-0,15	-0,02	-1,81	-0,23
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	35,29	37,94	38,24	2,65	0,07	0,29	0,01

*Джерело: складено автором*

Із таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» має стабільну тенденцію до зменшення. Варто зазначити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу та вказує на швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про неефективність використання активів у досліджуваній компанії.

Іншим важливим відносним показником, який дає оцінку стану ефективності функціонування підприємства є рентабельність. Результати розрахунку показників рентабельності наведено у табл. 2.6.

Показник рентабельності власного капіталу, перш за все, цікавий для інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал.

Валова рентабельність реалізованої продукції показує ефективність політики ціноутворення, що діє на підприємстві.

Щодо операційної рентабельності реалізованої продукції варто зазначити, що цей коефіцієнт показує рівень рентабельності підприємства після відрахування витрат на виробництво і збут товарів. Чиста рентабельність реалізованої продукції свідчить про розмір прибутку на одну гривню реалізованої продукції.

*Таблиця 2.6*

**Показники рентабельності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»  
за 2017-2019 рр**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Рентабельність власного капіталу	0,7273	0,7818	0,7879	0,05	0,08	0,01	0,01
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,1190	0,1119	0,1301	-0,01	-0,06	0,02	0,16

## Продовження табл. 2.6

Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,0230	0,0217	0,0281	0,00	-0,06	0,01	0,30
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,0190	0,0180	0,0178	0,00	-0,05	0,00	-0,01
Загальна рентабельність підприємства	0,3704	0,3368	0,3248	-0,03	-0,09	-0,01	-0,04

*Джерело: складено автором*

Із розрахунків видно, що рентабельність власного капіталу має позитивну динаміку та становить 0,7879 (майже 79%) у 2019 році. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих у підприємство його власниками була позитивною та на високому рівні.

Аналіз рентабельності продажів показав, що динаміка показника валової рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» позитивна (із 11,90% в 2017 р. до 13,01% в 2019 р.).

Також варто звернути увагу на те, що протягом 2017-2019 рр. одна гривня реалізованої підприємством продукції приносила 2 копійки прибутку.

Розглянемо структуру обсягу та динаміку збуту продукції ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр. у табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Структура обсягу збуту та динаміка збуту продукції ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр., тис. грн**

Товарна група	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				±Δ	%	±Δ	%
CE	742,60	862,90	951,50	120,30	16,20	88,60	10,27
IM	1066,70	1006,80	1074,90	-59,90	-5,62	68,10	6,76
Semicon	446,00	421,10	462,30	-24,90	-5,58	41,20	9,78

*Джерело: складено автором*

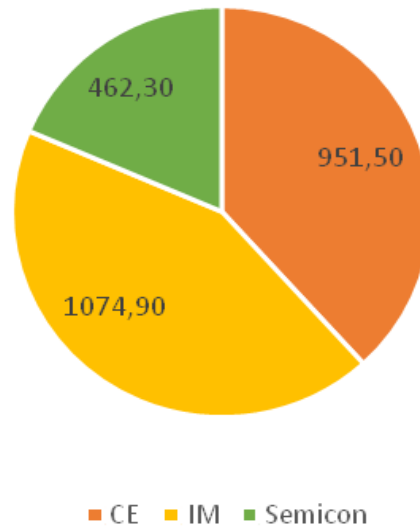


Рис. 2.3. Структура обсягу збуту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2019р., тис. грн.

*Джерело: складено автором*

Проаналізувавши обсяг та динаміку збуту, можна зробити висновок, що найбільшим попитом користуються товари групи ІМ (смартфони), так у 2019 році обсяг збуту товарів категорії ІМ становив 1074,90 тис. грн.

З огляду на транснаціональні інтереси Samsung Electronics, підприємства компанії функціонують у багатьох країнах світу.

Однак «серце» Самсунг б'ється на рідній землі, де розташована штаб-квартира і основні виробничі гіганти.

У Південній Кореї (місто Сувон) знаходиться перший завод, з якого почалася триумфальна хода компанії. Спочатку в цьому місці було налагоджено виробництво чорно-білих, потім кольорових телевізорів. В даний час завод в Сувон - це величезний комплекс, міні-місто, в якому є все необхідне для роботи та відпочинку.

Також в Південній Кореї є друге виробництво - в місті Гумі. Це завод, який випускає високотехнологічну продукцію, зокрема мобільні телефони. На території виробничого конгломерату розташовані гуртожитки, адміністративні будівлі, об'єкти соціального і побутового призначення.

Заводи компанії розташовуються в країнах азіатського регіону, в Європі, Америці. Вся вироблена продукція має оригінальний бренд, але різниться по країні збірки.

У Польщі (місто Вронкі) працює завод, де збирають двокамерні холодильники і пральні машини.

Китай активно залучає іноземні інвестиції, становить інтерес для транснаціональних корпорацій в плані прибуткового вкладення капіталу. Тому на території цієї країни розміщені заводи компанії, на яких виробляють витяжки, варильні панелі, посудомийні машини, офісну техніку, мобільні телефони і ноутбуки. Центр виробництва розташований в місті Сучжоу. Основні споживачі техніки китайської зборки: Європа, Росія, США, Індія, Малайзія.

У Малайзії, В'єтнамі, Таїланді розташовані виробничі потужності корпорації, де налагоджена збірка мікрохвильових печей, спліт-систем, пілососів, духових шаф і варильних панелей. В азіатському регіоні випускається також значна частка планшетів, смартфонів та інших гаджетів.

В Індії (місто Нойда) не так давно запущений новий найбільший в світі завод Samsung, що випускає мобільні телефони. Планова потужність виробництва - 120 мільйонів штук на рік, це рекордна продуктивність подібних підприємств. Мобільні телефони індійської збірки високо оцінили споживачі у всьому світі.

Крім цього, в європейських країнах (Угорщина, Німеччина, Великобританія, Словаччина, Іспанія) налагоджено виробництво телевізорів і моніторів, що істотно позначається на перерозподілі споживчого ринку.

У 2018 році в США (місто Ньюбері) почав роботу сучасний завод по збірці пральних машин.

На території Росії, в Калузькій області, зведений і працює гігант індустрії Samsung з офісом в місті Обнінську. Основний напрямок: виробництво телевізорів і моніторів, в 2012 році додався випуск пральних машин.

На рис. 2.4 представлено географічну структуру імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

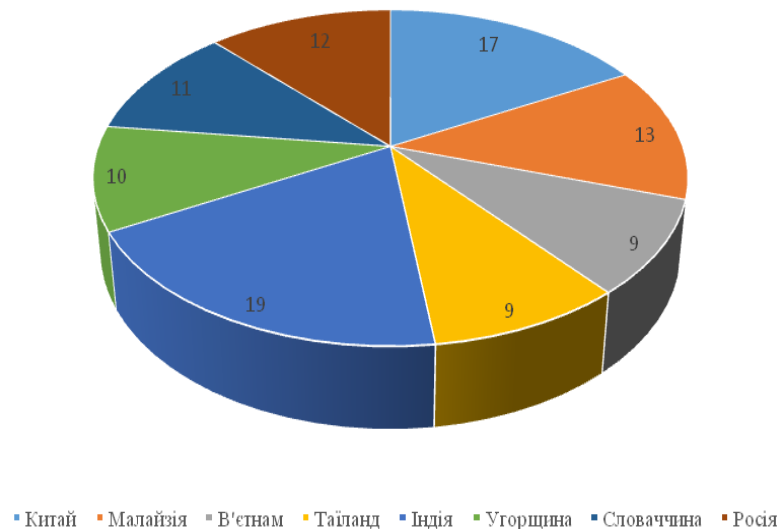


Рис. 2.4. Географічна структура імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»

*Джерело: складено автором*

Оцінка ефективності імпортової діяльності є невід'ємною частиною аналізу діяльності підприємства з метою оцінки власних потенційних можливостей в конкурентній боротьбі на ринку і розробки заходів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку.

Особливого значення на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» набуває оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Оцінка розвитку імпортової діяльності підприємств здійснюється шляхом аналізу показників ефективності імпорту організації, виявлення перспектив для їх розвитку.

Головним напрямком зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є імпорт готової продукції та сервісних компонентів, так як вся продукція виготовляється за межами України.

Розглянемо детальніше імпорту діяльність підприємства та оцінимо її ефективність.

Економічний ефект імпорту ( $E_{ім}$ ) товарів може бути визначено за такою формулою:

$$E_{ім} = Цр - Зім \quad (2.1),$$

де  $Цр$  – ціна реалізації імпортованих товарів народного споживання на внутрішньому ринку, у грн.;

$Зім$  – витрати на імпорт товарів народного споживання, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн.

Величина  $E_{ім}$  характеризує прибуток від реалізації імпортованих товарів.

Попередня оцінка ефективності імпортованих операцій має проводитись на етапі підготовки до укладання угоди на імпорт товарів певної групи, з урахуванням того, що при митному оформленні проводиться нарахування та сплата таких видів платежів: митні збори; мито; акцизний збір; ПДВ.

Для визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності (імпорту) підприємства використовуємо дані з таблиць 2.8-2.10. Відобразимо динаміку зміни обсягів імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за період 2017-2019 рр. в табл. 2.8. Дані, подані у табл. 2.8, представимо графічно на рис. 2.5.

Таблиця 2.8

**Динаміка зміни обсягів імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр, тис. грн**

Показник	2017	2018	2019
Обсяги імпорту	327635,00	401295,00	657507,00

*Джерело: складено автором*

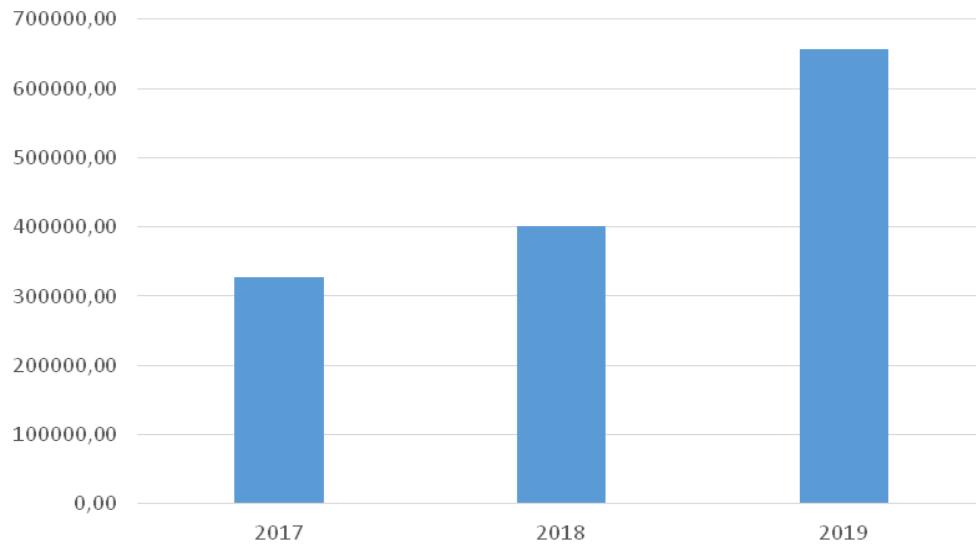


Рис. 2.5. Динаміка зміни обсягів імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр, тис. грн.

*Джерело: складено автором*

Витрати на імпорт товарів ( $Z_{im}$ ) дорівнюють обсягам імпортованої продукції.

Показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту ( $E_{ef.i}$ ) розраховується діленням вартості імпортованої продукції на внутрішньому ринку на витрати на придбання імпортованої продукції [13]:

$$E_{ef.i} = B_{iv.p.} / B_i \quad (2.2),$$

де  $B_{iv.p.}$  - вартість імпортованої продукції на внутрішньому ринку;

$B_i$  - витрати на придбання імпортованої продукції.

*Таблиця 2.9*

**Економічний ефект імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр, тис. грн**

Показник	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	±Δ	%	±Δ	%
Витрати на імпорт товарів	327635,00	401295,00	657507,00	73660,00	22,48	256212,00	63,85
Реалізація імпортованої продукції	500435,00	584124,00	853589,00	83689,00	16,72	269465,00	46,13
Економічний ефект імпорту	172800,00	182829,00	196082,00	10029,00	5,80	13253,00	7,25

*Джерело: складено автором*

Розрахуємо показник абсолютної економічної ефективності імпорту.

На основі отриманих результатів з табл. 2.9 розрахуємо показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту (*Eef.i.*) для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Абсолютна економічна ефективність імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2017-2019 рр**

Показник	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	±Δ	%	±Δ	%
Абсолютна економічна ефективність	1,53	1,46	1,30	-0,07	-4,70	-0,16	-10,81

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна зробити висновок, що динаміка зміни абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є нестабільною, однак ці зміни не є суттєвими і коливаються в межах 5-11%. Зміни в бік зниження ефективності викликані політичною ситуацією в країні, що призвело до зміни валютних курсів та купівельної спроможності громадян у 2018-2019 роках.

**2.3. Оцінка переваг та недоліків використання корпоративних систем управління на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

У сучасному світі корпорація є домінуючою формою управління капіталом, тому ефективність корпорації і корпоративних систем управління викликає підвищений інтерес. Сучасна корпоративна система управління – це складний комплекс взаємовідносин між власниками корпорації, керівниками вищої ланки, менеджерами, а також іншими зацікавленими особами, які регулюються нормами законодавства, внутрішніми нормативними документами та багаторівневою структурою управління, що дозволяє корпорації реалізовувати свій корпоративний

потенціал, накопичувати конкурентні переваги, збільшувати вартісні показники корпорації, а також захищати інтереси акціонерів. [33, с. 237]

Корпоративна система управління у вузькому сенсі слова – система відносин між акціонерами і менеджерами компанії, спрямована на захист інтересів акціонерів і зниження можливостей опортуністичної поведінки менеджменту. [48]

З мінливими умовами бізнесу, такими як економічна невизначеність на внутрішніх та світових ринках, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» створили більш сильну конкурентоспроможність насамперед у сфері інновацій та у сфері персоналу завдяки вдалому використанню корпоративних систем управління, які були запроваджені штаб-квартирою Samsung Electronics.

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є невід’ємною частиною глобальної корпорації Samsung Electronics, яка створює соціальні цінності таким чином, щоб добре враховувати напрямок, який визначений корпоративною стратегією Samsung Electronics. Варто відзначити, що ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було визначено цілі, які відповідають глобальному баченню бізнесу, після чого проведено та проаналізовано вплив на досягнення цих цілей на основі внутрішніх процесів, які відбуваються у ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» спрямовує свої діяльність та зусилля таким чином, щоб вирішити ключові питання, з якими стикається внутрішня та світова спільноти:

1. Повсюдне припинення бідності у всіх її формах.
2. Покращення продовольчої безпеки та сприяння сталому сільському господарству.
3. Забезпечення здорового життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці.
4. Забезпечення якісної освіти та сприяння можливостям навчання протягом усього життя для всіх.

5. Досягнення гендерної рівності та розширення можливостей всіх жінок та дівчат.
6. Забезпечення дотримання відповідних санітарних норм для всіх.
7. Сприяння сталому економічному зростанню, повній зайнятості та гідній роботі для всіх.
8. Побудова стійкої інфраструктури.
9. Швидке реагування та вживання термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та його наслідками.
10. Захист та раціональне використання океану, морів та морських ресурсів.
11. Захист екосистеми та збереження біорізноманіття (ліси, пустелі, суша тощо).

Посилення засоби реалізації та активізування глобальне партнерство для сталого розвитку.

У 2019 році ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» оголосили про запровадження своєї програми всередині компанії, яка має назву «Інновації в стартап культурі» для розвитку творчої організаційної культури. В рамках цієї програми щодо культурних інновацій на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було оновлено систему управління персоналом, яка почала забезпечувати горизонтальну корпоративну культуру, що сприяє відкритому спілкуванню між працівниками та власниками бізнесу.

Також у липні 2019 року у ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» на онлайнній платформі для обговорення та збору ідей, яка має назву MOSAIC під мандатом програми «Інновації в стартап культурі», відбулися масові дебати. Були зібрані дані для аналізу питань, що стосуються поточної організаційної культури ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» та встановлено три ключові стратегії культурних інновацій. З 1 листопада 2019 року система рівня роботи була перетворена на систему, яка зосереджує увагу на робочій області та досвіді співробітників ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» (табл. 2.11-2.12).

Таблиця 2.11

**Історія інновацій у сфері HR на ТОВ «Самсунг Електронікс  
Україна Компані»**

1996-1997	1998-2008	2011≈	2018≈
<b>Система, заснована на компетентності</b>	<b>Система на основі продуктивності</b>	<b>Поліпшення системи на основі продуктивності</b>	<b>Глобальні кадрові інновації</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Просування на основі стажу</li> <li>• Щомісячна зарплата / клас заробітної плати</li> <li>• Впровадження системи, заснованої на компетентностях</li> <li>• Набір у категорію вакансій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширена система категорій робочих місць</li> <li>• Впроваджено системи річної заробітної плати</li> <li>• Перехід від компетенції до оцінка потенціалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження накопичувальної річної системи заробітної плати</li> <li>• Розпочато застосування кар'єрних рівнів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування горизонтальної організаційної культури</li> <li>• Підвищення продуктивності праці</li> <li>• Посилення добровільності роботи</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [39]*

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було визначено ключову вразливу групу, включаючи дітей, учнів та працівників-мігрантів, права яких часто порушуються, та приділено цій групі особливу турботу та увагу, захищаючи права людини, та розроблено різні політики захисту прав таких людей. Компанія проводить навчання з даної теми, регулярні перевірки та моніторинг. Також ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було впроваджено нову політику та керівні принципи управління, які полягають у нище наведеному.

Освіта та навчання. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» проводить навчання керівників та працівників відділу кадрів, постачальників та агентств з постачання робочої сили щодо намірів та деталей корпоративної політики та керівних принципів, одночасно діючи відповідно до кодексу поведінки ЕІСС, регіональних трудових норм та нещодавно введених нормативних актів, поряд із передовою практикою управління робочим середовищем. Роблячи це, компанія підтримує розбудову захисту прав людини та вразливих осіб. Крім того,

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» вимагає, щоб її постачальники так само підписували зобов'язання впроваджувати таку політику та керівні принципи.

Розробка інструменту оцінки ризиків. Окрім надання політики та керівних принципів, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» розробили контрольні списки самооцінки та посібники з інспекцій на місцях, щоб перевірити порушення прав людини - примусова праця, дискримінація та необґрунтоване поводження - та розподілити ці контрольні списки та посібники серед керівників робочих місць та постачальників.

*Таблиця 2.12*

**Інновації в культурі відділу кадрів ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

<b>Побудова горизонтальної організаційної культури</b>	<b>Поліпшення продуктивності роботи</b>	<b>Посилення добровільного залучення до роботи</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вище керівництво підписує декларацію про усунення авторитаризму</li> <li>- використовується платформа колективної розвідки для проведення дискусій між вищим керівництвом та працівниками та розширення горизонтальних комунікацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення практики ділових зустрічей (консолідування та зменшення цих зустрічей вдвічі)</li> <li>- впровадження трьох принципів доцільної звітності (одночасна звітність, звітність на робочому рівні та проста звітність)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заборона зайвої понаднормової роботи</li> <li>- заохочення працівників до довготривалої відпустки</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [39]*

Однак, проаналізувавши інновації в культурі відділу кадрів ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було виявлено ретельніше, що існують деякі недоліки. Так, наприклад, було виявлено, що більше 70% працівників компанії виконують понаднормову роботу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Розподіл працівників відповідно до виконання понаднормової роботи на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» за 2019 рік

*Джерело: складено автором*

Таким чином, можна зробити висновок, що розподіл функцій та обов'язків між працівниками ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є нерівномірним, оскільки більшість працівників компанії працюють про надурочні години. Це, в свою чергу, свідчить про те, що для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» необхідно переглянути систему управління робочим часом своїх працівників, виходячи з особливостей функціонування компанії саме в Україні, враховуючи глобальний досвід корпорації Samsung Electronics.

Одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентної переваги ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» в сучасну епоху глобальної конкуренції є задоволеність споживачів. Керуючись баченням задоволення споживачів завдяки якості продукції та інноваціям послуг, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне максимізувати цінність для споживачів та покращити якість життя людей, щоб врешті-решт сприяти зміцненню людського суспільства. Проблеми з контролем якості, які зазнали ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у 2016-2017 роках послужили можливістю поглянути на інший

підхід до управління якістю компанії. Це не тільки спонукало ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» запобігти повторенню таких питань і забезпечити постійне поліпшення якості та сервісу, але й дало поштовх для досягнення і наближення до досконалої якості. Таким чином, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» стала надавати найбільший пріоритет у постачанні якісних продуктів і послуги та забезпеченні здоров'я та безпеки споживачів. Навіть після продажу продукції, працівники ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» постійно спілкуються з клієнтами, щоб дізнатись думку споживача і відобразити його у дизайні, розподілі та сервісному обслуговуванні. Усі співробітники ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» виконують поглиблену роботу: аналіз потреб споживачів, їх способу життя та зміни поведінки для того, щоб зрозуміти проблеми з продуктами та послугами та шукати нові рішення з точки зору клієнтів ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» постійно намагається забезпечити неперевершене обслуговування своїх споживачів:

- створенно підрозділ глобальних інновацій у галузі якості.
- розроблено розумну систему управління якістю.
- посилено стандарти якості.
- посилено перевірку безпеки продукції.
- розширити лінію обслуговування консультантів, які надають послуги підтримки клієнтам у роздрібних магазинах.
- запропоновано доброзичливе та корисне обслуговування клієнтів (наприклад, керівництво мовою жестів для людей із вадами слуху).

Гордість ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» – розробка інноваційних технологій та продуктів. Компанія щиро вітає будь-яку ідею, яку співробітники компанії викладають на розгляд, тому ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» допомагає сприяти розвитку таких ідей і робить все можливе, щоб

забезпечити творче робоче середовище. Так, наприклад, у період з 2017 по 2019 роки було запроваджено системи C-Lab (Creative Lab) та MOSAIC.

C-Lab (Creative Lab) – це власна програма венчурного інкубування, запроваджена наприкінці 2017 року, яка дозволяє співробітникам компанії втілювати свої ідеї в життя. Коли C-Lab відбирає ідею, співробітник, який запропонував ідею, витягується з відповідного відділу, щоб вони могли зосередитися на комерціалізації своєї ідеї протягом одного року. З 2017 року ця програма перетворила видатні ідеї на виділення ділових можливостей як спосіб створити стартову екосистему. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» планує забезпечити, щоб принаймні 10% персоналу з досліджень і розробок отримали можливість випробувати програму C-Lab до 2022 року. Програма C-Lab надає співробітникам можливість зосередитись на втіленні своїх творчих ідей у реальність та створити стартап та розповсюдити технологічні можливості ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» в усьому суспільстві. Ідеї та технології, розроблені в процесі інноваційних процесів, відкривають шлях до більш активного вирішення соціальних проблем. У 2018 році 11 проектів C-Lab розпочали свою діяльність як стартапи (25 стартапів, створених з серпня 2017 року).

MOSAIC – ця система служить внутрішньою платформою ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», де співробітники можуть вільно пропонувати, обговорювати та просувати різноманітні питання та бізнес-ідеї. MOSAIC забезпечує ефективне та належне використання накопиченого вмісту. Ідеї, розроблені за допомогою MOSAIC, успішно перетворюються на значні результати, починаючи від заявки на патент та пропозиції завдань, для підвищення ефективності обробки бізнесу та робочого середовища.

Однією з життєво важливих переваг в управлінні ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є екологічний менеджмент, метою якого є зробити внесок у покращення людства та збереження навколишнього середовища, ведучи бізнес таким чином, щоб шанувати як людей, так і природу. Під баченням «Зеленого

менеджменту», «Забезпечення екологічного досвіду, створення стійкого майбутнього» та гаслами «Перш за все Планета» компанія просуває екологічне управління, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» здійснює ініціативи із збереження навколишнього середовища, що охоплюють усі робочі місця у компанії, постачальників та місцеві громади. Компанія також дотримуємось власноруч розробленої «Політики щодо охорони навколишнього середовища та охорони навколишнього середовища» (EHS) у вирішенні екологічних проблем, які тісно пов'язані з господарською діяльністю компанії. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» завжди ставить на перше місце безпеку своїх клієнтів, працівників, захист навколишнього середовища та обіцяє постійно прагнути створити приємне робоче місце та запобігти нещасним випадкам. Так, наприклад, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було запроваджено комплексне управління охороною праці та безпекою на робочому місці через програму «Безпечний офіс», розроблено екологічні охолоджуючі рідини, які будуть використовуватися у кожного постачальника.

Щоб підвищити обізнаність щодо кліматичних змін у країні, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» розробило освітній контент спільно з Корецьким центром екологічної освіти для українських викладачів та студентів, спеціально для привернення уваги та вирішення питань, що стосуються зміни клімату. У 2017 році було використано дані освітні матеріали для впровадження пілотних освітніх проектів для початкових шкіл України.

Не менш важливою є політика ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» щодо різноманітності працівників компанії (включає жінок-працівниць, працівників з фізичними або психічними розладами, працівників з різних культур). Так, наприклад, запроваджено догляд за працівниками жіночої статі. У ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є унікальна програма, яка допомагає кар'єрі жінок:

продовжена відпустка по догляду за дитиною (до двох років у підрозділах СЕ та ІМ. Така програма гарантує, що жінки-працівниці ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» можуть забезпечити баланс між своїм робочим життям та мінімізувати припинення кар'єри після пологів.

Варто також звернути увагу на можливості розвитку кар'єри у ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані». Компанія дотримується наступних принципів:

Управління ефективністю на основі цілей. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» вимірює ефективність праці співробітників на основі встановленої мети та використовує результати як вихідні дані для компенсації, просування та навчання людей на керівні посади. Такі оцінки результативності складаються з оцінок досягнень, зроблених у процесі роботи, оцінки результатів та оцінки компетентності, зроблених з точки зору індивідуальних можливостей та управління кар'єрою. Це слідує за чотирма кроками встановлення цілей, проведення проміжних та річних співбесід, проведення оцінок та проведення співбесід з обговорення результати роботи. Щоб підвищити справедливість цього процесу, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» використовує комп'ютеризовану систему при проведенні оцінок, пропонує посібник з оцінки та регулярні тренінги оцінювачів для покращення можливостей оцінювача.

Промоція. Перш за все в науково-дослідних, продажних та маркетингових областях, які слугують основою для майбутнього зростання, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» навчає лідерів завтрашнього дня, вибираючи та просуваючи талановитих людей, які зробили значний внесок у корпоративні результати компанії.

Щорічні нагороди. Щороку на щорічних нагородах вшановуються приватні особи та групи, що дають чудові результати в галузі розвитку, продажів та маркетингу, дизайну, виробництва та інновацій. Таким переможцям надаються грошові призи або ішні призи. Так, наприклад, за результатами діяльності у кінці 2019 року було вручено 21 нагороду.

Щодо політики конфіденційності, то ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» офіційно оголосила про свою стандартну політику безпеки даних. Було розроблено відповідні системи, що відображають місцеві регулятивні умови та характеристики. Співробітники компанії отримують «Глобальний посібник з персональної інформації» та «Керівництво з обробки персональних даних щодо консигнації», які потім використовують як правила управління. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» керує своїми процесами та системами таким чином, щоб включити відповідні політики у щоденну ділову поведінку, а також проводить тренінги для всієї компанії:

Посилений огляд політики управління конфіденційністю. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» регулярно перевіряє та робить необхідні вдосконалення своїх систем та служб, що працюють для їх клієнтів та працівників, щодо їх управлінської, технічної та фізичної системи захисту, яка регулює весь процес збору даних.

Посилене навчання політиці конфіденційності. На додаток до базового навчання, яке орієнтоване на всіх співробітників, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» постійно проводить навчання поза політикою конфіденційності в режимі офлайн, яке враховує особливості роботи відділу (планування, дослідження, розробка, маркетинг тощо).

Функціонування системи правового управління конфіденційністю (PLMS). Обов'язкове заповнення контрольного списку ризиків конфіденційності даних, який використовується на кожному етапі створення продуктів та послуг компанії, від планування та розробки до експлуатації та припинення. PLMS узгоджується з Product Lifecycle Management (PLM), глобальною системою управління науково-дослідними проектами ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

Бізнес та діяльність ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» сприяють місцевим громадам у всій країні. Насправді, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» вважається основним платником податків та інвестором і щороку робить

значний внесок у створення робочих місць. Більше того, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» відіграє важливу роль у віталізації місцевої економіки шляхом придбання продуктів та послуг з усього світу. Зокрема, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» сприяє місцевій економіці, виконуючи свою відповідальність за прозорі податкові платежі. Окрім сплати корпоративних податків, компанія також опосередковано сприяє місцевій економіці, сплачуючи додаткові податки та податок на утримання.

Підсумовуючи все вище сказане, відобразимо переваги та недоліки корпоративних систем управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у зведеній таблиці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Переваги та недоліки корпоративної системи управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

Показники	Актуальність	Потенційний вплив	Наш статус	Дії на майбутнє
Покінчити з бідністю в усіх її формах скрізь	Середня	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Покращено доступ за допомогою технологій, інформаційних та комунікаційних послуг</li> <li>- Здійснено прямий чи опосередкований вплив на руйнування навколишнього середовища, що може вплинути на засоби до існування місцевих жителів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблено продукти, які гарантують доступ до інформації всім, незалежно від можливостей та економічного стану</li> <li>• Запроваджено програму цифрових навичок, щоб запропонувати навчання з працевлаштування незахищеним верствам населення, щоб вони стали економічно незалежними</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводити технологічні інновації, що відповідають місцевим соціальним потребам</li> <li>• Підвищити якість програм навчання, зайнятості та розширити підтримку зайнятості</li> </ul>
Забезпечити якісну освіту та сприяти можливостям навчання протягом усього життя для всіх	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Збільшено доступ до освіти за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск програми «Розумна школа» в рамках Samsung Academy, щоб запропонувати вразливим групам освіти з використанням ІКТ</li> <li>• Забезпечено програму розвитку кар'єри відповідно до потреб життєвого циклу працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширити програму цифрових навичок «Розумна школа» та вдосконалити її зміст</li> <li>• Підтримка людей у зміцненні їх професійних знань</li> </ul>

## Продовження табл 2.13

Досягти гендерної рівності та розширити можливості всіх жінок та дівчат	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Посилено керівництво жінок на робочому місці</li> <li>+ Підтримка бізнесу, який очолюють жінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запроваджено навчальну програму STEM для студенток та програму підготовки технічного персоналу з технічного обслуговування</li> <li>• Впровадження програми, що забезпечує захист материнства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширити підтримку цифрової освіти для жінок</li> <li>• Зміцнення гендерної рівності як частини корпоративної культури</li> </ul>
Забезпечити доступність та стійке управління водою та санітарією для всіх	Середня	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Стійке використання та управління водними ресурсами</li> <li>- Здійснюється непрямий вплив на дефіцит водних ресурсів у місцевих громадах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управління ризиками водних ресурсів на робочому місці та контроль якості стоків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовжувати використовувати водні ресурси на основі інтенсивності</li> </ul>
Сприяти сталому економічному зростанню, повній зайнятості та гідній роботі для всіх	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Забезпечення безпечного робочого середовища та сприяння економічному розвитку місцевих громад</li> <li>- Порушення прав людини та понаднормова праця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запропоновано програми підтримки інновацій</li> <li>• Політична прихильність та належна ретельність працюють задля захисту прав людини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилити інспекцію праці та прав людини, охорони здоров'я та безпеки, охорони навколишнього середовища, цілісності бізнесу та систем управління та розширити підтримку вдосконалень</li> </ul>
Забезпечити стійкі структури споживання та виробництва	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Забезпечення стійкого використання та управління ресурсами</li> <li>- Здійснення прямого чи опосередкованого впливу на виснаження природних ресурсів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийнято процес екологічного дизайну та внутрішню систему рейтингу екологічного продукту на етапі розробки продукту</li> <li>• Розроблено програму Samsung Re + для переробки відходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшити співвідношення екологічних продуктів до 90% від загального планування та запуску продукції до кінця 2021 року, щоб сприяти сталому споживанню</li> <li>• Зібрати 3,8 мільйона тонн кумулятивних електронних відходів до кінця 2021 року</li> </ul>
Створити справедливу систему правосуддя для всіх	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Моніторинг та боротьба з порушеннями прав людини та корупційними практиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематичне керування дотриманням та етичними ризиками на основі "Кодексу поведінки Samsung" та "Керівних принципів ділової поведінки"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводити регулярні опитування для контролю рівня обізнаності працівників щодо доброчесності</li> <li>• Посилити управління бізнесом</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» для здійснення управління підприємством користується системою обліку ведення бізнесу «SAP R/3», що була

запроваджена штаб-квартирою Samsung Electronics у Кореї. Це придбана інформаційна система управління підприємством, що дозволяє контролювати склад, відділ кадрів, логістику, документообіг, транспорт і постачання незалежно від їх розташування.

Таблиця 2.14

**Дані для розрахунку сукупної вартості володіння інформаційною системою на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у 2019р.**

Показник	Сума
Ставка єдиного соціального внеску (ЄСВ), %	22
Кількість людей, що користуються ПК, чол	216
Середня заробітна плата в місяць, грн	15 500,00
Середня заробітна плата в місяць, з урахування ЄСВ, грн	18 910,00
Кількість робочих днів у 2019 році, днів	250
Середня вартість однієї години роботи, грн	150,00
Кількість підрозділів на ТОВ "Самсунг Електронікс Україна Компані", од	8
Кількість ІТ спеціалістів на ТОВ "Самсунг Електронікс Україна Компані", чол	4
Мах термін корисного використання програмного забезпечення, років	10
Середня вартість ПК з операційною системою, грн	26000,00
Кількість додаткового обладнання (принтери, сканери), шт	20
Середня початкова вартість додаткового обладнання, грн	13250,00

*Джерело: складено автором*

Далі необхідно проаналізувати витрати на устаткування та програмне забезпечення підприємства. Дані відображено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Витрати на устаткування та програмне забезпечення на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у 2019р.**

Показник	Сума
Середньорічні витрати на закупівлю устаткування, тис. грн	14 278,00
Середньорічні витрати на програмне забезпечення, тис. грн	17 250,00
Щорічна сума амортизації капітальних вкладень в устаткування й ПЗ, тис. грн	15 000,00
Щорічні витрати на комплектуючі, тис. грн	2 250,00
Річні витрати на оренду устаткування/програмного забезпечення, тис. грн	5 000,00
Загальна річна вартість устаткування та програмного забезпечення, тис. грн	53 778,00

*Джерело: складено автором*

Наступне, що необхідно зробити – розрахувати витрати на управління та персонал. Перш за все, це заробітна плата працівників, які користуються ПК та програмним забезпеченням:

Президент ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», заробітна плата якого становить 75000,00грн в місяць.

Заробітна плата керівники відділів. Один керівник відділу отримує 35000,00грн у місяць.

Менеджери ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», зарплатня яких складає в середньому 15500,00грн за місяць.

При розрахунку також необхідно враховувати виплату єдиного соціального внеску в розмірі 22%, а також відрядні витрати, консультаційні послуги третіх фірм, аутсорсинг (табл. 2.16).

*Таблиця 2.16*

**Витрати, пов'язані з управлінням і персоналом на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у 2019р.**

Показник	Сума
<b>Витрати на заробітну плату персоналу, які користуються ПК та програмним забезпеченням на рік:</b>	
Директор, тис. грн	900 000,00
Керівники підрозділів, тис. грн	3 360 000,00
Менеджери, тис. грн	38 502 000,00
Загальна заробітна плата персоналу, що користується ПК та ПЗ, тис. грн	42 762 000,00
З урахуванням накладних витрат (сплати ЄСВ), річні витрати на персонал, тис. грн	52 169 640,00
Відрядні витрати за рік, тис. грн	8 526,00
Консультаційні послуги третіх фірм та інші витрати на обслуговування, тис. грн	3 575,00
Витрати на делеговані іншим організаціям завдання (аутсорсинг), тис. грн	12 425,00
Усього управлінських витрат і витрат на персонал, тис. грн	52 194 166,00

*Джерело: складено автором*

Наступний етап – визначення витрат на зв'язок. Відповідно до отриманих даних, які були надані фінансовим відділом ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» (Financial Management Group), загальні витрати на зв'язок у 2019 році становили 1644680,00грн.

Наступним кроком є визначення непрямих витрат, пов'язаних з використанням ПК та програмного забезпечення на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», до яких слід віднести витрати користувачів та витрати на простої (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Непрямі витрати, пов'язані з управлінням і персоналом на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у 2019р.**

Показник	Сума
Кількість годин для ознайомлення та вивчення програмного забезпечення на одного співробітника, год.	36
Річна вартість діяльності співробітника у зв'язку з наявністю в нього програмного забезпечення на рік=річний заробітній платі співробітника без ЄСВ, тис. грн	42 762 000,00
Загальна річна вартість діяльності співробітників у зв'язку з наявністю ПК, тис. грн	186 000,00
Кількість годин простою на місяць у зв'язку із мережі/системи, год	1,5
Загальна кількість загублених годин за рік у результаті простою, год	98
Загальна річна собівартість простоїв (кількість загублених годин*вартість однієї години роботи), тис. грн	14 700,00
Всього непрямих витрат, тис. грн	200 700,00

*Джерело: складено автором*

Таким чином, після визначення всіх прямих та непрямих витрат на підприємстві необхідно розрахувати їх загальну суму (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Загальна річна сукупна вартість володіння інформаційною системою ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» у 2019р.**

Показник	Сума
Всього прямих витрат, тис. грн	52 247 944,00
Всього непрямих витрат, тис. грн	200 700,00
Загальна річна сукупна вартість володіння ІС, тис. грн	52 448 644,00

*Джерело: складено автором*

Отже, проаналізувавши сукупну вартість володіння інформаційними системами на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» можна сказати, що сукупна вартість володіння інформаційною системою для 216 робочих місць складає 52448644,00 тис. грн. на рік. Це значить, що на одне робоче місце припадає понад 242 тис. грн, що є занадто високою ціною.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 було проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» та проаналізовано корпоративну структуру управління Samsung Electronics та ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

Діяльність компанії Samsung Electronics в умовах ринкової економіки пов'язана з необхідністю укріплення власних позицій у конкурентному середовищі. Такі компанії, як Samsung Electronics, демонструють на міжнародних ринках високий рівень глобальної конкурентоспроможності.

Для Samsung Electronics властива наявність багатьох філій по всьому світу та великий виробничий потенціал, створений на основі прямих інвестицій. Компанія є розробником, виробником і дистриб'ютором споживчих електронних продуктів: мобільних телефонів, принтери, кондиціонерів, телевізорів та холодильників. У компанії працюють 320 тис чоловік у 80 країнах і нараховується понад 200 дочірніх компаній по всьому світу. Не багатьом іншим компаніям вдалося досягти рівня успіху, як Samsung Electronics.

За підсумками 2019 року дохід компанії Samsung Electronics склав 221,57 млрд дол. США, а операційний прибуток – 53,52 млрд дол. США. Також 2019 рік був відзначений численними технологічними проривами та інноваційними досягненнями у різних галузях бізнесу, що формують і зміцнюють основу для подальшого зростання прибутковості компанії.

Компанія прагне підвищити рентабельність, сконцентрувавшись на зниженні витрат та підвищенні ефективності виробництва.

Було проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства та виявлено, що підприємство з 2017 р. до 2019 р. підвищило свої прибутки на понад 20 тис. грн.

Було визначено, що основними видами продукції, що продається ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», є товари з груп СЕ (побутова техніка, телевізори, монітори) та ІМ (мобільні телефони, аксесуари до мобільних телефонів).

Проаналізовано, що головним напрямком зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є імпорт готової продукції та сервісних компонентів, так як вся продукція виготовляється за межами України. Основними країнами-імпортерами ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є Китай, В'єтнам, Таїланд, Росія, Малайзія, Туреччина, Словаччина, Угорщина та Індія.

Було проведено аналіз ефективності імпорту, який показав, що коефіцієнт абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» протягом 2017-2019 років становить  $\approx 1,3$ , а виручка від реалізації імпортованої готової продукції збільшилась з 12600000 тис. грн у 2017 році до 14700000 тис. грн у 2019 році.

Було проведено аналіз корпоративних систем управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», який показав переваги та недоліки її використання.

Таким чином, до переваг можна віднести наступне:

1. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне мінімізувати вплив на здоров'я та навколишнє середовище, пов'язаний із використанням хімічних речовин, що викликають занепокоєння. Крім того, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне створити середовище, де співробітники компанії можуть працювати, не турбуючись про своє здоров'я та безпеку в процесі виконання своїх обов'язків.
2. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» проводить спеціальні освітні програми для сприяння розвитку місцевих громад, забезпечуючи при цьому різноманітну підтримку через знання ІКТ та експертний

персонал, щоб дати можливість місцевим жителям та громадам створити можливості, необхідні для планування кращого майбутнього.

3. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» твердо впевнені, що забезпечення рівних можливостей є ключовим фактором економічного зростання, політичної стабільності та соціальних змін, тому намагаються знайти нові способи допомогти жінкам у країні та підготувати молодь до майбутнього.
4. ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне переслідувати інновації та нові шляхи зростання, щоб ділитися відповідними технологіями з країною, у якій здійснює свою діяльність.

Таким чином, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» запускає програми та системи для формування інноваційної культури та розширення інвестицій у НДДКР та зростання продуктивності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «САМСУНГ ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА КОМПАНІ»

#### 3.1. Стратегічні пропозиції щодо вдосконалення корпоративних систем управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»

Проведений аналіз корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» свідчить про те, що немає гострої необхідності проводити суттєві зміни в них, так як у компанії чітко сформовані місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності і т.д.

Однак під час аналізу перваг та недоліків використання корпоративних технологій управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати. Беручи це до уваги, можна запропонувати наступні шляхи вдосконалення корпоративних технологій управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»:

- Розробити Положення про заборону постійної понаднормової роботи та впровадити заохочення та подяку у матеріальному вимірі за виконану понаднормову роботу.
- Впровадити нове власне програмне забезпечення.
- Впровадити нове програмне забезпечення шляхом його придбання (купівля).

*1. Розробка Положення про заборону постійної понаднормової роботи та впровадження заохочення та подяки у матеріальному вимірі за виконану понаднормову роботу.*

Компанія ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» зтикається з тим, що більшість її працівників вимушена працювати надмірно в понаднормові години. Компанія не заперечує, що у неї (особливо у високу пору або при запуску нового

продукту) є потреба у співробітниках, які працюють понаднормово. Надмірний робочий час є звичною практикою для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», співробітники вимушені працювати у неоплачуваний надурочний час понад законно встановлений 40-годинний робочий тиждень.

Ключова цінність створення такого Положення буде полягати в тому, що розробка подібних документів дозволить компанії розібратися чому працівники вимушені працювати надурочно, дозволить продумати і закріпити систему подяки за виконання понаднормової роботи, дасть змогу ефективно розподілити обов'язки та повноваження між різними рівнями управління.

## *2. Впровадження нового програмного забезпечення.*

У бізнесі ІТ є необхідним інструментом досягнення цілей та створення нових можливостей. Важливим є утримання балансу між обсягами та прибутковістю бізнесу і витратами на впровадження і підтримку ІТ. Щоб отримати конкурентну перевагу мінливого ринкового середовища, підприємство мусить володіти сучасними інформаційними технологіями та системами управління, що дають можливість швидко реагувати на зміни [26, с. 789].

Компанія вважається успішною, якщо її бізнес-процеси виведені на технологічний рівень, тобто робота здійснюється планово, з доведенням до автоматизму. Такий підхід може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу [26, с. 789].

Сьогодні роль ІТ зміщується з підтримуючої функції в сторону розвиваючої, тобто створення потенціалу для більш ефективної роботи. У такій компанії інформаційні технології не тільки є обов'язковою умовою функціонування бізнесу, але багато в чому служать базою для створення конкурентних переваг.

Як свідчить практика сьогодення, у більшості випадків попит на автоматизацію діяльності підприємства вже не зупиняється на вузьких прикладних програмних рішеннях лише для бухгалтерського обліку чи операційної діяльності, а все більше потребує комплексних управлінських систем. Ефективним інструментом

на ринку інформаційних технологій, що зміг би об'єднати в собі фактично всі моменти, пов'язані з діяльністю того чи іншого підприємства, є інтегровані системи класу ERP.

Роль ERP-системи на підприємстві - інтеграція інформації про діяльність різноманітних структурних підрозділів та функцій компанії в єдину уніфіковану комп'ютерну систему. Такі системи розроблені для моделювання та автоматизації багатьох базових процесів підприємств та організацій, від фінансів до управління виробництвом, з метою інтеграції інформації в середині організації та приналежних структурах, створюючи взаємозв'язки між відповідними підсистемами в єдиному інформаційному просторі [29].



Рис. 3.1. Переваги, які отримують користувачі на кожному організаційному рівні підприємства, яке використовує систему ERP

*Джерело: складено автором на основі [31]*

– Розробка власного програмного забезпечення

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» може знайти працівників, які зможуть створити комплекс програмного забезпечення для кожного структурного підрозділу компанії. Такий вибір займе більше часу, створить додаткові витрати на створення відділу розробки, але буде дешевшим.

– Придбання програмного забезпечення

У випадку, якщо ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» обере купівлю програмного забезпечення, воно має бути готовим віддати велику частку коштів на отримання та впровадження у підприємство даного продукту. У разі достатньої кількості власних коштів, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» доведеться залучати інвесторів або брати кредити.

Однак, купуючи програмне забезпечення, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» зможе набагато швидше впровадити ERP-систему, а також звільнити себе від витрат, пов'язаних з розробкою власного програмного забезпечення.

- Оренда програмного забезпечення

За допомогою впровадження нового програмного забезпечення класу ERP корпоративна система управління стане досконалішою та отримає ряд переваг, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – підвищенню показників ефективності діяльності організації (рис. 3.1).

### **3.2. Впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

ERP-система – це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупівель і обліку у процесі виконання клієнтських замовлень [48].

ERP-система (у більш загальному контексті) – це методологія ефективного планування і управління всіма ресурсами підприємства, котрі необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупівель та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг [48].

Отже, основним призначенням ERP – є інтеграція всіх відділів і функцій компанії в єдину систему, яка зможе обслужити специфічні потреби окремих підрозділів компанії. Для цього типова ERP-система використовує багато різних програмних і апаратних компонентів, модулів [33, с. 209].

До основних причин, що спонукають до впровадження ERP-системи, можна віднести наступні:

- запровадження нової системи, заміна старої системи;
- покращення ефективності бізнесу;
- новий варіант задля зростання бізнесу;
- необхідність стандартизації, що зумовлено глобальними економічними процесами.

Обираючи нову ERP-систему, керівництво підприємства має опиратись на такі базові критерії як кращий набір реалізованих функцій та оптимальне співвідношення ціни та якості запропонованої системи.

Найвідомішими компаніями, хто пропонує ERP-системи, на сьогоднішній день є SAP, Oracle, Microsoft, 1С, iScala та інші. На рис 3.2 та 3.3. наведено результати, що відображають частоту обрання та впізнаваність брендів серед компаній – постачальників ERP-систем.

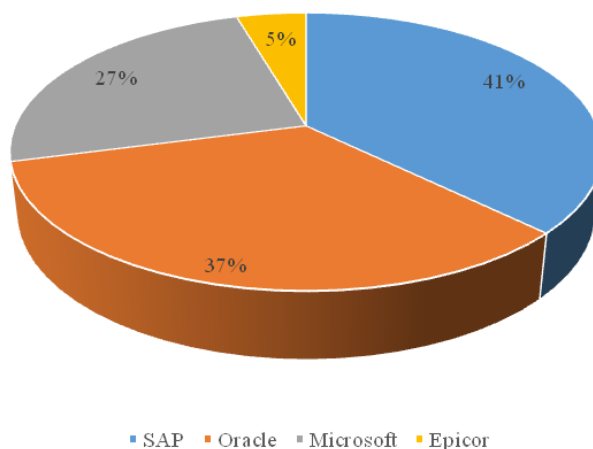


Рис. 3.2. Впізнаваність компаній– постачальників ERP-систем

*Джерело: складено автором на основі [37]*

У сучасних ERP-системах використовуються хмарні технології, завдяки яким можливо зменшити вартість їх впровадження на підприємстві. Дані проведених досліджень свідчать про те, що підприємства можуть заощадити близько 20% від загальних витрат у процесі впровадження ERP-системи.

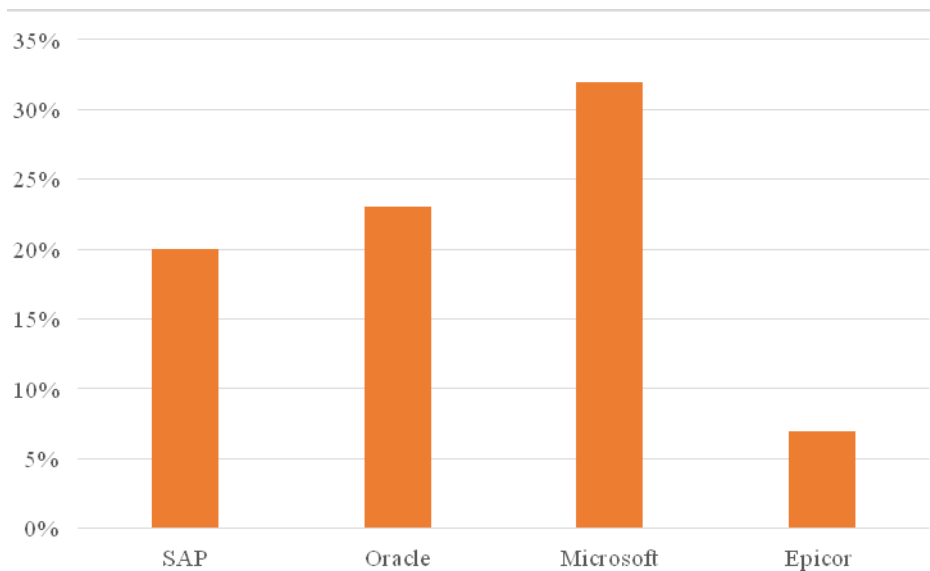


Рис. 3.3. Частота обрання компаній– постачальників ERP-систем

*Джерело: складено автором на основі [37]*

Світова практика використання хмарних технологій при впровадженні ERP-систем визначає, що серед факторів, які їх гальмують, чільні місця посідають: ризик порушення безпеки, нестача необхідної інформації для ефективного впровадження тощо [36, с. 184].

Період окупності впровадження ERP-систем є не менш важливим фактором, на який необхідно звертати увагу при впровадженні ERP-системи. Проведені дослідження показують, що близько 43% впроваджуваних ERP-систем окупаються на протязі трьох років. Проте варто враховувати те, що існують ризики, що інвестиції, які були вкладені у проект впровадження ERP-системи, можуть не окупитися на протязі досліджуваного та очікуваного періоду.

ERP-системі притаманний також недолік, який характерний для всіх складних систем, а саме високий рівень витрат на впровадження, у результаті якого існує ризик низької рентабельності інвестицій [31].

У таблиці 3.1 наведено середню вартість упровадження найпопулярніших ERP-систем, із неї помітно, що впровадження ERP-системи потребує чималих фінансових затрат.

Таблиця 3.1

### Середня вартість впровадження ERP-систем

ERP-система	Впровадження
SAP R/3	Ліцензія на 50 робочих місць коштує близько \$350 тис. Вартість упровадження може у декілька разів перевищувати вартість рішення
Oracle Applications	Вартість рішення на одне робоче місце становить близько \$5 тис. Повна вартість суттєво залежить від необхідної функціональності і складності впровадження.
iRenaissance	Вартість упровадження – у середньому \$200 тис.
iScala	Середня вартість становить \$2–5 тис за одне робоче місце.
BAS ERP	Вартість BAS ERP становить близько \$7 тис. Клієнтська ліцензія для 10 користувачів – близько \$800; для 50 користувачів – \$4 тис; для 100 користувачів – \$7 тис. Загальна вартість упровадження може значно перевищувати ціну рішення та ліцензій.
1С: Підприємство 8	Вартість програмного забезпечення становить \$5,6 тис. Ліцензія на одне робоче місце коливається від \$130 до \$1 тис; на 10 та 50 користувачів аналогічно як і в BAS ERP. Повна вартість залежить від необхідної функціональності і складності впровадження.

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Проведемо аналіз привабливості проектів для визначення найвигіднішого проекту для підприємства ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

При здійсненні аналізу привабливості проект оцінюється з боку того, як результати того чи іншого проекту відповідають стратегії та цілям підприємства.

Потенційна ефективність проекту визначається з огляду на можливість досягнення поставлених цілей в результаті здійснення проекту.

Отже, у тому разі, якщо проект не відповідає завданням, що вирішує підприємство, він відкидається.

Економічна привабливість проекту здійснюється шляхом здійснення наступних етапів:

- 1) встановити цілі розвитку, надати їм пріоритетність, надати величини питомої ваги для кожного з обраних критеріїв. Для оцінки економічної привабливості запропонованих проектів візьмемо такі критерії як витрати на одне робоче місце, прибуток, який компанія може одержати після впровадження того чи іншого проекту, як реалізований проект відобразиться на собівартості продукції або послуг підприємства;
- 2) розрахувати кількісні значення для критеріїв, які були обрані, що допоможе оцінити наскільки реалізація проекту допоможе реалізувати та досягти поставлені підприємством економічні цілі задля розвитку.

Для здійснення подальших розрахунків беремо дані, які отримали після проведення аналізу сукупної вартості володіння ERP-системою, з таблиць 2.14-2.18. Щоб коректно розрахувати витрати на проект, який передбачає розробку власної ERP-системи, потрібно врахувати витрати на розробку програмного забезпечення. Зменшимо прямі витрати на суму, яка витрачається на придбання ліцензії – на суму 17250 млн. грн. Також необхідно врахувати витрати, які ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» понесе задля створення підрозділу, що буде займатись розробкою та впровадженням саме ERP-системи. Планується, що в даному підрозділі будуть працювати:

- проектний менеджер, зарплата праці якого буде складати 20000грн;
- 3 посади ІТ-розробників, зарплата яких становитиме 30000грн у кожного;
- 2 тестувальники з зарплатою в 25000грн.

В таблиці 3.2. представлено отримані значення витрат, у разі обрання проекту, що передбачає розробку власної ERP-системи

Таблиця 3.2

**Витрати на розробку власної ERP-системи на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

Назва робіт	Сума
Розробка проекту, тис. грн	240 000,00
Створення програми, тис. грн	1 080 000,00
Тестування, тис. грн	600 000,00
Загальні витрати на розробку, тис. грн	1 920 000,00
Щорічні витрати на оплату послуг консультантів або сервісних організацій, які приймають участь у розробці, тис. грн	96 000,00
Всього щорічні витрати на розробку, тис. грн	2 016 000,00

*Джерело: складено автором*

Усі інші витрати залишаємо без змін.

Отже, прямі витрати, що склали 52247944,00 млн грн знизяться на 17250000 млн. грн і збільшаться на 2016000 млн. грн, загальна річна сума володіння складатиме 37214644 млн. грн.

Проект, за яким передбачається купівля ERP-системи, був розрахований у табл. 2.14 -2.18. В результаті було отримано значення в 52448644 млн. грн.

Проаналізуємо проект, за яким передбачається оренда ліцензій у компанії, що постачає ERP-системи. Необхідно зменшити прямі витрати, які були розраховані вище, на вартість ліцензій, що були куплені (17250000 млн. грн). Далі врахуємо витрати на оренду ліцензій. Дані витрати зазвичай перебувають в діапазоні 20-30% загальної суми, що витрачається на придбання ERP-системи. Для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» візьмемо максимальне значення у 30%, що складає 5175 млн. грн. на рік. Отже, після розрахунку загальної сукупної вартості володіння інформаційною системою у випадку оренди ліцензій для ERP-системи отримуємо суму, що складає 40373644 млн. грн.

Наступним кроком потрібно розрахувати витрати на одне робоче місце. Розділимо загальну сукупну вартість витрат на кількість співробітників, що працюють у компанії та будуть користуватися програмним забезпеченням (216 працівників). Таким чином, у випадку, коли ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» вирішує розробляти та впроваджувати власну ERP-систему, витрати на одне робоче місце складуть 172, 29 тис. грн, для проекту, який передбачає придбання ERP-системи – 242,817 тис. грн, а для проекту, що полягає у оренді ліцензій на ERP-систему – 186, 915 тис. грн.

Щоб розрахувати прибуток, потрібно спрогнозувати фінансові показники для кожного з проектів (табл. 3.3). Для цього собівартість продукції необхідно збільшити на суму впроваджуваних технологій. Використовуючи дані про переваги, які отримують підприємства після впровадження ERP-системи, збільшимо виручку від реалізації продукції на середній показник – 35%.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані фінансові показники для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

Показник	Поточний рік	Розробка власної ERP-системи	Купівля ERP-системи	Оренда ERP-системи
Виручка від реалізації продукції та послуг	14 700 000,00	19 845 000,00	19 845 000,00	19 845 000,00
Валовий дохід	1 900 000,00	6 672 854,00	6 520 514,00	6 641 264,00
Собівартість реалізованої продукції	-12 800 000,00	-13 172 146,00	-13 324 486,00	-13 203 736,00
Фін. результат від операційної діяльності	330 000,00	798 600,00	702 900,00	727 650,00
Податок на прибуток	-70 000,00	-143 748,00	-126 522,00	-130 977,00
Чистий прибуток	260 000,00	654 852,00	576 378,00	596 673,00

*Джерело: складено автором*

Наступним кроком відобразимо наскільки обрані критерії відповідають поставленим цілям, які будуть досягнуті завдяки впровадженню ERP-системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Рейтинговий аналіз проектів

Критерій	Питома вага	Значення критерію			Кращий показник	Індекс критерію		
		Розробка власної ERP-системи	Купівля ERP-системи	Оренда ERP-системи		Розробка власної ERP-системи	Купівля ERP-системи	Оренда ERP-системи
Витрати на одне робоче місце	0,3	172290,00	242817,00	186915,00	172290,00	1	0,710	0,922
Собівартість	0,2	-13172 146,00	-13324 486,00	-13203 736,00	-13172 146,00	1	0,989	0,998
Чистий прибуток	0,5	654852,00	576378,00	596673,00	654852,00	1	0,880	0,911

*Джерело: складено автором*

Далі необхідно розрахувати середні значення індексів кожного з проектів для того, щоб з'ясувати, який з варіантів впровадження ERP-системи на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є найпривабливішим. Чим вище буде отриманий результат, тим привабливішим є варіант.

Середній індекс для варіанту розробки власної ERP-системи =  $0,3 * 1,00 + 0,2 * 1,00 + 0,5 * 1,00 = 1$

Середній індекс для варіанту купівлі ERP-системи =  $0,3 * 0,71 + 0,2 * 0,989 + 0,5 * 0,88 = 0,8505$

Середній індекс для варіанту оренди ERP-системи =  $0,3 * 0,922 + 0,2 * 0,998 + 0,5 * 0,911 = 0,9317$ .

Розрахувавши середні значення індексів бачимо, що варіант розробки власної ERP-системи є найпривабливішим для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані». Даний варіант має найбільше середнє значення індексу, що свідчить про те, що він найбільше співпадає з цілями, які ставить перед собою ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

Наступним етапом необхідно описати детальніше процес розробки та впровадження власної ERP-системи для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані».

Розробка та впровадження ERP-системи на підприємстві складається з наступних етапів:

- аналіз діяльності підприємства;
- дослідження та виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та його потреб;
- формалізація бізнес-процесів для системи управління;
- формулювання задач;
- розробка програмного забезпечення, створення ERP-системи;
- заповнення даних, проведення навчальних курсів для співробітників;
- робота у тестовому режимі в реальних умовах діяльності підприємства;
- запуск ERP-системи.

Наступним кроком після виконання всіх вище перерахованих етапів є удосконалення створеної ERP-системи на основі результатів роботи у тестовому режимі та додаванні системі більшої кількості функціональних можливостей.

ERP-система складається з декількох модулів, які впроваджуються послідовно. Великі підприємства можуть впроваджувати ERP-системи у свою діяльність протягом 3-5 років.

Задля коректного переходу до використання ERP-системи власної розробки необхідно перш за все зробити комплексний аналіз діяльності підприємства. Це зумовлено необхідністю проаналізувати бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, характер відносин в середині підприємства, документообіг, відносини із зовнішнім середовищем організації. Необхідно дослідити функції структурних підрозділів підприємства, технології прийняття рішень, порядок та терміни складання та представлення форм звітності [50].

Вищенаведені дії мають на меті створення рекомендацій щодо оптимізації управлінських технологій, виявлення проблемних питань, які можуть виникнути у підприємства при впровадженні ERP-системи, створення плану дій щодо її доопрацювання, якщо в цьому є необхідність.

Не менш важливим під час здійснення обстеження є дослідження техніки, що використовується підприємством, та вже існуючого на підприємстві програмного забезпечення. Ці дії мають на меті визначення необхідної кількості робочих місць для обробки інформаційних потоків підприємства, обґрунтування необхідного складу і конфігурації мережевого устаткування.

Після проведення обстеження створюють проект, у якому описується поточний стан підприємства, організаційно-функціональна схема управлінських технологій, яка рекомендується для застосування разом з ERP-системою. Такий проект також передбачає опис етапів виконання робіт щодо запуску ERP-системи, опис цілей і результатів на кожному етапі впровадження. Проект має бути узгоджений з керівництвом підприємства, після чого буде виступати планом дій задля коректного впровадження технологій у підприємство.

Тривалість етапу, на якому відбувається обстеження підприємства, а також розробка проекту впровадження ERP-системи залежить від складності господарсько-фінансової діяльності підприємства і тривати до трьох місяців. Як показує практика, обстеження середнього за масштабами підприємства може бути проведене за участі 2-5 спеціалістів.

Процес початку роботи з ERP-системою розпочинається з того, що налаштовуються системні параметри, у яких враховуються особливості конкретного підприємства. При цьому особливу увагу потрібно звернути на співробітників як користувачів системи. За необхідності, під час етапу впровадження ERP-системи, на підприємстві можуть проводити тренінги для користувачів. Під час етапу впровадження також проводять аналіз зауважень і побажань керівництва (замовника).

Впровадження – це інтерактивний процес, що включає поступове доведення параметрів ERP-системи під вимоги реальної експлуатації [50].

Не менш важливим є процес підготовки детальних чітких правил як використовувати налагоджену ERP-систему. Такі правила мають містити в собі повний опис технологічних процесів задля користування ERP-системою та розповідати про ролі кожної з посадових осіб. Такі правила – необхідний елемент ефективного застосування ERP-системи.

Процес реалізації та впровадження ERP-системи на крупних підприємствах триває приблизно трохи більше пів року. Однак, потрібно зауважити, що впроваджувати засоби автоматизації необхідно поступово, тобто необхідно розуміти, що не можливо буде вирішити всі поставлені завдання дуже швидко. Таким чином, період впровадження системи може збільшитись до року або півтора.

Технологія впровадження системи має складатись з наступних етапів:

- формування моделі, яка відображає виробничо-господарську діяльність підприємства, що впроваджує ERP-систему;
- розробка організаційно-функціональної схеми використання майбутнього рішення;
- проведення тестування ERP-системи з використанням реальних показників;
- дослідна експлуатація системи, яка полягає у налаштуванні системи відповідно до специфіки діяльності підприємства (конфігурація програмної та апаратної платформ, налаштування обміну даними, розробка методики формування консолідованої звітності для корпоративних і холдингових структур, інтеграція системи автоматизації з іншими програмними середовищами);
- опрацювання контрольного прикладу, до якого залучаються всі зацікавлені служби підприємства. Даним етапом не можна нехтувати,

адже він допомагає розкрити можливості ERP-системи та визначити напрями оптимізації наступних етапів впровадження системи;

- проведення розробки та узгодження плану, який відображатиме поетапне введення ERP-системи у використання. На даному етапі остаточно обговорюється та узгоджується інструкція щодо експлуатації ERP-системи, відбувається формування масивів нормативно-довідкової інформації, налаштовуються ті, що вже існують, формуються нові вихідні форми, відбувається розробка методики класифікації і кодування об'єктів обліку, здійснюється первинне введення нормативно-довідкової інформації і її імпорт з баз даних програмних засобів, що раніше застосовувалися [50].

Процес розробки та вводу ERP-системи на підприємстві обов'язково має здійснюватись за участі IT-підрозділа підприємства, фахівці якого розуміються на бізнес-процесах підприємства.

Ефективні розробка та впровадження ERP-системи значною мірою залежать від організаційної зрілості підприємства, наявності умов, які необхідні для досягнення ефекту, обраної схеми впровадження ERP-системи. Також вагомий вплив мають наступні фактори:

- звернення уваги керівників підприємства на хід виконання проекту по розробці та впровадженню ERP-системи;
- своєчасне прийняття необхідних рішень керівництвом підприємства;
- стабільний склад групи, що відповідає за реалізацію проекту, протягом всього часу виконання проекту;
- компетентність учасників групи, що втілює проект у життя;
- чітке визначення кордонів проекту, їх стабільність до закінчення проекту;
- наявність достатньої для реалізації проекту кількості матеріальних і трудових ресурсів.

### **3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративних технологій управління ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»**

Фінальним етапом будь-якої пропозиції щодо вдосконалення визначених елементів діяльності підприємства є обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

У системі управління оцінка ефективності проектів є одним з найвідповідальніших етапів [24, с. 13]. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена ця оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу, варіанти його альтернативного використання, додатковий потік прибутку підприємства у наступному періоді. Ця об'єктивність і всебічність оцінки ефективності проектів значною мірою визначається використанням сучасних методів її проведення.

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

Виділяють такі показники ефективності проекту:

- показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір;
- показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватись однакові формули, але значення вихідних показників для розрахунків істотно відрізнятимуться.

Залежно від тривалості циклу проекту оцінка показників ефективності може бути різною. Показники комерційної ефективності можуть розраховуватися не тільки на весь цикл проекту, а й на місяць, квартал, рік.

Розрізняють три основні методи визначення ефективності проектів на початкових етапах проведення технічного аналізу. Вони не враховують фактор часу або враховують його не повністю:

- порівняння витрат;
- порівняння прибутку;
- порівняння рентабельності, до якого відноситься як спеціальний випадок статистичний метод окупності (pay-back).

До найпростіших показників ефективності проектів, які застосовуються при проведенні технічного аналізу відносять:

- капіталовіддачу (річні продажі, поділені на капітальні витрати);
- оборотність товарних запасів (річні продажі, поділені на середньорічний обсяг товарних запасів);
- трудовіддачу (річні продажі, поділені на середньорічну кількість зайнятих робітників і службовців).

Дані показники відносяться до числа показників моментного статичного ряду і не враховують динамічних процесів у їх взаємозв'язку.

При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники:

- Сума інвестицій – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають довгостроковий характер. За період функціонування проекту протягом його “життєвого циклу”, капітал, вкладений у такі активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал вкладений в оборотні активи, в тому числі в грошові активи, по закінченню “життєвого циклу” проекту має залишатися у інвестора у незмінному вигляді й розмірі. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів;

- Грошовий потік – дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Якщо у завершальний період “життєвого циклу” проекту підприємство-інвестор одержує кошти у вигляді недоамортизованої вартості основних засобів і нематеріальних активів та має вкладення капіталу в оборотні активи, вони враховуються як грошовий потік за останній період;
- Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV). Це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Таблиця 3.5

### Основні показники ефективності запропонованого проекту

Назва показника	Формула розрахунку	Необхідність показника
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту

## Продовження табл. 3.5

Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} + \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1 + IRR)^t} = 0$	Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим
Модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR)	$\sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1 + r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^{t=T} CF_t (1 + r)^{T-t}}{(1 + MIRR)^T}$	Модифікована Внутрішня норма дохідності MIRR передбачає знаходження такої внутрішньої норми дохідності, яка зрівнює поточну оцінку інвестиційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проектом, і розраховується при визначеній відсотковій ставці.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1 + r)^t} - \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1 + r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1 + r)^t}}$	Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проекту
Середня норма рентабельності (ARR, %)	$ARR = \frac{\sum_{t=0}^{t=T} CF_t}{T \times C_0}$	Показує співвідношення між середньорічними надходженнями та початковими інвестиціями
Період окупності (PB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{PB} CF_t$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції
Дисконтований період окупності (BPB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{BPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу

*Джерело: складено автором на основі [41]*

$CF_t$  – грошовий потік у році  $t$ ,  $C_0$  – початкові інвестиції,  $T$  – економічний строк життя інвестицій,  $t$  – порядковий номер року від початку реалізації проекту,  $r$  – відсоткова ставка доходності, що вимагається від проекту.

Розрахуємо основні показники ефективності проекту, який передбачає розробку та впровадження власної ERP-системи для ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані». Як було зазначено у розділі 3.2 витрати на створення підрозділу, який буде займатись розробкою та створенням впроваджуваної ERP-системи,

складають 2016000 млн. грн. Ставку дисконтування оберемо в розмірі 25% (табл. 3. 6).

Провівши розрахунки чистого дисконтованого доходу і отримавши значення у розмірі 310 997,84тис. грн. можна стверджувати, що проект може бути прийнятим до реалізації на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», адже отримане значення  $NPV > 0$ .

Таблиця 3.6

### Розрахунок чистого дисконтованого доходу

Період	Початкові витрати на впровадження ERP-системи	Доходи	Витрати	Грошовий потік, CF	Дисконтований грошовий потік	Дисконтований грошовий потік накопичувальним способом
0	2 016 000,00					
1		654 852,00	172 290,00	482 562,00	386 049,60	386 049,60
2		818 565,00	172 290,00	646 275,00	413 616,00	799 665,60
3		982 278,00	172 290,00	809 988,00	414 713,86	1 214 379,46
4		1 145 991,00	172 290,00	973 701,00	398 827,93	1 613 207,39
5		1 309 704,00	172 290,00	1 137 414,00	372 707,82	1 985 915,21
6		1 473 417,00	172 290,00	1 301 127,00	341 082,64	2 326 997,84
<b>NVP</b>						<b>310 997,84</b>

*Джерело: складено автором*

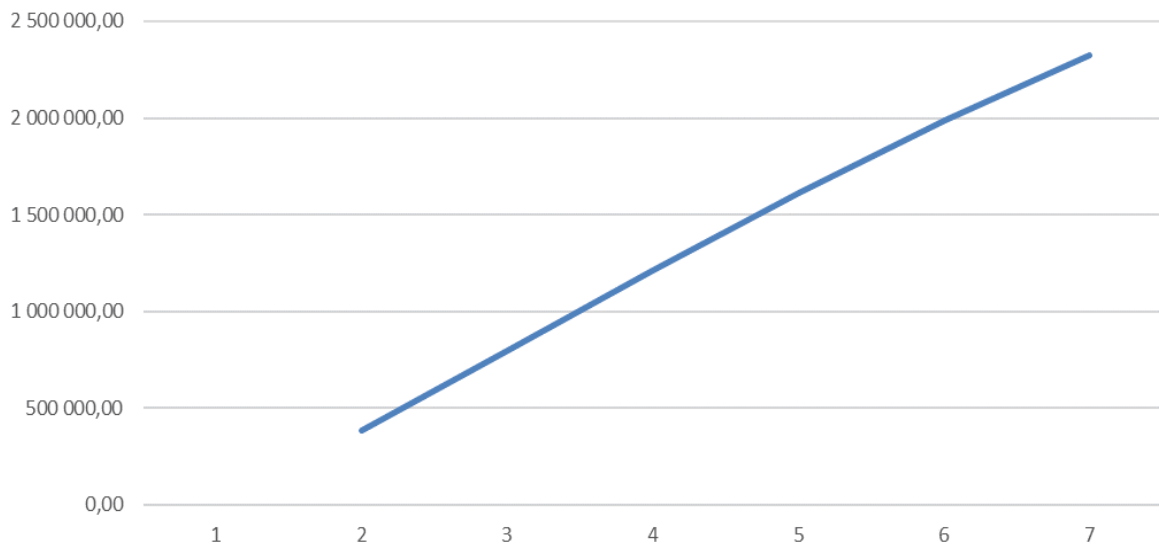


Рис. 3.4. Дисконтований грошовий потік (CF) накопичувальним способом

*Джерело: складено автором*

Далі розрахуємо внутрішню норму дохідності впровадження ERP-системи власної розробки (табл. 3.6).

Також розраховуємо індекс прибутковості, завдяки якому можемо побачити відносну величину ефекту від реалізації нашого обраного варіанту впровадження ERP-системи власної розробки :

$$PI = (NPV / IC) \times 100 = 15,43.$$

Таблиця 3.7

### Розрахунок внутрішньої норми дохідності

Період	Початкові витрати на впровадження ERP-системи	Доходи	Витрати	Грошовий потік
0	2 016 000,00	0,00	-2 016 000,00	-2 016 000,00
1		654 852,00	172 290,00	482 562,00
2		818 565,00	172 290,00	646 275,00
3		982 278,00	172 290,00	809 988,00
4		1 145 991,00	172 290,00	973 701,00
5		1 309 704,00	172 290,00	1 137 414,00
6		1 473 417,00	172 290,00	1 301 127,00
<b>Всього</b>				<b>3 335 067,00</b>
<b>IRR</b>				<b>8,70%</b>

*Джерело: складено автором*

Отримане значення індексу прибутковості більше за 1. Таким чином, проект може бути прийнятим.

Розрахувавши вище одні з основних показників економічної ефективності впровадження проекту, можна рекомендувати реалізацію варіанту впровадження на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» ERP-системи власного створення та розробки є перспективною.

Далі проаналізуємо як впровадження ERP-системи вплине на діяльність компанії в умовах міжнародного бізнесу.

ERP-система – це засіб, що дозволяє інтегрувати ключові бізнес-процеси в одну систему для кращого управління та більш ефективних операцій як зараз, так і в

майбутньому. Міжнародній компанії потрібна хороша система ERP, щоб не тільки обробляти роботу одного місця, але й багатьох - все з різними вимогами та місцевими потребами. ERP-система повинна бути досить потужною, щоб допомогти керувати глобальним бізнесом.

Система ERP – це центральна інфраструктура, яка дозволить і ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», і компанії Samsung Electronics керувати своїм бізнесом як на місцевому, так і на глобальному рівнях. ERP-система не повинна задовольняти лише поточним вимоги міжнародної компанії, але також має надавати гнучкість для адаптації будь-яких майбутніх змін, які настануть у міру ведення бізнесу на міжнародній арені.

Розглянемо основні причини, чому ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» повинна інвестувати в розробку власної якісної системи ERP.

По-перше, централізація місцевих та глобальних даних та робочих процесів в одній централізованій системі ERP. Хороша система ERP надає корпорації можливість детально переглянути детальні локальні дані для одного з місцезнаходжень, одночасно полегшуючи загальний доступ до даних компанії. Система дає змогу так само легко побачити, що відбувається з одним окремим бізнес-підрозділом, як і отримати загальний статус всієї корпорації. ERP-система надає важливу можливість збільшення та перегляду локальної картинки, а потім зменшення, щоб побачити, як ця локальна картинка впливає на загальну картину глобальній організації.

З точки зору координації, система ERP дозволить координувати продажі, виробництво та розподіл як на місцевому, так і на глобальному рівні. Управління запасами є складним у глобальному виробничому середовищі. Компанія Samsung Electronics мусить мати можливість мати загальний погляд на запаси на всіх рівнях - сировину, незавершену роботу тощо. Також компанія Samsung Electronics повинна мати можливість бачити всі аспекти своєї діяльності. Недостатньо просто поглянути на статичні рівні запасів, необхідно розуміти, як матеріали, готові товари та

відвантаження протікають по каналах між глобальними дочірніми компаніями, а також клієнтами. Вся справа в тому, щоб переконатися, що є потрібні товари в потрібному місці в потрібний час. Важливим є глобальний ланцюжок поставок.

Коли у міжнародної компанії є такі динамічні та скоординовані можливості, і скрізь, де ведеться бізнес, компанія не тільки краще реагує на потреби клієнтів, але може робити це ефективніше та вигідніше, таким чином, щоб динамічно оптимізувати всю свою діяльність. Система ERP підтримує постійні зусилля з оптимізації, безперервну, динамічну координацію ваших операцій, постійне вдосконалення процесів та багато іншого.

По-друге, ERP-система надасть можливість ефективного управління витратами в складному ланцюжку постачання. Подібно до того, як міжнародна компанія повинна мати можливість легко отримувати дані про ланцюги поставок для окремих підрозділів і отримувати зведений погляд на інформацію про всю компанію, також надзвичайно важливо чітко уявити фінансові наслідки кожного рішення, коли воно приймається. ERP-система дозволить бачити дані, включаючи вартість матеріалів, вартість готової продукції та вартість проданих товарів, поряд із кредиторською та дебіторською заборгованістю. Розуміючи фінансові показники діяльності окремих бізнес-підрозділів, а також усієї міжнародної компанії в цілому, є можливість набагато краще приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення компанії та просування її вперед у майбутнє.

По-третє, впровадження та використання ERP-системи надає можливість усунути мовні, валютні та культурні бар'єри. Міжнародній компанії доводиться вести бізнес в різних валютах та обмінних курсах. Система ERP може бути потужним посередником для перекладу валют через національні кордони, водночас дозволяючи користувачам бачити фінансові дані, представлені в їх місцевих валютах. Таким чином, регіональний менеджер у Києві може побачити фінанси, представлені в гривнях, при аналізі конкретного підрозділу. Але якщо одному з корпоративних офісів у інших країнах потрібно отримати доступ до цих даних, вони

можуть легко перетворити фінансові дані, що відображаються як гривні, у потрібну для них валюту.

Деякі відмінності між географічними регіонами можна дозволяє налаштувати свої інформаційні панелі відповідно до уподобань кожного регіону або місця.

Культура також може відігравати певну роль у реалізації проектів. Міжнародні або регіональні відмінності в бізнес-процесах, структурі, управлінні та стилі спілкування повинні враховуватися для оптимального впровадження ERP. Цей необхідний організаційний потенціал для культурної гнучкості повинен відображатися у гнучкості системи ERP незалежно від того, де знаходиться той чи інший підрозділ.

По-четверте, розробка та впровадження системи ERP сприяє адаптації та зростанню. У міру того, як зростає та змінюється бізнес міжнародної компанії, ERP-система повинна полегшити адаптацію. Якщо йде мова про вихід на ринок нової країни, нові норми, нові лінійки продуктів або нові процеси, система ERP повинна забезпечити безперервний розвиток бізнесу. ERP-система розроблена настільки гнучкою, щоб адаптуватися разом із міжнародною компанією і є ключовим активом у забезпеченні майбутнього та розвитку бізнесу міжнародної компанії.

Отже, розробка та впровадження глобальної системи ERP є складним відповідальним процесом, який вимагає прийняття правильних рішень та залучення досвідчених розробників. В подальшому система ERP здатна підвищити ефективність ведення бізнесу компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Реалії сьогодення свідчать про те, що інформаційні технології є незамінним елементом корпоративних технологій управління, що забезпечують ефективне досягнення цілей та надають нові можливості.

Баланс між обсягами та прибутковістю бізнесу разом з витратами, що виникають у разі впровадження та підтримки інформаційних технологій, є важливою частиною, на яку підприємства мають звертати увагу.

Задля отримання конкурентних переваг підприємства мають використовувати сучасні новітні системи управління, завдяки яким вони матимуть можливість швидко реагувати на будь-які зміни у середовищі.

Компанія вважається успішною, якщо її бізнес-процеси виведені на технологічний рівень, тобто робота здійснюється планово, з доведенням до автоматизму. Такий підхід може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Ефективним інструментом на ринку інформаційних технологій, що зміг би об'єднати в собі фактично всі моменти, пов'язані з діяльністю того чи іншого підприємства, є інтегровані системи класу ERP.

У даному розділі було запропоновано та розглянуто проект, який передбачає, що ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» може розробити та впровадити у свою діяльність ERP-систему власної розробки.

Індекс прибутковості проекту впровадження ERP-системи власної розробки становить 15,43 – проект є ефективним. Внутрішня норма дохідності складає 8,70%. Вартість дисконтованого доходу через 6 років дорівнює 310997,84 тис. грн.

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» може приймати до реалізації варіант, який передбачає створення власної ERP-системи та її впровадження на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Світова економіка на сучасному етапі свого розвитку характеризується швидкими темпами глобалізації. Кожна національна економіка намагається брати активну участь у міжнародній співпраці, завдяки чому зростають її конкурентні переваги на світовому ринку. Таким чином, відбувається стрімкий розвиток міждержавних та міжфірмових зв'язків, що, в результаті, являються рушійною силою для того, щоб вести конкурентоспроможний бізнес не тільки у вітчизняній країні, а й за її межами. Звісно, такі інтеграційні процеси підштовхують організації до нових та зовсім інших підходів управління своєю діяльністю. Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати набір різних методів та інструментів менеджменту.

Корпоративні технології управління – це всі системи, додатки, засоби управління, розрахункові рішення, методології тощо, що використовуються організаціями для того, щоб мати можливість справлятися зі змінними ринками, забезпечувати на них конкурентну позицію та покращувати ефективність бізнесу.

Забезпечення високої ефективності застосування корпоративних технологій управління в компанії є досить складним і багатовимірним завданням. Безумовно, якість корпоративних технологій управління в кожній компанії пов'язано з її особливостями.

ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» — представництво Samsung Electronics, визнаного лідера світового ринку електроніки та побутової техніки, в Україні, відкрите в серпні 1996 року. З невеликої експортної фірми, створеної у корейському місті Тегу, Samsung перетворилася на одну з найбільших компаній світу, яка спеціалізується на виробництві електроніки.

В Україні працюють два підрозділи компанії: підрозділ продажів та маркетингу, а також науково-дослідний підрозділ.

Діяльність компанії Samsung Electronics в умовах ринкової економіки пов'язана з необхідністю укріплення власних позицій у конкурентному середовищі.

Такі компанії, як Samsung Electronics, демонструють на міжнародних ринках високий рівень глобальної конкурентоспроможності.

Для Samsung Electronics властива наявність багатьох філій по всьому світу та великий виробничий потенціал, створений на основі прямих інвестицій. Компанія є розробником, виробником і дистриб'ютором споживчих електронних продуктів: мобільних телефонів, принтери, кондиціонерів, телевізорів та холодильників. У компанії працюють 320 тис чоловік у 80 країнах і нараховується понад 200 дочірніх компаній по всьому світу. Не багатьом іншим компаніям вдалося досягти рівня успіху, як Samsung Electronics.

За підсумками 2019 року дохід компанії Samsung Electronics склав 221,57 млрд дол. США, а операційний прибуток – 53,52 млрд дол. США. Також 2019 рік був відзначений численними технологічними проривами та інноваційними досягненнями у різних галузях бізнесу, що формують і зміцнюють основу для подальшого зростання прибутковості компанії.

Компанія прагне підвищити рентабельність, сконцентрувавшись на зниженні витрат та підвищенні ефективності виробництва.

Було проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства та виявлено, що підприємство з 2017 р. до 2019 р. підвищило свої прибутки на понад 20 тис. грн.

Було визначено, що основними видами продукції, що продається ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», є товари з груп СЕ (побутова техніка, телевізори, монітори) та ІМ (мобільні телефони, аксесуари до мобільних телефонів).

Проаналізовано, що головним напрямком зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є імпорту готової продукції та сервісних компонентів, так як вся продукція виготовляється за межами України. Основними країнами-імпортерами ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» є Китай, В'єтнам, Таїланд, Росія, Малайзія, Туреччина, Словаччина, Угорщина та Індія.

Було проведено аналіз ефективності імпорту, який показав, що коефіцієнт абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ «Самсунг Електронікс Україна

Компані» протягом 2017-2019 років становить  $\approx 1,3$ , а виручка від реалізації імпортованої готової продукції збільшилась з 12600000 тис.грн у 2017 році до 14700000 тис. грн у 2019 році.

Було проведено аналіз корпоративних систем управління на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані», який показав переваги та недоліки її використання.

Таким чином, до переваг можна віднести наступне:

- ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне мінімізувати вплив на здоров'я та навколишнє середовище, пов'язаний із використанням хімічних речовин, що викликають занепокоєння. Крім того, ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне створити середовище, де співробітники компанії можуть працювати, не турбуючись про своє здоров'я та безпеку в процесі виконання своїх обов'язків.
- ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» проводить спеціальні освітні програми для сприяння розвитку місцевих громад, забезпечуючи при цьому різноманітну підтримку через знання ІКТ та експертний персонал, щоб дати можливість місцевим жителям та громадам створити можливості, необхідні для планування кращого майбутнього.
- ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» твердо впевнені, що забезпечення рівних можливостей є ключовим фактором економічного зростання, політичної стабільності та соціальних змін, тому намагаються знайти нові способи допомогти жінкам у країні та підготувати молодь до майбутнього.
- ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» прагне переслідувати інновації та нові шляхи зростання, щоб ділитися відповідними технологіями з країною, у якій здійснює свою діяльність.

У розділі 3 було розглянуто переваги застосування ERP-системи на підприємствах, досліджено сучасні ERP-системи та запропоновано декілька

варіантів впровадження ERP-системи на ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані»:

- розробка власної ERP-системи;
- придбання вже існуючої ERP-системи;
- оренда готової ERP-системи.

Далі здійснили та визначили, що найвигіднішим є варіант впровадження ERP-системи власної розробки, шляхом проведення аналізу привабливості.

Після цього було проаналізовано економічну ефективність запропонованих шляхів удосконалення корпоративних технологій управління. Вартість дисконтованого доходу через 6 років дорівнює 310997,84 тис. грн. Індекс прибутковості проекту впровадження ERP-системи власної розробки становить 15,43 – проект є ефективним. Внутрішня норма дохідності складає 8,70%.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» може приймати до реалізації варіант, який передбачає створення власної ERP-системи та її впровадження на підприємстві, що дозволить оптимізувати процеси на підприємстві, налагодити роботу, підвищити продуктивність праці, зменшити витрати, а також послугує прикладом для впровадження даної ERP-системи у інших підрозділах та офісах Samsung Electronics по всьому світу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична бізнес-платформа NOMIS: веб-сайт. URL: [//nomis.com.ua/ru/36048094-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-samsunh-elektroniks-ukraina-kompani](http://nomis.com.ua/ru/36048094-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-samsunh-elektroniks-ukraina-kompani)
2. Бекхожаева А. К. Региональная конкурентоспособность: теория и методология анализа. *Теоретические и практические аспекты развития современной науки* : матеріали наук.-практ. конф., 14 бер. 2017 р. Кишинів: Мир науки, 2017. С. 67-72.
3. Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*. 2014. №9. С. 63-81.
4. Березной А. Мировая экономика и международные отношения. 2014. №10. С. 5-17.
5. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. С. 234.
6. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С.30.
7. Вовк Ю.Я. Процесс управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23. С. 343-352.
8. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355-364.
9. Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении: учебн. пособ. Улан, 2005. 72 с.
10. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. С. 100-105.

11. Гомонай-Стрижко М.В. Інформаційні системи та технології на підприємстві: Конспект лекцій. Львів: НЛТУ, 2014. 200 с. URL: [http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra\\_EP/Kafedra\\_EP\\_PDFs/kl\\_isitp.pdf](http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_isitp.pdf)
12. Перспективные корпоративные технологии, которые нельзя оставить без внимания. *Идеи и практики автоматизации*: веб-сайт. URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=186016>
13. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с.
14. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебн. пособ. Москва: ПРИОР, 2002. 464 с.
15. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 172 с.
16. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: учебн. пособ. Москва: Вильямс, 2004. 272 с.
17. Інформаційні системи в менеджменті. *Вільна енциклопедія* : веб-сайт. URL: <http://ism.flybb.ru/topic198.html>
18. Пономаренко В. С., Золотарьова І. О., Бутова Р. К. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2011. 484 с
19. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия. *Креативная экономика*. 2009. № 10 (34). С. 71-76.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 623–628.
21. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір : монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.

22. Лук'яненко Д. Г. Стратегії глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2009. № 8–9. С. 5–43.
23. Маталка С.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2011. 210 с.
24. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов : монография. Москва : ДНС, 1997. 160 с.
25. Методи управління компанії Samsung Electronics. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: <https://ppt-online.org/72170>
26. Михайлов А.П., Елуферьева Ю.С. ERP-системы и корпоративные порталы. *Экономика и социум. Информационные и коммуникативные технологии*. 2016. № 4(23). С. 788–791.
27. Михайловська О. В. Вплив глобалізації інформаційного простору на розвиток міжнародних інноваційно-інвестиційних процесів : монографія. Київ : Скіф, 2009. 424 с.
28. Мурзина А.А., Чернецова Г.М. Сущность технологии управления организацией и ее составляющие. Проблемы материальной культуры. 2017. № 278. С. 42–45
29. Огляд ринку корпоративних інформаційних систем. *Економічна кібернетика та інформатика* : веб-сайт. URL : [http://studopedia.com.ua/1\\_132983\\_oglyad-rinku-kIs.html](http://studopedia.com.ua/1_132983_oglyad-rinku-kIs.html)
30. Останина Н.В. Развитие менеджмента в корпоративных системах на базе информационных технологий : монография. Київ : ЕУФІМБ, 2000. 164с.
31. Технологизация - путь совершенствования управления предприятием. *Научная электронная библиотека* : веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologizatsiya-put-sovershenstvovaniya-upravleniya-predpriyatiem>

- 32.Онищенко В.П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
- 33.Ситник В. Ф., Писаревська Т. А., Єрьоміна Н. В., Краєва О. С. Основи інформаційних систем : навч. посібник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2001. 420 с.
- 34.Офіційний сайт Державного комітету статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 35.Примеры корпоративных культур международных компаний: Система управления компании Samsung. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: [https://www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10516/](https://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10516/)
- 36.Різніченко Л. В. Досвід упровадження корпоративних інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах : монографія. Кременчук : КДПУ, 2008. 189 с.
37. Світовий ринок ERP-систем. *Интерфейс* : веб-сайт. URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=23945>
- 38.Сікірда Ю. В. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій. Кіровоград : КЛА НАУ, 2013. 177 с.
- 39.Путь Samsung: Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: <http://maxima-library.org/knigi/genre/b/392112?format=read>
- 40.Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 291 с.
- 41.Тюріна Н. М. Оцінка вартості та ефективності використання інформаційних систем управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. №25. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3174/1/2006.pdf>.

- 42.Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
- 43.Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник / за ред. А.І. Кредісова. Київ : Знання, 1997. 448 с.
- 44.Харченко Ю. А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства. *Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка*. 2018. № 7. С. 102-108.
- 45.Шевчук О.А. Знання – як основний стратегічний ресурс підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2013. №2/2(10). С. 46-49.
- 46.Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: монография. Донецк : Донеччина, 2000. 152 с.
- 47.Afuah A. Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases : monograph. N. Y. : Routledge, 2014. P. 200.
- 48.A Dictionary of Business and Management. *Oxford Reference* : веб-сайт. URL: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899>
- 49.Jhanson M. Reinventing Your Business Model, N. Y. : 2016, 347 p.
- 50.Hammer, M. Champy, J., 1993. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey, 2007 p. 365.
- 51.Kalkan V.D. Knowledge Management Challenges For Global Business. *International Business & Economics Research Journal*. 2005. №. 10. P. 19-28.
- 52.Kaplan S. Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing : monograph. N.Y. : Wiley, 2012. P. 256.
- 53.Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, game Changers and Challengers : monograph. N.Y. : Wiley, 2010. P. 180.

54. Samsung's Organizational Structure & Its Characteristics (An Analysis). *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: <http://panmore.com/samsung-corporate-organizational-structure-characteristics-analysis>
55. Samsung Electronics Corporate Governance. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: <https://www.samsungsdi.com/ir/corporate-governance/board-of-directors.html>
56. Samsung Electronics Corporate Governance Report FY2018. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: [https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/Corporate\\_Governance\\_fy\\_2018\\_eng.pdf](https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/Corporate_Governance_fy_2018_eng.pdf)
57. Samsung Electronics Co., Ltd. 2018 Business Report. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: [https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018\\_Business\\_Report\\_vF.pdf](https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018_Business_Report_vF.pdf)
58. Samsung Electronics Sustainability Report 2019. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: [https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/uk/aboutsamsung/pdf/Sustainability\\_report\\_2019\\_en\\_F.pdf](https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/uk/aboutsamsung/pdf/Sustainability_report_2019_en_F.pdf)
59. Sangmoon Park and Youngjoon Gil. How Samsung transformed its corporate R&D center. A strategic transformation allowed Samsung to leapfrog from technology follower to leader. *Research Technology Management*. 2006. № 49. P. 24 – 29.
60. Strategic analysis of Samsung. *Samsung Electronics Company* : веб-сайт. URL: <https://notesmatic.com/2020/09/strategic-analysis-of-samsung/>
61. The Murdoch University : веб-сайт. URL: <https://www.coursehero.com/file/p1446g1/Return-on-Equity-2008-1909-Generally-ROE-from-15-to-20-is-considered-good/>

62. Youngsoo Kim. Technological Capabilities and Samsung Electronics' International Production Network in Asia : monograph. N.Y. : BRIE, 1997. P. 106.

Додаток А

