

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Євтушенко Анастасія Анатоліївна

УДК 339.9(045)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ефективність менеджменту компанії-суб'єктів міжнародного бізнесу

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.А. Євтушенко

Керівник роботи
І.В. Горбачова, к.е.н., доцент

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Євтушенко А.А. Ефективність менеджменту компанії-суб'єктів міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління компаніями-суб'єктами міжнародного бізнесу. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування поняття «менеджмент». Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку одягу в Україні. Визначено особливості менеджменту швейних підприємств при здійсненні операцій з давальницькою сировиною. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту міжнародної діяльності підприємств з урахуванням специфіки функціонування швейної галузі та сучасних особливостей міжнародного бізнесу.

Ключові слова: менеджмент, міжнародний бізнес, операції з давальницькою сировиною, ринок одягу, швейна промисловість.

Yevtushenko A.A. Effectiveness of management of the company-international business subjects. –Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissya National University, Zhytomyr, 2022.

The theoretical-methodical and applied principles of management of companies-international business subjects are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, the interpretation of the concept of "management" has been improved. The trends of the clothing market in Ukraine are analyzed. The peculiarities of sewing enterprises management in the implementation of operations with tolling have been identified. Proposals for improving the management system of the enterprises international activity are substantiated, taking into account the specifics of the functioning of the garment industry and modern features of international business, are substantiated.

Keywords: management, international business, tolling, clothing market, garment industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	7
Розділ 2 СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ШВЕЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	13
Розділ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ- СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швейне виробництво як складова легкої промисловості задовольняє базові потреби населення в одязі. Зважаючи на досить високу ємність внутрішнього ринку та стабільно високий попит зі сторони іноземних споживачів, галузь має значний потенціал. Однак відсутність базової інституційної підтримки та наявність численних перманентних проблем стримує його реалізацію і розвиток. Критичними чинниками для розвитку швейної галузі став Covid-19 та військова агресія на території України, що обумовили обмеженість ресурсних можливостей підприємств та зруйнували логістичні ланцюги їх відновлення. В зазначених умовах резервом збереження потенціалу розвитку підприємств є максимальне використання переваг ефективної системи менеджменту господарської та міжнародної діяльності.

Методологічні основи менеджменту підприємств є предметом активних дискусій науковців та експертів (Мазаракі А. А., Хоменко Т. Ю., Погребняк А.Ю. та ін). Специфіка управління міжнародною діяльністю підприємств, зокрема операціями з давальницькою сировиною, відображена в наукових напрацюваннях Гринь В.І., Ковальчук Т.Г., Фостоловича В.А., Ковальчука І.В., Гловюка А.С. та ін. *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми управління міжнародною діяльністю підприємств;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств швейної промисловості, що є суб'єктами міжнародної діяльності;
- ідентифікувати сучасні особливості менеджменту міжнародної діяльності швейних підприємств;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту швейних підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною діяльністю підприємств швейної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів менеджменту підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності поняття “менеджмент”), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій розвитку ринку одягу, ідентифікації сучасних особливостей менеджменту міжнародної діяльності швейних підприємств.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Євтушенко А.А. Сучасні особливості менеджменту підприємств швейної промисловості. Матеріали студентської науково-практичної конференції за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт «Студенські наукові читання - 2022». Житомир: Поліський національний університет. 2022. С. 126-128.
2. Євтушенко А.А. Швейна промисловість та ринок одягу в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів». Житомир: Поліський національний університет. 2022. С. 221-223.
3. Євтушенко А.А. Дропшипінг як сучасна технологія збуту продукції швейних підприємств в умовах руйнування логістичних ланцюгів. Матеріали VIII студент. наук. конф., присвяченої 100 річчю Поліського національного університету: «Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст». Житомир: Поліський національний університет. 2022. С. 46-48.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 28 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Економіка України протягом усього періоду незалежності характеризувалася високим рівнем нестабільності та невизначеності. Її ознаками традиційно були мінливість нормативно-правового забезпечення, низький рівень державної підтримки підприємств, корумпованість, бюрократизація та ін. Тому тенденції розвитку усіх галузей економіки завжди значною мірою визначалися ефективністю систем менеджменту окремих суб'єктів бізнесу. В результаті впливу пандемія Covid 19 та повномасштабної російсько-української війни менеджмент для підприємницьких структур набув ще більшої вагомості, оскільки визначає їх спроможність функціонувати в надскладних умовах і підтримувати рівень ефективності.

В літературі представлено численні наукові напрацювання вчених та експертів, що формують теоретико-методологічне підґрунтя для практичної імплементації менеджменту у діяльність бізнес-структур. Зокрема, у сучасній науці виокремлюють 6 концептуальних підходів до трактування категорії «менеджмент»:

1. Менеджмент як наука – сукупність знань, що формують теоретичний базис для управління соціально-економічними системами.
2. Менеджмент як процес прийняття і реалізації управлінського рішення.
3. Менеджмент як орган управління (структурний підрозділ), що здійснює цілеспрямований вплив на певний об'єкт чи процес.
4. Менеджмент як сукупність кваліфікованих фахівців, що керують організацією.
5. Менеджмент як мистецтво, що визначається індивідуальними компетентностями і якостями керівника.
6. Менеджмент як вид діяльності, сукупність взаємопов'язаних процесів або функцій [5].

Всі зазначені визначення є раціональними і мають право на застосування в теорії і практиці економічної діяльності. Їх спільною ідеєю, у авторському баченні, є доцільність вивчення і застосування менеджменту через призму системності та динамічності. Тобто менеджмент слід розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних дій, функцій та процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей. При цьому встановлені цілі підприємства досягаються через досягнення цільових орієнтирів самого менеджменту (рис. 1.1.). Ефективність менеджменту забезпечується через реалізацію його функцій: планування, організація, координація, мотивація та контроль.

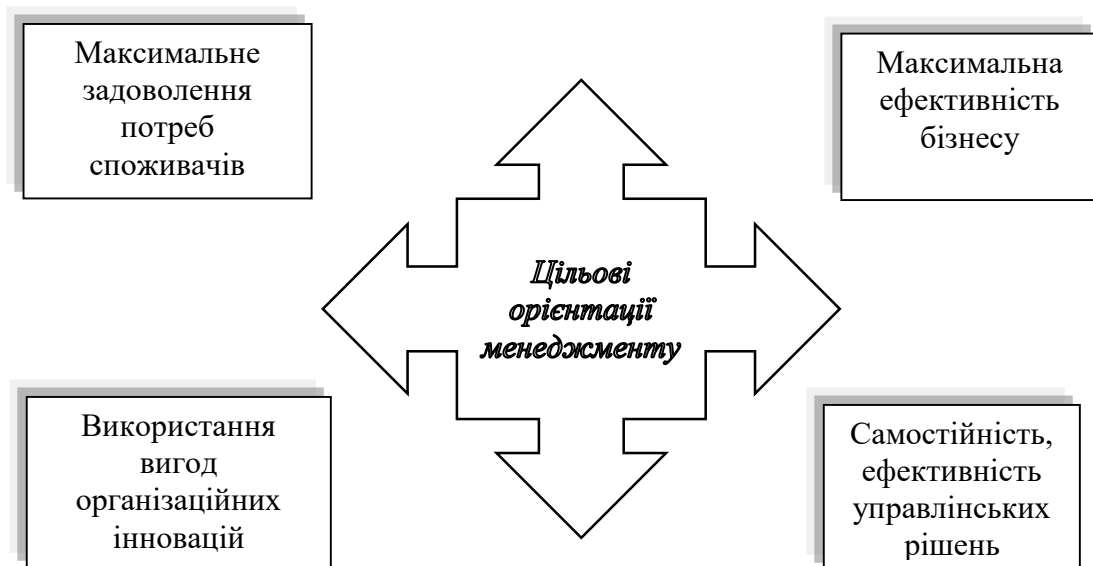


Рис. 1.1. Цільові орієнтації сучасного менеджменту підприємств

Менеджмент підприємства як і бізнес-процеси, що є його об'єктом, зазнає впливу чинників зовнішнього середовища. Глобалізація, діджиталізація, динамізм, гостра конкуренція визначають, зростаючі потреби споживачів визначають особливості сучасного менеджменту:

- зміна змісту планування;
- всебічне дослідженням факторів успішної діяльності;
- орієнтація на досягнення стабільних успішних результатів;
- розвинута теорією і практика маркетингу;
- розробка ефективних технологій прийняття рішень;

- широке застосування математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ;

- розвинута мережа розрахункових систем і засобів комунікацій;

- активна участь персоналу в управлінні [13].

Система менеджменту підприємницьких структур об'єктивно адаптується до специфіки галузі застосування. Досліджуючи менеджмент швейних підприємств, що є суб'єктами міжнародного бізнесу, слід відзначити його адаптивність до сучасних умов розвитку легкої промисловості у країні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Адаптація менеджменту підприємств швейної промисловості до умов зовнішнього середовища

<i>Специфіка розвитку галузі</i>	<i>Напрямок адаптації менеджменту</i>
Надмірний рівень конкуренції зі сторони іноземних компаній	Орієнтація на довгострокові контракти зі споживачами та посередниками
Проблеми з постачанням сировини через руйнування логістичних ланцюгів	Трансформація логістичних ланцюгів з перерозподілом відповідальності та ризиків між підприємством та партнером
Критично низька платоспроможність та скорочення попиту на внутрішньому ринку	Переорієнтація діяльності та зовнішній ринок
Переорієнтація споживача на онлайн купівлю	Зміна каналів роздрібного продажу товарів
Підвищена невизначеність та ризиковість зовнішнього середовища	Зростання ролі оперативного менеджменту, пролонгація (відтермінування) реалізації стратегічних рішень

Ключовою ознакою менеджменту сучасних підприємств стає діджиталізація, яка пронизує усі функції та процеси: аналіз екзогенного та ендогенного середовища, планування, управління трудовими ресурсами, зовнішні та внутрішні комунікації. Діджиталізація наразі стала об'єктивною потребою та джерелом нових можливостей для збереження та нарощування потенціалу підприємств. Це обумовлено переходом не лише управлінських, а й безпосередньо бізнес процесів в онлайн площину. Зокрема у сфері виробництва та реалізації одягу за даними міжнародного звіту State of Fashion у 2020 р. відбулася зміна каналів продажів офлайн на онлайн і соціальні мережі, діджитал-продажі у світі виростили у 8 разів [18].

Діяльність підприємницьких структур на міжнародному ринку товарів, послуг чи капіталу обумовлює потребу у застосуванні менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, що являє собою цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання [4].

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності реалізується через класичні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Однак, їх специфіка значною мірою визначається видом зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються підприємством. Так, для підприємств, формою експансії яких у міжнародному середовищі є перенесення бізнесу закордон шляхом створення дочірніх чи спільних підприємств, характерним є імплементація міжнародного менеджменту. Міжнародний менеджмент є сукупністю управлінських технологій, застосування яких спрямоване на формування і реалізацію конкурентних переваг за рахунок максимального використання специфічних чинників і вигод ведення бізнесу в інших країнах. При цьому основною відмінністю менеджменту підприємств, що є суб'єктами міжнародного бізнесу, від структур, що працюють лише на внутрішньому ринку, є необхідність врахування більшої сукупності чинників зовнішнього середовища. При моніторингу зовнішнього середовища, фактори доцільно згрупувати на 3 рівні: 1) материнської країни; 2) країн міжнародної діяльності; 3) глобального середовища. Лише аналіз чинників усіх рівнів у тісному взаємозв'язку дозволить сформулювати якісне аналітичне підґрунтя для планування та реалізації ефективної міжнародної діяльності.

Таким чином слід зазначити, що система менеджменту підприємств, що є суб'єктами міжнародної діяльності набуває специфічних ознак, основними з яких є:

- менеджмент охоплює міжнародний рівень та територіальний простір, що є більш широким, ніж при веденні внутрішньої діяльності;
- необхідність врахування впливу різних політичних, економічних, правових і культурних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- окрім підприємств у зовнішньоекономічній діяльності беруть участь держави, які відрізняються політикою ведення міжнародних зв'язків, мають власну стратегію у цій сфері та сукупність важелів впливу [16];
- необхідність врахування міждержавних інструментів та засобів регулювання міжнародних відносин.

Ефективність менеджменту підприємства визначається рівнем досягнення визначених цілей. Її основи значною мірою закладається ще на етапі планування і підготовки до здійснення міжнародних операцій. Аналіз ефективності визначається на основі співставлення фінансових результатів від міжнародних операцій та затрат на їх здійснення. Класичними показниками ефективності є:

- валютна ефективність міжнародних операцій;
- ефективність міжнародних операцій;
- рентабельність міжнародних операцій;
- економічний ефект від здійснення міжнародних діяльності.

При цьому аналіз зазначених показників доповнюється розрахунком фінансових результатів від здійснення міжнародних операцій в розрахунку на 1 управлінських витрат.

Таким чином можна стверджувати, що адаптаційні можливості підприємств в умовах підвищеної ризиковості та невизначеності значною мірою забезпечуються трансформаційними змінами системи менеджменту підприємницьких структур. Сучасний менеджмент набуває ознак гнучкості та динамічності (швидка адаптація до змін середовища), інноваційності (імплементация сучасних методів прийняття управлінських рішень, переважно зорієнтованих на вирішення оперативних проблем), високої вмотивованості (застосування сучасних систем та методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу), максимальна орієнтація на сучасні світові тенденції

розвитку бізнесу (діджиталізація, диверсифікація та концентрація діяльності).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ШВЕЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Швейне виробництво є однією зі складових високодиверсифікованої легкої промисловості, до складу якої входить 23 види господарської діяльності, об'єднані у 3 групи: текстильне виробництво (34 % валової продукції галузі), виробництво одягу (41 %), виробництво виробів зі шкіри (25 %). В сукупності вони забезпечують 5 % бюджетних надходжень, 2,6 % українського експорту товарів.

У світовому масштабі швейна промисловість в цілому і виробництво одягу зокрема, є одними з найбільш динамічними, що обумовлено збільшенням чисельності населення та доходів, розвитком урбанізації. Лідерами на ринку одягу є Китай, Індія, країни ЄС.

Швейна промисловість є соціально значимим (забезпечення базових потреб людини) і експортоорієнтованим видом економічної діяльності. Однак лібералізація зовнішньоекономічної політики України, спричинила надмірну відкритість внутрішнього ринку і значно ускладнила умови його функціонування, що визначило низьку конкурентоспроможність українських товаровиробників та високий рівень імпортозалежності галузі.

До 2022 р. в Україні функціонувало понад 1600 підприємств з пошиття одягу. Переважно це представники малого та середнього бізнесу. Вони забезпечують робочими місцями майже 50 тис. осіб. Більшість виробничих потужностей сконцентровані на півночі та сході країни. Найбільш відомими українськими швейними підприємствами є Черкаська фабрика імені Лесі Українки, Бердичівська фабрика одягу, ПАТ «Volodarka» (м. Вінниця), ПрАТ «Санта Україна» (м. Первомайськ Миколаївської обл.), ВО «Хмельницьклегпром», фабрика «Каштан» (м. Київ) [14].

Тенденції розвитку галузі тісно корелюють з усіма кризовими процесами в економіці країни. Відповідно обсяги та ефективність функціонування швейних підприємств зазнавали негативних змін у 2009 р., 2014-2016 рр. Для прикладу виробництво чоловічих костюмів у 2014 р. скоротилося на 68 % порівняно з 2008 р. [14]. У 2017-2018 рр. відбулося підвищення показників ефективності у галузі. Критичним фактором для розвитку швейної промисловості стала пандемія Covid 19. Внаслідок скорочення попиту на внутрішньому ринку на 50-60 % та замовлень іноземних компаній на пошиття одягу – на 30 %, у 2020 р. значно знизилися обсяги виробництва, було скорочено понад 20 тис. робочих місць, експорт скоротився майже на 12 % [14].

Основними чинниками негативних тенденцій розвитку швейної промисловості останнього десятиліття були:

- критична обмеженість внутрішньої сировинної бази, залежність від імпортованої сировини;
- обмеженість власних фінансових ресурсів підприємств, відсутність державної підтримки, несприятливі умови кредитування;
- складність митних процедур при здійсненні операцій з давальницькою сировиною та експорті продукції;
- різке зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку;
- відсутність бюджетного фінансування інноваційних розробок у галузі;
- нерозвиненість дизайнерських рішень порівняно з закордонними виробниками.

Ринок одягу в Україні не є монополізованим. Однак понад 50 % його ємності забезпечують іноземні фірми, близько 30 % – продавці секонд-хенду, і лише близько 20 % – українські компанії. Додаткову недобросовісну конкуренцію для вітчизняних виробників створює дешева і неякісна продукція, що контрабандою потрапляє в Україну. Згідно з міжнародною статистикою з Китаю, Туреччини й Польщі у 2017 р. ввезено продукції легкої промисловості на суму 1079,1 млн дол., тоді як за даними Держстату України — лише на 483,3 млн

дол. [14].

В цілому капіталізація ринку одягу оцінюється в 60 млрд грн. В результаті війни відбулися зміни у структурі операторів на ринку одягу в Україні – імпорту продукції скоротився майже на 60 % [19]. Однак значно скоротилося і виробництво вітчизняної продукції, оскільки території концентрації потужностей (Сумська, Харківська області) найбільше страждають від російської агресії та руйнувань.

Варто зазначити, що лише 53,8 % продукції українських підприємств реалізується на внутрішньому ринку. 75 % виробництва здійснюється на умовах операцій з давальницькою сировиною. Переважно співпраця на даних умовах відбувається з фірмами з Німеччини, Великої Британії, Нідерландів, Іспанії, Угорщини. В цілому основним імпортером швейної продукції з України є країни ЄС (понад 80 % експорту – Італія, Іспанія, Нідерланди Німеччина, Польща, Франція, Швейцарія), Сполучене Королівство Великої Британії, США.

Як зазначалося вище, критичним фактором для розвитку швейної галузі став covid-19. Навіть у постпандемічний період підприємства не змогли швидко відновити обсяги своєї виробничої та зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема у 2021 р. обсяги експорту та імпорту одягу порівняно з 2019 р. були меншими майже удвічі (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Показники зовнішньоекономічної діяльності швейних підприємств України

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2020 р., +/-	2021 р. до 2020 р., %
Вартість експорту, млн дол.	515,7	448,2	332	-183,7	64,4
Частка у загальнонаціональному експорті, %	1	0,9	0,5	-0,5	X
Вартість імпорту, млн дол.	769	707,7	401,5	-367,5	52,2
Частка у загальнонаціональному експорті, %	1,3	1,3	0,6	-0,7	X
Експорт продукції, виготовленої з давальницької сировини, млн. дол	464	402	400,9	-63,1	86,4

Джерело: розраховано за даними [7].

Водночас потоки експорту продукції, виготовленої з давальницької

сировини були менш чутливими до кризових процесів. Це доводить, що підприємства, зорієнтовані у своїй діяльності на чистий експорт продукції, є менш стійкими до ризикових ситуацій.

В цілому за оцінками експертів ринок одягу в Україні поступово відновлюється – на зміну негативним тенденціям (у лютому 2022 р. імпорту одягу скоротилося на 18,13 % до 59,4 млн дол. США, а в березні – на 70,9 %, склавши 17,3 млн дол. США) прийшло незначне піднесення (у червні 2022 р. вартість імпорту порівняно з травнем збільшилася на 12 %, досягнувши 71,8 млн дол. США, що лише на 1 % нижче рівня січня 2022 р.) [9].

Важливо відзначити, що, навіть не враховуючи катастрофічні наслідки воєнних подій та коронакризи, українські підприємства швейної промисловості функціонували в складних умовах високого конкурентного тиску та низького рівня державної підтримки та регулювання, що призвело до відставання від показників функціонування аналогічної галузі у Польщі у 6 разів, Італії – у 73 рази [18]. Визначальними стримуючими чинниками розвитку швейної промисловості є: залежність від імпортованої сировини, що обумовлює високу собівартість продукції; брак фінансових активів, що породжує залежність від залученого капіталу; низький рівень попиту та платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку; технологічна відсталість виробництва; значні обсяги контрабанди продукції.

Частковому нівелюванню даних чинників сприяє об'єднання товаровиробників у кластери чи концерни: Podillya Women Apparel Cluster (14 компаній), Podillya Wedding Group, Західноукраїнський кластер індустрії моди (40 компаній). Це дозволяє консолідувати зусилля окремих бізнес-суб'єктів у вирішенні проблем та лобюванні спільних інтересів.

Дослідження менеджменту підприємств, що є суб'єктом міжнародного бізнесу здійснювалося на прикладі ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся", що є це сучасною швейною фабрикою. 90 % продукції підприємство виготовляє на умовах давальницької сировини. Основним контрагентом є німецька компанія Leineweber (торгова марка BRAX). 10 % продукції виготовляється для збуту на

внутрішньому ринку і реалізується через фірмовий магазин "Леся". Потужність виробництва ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" – 700 тисяч виробів на рік.

Основний напрямок діяльності: виробництво верхнього одягу. Додаткові напрямки діяльності: неспеціалізована оптова торгівля, інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Фактично предметом діяльності підприємства є виробництво та реалізації (оптова і роздрібна) брюк класичних жіночих і чоловічих. З 2008 р. продукція підприємства реалізується під брендом LAGRAND. Продукцію розробляють провідні німецькі та італійські дизайнери, виготовляють відповідно до європейських стандартів якості лише з натуральних тканини провідних виробників Італії, Іспанії та Німеччини.

В 2013 році швейна фабрика LESYA переживає новий період у своїй історії — співвласником підприємства стає німецька компанія «Ляйневебер», яка виводить компанію на якісно новий рівень виробництва та системи організації праці. Найважливішими принципами компанії є:

- сучасність;
- впровадження новітніх технологій;
- чітка та системна робота;
- врахування індивідуальних потреб замовника;
- забезпечення преміальної якості;
- постійне підвищення результаті роботи;
- екологічна та соціальна відповідальність.

Організаційна структура управління підприємством побудована відповідно до його структури (рис. 2.1.). Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, керівництво діяльністю підприємства здійснює Рада директорів на чолі з генеральним директором.

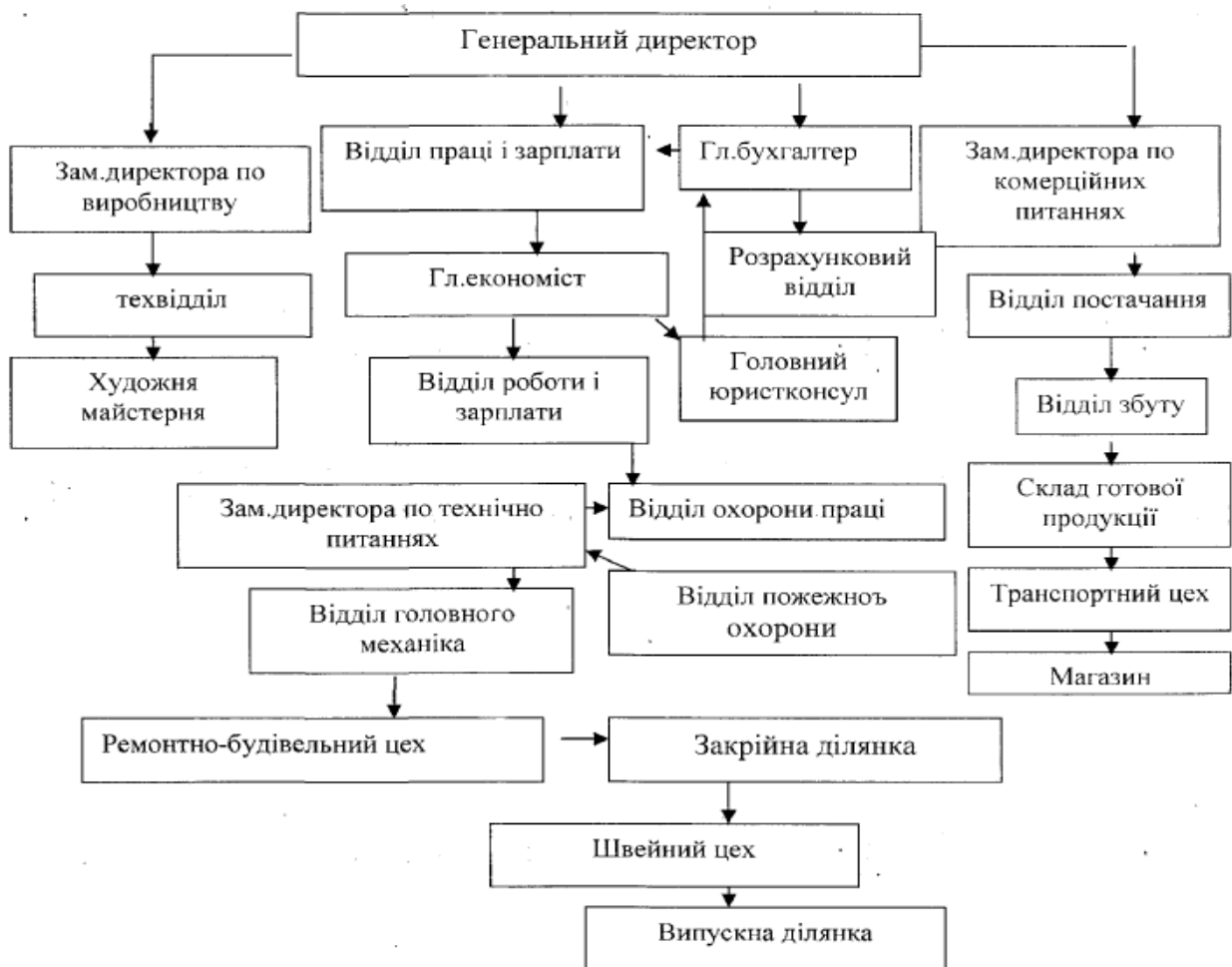


Рис. 2.1. Організаційна структура ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся"

Як зазначалося вище основою діяльності ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" є виробництво на умовах давальницької сировини. Дані операції здійснюються за класичною схемою відповідно до нормативно-правових норм (рис. 2.2.).

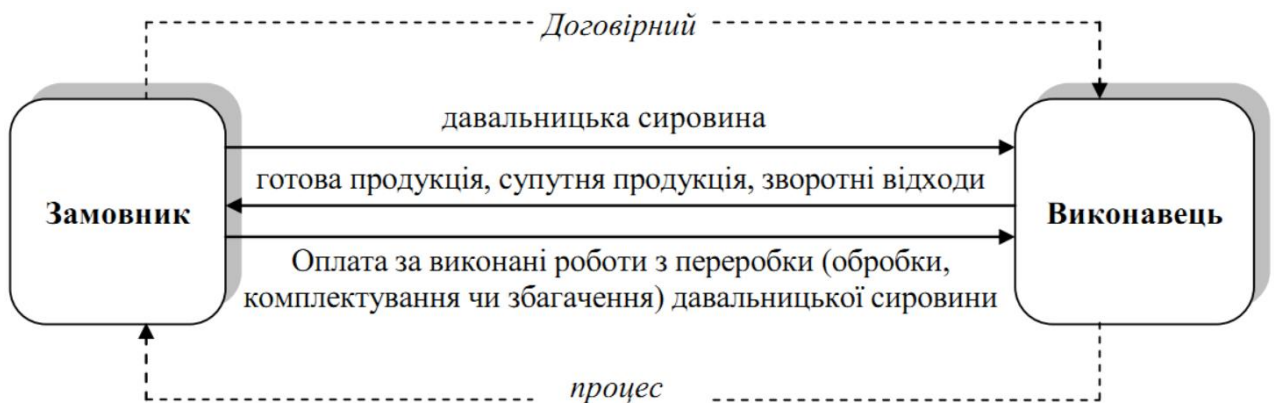


Рис. 2.2. Схемо договірних взаємовідносин між ПРАТ "ВКФ" Леся" і замовником у процесі операцій з давальницькою сировиною

Робота на зазначених умовах дає можливість підприємству отримувати ряд важливих вигод, основними з яких є повна завантаженість виробничих потужностей, доступ до фінансових ресурсів та якісної сировини. У ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" сформовано ефективний механізм управління операціями на умовах давальницької сировини (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Механізм управління операціями з давальницькою сировиною ПРАТ "ВКФ" Леся"

Такий механізм управління дає можливість вчасно виявляти і попереджати імовірні відхилення від запланованих договірних показників та порушення на всіх стадіях реалізації операцій з давальницькою сировиною. даних. На кожній стадії управлінські заходи спрямовані на зниження собівартості, підвищення якості готової продукції та її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Управління зовнішньоекономічними операціями з давальницькою

сировиною має ряд особливостей. Зокрема особливої вагомості набуває управління контрактною діяльністю. Так у ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" ґрунтовно і системно працюють над кожним контрактом, якій має максимально враховувати і відображати усі складові торговельних операцій даного виду (рис. 2.4.).

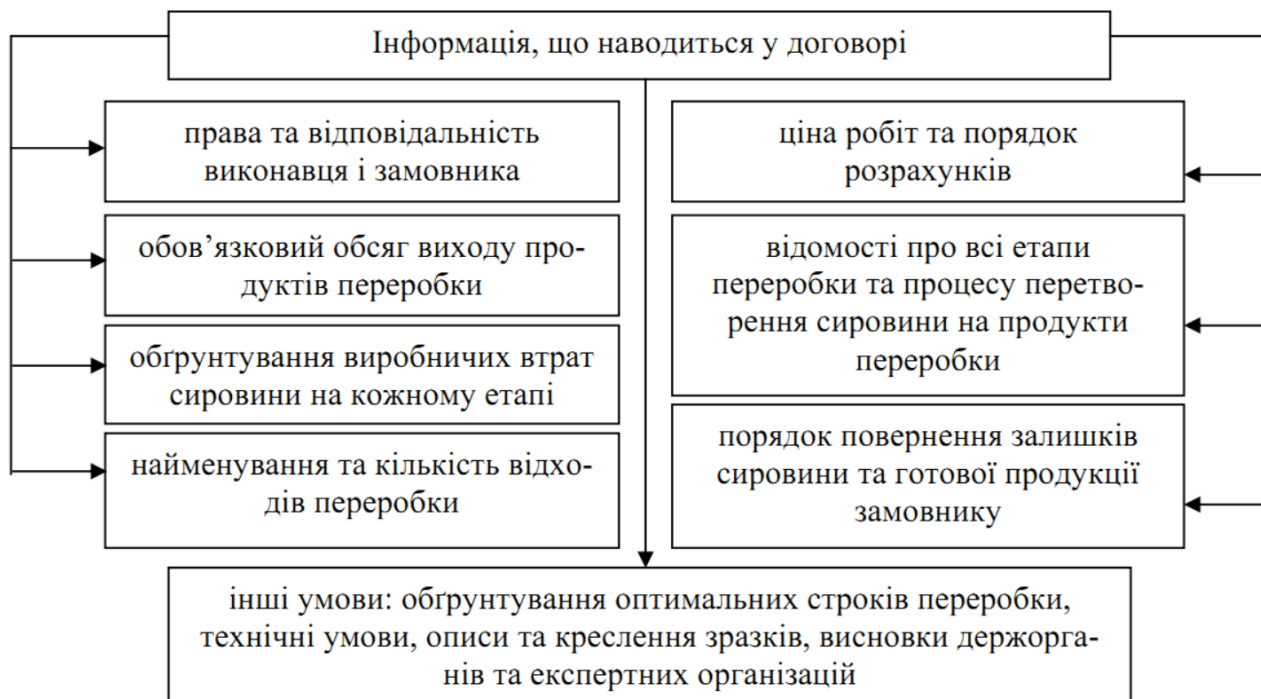


Рис. 2.4. Умови договору про переробку давальницької сировини ПРАТ "ВКФ" Леся"

Відмінною рисою управління зовнішньоекономічними операціями на умовах давальницької сировини є підвищена роль функції контролю. У ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" функція контролю як складова менеджменту ЗЕД реалізується через внутрішній аудит.

Підвищенню ефективності операцій з давальницькою сировиною сприяє створення на підприємстві умов для використання різних форм розрахунків із замовником (рис. 2.5.). Застосування різних форм розрахунків відбувається для максимального врахування поточних умов внутрішнього (фінансовий стан підприємства) та зовнішнього середовища (попит на внутрішньому ринку та зовнішньому ринках).



Рис. 2.5. Форми розрахунків ПРАТ "ВКФ" Леся" при здійсненні операцій з давальницькою сировиною

Узагальнення вищезазначеного дає підстави для висновків: 1) швейна промисловість України має значний потенціал розвитку. Наразі в умовах війни наріжним питанням для підприємств є збереження виробничих потужностей, робочих місць та бізнес контактів. У перспективі окремим товаровиробникам для розвитку економічного потенціалу доведеться самостійно вирішувати численні проблеми оперативного та стратегічного розвитку або обирати шлях вертикальної чи горизонтальної кооперації. 2) В умовах обмеженості фінансових можливостей та несприятливої кон'юнктури внутрішнього ринку сировини та готової продукції альтернативних напрямом розвитку швейних підприємств є операції на умовах давальницької сировини. 3) специфіка операцій з давальницькою сировиною потребує формування особливого механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю з акцентуванням уваги на функціях контрактної діяльності, контролю та обліку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ- СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У 2019-2020 рр. «чорним лебедем» для розвитку світової та національних економік виявився Covid, що спричинив кризу усіх форм міжнародних відносин, обумовив необхідність переосмислення та трансформації бізнес-процесів і механізмів управління ними. Для економічних суб'єктів України додатковим критичним чинником стала війна. Руйнування виробничих та логістичних ланцюгів, знищення критичної інфраструктури, зниження платоспроможного попиту призвели до зниження обсягів та ефективності діяльності підприємницьких структур, яким доводиться акумулювати всі приховані резерви для збереження бізнесу.

ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" як одне із сучасних швейних виробництв, сформувало значний потенціал розвитку. У своїй діяльності підприємство дотримується стратегії концентрації - 90 % продукції виготовляється на умовах давальницької сировини для німецької компанії Leineweber. Однак в умовах сьогодення (економічної кризи спричиненої Covid та російсько-українською війною) залежність діяльності підприємства від одного ринку та вузької номенклатури продукції є досить ризиковою стратегічною орієнтацією. В авторському баченні для ПРАТ "ВКФ" Леся" економічно доцільною є поступова переорієнтація на стратегію диверсифікації (рис. 3.1). Підприємство має всі передумови для потенційної реалізації набір стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності: По-перше, ринок країн Європейського союзу наразі є, як ніколи раніше, відкритим для українських товаровиробників (тимчасово знято митні обмеження на експорт, участь у міжнародних виставкових заходах на території ЄС є безкоштовною).

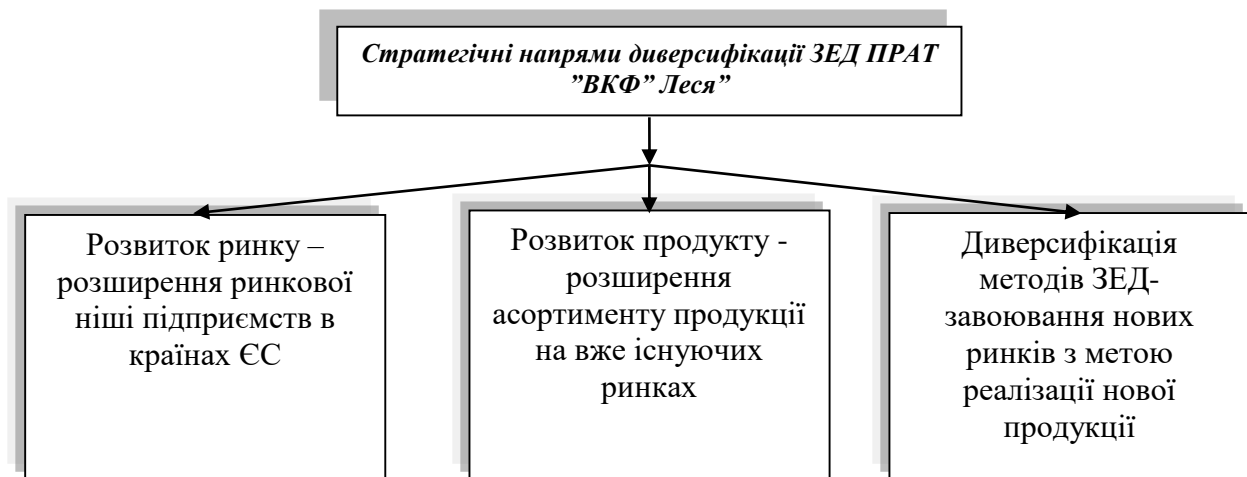


Рис. 3.1. Стратегічні напрями диверсифікації ЗЕД ПРАТ "ВКФ" Леся"

По-друге, підприємство має високий виробничий потенціал для збільшення обсягів господарської діяльності і досягнення ефекту масштабу. По-третє, сформовано високий інноваційний потенціал (технічна база та кваліфікований персонал) для реалізації технологічних інновацій та розширення асортименту продукції.

Стратегія диверсифікація є затратною і ризиковою, потребує наявності вільних фінансових активів. Однак в перспективі її реалізація є джерелом додаткових вигод, таких як зниження рівня залежності від одного ринку чи обмеженого асортименту продукції.

В умовах воєнної агресії на території України для швейних підприємств, зорієнтованих на зовнішні ринки або основою діяльності яких операції з давальницькою сировиною, ключовою проблемою стало руйнування вхідних та вихідних логістичних ланцюгів. В зазначених умовах альтернативою розвитку також є підвищення концентрації на внутрішньому ринку та зміна каналів збуту продукції як в національному, так і міжнародному ринковому просторі. Зокрема доцільним є поступовий частковий перехід на е-торгівлю, що дозволить досягти значної економії витрат на створення мережі роздрібної торгівлі. Ефективність такого каналу збуту продукції доведена світовою практикою. Так, за даними міжнародного звіту State of Fashion у 2020 р. в результаті зміни каналів продажів

одягу офлайн на онлайн і соціальні мережі діджитал-продажі у світі вирости у 8 разів [18].

Ефективним інструментом підвищення ефективності збутової діяльності для підприємств швейної промисловості є дропшипінг (дослівне значення – пряме постачання [2]). Технологія дропшипінгу полягає у реалізації товару через посередників (дроппіперів), які просувають та реалізують товари через маркетплейси, соціальні мережі, електронні сайти чи магазини (рис. 3.2). Посередники отримують винагороду у формі націнки на товар, розмір якої встановлює самостійно. При цьому він не стає власником товару.

Даний вид посередництва дає можливість отримати значні вигоди і мінімізувати ризики як для виробника, так і для посередника. Зокрема вигодами для посередника є:

- економія витрат на створення офісу, складу тощо;
- гнучкий графік роботи.



Рис. 3.2. Схема дропшипінгу при реалізації одягу

Для виробника технологія дропшипінгу дає можливість значної економії коштів на створення мережі роздрібної торгівлі. Однак її використання потребує системної роботи в напрямках:

- налагодження співпраці з різними поштовими операторами;

- створення можливості для оплати товару різними способами;
- забезпечення високої якості продукції при адекватних цінах;
- формування чіткої і зрозумілої розмірної сітки для кожної товарної лінії.

Дотримання зазначених сприятиме максимальній ефективності збуту продукції і використання переваг даної форми технології. Однак дана технологія не позбавлена ризиків. Для посередника це високий рівень залежності від виробника (якість товару, терміни постачання (відсутність на складі, затримка доставки); для виробника – високий рівень конкуренції в онлайн середовищі.

Таким чином можна стверджувати, що нові умови підприємницької діяльності є джерелом нових ризиків і можливостей. Зокрема розвиток діджиталізації в умовах руйнування логістичних ланцюгів відкриває можливості для збуту продукції через канали е-торгівлі. Впровадження організаційних, управлінських та технологічних інновацій дозволяє нівелювати негативний вплив сучасних ризиків і є джерелом розвитку та збереження потенціалу навіть в надскладних умовах бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Тенденції розвитку усіх галузей економіки завжди значною мірою визначалися ефективністю систем менеджменту окремих суб'єктів бізнесу. В результаті впливу пандемія Covid 19 та повномасштабної російсько-української війни менеджмент для підприємницьких структур набув ще більшої вагомості, оскільки визначає їх спроможність функціонувати в надскладних умовах і підтримувати рівень ефективності. Менеджмент слід розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних дій, функцій та процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей. При цьому встановлені цілі підприємства досягаються через досягнення цільових орієнтирів самого менеджменту. Система менеджменту підприємницьких структур об'єктивно адаптується до специфіки галузі застосування. Досліджуючи менеджмент швейних підприємств, що є суб'єктами міжнародного бізнесу, слід відзначити його адаптивність до сучасних умов розвитку легкої промисловості у країні.

Швейна промисловість є соціально значимим (забезпечення базових потреб людини) і експортоорієнтованим видом економічної діяльності. Однак лібералізація зовнішньоекономічної політики України, спричинила надмірну відкритість внутрішнього ринку і значно ускладнила умови його функціонування, що визначило низьку конкурентоспроможність українських товаровиробників та високий рівень імпортозалежності галузі. Ринок одягу в Україні не є монополізованим. Варто зазначити, що лише 53,8 % продукції українських підприємств реалізується на внутрішньому ринку. 75 % виробництва здійснюється на умовах операцій з давальницькою сировиною. критичним фактором для розвитку швейної галузі став covid-19. Навіть у постпандемічний період підприємства не змогли швидко відновити обсяги своєї виробничої та зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема у 2021 р. обсяги експорту та імпорту одягу порівняно з 2019 р. були меншими майже удвічі. Водночас потоки експорту продукції, виготовленої з давальницької сировини були менш чутливими до кризових процесів. Це доводить, що підприємства,

зорієнтовані у своїй діяльності на чистий експорт продукції, є менш стійкими до ризикових ситуацій.

Визначальними стримуючими чинниками розвитку швейної промисловості є: залежність від імпортованої сировини, що обумовлює високу собівартість продукції; брак фінансових активів, що породжує залежність від залученого капіталу; низький рівень попиту та платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку; технологічна відсталість виробництва; значні обсяги контрабанди продукції.

Дослідження менеджменту підприємств, що є суб'єктом міжнародного бізнесу здійснювалося на прикладі ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся", що є це сучасною швейною фабрикою. 90 % продукції підприємство виготовляє на умовах давальницької сировини. Основним контрагентом є німецька компанія Leineweber (торгова марка BRAX). У ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" сформовано ефективний механізм управління операціями на умовах давальницької сировини.

Управління зовнішньоекономічними операціями з давальницькою сировиною має ряд особливостей. Зокрема особливої вагомості набуває управління контрактною діяльністю. Відмінною рисою управління зовнішньоекономічними операціями на умовах давальницької сировини є підвищена роль функції контролю. У ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся" функція контролю як складова менеджменту ЗЕД реалізується через внутрішній аудит. Підвищенню ефективності операцій з давальницькою сировиною сприяє створення на підприємстві умов для використання різних форм розрахунків із замовником.

В умовах сьогодення (економічної кризи спричиненої Covid та російсько-українською війною) залежність діяльності підприємства від одного ринку та вузької номенклатури продукції є досить ризиковою стратегічною орієнтацією. В авторському баченні для ПРАТ "ВКФ" Леся" економічно доцільною є поступова переорієнтація на стратегію диверсифікації.

В умовах воєнної агресії на території України для швейних підприємств,

зорієнтованих на зовнішні ринки або основою діяльності яких операції з давальницькою сировиною, ключовою проблемою стало руйнування вхідних та вихідних логістичних ланцюгів. В зазначених умовах альтернативою розвитку також є підвищення концентрації на внутрішньому ринку та зміна каналів збуту продукції як в національному, так і міжнародному ринковому просторі. Зокрема доцільним є поступовий частковий перехід на е-торгівлю, що дозволить досягти значної економії витрат на створення мережі роздрібної торгівлі. Ефективним інструментом підвищення ефективності збутової діяльності для підприємств швейної промисловості є дропшипінг, технологія якого полягає у реалізації товару через посередників (дроппіпперів), які просувають та реалізують товари через маркетплейси, соціальні мережі, електронні сайти чи магазини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринь В.І. Операції з переробки давальницької сировини в зовнішньоекономічній діяльності: бухгалтерський та податковий аспект. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.3/93.pdf>
2. Дроппинг як почати працювати покрокова інструкція: навчання, секрети та поради. 2021. URL: <https://optov.com/uk/blog-uk/dropshipping-yak-pochati-pracyuvati-pokroкова-nstrukcyя-navchannya-sekreti-ta-poradi/>
3. Ковальчук Т. Г., Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Стратегія розвитку України. № 2. 2018. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua>
4. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К.: Київ. Нац. торг.-ун-т. 2012. 824 с.
5. Основні підходи до визначення поняття «менеджмент». 2022. URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/osnovni-pidxodi-do-viznachennya-ponyattya-menedzhment/#i-3>
6. Офіційний сайт ПРАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся". URL: <https://lagrand.com.ua/ru/fabrika-lesya-v-novograd-volinskom.html>
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Перекроїти все. Війна зруйнувала понад половину швейного бізнесу України. Як він намагається постати з попелу. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/perekroiti-vse-viyna-zruynuvala-ponad-polovinu-shveynogo-biznesu-ukraini-yak-vin-namagaetsya-postati-z-popelu-13042022-5415>
9. Ринок одягу в Україні відновлюється. 2022. URL: <https://trademaster.ua/news/30345>
10. Садридінєв Р.ІІІ. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/37.pdf>

11. Сергійчук С.І., Іщенко О.А., Дубинська І.І. 2020. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. Причорноморські економічні студії. Випуск 54. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/11.pdf
12. Світельський Б.В. 2019. Операції з давальницькою сировиною як об'єкти інтегрованої звітності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/170-1.pdf>
13. Сучасний менеджмент. 2020. URL: <https://sites.google.com/site/inftekhnologunavchanni/pro-avtora/sucasnij-menedzment>
14. Україна: легка промисловість. 2020. https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C
15. Фостолович В.А., Ковальчук І.В., Гловюк А.С. Сучасний підхід до системи управління операцій з давальницькою сировиною у сфері ЗЕД. Економіка, фінанси, право. №5. 2017. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/13216.pdf>
16. Хоменко Т. Ю., Погребняк А.Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102594/97670>
17. Шандрівська О. Є., Юнко І. Ю. 2021. Дослідження цільових сегментів ринку легкої промисловості України в період пандемії COVID-19. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/doslidzhennya-cilovyh-segmentiv-rynku-legkoyi-promyslovosti>
18. Що зараз відбувається в українській легкій промисловості та чи реально у ній заробити? 2021. URL: ua-retail.com/2021/03/shho-zaraz-vidbuvayetsya-v-ukraïnskij-legkij-promislovosti-ta-chi-realno-u-nij-zarobiti/

19. Як ринок одягу змінився з початку війни? 2022. URL:
https://galinfo.com.ua/news/yak_rynok_odyagu_zminyvsya_z_pochatku_viyny_388773.html