

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Мандзюк Давид Ігорович

УДК 339.9(045)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ефективність менеджменту компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний 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

_____Мандзюк Д.І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Паламарчук Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Мандзюк Д.І. Ефективність менеджменту компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПІ «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У роботі розглядаються ключові аспекти, що визначають успішність управління на міжнародному рівні, зокрема вплив глобалізації, культурних відмінностей та стратегій міжнародного розвитку на результативність компаній. Досліджується важливість адаптації менеджерських підходів до міжнародних реалій, впровадження інновацій у стратегічне планування та ефективність взаємодії з різноманітними стейкхолдерами. Результати аналізу можуть служити підставою для розробки рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності та управлінської ефективності в умовах ПП «Кодан» у міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: менеджмент, ефективність, міжнародний бізнес.

SUMMARY

Mandziuk D.I. Effectiveness of companies-subjects of international business management. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The work examines the key aspects that determine the success of management at the international level, in particular the impact of globalization, cultural differences and international development strategies on the performance of companies. The importance of adapting managerial approaches to international realities, the introduction of innovations in strategic planning, and the effectiveness of interaction with various stakeholders is studied. The results of the analysis can serve as a basis for the development of recommendations for improving competitiveness and managerial efficiency in the conditions of the private enterprise "Kodan" in the international business environment.

Keywords: management, efficiency, international business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ- СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	14
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми базується на сучасних викликах та тенденціях глобального бізнес-середовища. З ростом глобалізації та інтеграції економік, компанії стикаються з ускладненими завданнями та конкуренцією на світовому ринку. Діяльність підприємств стає більш міжнародною, що вимагає адаптації менеджменту до нових умов.

Глобальна конкуренція стає ключовим фактором, що визначає успіх або невдачі бізнесу. Підприємства повинні конкурувати на світовому ринку, а отже, ефективний менеджмент стає стратегічною перевагою для досягнення високих показників.

Крім того, глобальні виклики, такі як пандемії, економічні коливання та інші кризи, наголошують на важливості гнучкості та адаптивності в управлінських практиках.

У цьому контексті, дослідження ефективності менеджменту компаній, що ведуть діяльність в міжнародному бізнесі, є вельми актуальним, оскільки воно дозволяє розкрити особливості та принципи успішного управління в умовах глобальної економіки.

Проблеми та перспективи у побудові ефективних систем менеджменту, що визначають якість управління та конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, вже детально досліджувалися в працях вчених та практиків, таких як В. Геєць, П. Друкер, Ю. Капітанець, М. Кизим, М. Коденська та інші. Однак, питання стосовно створення ефективної системи менеджменту, яка є основою конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і міжнародних ринках, залишається складним та потребує всебічного розгляду. Це відкриває широкі перспективи для подальших досліджень у цьому напрямі.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Предмет – система ефективності управління підприємств-представників міжнародного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління в міжнародному бізнесі на прикладі приватного підприємства «Кодан».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- аналіз теоретичних підходів до дослідження проблематики ефективності менеджменту компаній;
- оцінка ефективності менеджменту компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- розкриття ключових аспектів, що визначають успішність управлінських практик ПП «Кодан» у глобальному економічному середовищі;
- обґрунтування напрямів підвищення ефективності менеджменту компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в покращенні практик менеджменту в міжнародному бізнесі, що в свою чергу дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались на трьох науково-практичних конференціях, що проводились в Поліському національному університеті та були опубліковані за результатами їх роботи у збірниках тез.

Методи дослідження. У процесі дослідження ефективності менеджменту компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу використані різноманітні методи та підходи для отримання об'єктивних та репрезентативних результатів. Основні з них: аналітичний, синтезу, монографічний, опитування, статистичний.

Інформаційну базу кваліфікаційного дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, монографічна, статистична література, інформаційні ресурси всесвітньої мережі Internet, звітність підприємств.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Викладена на 33 сторінках, включає 6 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Менеджмент – це широке поняття, яке визначається як процес планування, організації, впорядкування, спрямування та контролю ресурсів (людських, фінансових, фізичних, інформаційних тощо) для досягнення поставленої мети чи завдань. Менеджмент є необхідним елементом в управлінні будь-якою організацією, будь то підприємство, установа, неприбуткова організація чи група людей.

Основні аспекти поняття менеджменту включають:

1. **Планування.** Розробка стратегій та планів для досягнення конкретних цілей. Планування включає в себе визначення завдань, встановлення пріоритетів та розробку стратегій для досягнення успіху.

2. **Організація.** Створення оптимальної структури та розподіл ресурсів для ефективного виконання завдань. Це включає в себе розподіл обов'язків та встановлення ланцюгів командування.

3. **Лідерство.** Надання віддзеркалення впливу та направлення команди. Лідерство включає в себе мотивацію працівників, створення відчуття напрямку та ведення команди до досягнення спільних цілей.

4. **Контроль.** Визначення та оцінка результатів відповідно до планів та стандартів. Контроль дозволяє виявити відхилення та приймати коригувальні заходи для досягнення кращих результатів.

5. **Комунікація.** Встановлення ефективної системи обміну інформацією всередині організації та зовнішньою комунікацією з зацікавленими сторонами.

6. **Діагностика та вирішення проблем.** Визначення та аналіз проблем, розробка стратегій їх вирішення та впровадження необхідних змін для поліпшення ситуації.

Менеджмент є ключовою складовою управлінського процесу в будь-якій сфері діяльності. Ефективне управління сприяє досягненню поставлених

завдань, оптимізації використання ресурсів та розвитку організації.

В таблиці 1.1 відображено показники оцінки ефективності менеджменту, які дають можливість скласти загальну картину управління підприємством.

Таблиця 1.1

Показники ефективності управління підприємством

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні 2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток після оподаткування, сплати відсотків, дивідендів 7. Рівень прибутковості (для оцінювання перспектив розвитку продукції, впливу; попит на товар чи послугу; вплив конкуренції)	1. Темпи зростання продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів 5. Ротація персоналу (для оцінювання впливу плинності персоналу на результат діяльності, прогнозування періодів пошуку персоналу)	1. Фондовіддача - виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів 2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку 7. Співвідношення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості 8. Питома вага фінансових вкладень у загальному обсязі активів 9. Оборотність кожного виду ресурсів (запасів, грошей, дебіторської заборгованості)	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції 4. Середній обсяг реалізації продукції

Функції менеджменту визначають основні завдання, які виконує менеджер для досягнення цілей організації. Класично розрізняють чотири основні функції менеджменту, відомі як функціональний підхід:

1. Планування (Planning). Це перша і найважливіша функція менеджменту. Планування включає в себе визначення цілей організації, визначення стратегій для досягнення цих цілей, розробку планів дій та встановлення ресурсів, необхідних для виконання завдань. Ефективне планування визначає напрямок діяльності і допомагає уникнути непередбачених ситуацій.

2. Організація (Organizing). Ця функція включає створення оптимальної організаційної структури. Вона включає в себе розподіл завдань і відповідальностей між співробітниками, визначення владних відносин, створення комунікаційних ланцюгів та встановлення порядку в організації.

3. Мотивування (Leading або Directing). Лідерство – це вплив на людей, спрямований на досягнення спільних цілей. Ця функція включає в себе мотивацію працівників, забезпечення їх відчуття напрямку, комунікацію та розвиток взаємодії всередині організації.

4. Контроль (Controlling). Остання функція включає в себе визначення стандартів виконання, відстеження результатів, порівняння фактичних результатів із заданими стандартами та вживання заходів для коригування невідповідностей. Контроль допомагає впевнитися, що організація рухається в напрямку досягнення своїх цілей.

Ці функції взаємодіють між собою і становлять комплексний підхід до управління організацією чи командою. У сучасному менеджменті також виділяють інші функції, такі як маркетинг, інновації, розвиток персоналу, проте базовий набір функцій залишається основою ефективного управління.

Міжнародний бізнес виник історично та логічно внаслідок розвитку та ускладнення міжнародного поділу праці та формування світового ринку. Можна визначити міжнародний бізнес як ділову взаємодію між фірмами різних форм

власності або їх підрозділами, розташованими в різних країнах, яка спрямована на одержання прибутку через вигоди та переваги міжнародних операцій.

Іншими словами, міжнародний бізнес – це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різних формах та вигодами від підвищеної ділової активності, що здійснюється з метою отримання прибутку і охоплює міжнародну економічну сферу [12].

Міжнародний бізнес охоплює різні господарські операції, які виконуються двома чи більше країнами, і може здійснюватися як приватними, так і державними організаціями. Приватні компанії, як правило, здійснюють господарські операції з метою прибутку, тоді як фірми з державною власністю можуть мати інші мотивації, не обов'язково орієнтовані на прибуток.

Економічна сутність міжнародного бізнесу визначається як явище та процес міжнародних економічних відносин. Як явище, міжнародний бізнес є формою взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямованою на отримання вигод від транскордонного співробітництва. Як процес, міжнародний бізнес виявляється у специфічних взаємодій суб'єктів з певною структурою, технікою, умовами і правилами ведення, що включає результати та наслідки, досягнуті в процесі цієї взаємодії [8].

Суб'єкти міжнародного бізнесу представляють реальних учасників його процесу взаємодії, які можуть бути окремими особами, групами зв'язку або складними соціальними структурами. Ці учасники мають внутрішні мотиви, інтереси, цілі і здатність до їх досягнення в конкретній сфері міжнародної економічної діяльності [12].

Основними характеристиками суб'єкта міжнародного бізнесу є наявність у нього внутрішніх мотивів, цілеспрямованість, воля і здатність вчиняти дії для досягнення своїх стратегічних цілей. За такими критеріями суб'єктами міжнародного бізнесу можуть бути окремі особи, підприємства, транснаціональні структури, міжнародні організації та асоціації, інтеграційні (регіональні) групи та держави.

Головною особливістю міжнародного бізнесу є його економічне, правове та політичне поле конкуренції, а також вплив соціокультурного фону, що значно відрізняє його від внутрішніх ринків окремих країн. Навіть при існуванні регулятивних стандартів та формуванні міжнародних регулятивних механізмів, світовий ринок відрізняється якісно та кількісно від внутрішніх національних ринків, де законодавча структура є основою їх правового функціонування.

Складність міжнародного бізнесу як процесу пояснюється, головним чином, тим, що досягнення конкурентних переваг у міжнародному оточенні відбувається не відповідно до принципів та постулатів класичних теорій міжнародної торгівлі. Відбувається це на основі більш складної стратегічної поведінки суб'єктів світового ринку. Колізія інтересів та цілей окремих підприємств в міжнародному економічному обміні посилюється також колізією загальнодержавних інтересів, пов'язаних із забезпеченням суверенітету, економічної безпеки та захистом економічного простору країн. Дія цих факторів спотворює ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну і навіть може перетворити його на об'єкт протистояння між країнами [10].

Менеджмент підприємств міжнародного бізнесу включає в себе управлінські практики та стратегії, специфічні для глобального економічного середовища. У зв'язку з різноманітністю культур, законів, валют, політичних систем та інших факторів у країнах, де функціонує підприємство, менеджери міжнародного бізнесу повинні долати складнощі та впроваджувати стратегії, що враховують глобальний контекст.

На рис. 1.1 представлені основні рівні та функціональні сфери менеджменту суб'єктів міжнародного бізнесу.

Менеджмент підприємств міжнародного бізнесу вимагає від керівників широкого спектру навичок, гнучкості та глибокого розуміння глобального економічного середовища. Вони повинні адаптуватися до змін та виробляти ефективні стратегії, спрямовані на успіх у міжнародному бізнес-середовищі.

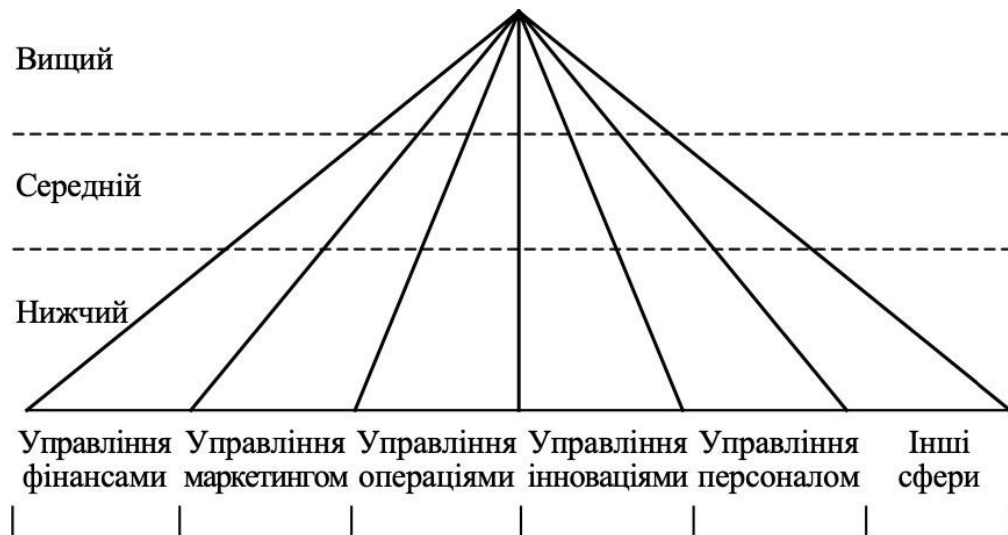


Рис. 1.1. Функціональні сфери менеджменту суб'єктів міжнародного бізнесу

Основними характеристиками, які визначають особливості міжнародного менеджменту, є інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу.

Інтернаціоналізація визначається як зростаюча географічна розподіленість економічної діяльності підприємств за межами національних кордонів. Доля підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, постійно зростає в загальному обсязі внутрішньої товаровиробничої сфери. Це появу частково обумовлено збільшенням торговельних операцій у межах регіональних торговельних блоків, таких як Європейський Союз (ЄС), Асоціація держав Південно-Східної Азії (ASEAN), Асоціація Вільної Торгівлі держав Північної Америки (NAFTA) та інші.

Глобалізація являє собою більш розширену та глибоку форму інтернаціоналізації, що передбачає функціональну інтеграцію розсіяної економічної діяльності підприємств. Більшість сучасних компаній діють на глобальному рівні, намагаючись розширити виробничу та торговельну діяльність на ключових закордонних ринках. Глобалізація відзначається:

- За останні роки спостерігається зростання привабливості для прямих іноземних інвестицій.
- Зафіксоване збільшення обсягів внутрішньофірмової торгівлі, коли компанії отримують або виготовляють компоненти в одній країні та експортують їх в інші.

- Спостерігається зростання складності систем постачання через створення стратегічних союзів, різноманітних альянсів та спільних підприємств з іншими місцевими чи транснаціональними корпораціями.

Оцінка ефективності менеджменту є важливим етапом в управлінському процесі і дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей та використовує ресурси. Цей процес включає в себе визначення критеріїв успішності, збір та аналіз даних, а також прийняття рішень для поліпшення ефективності. Основні аспекти оцінки ефективності менеджменту включають:

1. Стратегічне планування. Оцінка ефективності повинна враховувати, наскільки ефективно виконується стратегічне планування на рівні підприємства. Чи вдається досягати стратегічних цілей, і як це впливає на загальні результати.

2. Фінансові показники. Один з ключових аспектів – це фінансова стійкість і результативність. Аналіз фінансових показників, таких як прибуток, оборотність активів, рентабельність, допомагає визначити ефективність управління фінансами.

3. Використання ресурсів. Оцінка, наскільки ефективно використовуються ресурси (людські, матеріальні, фінансові) для досягнення поставлених завдань.

4. Задоволеність клієнтів. Важливо враховувати, наскільки клієнти задоволені продуктами чи послугами. Висока задоволеність клієнтів може свідчити про успішність стратегій управління.

5. Якість управлінських рішень. Оцінка ефективності менеджменту включає аналіз процесів прийняття рішень. Наскільки швидко та правильно приймаються управлінські рішення?

6. Розвиток персоналу. Ефективний менеджмент включає в себе розвиток та мотивацію персоналу. Важливо оцінювати, наскільки здатність персоналу відповідає потребам організації.

7. Інновації та адаптація. Як організація реагує на зміни в економічному середовищі? Наскільки успішно впроваджуються нові ідеї та інновації?

8. Комунікація та взаємодія. Ефективність менеджменту також визначається якістю комунікації всередині організації та взаємодією між різними відділами.

9. Використання технологій. Оцінка того, наскільки ефективно використовуються технології для покращення процесів та підвищення продуктивності.

Загальна оцінка ефективності менеджменту допомагає виявити слабкі місця, вдосконалити стратегії та забезпечити стале покращення в управлінській діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Приватне підприємство «Кодан» є торговою компанією, яка спеціалізується на постачанні витратних матеріалів для ремонту та обслуговування промислового обладнання, машин, механізмів, а також транспортних засобів, включаючи легковий та вантажний транспорт, сільськогосподарську техніку і дорожню техніку. Адреса підприємства – проспект Незалежності, 184, офіс 212, Житомир, Житомирська область, 10001.

Компанія «Кодан» є імпортером, який здійснює закупівлю, доставку та митне оформлення продукції, виготовленої в Європейському Союзі. Це підтверджується сертифікатами походження продукції від постачальників.

Також клієнтам надається Європейський Гарантійний Сервіс з терміном гарантії на товари від 12 місяців.

На веб-сайті компанії можна здійснити покупку різноманітних товарів, таких як мастила, очисники та очисні матеріали, розкислювачі іржі, засоби індивідуального захисту, електричний, ручний, пневматичний інструмент, електрику, освітлення, метизи, свердла, кріплення та технічну хімію.

Приватне підприємство створено на основі приватної власності та домовленостей громадян України, які є власниками його майна. Формування підприємства відбувається шляхом об'єднання їхніх матеріальних та фінансових внесків з метою здійснення спільної підприємницької діяльності відповідно до умов установчого договору. Приватне підприємство має статус юридичної особи відповідно до чинного законодавства України. Його утворення здійснюється на основі добровільних внесків учасників.

Організаційна структура приватного торгового роздрібного підприємства «Кодан» визначається лінійно-функціональною моделлю, що передбачає поділ організації на окремі складові частини, кожна з яких відповідає за конкретні

завдання та функції (рис. 2.1). Підприємство охоплює наступні структурні елементи:

- торгові зали;
- відділ продажу;
- склад;
- бухгалтерський відділ.

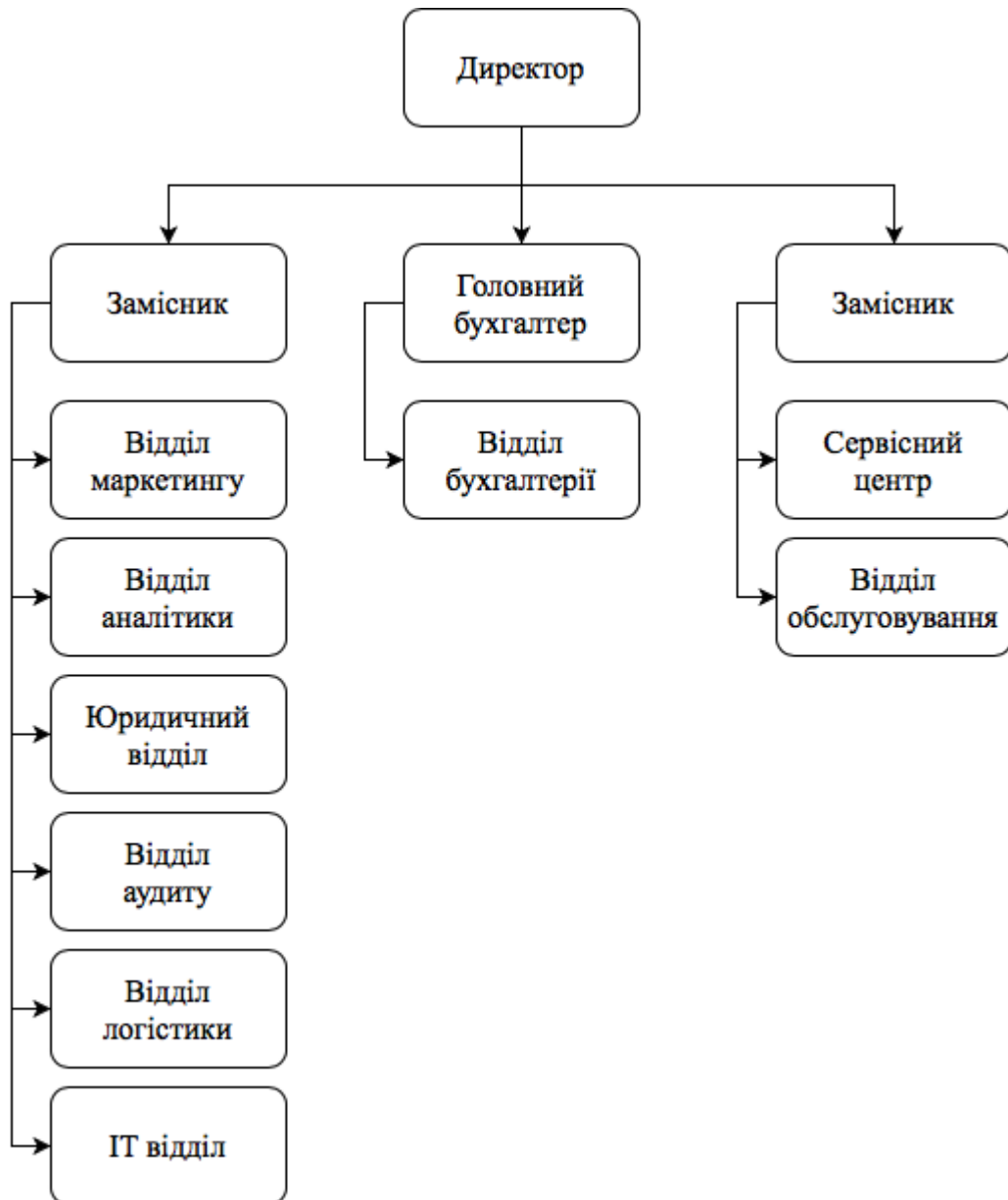


Рис. 2.1. Структура управління ПП «Кодан»

Керівники підприємства повинні постійно моніторити ефективність його функціонування. Шляхом оцінки результатів діяльності вони визначають резерви для поліпшення продуктивності, розглядають перспективи подальшого розвитку поточного бізнесу та вирішують, чи є необхідність в переорієнтації

підприємницьких зусиль. Ефективність діяльності підприємства можна оцінити за допомогою різних коефіцієнтів, які розроблені економістами.

Для визначення загальної ефективності бізнесу важливо врахувати різноманітні фактори. Можна обчислити показники ефективності для кожного типу ресурсів або встановити їх для всіх ресурсів взагалі. Розраховані показники порівнюються з показниками попереднього періоду, вважаючи їх базовими, або з новими показниками прибутковості.

Оцінка ефективності здійснюється з певною метою, такою як оцінка розвитку компанії чи доцільності вкладання капіталу, і є призначеною для конкретних користувачів цієї інформації, таких як підприємці, менеджери та інші члени персоналу.

Розглянемо показники діяльності ПП «Кодан» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники економічної ефективності управління ПП «Кодан»
за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	20,0	100,0	130,0	у-5 р.б.	у-6,5 р.б.
Рентабельність основних фондів, %	0,016	0,235	0,188	0,219-п.	0,172-п.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2500,0	2500,0	3000,0	100,0	120,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2083,0	2083,0	2500,0	100,0	120,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1732,0	1817,0	2450,0	104,9	141,5
Витрати на збут, тис. грн.	135,0	140,0	155,0	103,7	114,8
Чистий прибуток, тис. грн.	65,0	180,0	272,0	у-2,8 р.б.	у-4,2 р.б.

Джерело: складено автором

Результати показують, що середньорічна вартість основних фондів поступово зростає: у 2021 році, порівняно з 2020 роком, у 5 разів, у 2022 році порівняно з 2021 роком на 30 млн грн. (30%). Товарооборот з 2020 по 2021 рік залишився незмінним і збільшився в 2022 році на 500 000 грн. Чистий прибуток з 2020 по 2021 рік збільшився у 2,8 разів, а у період з 2020 по 2022 рік зріс у 4,2 рази. Що стосується рентабельності основних фондів, також спостерігалось збільшення до 2021 року, а з 2021 по 2022 рік – зменшення на 20%.

Для оцінки ефективності управління використовуються і показники використання основних фондів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності управління основними засобами ПП «Кодан»

Показник	2020 р	2021р.	2022 р.	Відхилення +/-	
				2021р. до 2020р.	2022 р. до 2021 р.
Фондовіддача	5,676	6,764	7,480	1,088	0,716
Фондомісткість	0,21	0,19	0,16	-0,02	-0,03
Коефіцієнт зносу	0,19	0,2	0,23	0,01	0,03
Коефіцієнт придатності	0,745	0,755	0,785	0,01	0,03
Коефіцієнт оновлення	0,260	0,294	0,393	0,034	0,099
Коефіцієнт вибуття	0,1	0,1	0,25	0	0,015

Джерело: розраховано за даним підприємства

Проаналізувавши результати обчислень, викладених у таблиці 2.2, можна констатувати, що показник фондовіддачі відзначається стійкою тенденцією зростання, що представляє собою позитивний розвиток. Це свідчить про те, що кожен гривня вартості основних засобів приносить більше чистого доходу. У 2022 році фондомісткість зменшилася з 0,21 (у 2021 році) до 0,16, і такий рух також розглядається як позитивний, оскільки на одиницю чистого доходу припадає менше основних засобів.

При дослідженні значень коефіцієнта зносу за аналізований період можна визначити, що основні засоби на підприємстві не є застарілими. Легке зниження

коефіцієнта придатності свідчить про те, що основні засоби в цілому є придатними і мають задовільний загальний технічний стан.

Збільшення коефіцієнта оновлення у 2022 році порівняно з 2021 роком свідчить про зростання частки нових основних засобів.

Проведемо аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності управління оборотними активами ПП «Кодан»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2021р. до 2020 р.	2022р. до 2021 р.
Коефіцієнт оборотності	2,45	2,93	3,53	0,48	0,34
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,720	0,871	1,041	0,151	0,170
Показник віддачі (рентабельності) оборотних коштів	0,283	0,542	0,898	0,259	0,356

Джерело: розраховано за даним підприємства

Проаналізувавши дані, представлені в таблиці 2.3, можна зазначити, що ефективність використання оборотних активів на підприємстві виявляється досить позитивною, оскільки значення відповідного коефіцієнта збільшується з кожним наступним роком.

Коефіцієнт завантаження активів в обороті вказує на те, яка частина вартості активів припадає на 1 гривню вартості випущеної продукції, і він є оберненим до коефіцієнта оборотності активів. Спостерігається позитивна динаміка цього показника.

Показник рентабельності оборотних коштів також зростає з кожним роком і залишається в межах нормативного значення.

Оцінку внутрішнього середовища підприємства, його позитивних та негативних аспектів, а також зовнішніх перспектив та потенційних небезпек

часто називають SWOT-аналізом. SWOT-аналіз включає в себе визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виникають у зовнішньому середовищі [22].

Ми можемо узагальнити результати SWOT-аналізу ПП «Кодан» і представити їх у загальній таблиці 2.4, використовуючи основні відзначення слабких та сильних сторін компанії, а також ідентифікувавши можливі загрози та можливості.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ПП «Кодан»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Хороша репутація у клієнтів.	1. Низькі ціни конкурентів 2. Збої в постачаннях товару на ринок
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Вихід на нові ринки. 2. Налагодження роботи з дистрибуторами в інших регіонах.	1. Відсутність виробничої бази. 2. Зростаючий конкурентний тиск. 3. Зниження репутації. 4. Відносно високі ціни на пропонувану продукцію

Джерело: складено автором

Після проведеного аналізу найбільш обґрунтованим вважається зниження цін, оптимізація логістичних стратегій, встановлення ефективної співпраці з дистриб'юторами в інших регіонах та стимулювання зростання попиту на продукцію.

Після оцінки потенційних загроз було визначено, що у випадку критичної ситуації на ринку автозапчастин, це може призвести до появи значної кількості конкурентів, що пропонують схожі товари, або порушення угод щодо поставок товарів. З цієї причини розроблена стратегія має на меті максимізацію можливостей та надання максимального захисту від можливих загроз.

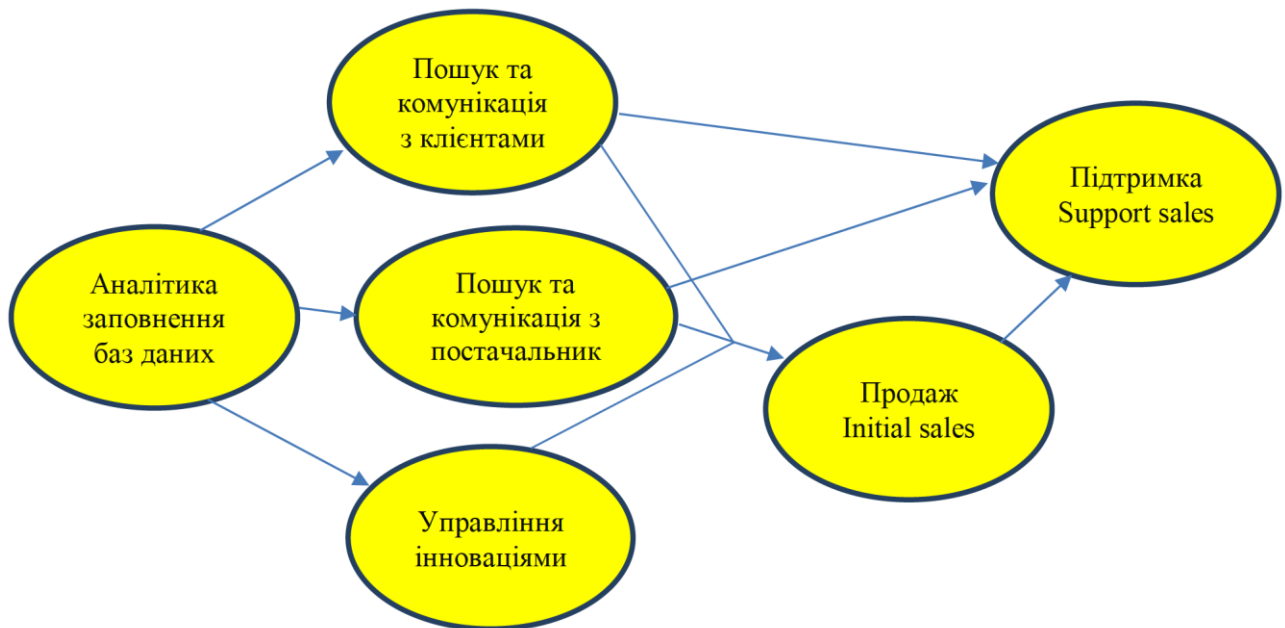
Охарактеризуємо міжнародну складову роботи компанії. Основними торговими марками, з якими працює наше підприємство є наступні.

Компанія Бернер ГмбХ, що має оборот понад 1 мільярд євро, почала свою історію в 1957 році та представлена в 28 країнах світу. Її асортимент, що налічує понад 75 тисяч товарів, відповідає потребам клієнтів в автомобільному секторі, промисловості та будівництві.

Торгова марка Kent з Великобританії відома своєю продукцією преміум-якості. З 75-річним досвідом роботи, компанія надає перевагу інноваціям та надійності своєї продукції. Kent вкладає значні кошти в науково-дослідні та конструкторські розробки. Продукція Kent постачається в 38 країн світу через розгалужену мережу філій та дистриб'юторів. ПП «Кодан» є дистриб'ютором Kent з 2008 року.

HUSK-ITT CORPORATION, спільно з дочірньою компанією SPECIALTY LUBRICANTS CORPORATION, спеціалізується на розробці та виробництві спеціальних мастил для різних галузей промисловості. Використовуючи передові технології у виробництві мастильних матеріалів, компанія створює мастила для екстремальних умов виробництва, таких як висока температура, екстремальні навантаження, вплив води та хімічних реагентів. Наприклад, це можуть бути мастила, стійкі до впливу води та бруду, із дисульфідом молібдену, фторопластом, графітом, спеціальними полімерами та синтетичними загущувачами. Компанія HUSK-ITT CORPORATION була заснована в США в 1944 році та виробляє продукцію під брендами HUSKEY®, SLIPKOTE® та CHUCKEEZ®. Виробничі процеси на їхньому заводі сертифіковані згідно з ISO 9001:2008.

На рис. 2.2 ілюструється проста схема функціонування підприємства, де процес розпочинається з аналізу та заповнення баз даних. Після цього відбувається пошук та взаємодія з постачальниками, а також знаходження та спілкування з клієнтами. Управління інноваціями є ще однією ключовою складовою. Останнім етапом є реалізація продукції, після чого настає фаза безпосередньої підтримки.



**Рис. 2.2. Схема управлінських операцій з міжнародними контрагентами
ПП «Кодан»**

До допоміжних бізнес-процесів на підприємстві відносяться наступні області:

1. IT – управління базами даних та системами CRM.
2. HR – керівництво та розвиток персоналу.
3. PR&GR – підтримка відносин із зацікавленими сторонами, рекламна та виставкова діяльність, протокол.
4. Finance – управління фінансовими ресурсами, інструментами та грошовими потоками.
5. Admin – забезпечення життєдіяльності компанії.
6. Logistics – організація поставок товарів та послуг.
7. Legal – забезпечення юридичної підтримки.

На підприємстві існує чітка схема для укладання договорів з партнерами, яка детально відображає всі етапи та можливі варіанти подальшого розвитку у разі успішної реалізації або невдачі.

Таким чином, проведений аналіз ефективності управління підприємством показав досить стійку позицію ПП «Кодан» на ринку автомобільних запчастин, мастил і лубрикантів. Діяльність з імпортування основних товарів здійснюється за укладеними договорами на стабільній основі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Ефективність функціонування ПП «Кодан» обумовлена різноманіттю факторів. Однак для реального управління питаннями ефективності акцентується на класифікації цих факторів за певними критеріями.

Розглянемо з більшою деталізацією ключові фактори ефективності діяльності підприємства.

1. Технологія. Технологічні нововведення, зокрема автоматизація та інформаційні технології, суттєво впливають на рівень та динаміку ефективності виробництва чи надання послуг. Ці інновації, взяті в ланцюгову реакцію, призводять до значущих змін у технічному рівні, продуктивності устаткування, методах та формах організації працевлаштування та кваліфікації персоналу тощо.

2. Устаткування. Його роль є ключовою у програмах підвищення ефективності, особливо в виробничій та інших сферах діяльності ПП «Кодан». Продуктивність робочого устаткування залежить не лише від його технічного рівня, але й від ефективного організації технічного обслуговування, оптимальних термінів експлуатації, гнучкості роботи та завантаження в часі інше.

3. Матеріали та енергія. Якщо розглядати з позитивної сторони, матеріали та енергія сприяють ефективності, якщо вони вирішують проблеми енергозбереження, ресурсозбереження, зменшення матеріаловитрат, раціоналізації управління джерелами та напрямками постачання, а також запасами матеріальних ресурсів.

4. Товари. Вироби праці, їх якість та дизайн є ключовими факторами ефективності діяльності. Рівень якості повинен відповідати корисності товару, тобто ціні, яку покупець готовий заплатити за високоякісний виріб. Для досягнення високої ефективності важливо враховувати не лише корисність

товару, але і правильне позиціонування його на ринку з відповідним часом і розумною ціною, уникати організаційних та економічних перешкод між виробництвом та маркетинговими дослідженнями.

5. Персонал. Основним джерелом і фактором зростання ефективності діяльності ПП "Кодан" є працівники - керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників і підвищення продуктивності їхньої праці в багатьох відношеннях обумовлені ефективним механізмом мотивації на підприємстві (в організації) та підтриманням благоприємного соціального мікроклімату в колективі.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, розумне делегування відповідальності, належні керівницькі стандарти характеризують добру організацію діяльності підприємства (установи), яка забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів і, отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому ця система для підтримування високої ефективності господарювання повинна бути гнучкою та динамічною, періодично піддаючись реформам відповідно до нових завдань, що виникають у зв'язку зі змінами на ринку.

7. Методи роботи. З врахуванням переважання трудоємних процесів досконалі методи роботи стають перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності ПП "Кодан". Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз робочих місць та їх атестацію, підвищення кваліфікації персоналу, узагальнення та використання накопиченого позитивного досвіду з інших підприємств (фірм).

8. Метод управління, що об'єднує фахову кваліфікацію, ділові якості і високі стандарти етики у взаємодії між особами, має практичний вплив на всі сфери діяльності підприємства (організації). Від цього стилю залежить, наскільки ефективно враховуватимуться зовнішні фактори розвитку діяльності на підприємстві (в організації). Таким чином, належний стиль управління, який

є необхідною складовою сучасного менеджменту, стає ефективним фактором підвищення продуктивності будь-якого підприємства чи структури.

9. Інфраструктура розглядається як ключовий фактор для підвищення ефективності функціонування ПП "Кодан". Важливим є рівень розвитку різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Зараз всі підприємства користуються послугами інноваційних фондів, комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Суттєвий вплив на результативність функціонування ПП "Кодан" має належний розвиток виробничої інфраструктури, такої як комунікації, спеціалізовані інформаційні системи, транспорт, торгівля тощо. Наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури є ключовою для успішного розвитку всіх компонентів економіки.



Рис. 3.1. Алгоритм управлінських дій для підвищення ефективності менеджменту ПП «Кодан»

Джерело: [дослідження автора]

Важливо відзначити, що головними чинниками, які сприяють підвищенню результативності виробництва ПП «Кодан», є підвищення технічного рівня, удосконалення управління, оптимізація виробництва і трудових процесів, зміна

масштабів і структури виробництва, а також поліпшення якості природних ресурсів, серед інших чинників. Серед ключових стратегій для підвищення результативності підприємства можна виділити три основних напрямки – організаційний, технологічний і ресурсний (рис. 3.1).

З метою оцінки можливих напрямів підвищення ефективності менеджменту ПП «Кодан» розглянемо квадрат оцінки потенціалу підприємства (рис. 3.2).

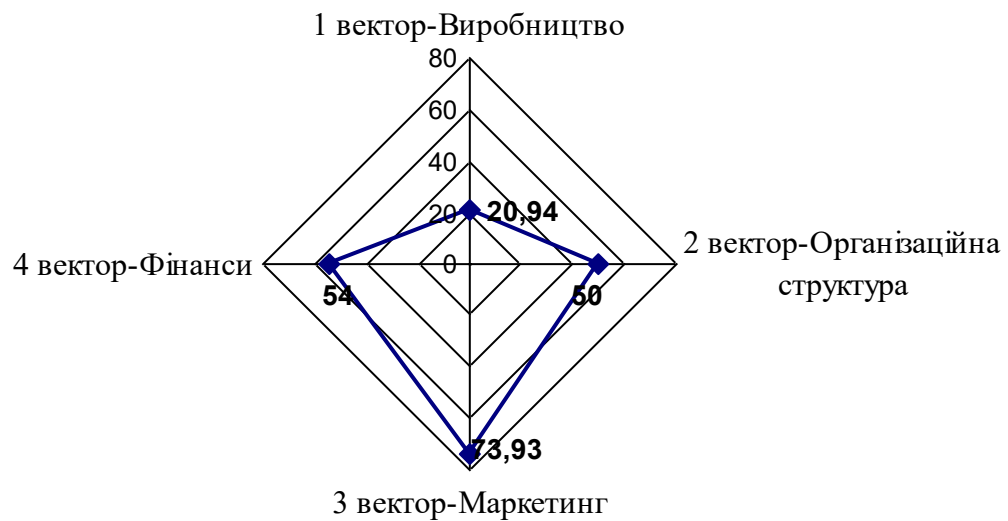


Рис. 3.2. Квадрат оцінки потенціалу ПП «Кодан» за 2022 рік

Джерело: [дослідження автора]

Отже, основою для оцінки рівня та використання підприємницького потенціалу є не підсвідомі думки експертів, які часто використовуються в інших методиках, а реальні результати, отримані під час конкурентної боротьби. Цей підхід відповідає умовам ринкової конкуренції, де кожен виробник прагне виявити переваги у всіх аспектах діяльності порівняно із конкурентами. Згідно з проведеними розрахунками можна зробити висновок, що напрямками нарощування потенціалу можуть бути виробництво, фінанси та організаційна структура, де ще є резерви у ПП «Кодан».

Ще одним напрямом підвищення ефективності менеджменту підприємства, на нашу думку, має стати аналітичний підхід в менеджменті та маркетингу.

Аналітичний підхід в менеджменті та маркетингу передбачає використання систематичного та логічного аналізу даних та інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цей підхід ґрунтується на використанні аналітичних інструментів та методів для вивчення ринкових тенденцій, оцінки результатів діяльності підприємства, ідентифікації можливостей та ризиків.

У менеджменті аналітичний підхід може включати в себе вивчення внутрішніх процесів організації, аналіз фінансових показників, виявлення ефективності стратегій та тактик. Це допомагає керівництву здійснювати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей.

У маркетингу аналітичний підхід використовується для збору та аналізу даних про споживачів, конкурентів, ринок та інші фактори, що впливають на ринкову діяльність компанії. Це допомагає визначити ефективні стратегії продажу, реклами та маркетингові кампанії.

Таблиця 3.1

**Витрати на впровадження аналітичного підходу в управлінні
міжнародними операціями ПП «Кодан»**

Стаття витрат	Витрати, грн
Витрати на оплату праці	172800
ЄСВ (22%)	38016
Витрати на амортизацію обладнання	5984,16
Витрати на впровадження аналітичного програмного забезпечення	119729,04
Витрати на таргетингову рекламу	375 000
Всього	711486,2

Оцінимо економічні вигоди від запропонованих заходів з метою оцінки їхнього впливу на зміну чистого прибутку.

Проведемо аналіз впливу збільшення доходів від реалізації продукції на 19,4% на приріст прибутку до оподаткування:

$$E1=210 \times 0,194=40,74 \text{ тис.грн. } E1=210 \times 0,194=40,74 \text{ тис.грн.}$$

На ПП «Кодан» є як довгострокові, так і короткострокові джерела фінансування, що свідчить про наявність стратегії розвитку компанії.

Розрахуємо зменшення фінансових витрат на оплату довгострокових та короткострокових кредитів:

$$E2=65 \times 0,05=3,25 \text{ тис.грн. } E2=65 \times 0,05=3,25 \text{ тис.грн.}$$

Отже, в результаті впровадження запропонованих нововведень, підприємство очікує збільшення прибутку до оподаткування на 40,74 тис. грн та зменшення фінансових витрат на 3,25 тис. грн. Крім того, рекламна кампанія призведе до зростання чистого доходу від реалізації на 46,49 тис. грн.

Таким чином, впровадження двох штатних одиниць дозволить переглянути підхід до аналізу ринку та економічних показників ПП «Кодан», підвищить прибуток компанії та зменшить витрати. Проте для досягнення максимального ефекту рекомендується проводити комплексні зміни.

Отже, аналітичний підхід дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття рішень на основі об'єктивних даних та допомагає підвищити ефективність управління та маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати аналізу ефективності менеджменту міжнародної компанії "Кодан", представлені у дослідженні, свідчать про високий рівень організації та управління. Позитивні динаміки фінансових показників, таких як зростання прибутковості та рентабельності, свідчать про ефективне використання ресурсів компанією.

Стійкий розвиток міжнародних зв'язків та співпраця з партнерами підтверджують адаптивність компанії до змін на глобальному ринку. Успішна реалізація стратегій управління та інноваційних підходів дозволяє ПП "Кодан" зберігати конкурентну перевагу.

Рекомендації щодо подальшого підвищення ефективності можуть включати в себе розширення ринкових стратегій, вдосконалення систем управління та надання пріоритету розвитку інновацій.

Урахування внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні та соціокультурні, може сприяти адаптації компанії до змін в глобальному середовищі.

Продовження моніторингу та оновлення стратегій управління дозволить "Кодан" залишатися конкурентоспроможним гравцем на міжнародному ринку.

Напрямки для подальших досліджень можуть включати глибше вивчення ринкових та конкурентних аспектів, а також впровадження більш точних стратегій управління ризиками. Додаткова увага до аналізу ефективності маркетингових та логістичних процесів може сприяти ще більшому вдосконаленню системи управління компанії.

Пропозиції з просування продукції на нові ринки та взаємодії з новими партнерами можуть розширити географію діяльності "Кодан". Важливим кроком також може бути збільшення інвестицій у дослідження та розвиток для створення інноваційних продуктів та послуг.

В цілому, ефективність менеджменту міжнародних компаній, особливо на прикладі "Кодан", залишається актуальним та перспективним об'єктом дослідження в умовах постійних змін у глобальному бізнес-середовищі.

Нами запропоновано впровадження в діяльність підприємства аналітичної системи менеджменту та маркетингу.

Впровадження аналітичної системи управління та маркетингу може сприяти покращенню ефективності ПП «Кодан» і забезпечити стратегічну конкурентоспроможність:

- Розробити та впровадити аналітичні інструменти для збору та обробки даних про споживачів, конкурентів та ринкові тенденції.
- Забезпечити навчання персоналу з аналітики та важливості збору та використання даних для прийняття рішень.
- Впровадити системи автоматизованої звітності для забезпечення оперативності та точності інформації, яка надходить від різних підрозділів компанії.
- Використовувати дані для розробки персоналізованих стратегій маркетингу та рекламних кампаній, зорієнтованих на індивідуальні потреби споживачів.
- Використовувати аналітичні моделі для прогнозування попиту на продукцію та послуги, що дозволяє більш ефективно планувати виробництво та запаси.
- Здійснювати регулярний моніторинг конкурентів за допомогою аналітичних інструментів для реагування на зміни в ринковому середовищі.

Ці пропозиції спрямовані на створення аналітичної та орієнтованої культури управління та маркетингу для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Внаслідок впровадження нововведень, підприємство очікує зростання прибутку до оподаткування на 40,74 тис. грн і зменшення фінансових витрат на 3,25 тис. грн. Додатково, проведена рекламна кампанія призведе до збільшення чистого доходу від реалізації на 46,49 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В Міжнародні та вітчизняні ініціативи з регулювання електронної торгівлі. *Вісник економіки*. 2021, вип. 2. с. 66-79.
2. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. 2020, № 1. С. 8-14.
3. Бабенко В., Кредісов А. Політика стимулювання експорту та її інструменти *Економіка України*. 2013. с. 12-17.
4. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 580с.
4. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. К: Видавництво “Лань”, 2021. 448 с.
5. Білоусько Т. Ю. Міжнародна торгівля як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018, № 2. с. 233-241.
5. Близняк Ю. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). К.: КНУТД, 2017. Т. 3. с. 149-150.
6. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
7. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2019 . № 10. С. 32-33
8. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 165 с.
9. Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір, І. Г., Гнатенко, І. А. (2021). Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній

економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*, (9). с. 19-23.

10. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1-2. с. 68-73.

11. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. №16. с. 20-25.

12. Горященко Ю. Г. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 3(2). с. 345-350.

13. Дербеньова Я. В. Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням регіональних особливостей. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. С. 22-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_5.

14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна ; Нац. авіац. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2021. - 47 с.

15. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : підручник / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі та д-ра екон. наук, проф. Т. М. Мельник ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. - 651 с.

16. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір [Текст] : [колект.] монографія / [О. І. Павлов та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. І. Павлова ; Одес. нац. акад. харч. технологій, Каф. економіки пром-сті. - Одеса : Астропринт, 2019. - 269 с.

17. Зовнішньоекономічна діяльність-3 [Текст] : [навч. посіб.] / І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська ; [за ред. І. І. Дахна]. - Київ : Центр учбової літератури, 2018. - 355 с.

18. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П. В. Комарецька // Фінансова система України: становлення та розвиток : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія : Економіка. - 2006. - Вип. 8, Ч. 2. - Острого : Видавництво "Національний університет "Острозька академія", 2006. - С. 199-210.

19. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. - 2006. - Вип. 9 (64). - С. 90-92.

20. Костюк О. С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві / О. С. Костюк, Н. В. Тижай, Н. В. Фаєк // Вісник національного університету «Львівська політехніка».-2017.-Серія «Логістика. - 2017. - № 690. - С. 79-84.

21. Кульганік О. М. Сучасні процеси міжнародної торгівлі України в умовах глобалізації / О. М. Кульганік. // Ефективна економіка. - 2019. - № 10.

22. Лакіза В. В. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності / В. В. Лакіза, Р. Д. Бала. // Ефективна економіка. - 2020. - № 11.

23. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна, І. В. Семенюк // Економічний простір . - 2020. - № 72. - С. 230-239.

24. Прокопишин О. С. Розроблення прогнозів експортно-імпорتنих операцій у системі зовнішньоекономічної діяльності / О. С. Прокопишин // Управління економікою: теорія та практика. - 2020. - 2020. - С. 252-260.

25. Пузирьова П. В. Значення маркетингового дослідження при визначенні ключових факторів впливу на план виробництва продукції промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. - 2011. - Вип. 30. - Київ : НАУ, 2011. - С. 168-174.

26. Пузирьова П. В. Концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 7-8 (218-219). - С. 52-58.

27. Пузирьова П. В. Людський капітал як стратегічний ресурс соціально-економічного розвитку країни / П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. - 2015. - Вип. 20. - Київ : МАУ, 2015. - С. 33-38.

28. Пузирьова П. В. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 6 (108). - С. 151-156.

29. Пушкар О. І. Методичний підхід до формування трекшн-карти для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність / О. І. Пушкар, Ю. Л. Татаринцева, І. М. Заїченко, А. Рабаї // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. - 2021. - № 3-4. - С. 70-78.

30. Редзюк Є. В. Міжнародна торгівля як чинник забезпечення позитивної динаміки експорту України / Є. В. Редзюк // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. - 2020. - № 23. - С. 12-26.

31. Решетняк К. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2017. № 3. С. 30-32.

32. Рибаківа Т. О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т. О. Рибаківа // Економічний вісник університету. - 2021. - Вип. 51. - С. 128-136. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2021_51_19.

33. Робул Ю. В. Холістична концепція ефективності маркетингу / Ю. В. Робул // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 4. - с. 124-130.