МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Іван Олексійович Ясинський

УДК 338.339

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Механізм управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу в умовах конкуренції

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

І.О. Ясинський

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Ясинський І.О. Механізм управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу в умовах конкуренції. – 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, 2024.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади формування механізму управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу в умовах конкуренції. Узагальнено теоретичні аспекти та визначено сутність основних понять проблеми дослідження. Здійснено аналіз тенденцій розвитку міжнародного бізнесу в цілому та у сфері реалізації продуктів нафтопереробки зокрема. Визначено особливості механізму управління міжнародною діяльністю суб'єктів малого бізнесу у сфері реалізації продуктів нафтопереробки. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення механізм управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу шляхом інтеграції у нього елементів менеджменту міжнародних ризиків.

Ключові слова: міжнародний бізнес, механізм управління, конкуренція, міжнародні ризики.

Yasynskyi I.O. The management mechanism of enterprises-subjects of international business under competitive conditions. – 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, 2024.

The theoretical, methodical and applied principles of the management mechanism of enterprises-subjects of international business under competitive conditions have been studied. Define the essence of the basic concepts of the research problem has been improved. The analysis of trends in the development of international business in general and in the field of sale of oil refining products in particular was carried out. Proposals for improving the management mechanism of enterprises-subjects of international business by integrating elements of international risk management into it are substantiated.

Keywords: international business, management mechanism, competition, international risks.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	7
РОЗДІЛ 2	УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ НАФТОПЕРЕРОБКИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ	14
РОЗДІЛ 3	ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...		29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….		32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Міжнародна діяльність відкриває нові можливості для розвитку та підвищення ефективності бізнесу. Усвідомлення нових потенційних вигод стимулює розвиток приватних бізнесових ініціатив щодо експансії світового ринкового простору. Разом з чинниками міжнародного середовища (глобалізація та лібералізація зовнішньоекономічної політики країн) це обумовило динамічне масштабування та транснаціоналізацію міжнародного бізнесу. Управління міжнародним бізнесом має здійснюватися з урахуванням усієї його специфіки та ризиків і потребує налагодження ефективного механізму та інструментарію. Механізм управління суб'єктами міжнародного бізнесу має вибудовуватися на базі класичних принципів менеджменту, врахування особливостей міжнародного середовища та умов підвищеної ризикованості та мінливості, турбулентності національної та світової економік.

Методологічні підходи до побудови ефективного управлінського механізму міжнародними бізнес-процесами є актуальним предметом наукових та експертних досліджень (Доронін А.В., Либа В.О., Ревенко Д.С. та ні.). Однак, практичні та методологічні аспекти адаптації управлінських механізмів в міжнародному бізнесі до умов підвищеної ризикованості (проявів економічної нестабільності, політичних та воєнних конфліктів) є малодослідженим та відкритим питанням у вітчизняній науці, що визначає актуальність даного дослідження. *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізм управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу в умовах конкуренції.

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

– розкрити теоретичні аспекти функціонування механізму управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу, його структуру та специфіку;

– здійснити аналіз сучасних механізмів управління міжнародним бізнесом у сфері реалізації продуктів нафтопереробки;
– обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення механізму управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу з урахуванням перспектив і загроз глобального середовища.

Об'єктом дослідження є механізм управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу у сфері реалізації продуктів нафтопереробки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу в умовах конкуренції.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання економічних процесів. Для вирішення поставлених завдань були використані методи: *абстрактно-логічний* (для уточнення сутності економічних понять «механізм управління» та «міжнародний бізнес»), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних висновків та узагальнень); *аналізу і синтезу, індукції і дедукції, статистико-економічний* (для оцінки тенденцій розвитку міжнародного бізнесу, зокрема на ринку продуктів нафтопереробки в Україні та світі, дослідження структури та інструментів механізму управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу).

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

1. Ясинський І.О. Сучасні форми та моделі міжнародного бізнесу. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: збірник матеріалів IX науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 23 листопада 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2023. С. 234-236.

2. Ясинський І.О. Підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції,

22–23 червня 2023 року. – Житомир: Поліський національний університет. 2023. С. 543-548.

3. Ясинський І.О. Формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Студентські наукові читання-2023: Матеріали студентської науково-практичної конференції, 14 грудня 2023 року. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 121-122.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки і пропозиції за результатами дослідження можуть слугувати основою для удосконалення механізму управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу з урахуванням світового досвіду і тенденцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 33 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Усі суб'єкти підприємницької діяльності з метою максимізації економічного ефекту прагнуть до розвитку, шляхом пошуку нових джерел масштабування та конкурентних переваг. В умовах глобалізації ринкового середовища таким джерелом нових можливостей є вихід на закордонні ринки та масштабування міжнародної бізнесової та інвестиційної діяльності.

Міжнародний бізнес – це взаємодія організацій різних форм власності або підрозділів компанії, які знаходяться в різних державах, мета яких отримати дохід саме за рахунок переважної вигоди міжнародних операцій у сфері ділових відносин [1]. Міжнародний бізнес – це система підприємницьких взаємовідносин та операцій між суб'єктами господарювання двох або більше країн. Визначення даного поняття вказує на те, що основною ціллю міжнародного бізнесу є отримання економічного ефекту, а відмінністю від діяльності на внутрішньому ринку – необхідність врахування факторів закордонного та міжнародного середовища, що можуть бути джерелом як додаткових вигод, так і ризиків.

Міжнародний бізнес як форма МЕВ має тривалу історію розвитку, в якій можна виокремити кілька етапів, що різняться за сферою бізнесу: 1) бізнес являв собою обмін результатами виробництва (міжнародна торгівля), 2) пріоритетною сферою був обмін факторами виробництва (капіталу, праця, технології); 3) об'єктом міжнародного бізнесу став власне процес виробництва. Сучасний міжнародний бізнес є одним із найдинамічніших видів діяльності. Активність його розвитку обумовлення наявністю численних додаткових вигод від міжнародної діяльності, які визначають її мотиви, основними з яких є:

- розширення ринків збуту;
- доступ до ресурсів вищої якості чи нижчої вартості;

- диверсифікація ринків та продуктів, що є засобом мінімізації комерційних ризиків;
- повноцінне використання виробничих потужностей та отримання ефекту масштабу.

Підсумовую можна стверджувати, що основним мотивом міжнародної діяльності є отримання додаткових можливостей за рахунок ведення бізнесу в інших країнах. Однак міжнародні діяльність є джерелом додаткових не лише можливостей, а ризиків (інституційних, валютних, транспортних та ін.).

Нині міжнародний бізнес є високодиверсифікованою діяльністю, яка має багато видів (рис. 1.1).

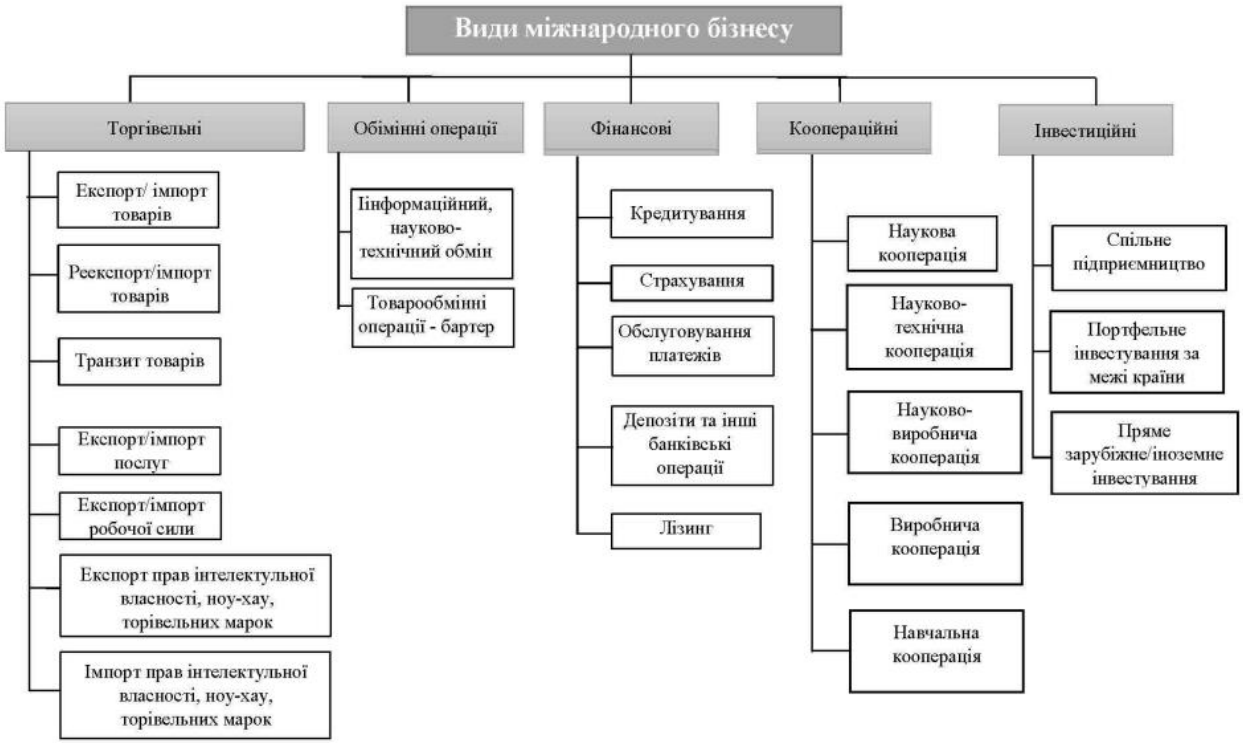

Рис. 1.1. Види міжнародних бізнес-операцій

Міжнародний бізнес розвивається в системі факторів глобального та національного середових. Факторами глобального впливу є глобалізація, міжнародна економічна безпека, глобальні економічні проблеми, діяльність міжнародних організацій. Ефективність міжнародних операцій на рівні країн визначається факторами: економічна ситуація; інвестиційна привабливість; макроекономічні умови ведення бізнесу, інтегрованість країни у світовий економічний простір, культурні особливості, кон'юнктура національного ринку

[3].

Прийняттю рішень щодо ведення міжнародного бізнесу має передувати вивчення його рис, основними з яких є: динамічність, високий рівень конкуренції; фінансиризація, визначальна роль інформаційно-комунікаційних технологій, наявність інституційних регуляторів та обмежень на національному та міжнародному рівнях, стадійність входження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Характерні риси сучасного міжнародного бізнесу

№	Характерні риси
1.	Потенційно високі вигоди від міжнародного співробітництва
2.	Диверсифікованість форм міжнародних відносин
3.	Послідовність інтеграції підприємств в міжнародний бізнес – від експортної діяльності до формування мультинаціональних мереж
4.	Технологічна інтернаціоналізація на основі розвитку нових технологій (інформаційно-комунікаційних, біотехнологічних та ін.)
5.	Зростання інвестицій в утримання міжнародних конкурентних переваг
6.	Поглиблення інтернаціоналізації в усіх сферах світового господарства, обумовлене поглибленням міжнародного поділу праці
7.	Розвиток міжнародного виробництва, що стало структурною складовою світової економіки
8.	Максимальне використання переваг ведення бізнесу в інших країнах (ресурсні особливості, ємність зарубіжних ринків, особливості національного законодавства країн та ін.)
9.	взаємодія національного й міжнародного, необхідність врахування сукупності національних умов і обмежень, що накладаються на умови міжнародного середовища
10.	Посилення у високорозвинених країнах політики економічного націоналізму
11.	Розширення можливостей міжнародного бізнесу в результаті розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

Кожна з означених рис є важливою і не повинна ігноруватися суб’єктами бізнесу. Окремої уваг потребує практика поетапної інтернаціоналізації бізнес-діяльності (рис. 1.2). На *першому етапі* суб’єкт-бізнесу, що не має достатнього досвіду та потенціалу, як правило, здійснює постачання товарів чи послуг за межі своєї країни. Економічна діяльність здійснюється прямим або непрямим методом (із залученням посередників). Мета міжнародного бізнесу є збільшення обсягів продажу і налагодження та зміцнення зв'язків з іноземними партнерами.

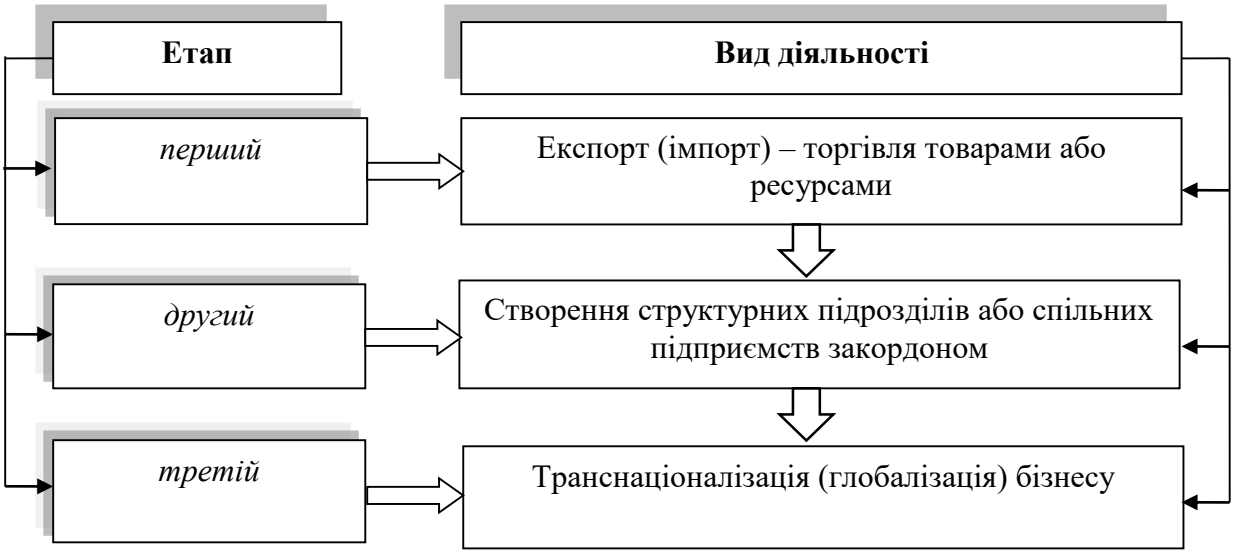

Рис. 1.2. Етапи інтернаціоналізації бізнес-діяльності

На *другому етапі* (залежного виробництва) компанія може прийняти рішення про відкриття структурних підрозділів або спільного підприємства за кордоном. Це може бути зумовлено рядом факторів: зниженням витрат на працю, підвищенням якості продукції або необхідністю закріплення на віддалених ринках. Ця стадія дає компанії більшу контроль над виробництвом та над дистрибуцією продукції на закордонних ринках. На третьому етапі (глобальна експансія) бізнес зміщує свій акцент з національного на глобальний рівень. Це означає розробку стратегії, орієнтованої на створення єдиного культурного та організаційного стандарту для всіх країн, де компанія присутня. Така стратегія дає можливість привертати нових клієнтів, зберігати лояльність та підвищувати конкурентоспроможність компанії.

Необхідність врахування численних факторів міжнародного середовища та особливостей здійснення міжнародної бізнес-діяльності, обумовило потребу в напрацюванні специфічних управлінських механізмів та технологій. Під механізмом управління слід розуміти сукупність управлінських інструментів, що забезпечують ефективність функціонування бізнес-суб'єкта. У загальному розуміння, механізм управління бізнес-діяльністю трактується як спосіб врегулювання бізнес-процесів в цілях підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства

[4]. Погляди науковців різняться щодо елементів механізму управління. Узагальнення їх думок дає підстави для виокремлення наступних складових: цілі, методи, принципи, завдання, обмеження, організаційна структура управління, інформація. Заслуговує на увагу методологічний підхід І. Бланка, відповідно до якого механізм управління підприємствами функціонує на двох рівнях: макроекономічному (сукупність інструментів загальнодержавного регулювання (державно-правового та нормативного, ринкового) та мікроекономічному (інструменти управління бізнес-діяльністю) [5].

Механізм управління суб'єктами-міжнародного бізнесу є гнучким і адаптивним до умов ведення бізнесу та потенціалу самого підприємства. Його склад за інструментами визначається необхідністю прийняття рішень у глобальному масштабі з урахуванням локальних економічних інтересів, спрямованих на формування балансу бізнесу різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального і національного характеру [7]. Процес формування та удосконалення механізму управління міжнародною діяльністю відбувається поетапно, залежно від стадії інтернаціоналізації бізнес-діяльності. оцінювання. На першому етапі відповідно до поставлених цілей та обраних принципів їх досягнення формується первинний набір управлінських інструментів. На другому етапі відбувається адаптація механізму до внутрішнього потенціалу підприємства та умов міжнародного середовища. В результаті формується дієвий, структурований і багаторівневий механізм управління, адаптований до стратегічний цілей підприємства та тактики їх досягнення (рис. 1.3).

В даному механізмі найбільш гнучкими складовими є інструментальний та суб'єктний рівень. Зокрема рівень повноважень менеджменту міжнародної діяльності визначається моделлю, яка практикується суб'єктом міжнародного бізнесу. У практиці застосовують наступні моделі міжнародного менеджменту:

1) етноцентризм, що передбачає використання стилю управління міжнародною діяльністю, притаманного для материнської компанії та адаптованого до умов материнської країни бізнесу;

2) поліцентризм передбачає адаптацію стилю, механізмів та інструментів управління міжнародним бізнесом до умов країн базування структурних підрозділів міжнародної компанії;
3) регіоцентризм – модель менеджменту, відповідно до якої регіональні ринки розглядаються як однорідний простор, в межах якого адаптується стиль управління;

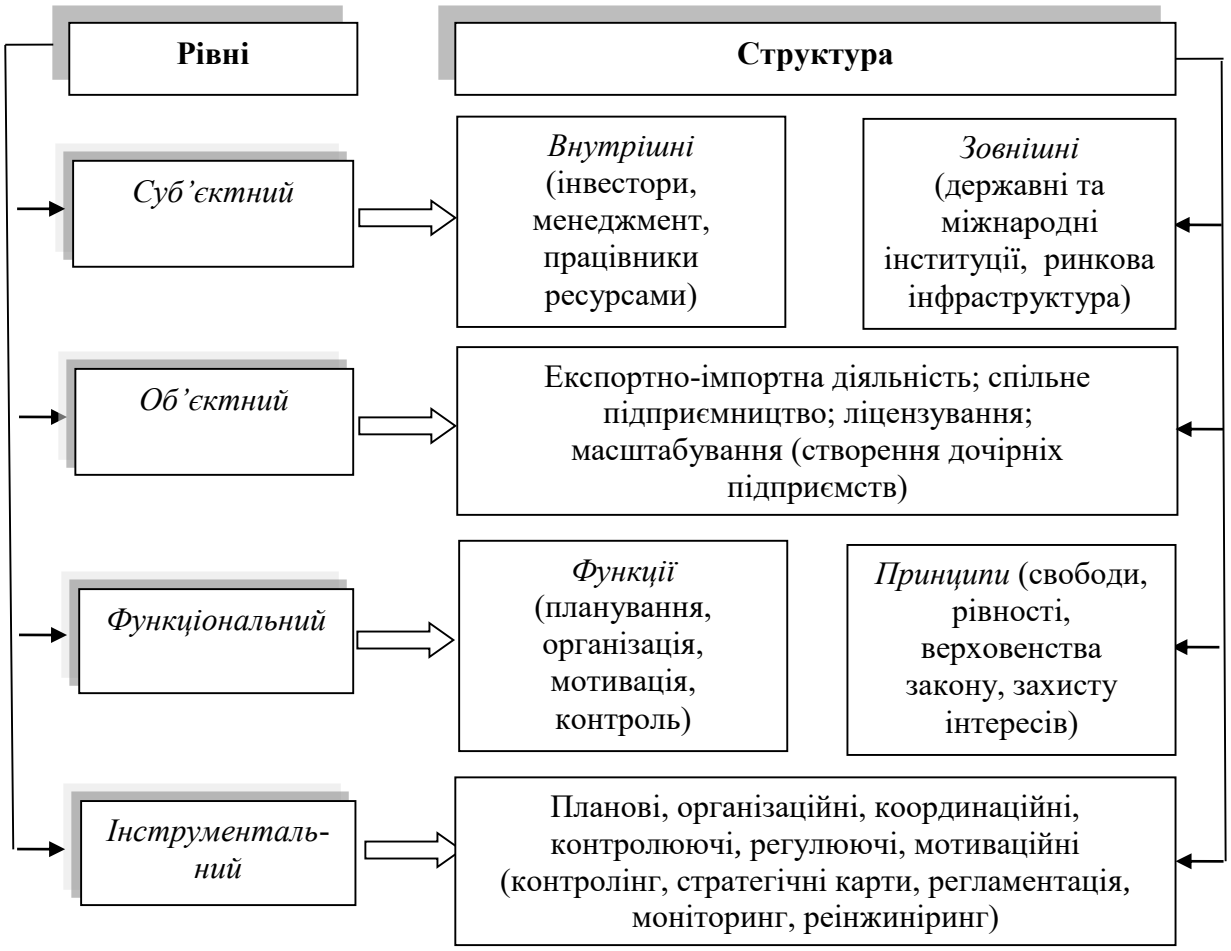

Рис. 1.3. Структурований адаптивний механізм управління підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу

4) геоцентризм визначає об'єктом міжнародного менеджменту об'єднання головної компанії та її зарубіжних підрозділів, які пов'язані між собою як складові глобально орієнтованої мережі поділу праці; тому міжнародний менеджмент переслідує використання найефективнішої стратегії, яка дасть змогу отримати максимальну глобальну вигоду [7].

Тобто міжнародний менеджмент – це галузь управління компаніями та організаціями, що діють на міжнародному рівні. Однією з основних особливостей міжнародного менеджменту є потреба враховувати культурні, економічні, політичні та правові відмінності між країнами, де діє підприємство. Крім того, міжнародний менеджмент вимагає вміння працювати з різними командами та співробітниками з різних країн, а також розуміння глобальних трендів та викликів, що впливають на бізнес. Успішний міжнародний менеджер повинен мати глибокі знання про міжнародні ринки, стратегії ведення бізнесу за кордоном та навички міжкультурного спілкування. Механізм міжнародного менеджменту є багаторівневим і має бути гнучким до умов глобального середовища та національних особливостей, щоб отримувати максимальні вигоди від міжнародної діяльності та мінімізовувати міжнародні ризики.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ НАФТОПЕРЕРОБКИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

Міжнародний бізнес як форма МЕВ нині розвивається в складних умовах турбулентності світової економіки та нестабільності національних економічних систем. Світова економіка, зусиллями міжнародних організацій та національних регуляторів, а також провідних міжнародних компаній, поступово повертається до темпів розвитку докризового періоду (COVID 19), однак ще не відновила темпи приросту, про що свідчить динаміка світового ВВП (рис. 2.1).

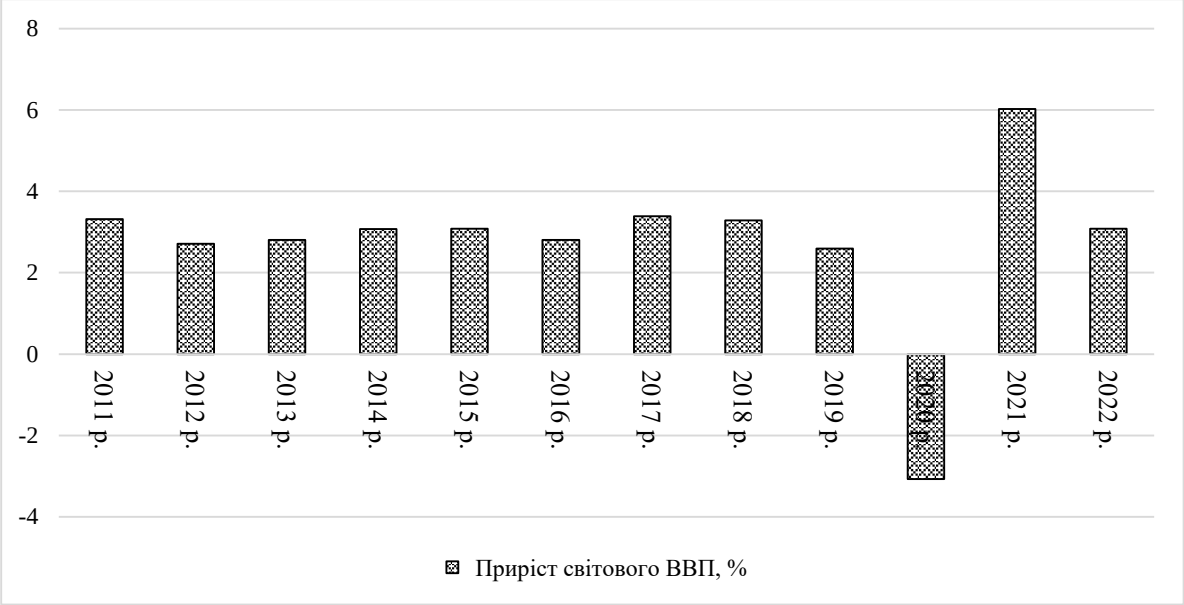

Рис. 2.1. Динаміка приросту світового ВВП, %

Джерело: за даними [8].

В системі причинно-наслідкових зв'язків чинниками нестабільності світової економіки є довготермінові масштабні наслідки COVID 19 (скорочення обсягів виробництва, закриття логістичних маршрутів) та вплив російсько-український війни (руйнування економічних потужностей та логістичних маршрутів в Україні, наслідки санкцій на рф). Водночас наслідками глобальних економічних коливань стало посилення економічного націоналізму країн.

Міжнародний бізнес як форма МЕВ також зазнав негативного впливу світових економічних тенденцій, про що свідчить коливання вартості міжнародних потоків товарів, капіталу та технологій (рис. 2.2).

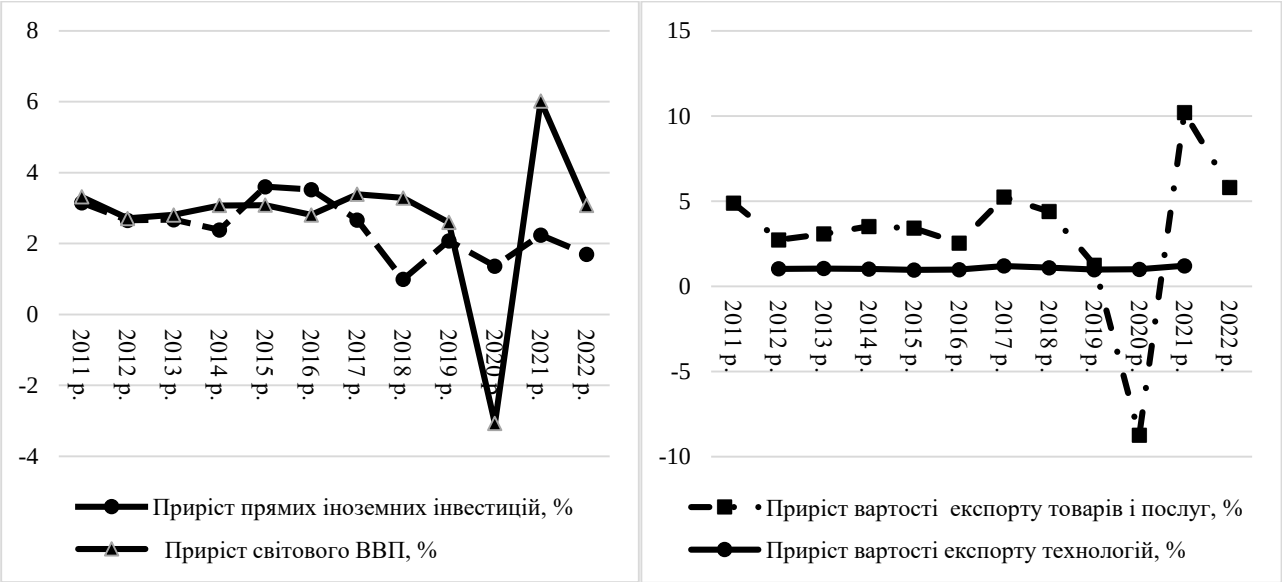

Рис. 2.2. Динаміка показників розвитку міжнародного бізнесу

Джерело: за даними [8].

Найбільш еластичною до негативних подій стала міжнародна торгівля товарами та послугами, обсяги якої у 2020 р. скоротилася на 8,74 % і мали у 2021 р. найвищий темп зростання, порівняно з іншими формами МЕВ – 10,2 %. Найнижчий рівень еластичності продемонструвала вартість міжнародного руху технологій, що обумовлено низькою залежністю від логістики та територіальної локалізації, зростаючим попитом на інформаційні технології (приріст вартості експорту технологій щорічно становив 1 %). Доказом кризових тенденцій у міжнародному бізнесі з зниження рівня капіталізації ряду провідних ТНК (табл. 2.1).

Однак, незважаючи на складні умови, міжнародний бізнес динамічно розвивається. Його основними трендами є: • зростання видимості соціальної відповідальності бізнесу та невпинна експансія його кордонів; • масштабування можливостей застосування штучного інтелекту й цінність креативного людського капіталу; • активізація міжнародних зусиль задля забезпечення сталого розвитку та посилення розриву між розвиненими та зростаючими

країнами та ін. Зазначені тренди відображаються на різних рівнях взаємодії суб'єктів глобальної економіки – від гіпер- та макро-, до мезо- і мікро; як наслідок, стають всеосяжними та гомогенізуючими глобальний простір, особливо, його бізнес-складову [10].

Таблиця 2.1.

Рівень капіталізації найбільших ТНК світу

ТНК	Місце у рейтингу		Вартість ТНК, млрд дол. США	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Amazon	2	1	299,28	350,27
Apple	1	2	297,51	355,08
Google	3	3	281,38	263,43
Microsoft	4	4	191,57	184,25
Walmart	5	5	113,78	111,92
Samsung	6	6	99,66	107,28
ICBC	8	7	69,54	75,12
Verizon	10	8	67,44	69,63
Tesla	28	9	66,21	46,01
TikTok / Douyin	18	10	65,69	58,98

Джерело: за даними [9].

Україна є активним суб'єктом міжнародно бізнесу, однак воєнні дії завдали критичних негативних наслідків для національної економіки і експортного потенціалу (рис. 2.3).

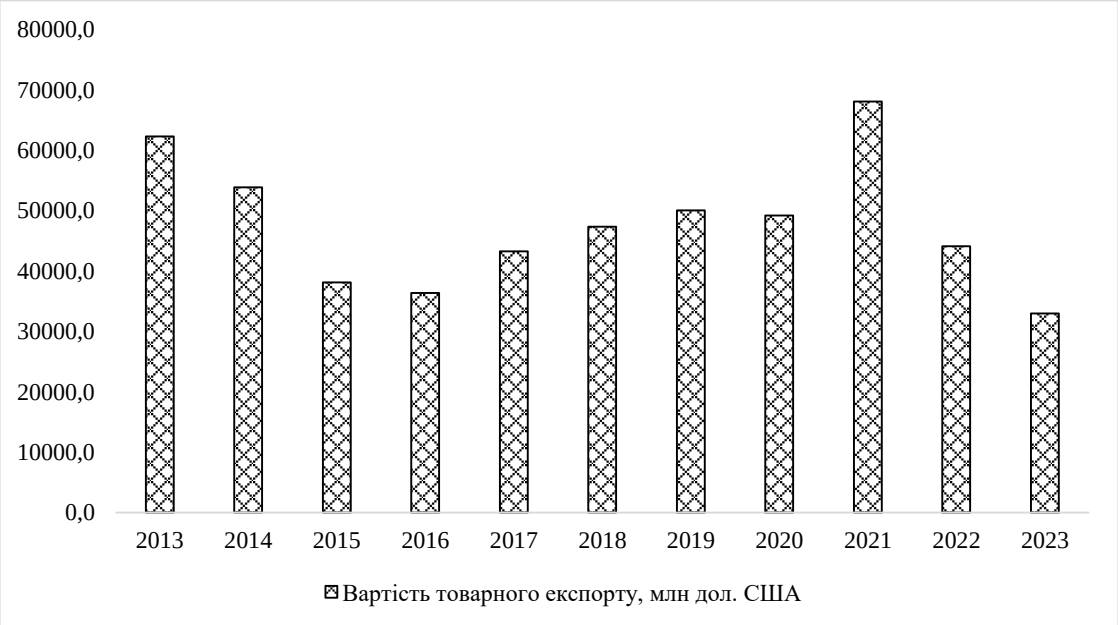

Рис. 2.3. Динаміка вартості товарного експорту України

Джерело: [6].

У 2022 р вартість товарного експорту з України скоротилися на 35,2 %. У 2023 р. Негативні тенденції зберігалися, визначальним чинником чого виявилися скорочення виробничих потужностей та закриття основного каналу збуту продукції через порти Чорного моря.

Критично важливою складовою світової економіки є енергетичний сектор, що визначає потенціал розвитку інших галузей. Кон'юнктура ринку енергетичних ресурсів та палива є одним із ідентифікуючих факторів розвитку світової економіки. Вона має високий рівень еластичності до усіх кризових процесів на глобальному рівні та в країнах, що є провідними експортерами нафти. Зростання цін на нафту нині є індикатором усіх кризових процесів у світі (2009 р. – світова економічна криза, 2022 -2023 рр. – воєнні конфлікти за участю рф та на Близькому Сході) (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Динаміка світових цін на нафту сорту Brent, доларів за барель
Джерело: за даними [11].

Ситуація на світовому ринку нафти традиційно визначалася політикою основних країн експортерів. За видобутком нафти лідерами були Саудівська Аравія, Росія, США, Ірак, Іран, Лівія та ОАЕ. Найбільшими імпортерами були країни Азіатсько-Тихоокеанський регіону, куди нафта надходила з Саудівської Аравії та Кувейту. Постачальниками Європи були Алжир, Нігерія, Ірак, Саудівська Аравія. До країн Пн. Америки експортували нафту переважно

Саудівська Аравія та Ірак [12]. Починаючи з 2022 р. внаслідок міжнародних конфліктів відбулося переформатування світового ринку палива. Країни Пн. Америки почали імпорт нафти з країн Перської затоки та Індії, одночасно збільшивши експорт нафти до Європи. Потужним гравцем на ринку стає Індія, що виробляє паливо з дешевої підсанкційної сировини з росії, імпорт якої у 2023 р. збільшився у 10 разів. Зміна постачальників палива найбільше стосується країн ЄС, що до початку 2023 р. ввела заборону на імпорт нафти та нафтопродуктів з рф.

Україна також відмовилася від російського пального. Потреби у паливі Україна покриває за рахунок експорту з понад 20 країн: Бельгія, Болгарія, Польща, Греція, Ізраїль, Індія, Італія, Казахстан, Кувейт, Литва, Нідерланди, Німеччина, ОАЕ, Саудівська Аравія, США, Словаччина, Угорщина, Румунія, Туреччина, Туркменістан, Фінляндія, Швеція [13]. До 2022 року 70% дизпального та 50 % бензину Україна завозила із Росії та Білорусі [14].

Кон’юнктура ринку продуктів нафтопереробки в Україні наразі визначається сукупністю наступних факторів:

1. Світова ціна на нафту, що зазнає амплітудних коливань в результаті міжнародних конфліктів та політики країн-лідерів-експортерів.

2. Курс валюти – український ринок палива є імпортозалежним, тому зниження курсу гривні у 2022 р. суттєво відобразилося на цінах пального.

3. Податки та акцизи, що визначають роздрібну ціну на пилив. У 2022 р. в Україні було запроваджено нульову ставку акцизу на імпорт нафтопродуктів, що тимчасово сповільнило зростання роздрібних цін, однак не мало довгострокового ефекту (рис. 2.5).

4. Дистриб’юторські комерційні націнки – через низький рівень державного контролю приватні дистриб’ютори вільні у встановлення роздрібних цін на пальне.

5. Логістичні витрати – в результаті воєнних дій, в Україні значно ускладнилися умови доставки імпортного палива, що негативно відобразилося на його собівартості і роздрібних цінах. До 2022 р. пальне в Україну завозилося

залізничним транспортом, автомобільний транспорт взагалі не використовувався. З початку 2022 р. кількість бензовозів зросла у 4 рази (до 6 тис. од.). Собівартість його використання є значно вищою відносно залізничного транспорту.

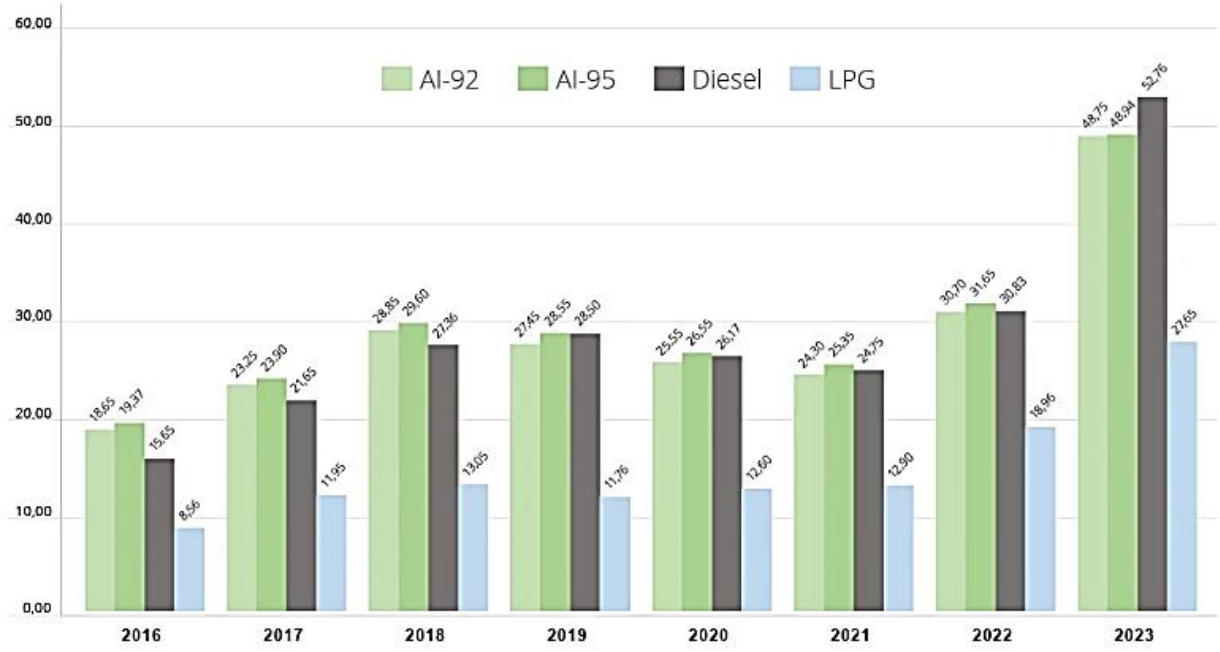

Рис. 2.5. Динаміка цін на паливо в Україні, грн/л

Джерело: [6].

6. Попит – у 2022 р. попит на паливо в Україні значно скоротився: дизпального – майже на 2,5 млн т (до 5,6 млн т), бензину - на третину (до 2,2 млн т), скрапленого газу - майже вдвічі (до 1,1 млн т) [14].

З 2022 р. структура українського ринку палива змінилася не лише за країнами-постачальниками, а й імпортерами – у 2021 році їх було 200, у 2023 р. – 700 [14]. Більшість імпортерів є суб'єктами малого бізнесу і завозить невеликі обсяги пального через відсутність інфраструктури і персоналу. Це ускладнює розвиток бізнесу, оскільки малі компанії не мають ресурсу для масштабних інвестицій.

Міжнародний бізнес у сфері реалізації продуктів нафтопереробки є досить ризиковим. Його ефективність значною мірою визначається компетентністю менеджменту та ефективністю функціонування механізму управління бізнес-процесами. Об'єктом наукового дослідження є механізм управління

міжнародними бізнес-операціями малих суб'єктів на прикладі ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К». Основним предметом діяльності підприємства є оптова торгівля рідким, твердим і газоподібним паливом і продуктами їх переробки [15]. Підприємство здійснює свою діяльність на території України, що полягає у реалізації палива. Основними споживачами ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» є сільськогосподарські та промислові підприємства малого бізнесу. Різні види палива ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» імпортує. До 2021 р. підприємство імпортувало сировину з Білорусії. З 2022 р. обсяги діяльності ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» значно скоротилися, через складнощі імпорту сировини з країн Європи.

Управління бізнес-операціями доводиться здійснювати в критично складних умовах. Чинником зниження ефективності бізнес-діяльності стала зміна каналів постачання продукції – з залізничного на автомобільний транспорт. Потенційним джерелом підвищення ефективності в умовах підвищено і ризикованості є система менеджменту підприємства (рис. 2.6).

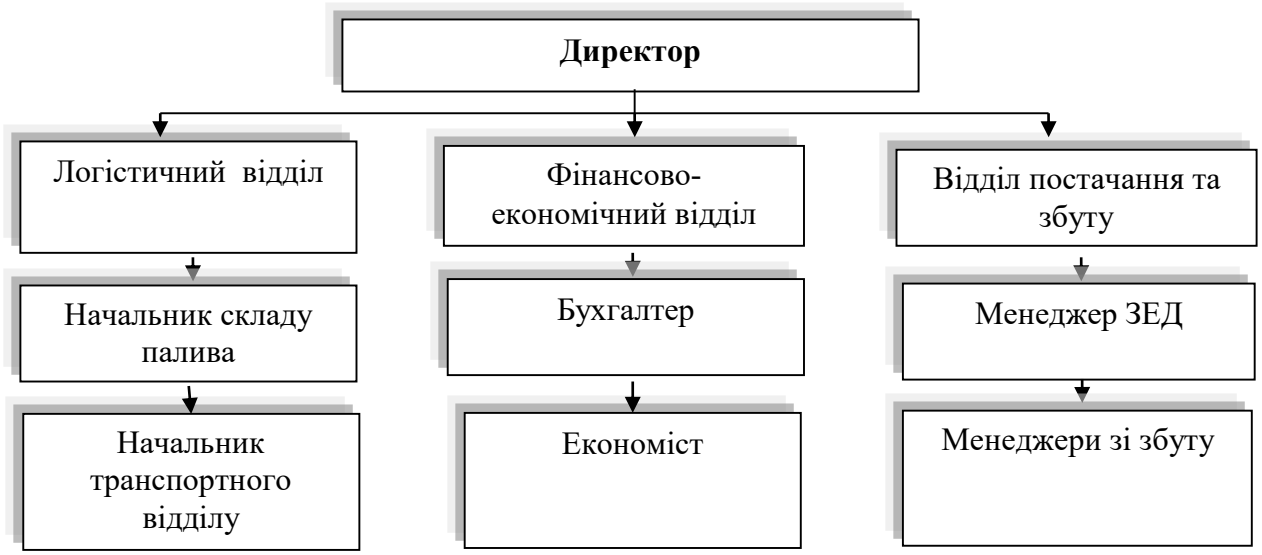

Рис. 2.6. Організаційно-управлінська структура ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К»

Джерело: побудовано за даними [15].

Управління бізнес-діяльністю підприємства передбачає взаємоузгоджене поєднання зовнішньоекономічних операцій (імпорт продукції) та операцій на внутрішньому ринку (збут). Механізм управління імпортними операціями включає в себе кілька етапів:

1. Планування імпортних операцій: на цьому етапі визначаються потреби компанії у товарах і послугах з-за кордону, встановлюються стратегічні і тактичні цілі та завдання.

2. Пошук надійних постачальників за кордоном, які можуть надати необхідний товар.

3. Укладання контракту: на цьому етапі укладається контракт між імпортером і постачальником, в якому визначаються умови поставки, ціни, терміни інкасації тощо.

4. Оформлення документів: імпортер повинен вирішити всі питання з оформленням необхідних документів для митного контролю та оплати мита.

5. Логістичне забезпечення – ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» має обмежений автотранспортний парк, що визначає необхідність використання послуг логістичних компаній. Це несе додаткові ризики і потребує окремої уваги менеджменту.

6. Одержання товару: після доставки товарів імпортер повинен провести перевірку якості та кількості товарів.

7. Оплата: імпортер оплачує товари по домовленій ціні і терміну.

8. Митний контроль: товари проходять митний контроль та оформлення, яке може включати сплату мита та інших зборів.

На кожному етапі управління імпортними операціями є свої ризики (недобросовісність постачальників – невиконання чи неякісне виконання ними контрактних зобов’язань, транспортні та валютні ризики). Функції управління зовнішньоекономічними ризиками у ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» наразі розподіляються між менеджерами усіх рівнів підприємства (директор, менеджер ЗЕД, менеджер з логістики, головний економіст).

Механізм управління міжнародними операціями у ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» вибудований таким чином, щоб здійснювати комплексне управління на стратегічному та тактичному рівнях. Протягом 2022-2023 рр. більше уваги менеджменту сконцентровано на тактиці та вирішенню оперативних проблем, оскільки розробка та реалізація довгострокових стратегій ускладнюється

наявністю додаткових ризиків (висока волатильність цін на паливо на міжнародному ринку, нестабільність національної грошової одиниці, блокування кордонів та ін.).

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Джерелом утримання ринкових позицій та розвитку суб'єктів бізнесу є інновації. В сукупності перспективних нововведень для підприємців є вибір щодо інвестування зусиль і коштів у технологічні чи організаційні новації. Для суб'єктів бізнесу у сфері дистрибуції імпортної продукції технологічні інновації не є напрямом розвитку. Відповідно потенційним джерелом розвитку є організаційні нововведення. Результати дослідження міжнародної діяльності бізнес-суб'єктів у сфері реалізації продуктів нафтопереробки на прикладі ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К», дають підстави для ствердження про доцільність удосконалення механізму управління підприємством.

Механізм управління міжнародною діяльністю бізнес-суб'єктів задля ефективної роботи має бути складовою їх єдиної системи менеджменту. Зважаючи на специфіку та підвищену ризиковість міжнародних операцій він має бути гнучким і високоадаптивним. Останнє десятиліття діяльність бізнес-суб'єктів здійснюється в умовах підвищеної ризиковості – Covid-19 та його масштабні міжнародні наслідки (руйнування логістичних маршрутів та ланцюгів формування вартості), міжнародні конфлікти, зокрема російсько-українська війна, що спричинили економічну та політичну нестабільність на глобальному та національному рівнях. Найбільш вразливими до зазначених чинників виявився бізнес, пов'язаний з агропродовольчою продукцією та енергетичними ресурсами (нафтою та продуктами її переробки). Необхідність прогнозування ризиків та мінімізації їх негативного впливу обумовлює потребу імплементації інструментів ризик менеджменту в систему управління суб'єктів міжнародного бізнесу. Механізм управління міжнародними ризиками передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність і цілі бізнесу в межах економічної зони. Вона включає елементи моніторингу,

аналіз та управління ризиками. *Моніторинг ризиків* передбачає оцінку потенційних ризиків, які можуть виникнути у зовнішній торгівлі, і визначення їх впливу на бізнес. Моніторинг ризиків міжнародної діяльності має здійснюватися в розрізі їх видів:

- валютний ризик – зміна обмінного курсу впливає на вартість комерційних операцій і призводить до додаткових втрат.
- політичний ризик – нестабільність у політичній ситуації країни може призвести до змін у законодавстві, тарифах та інших умовах операцій.
- економічний ризик – зміни в економічних умовах, такі як інфляція, рецесія або зміни в ринкових умовах, можуть вплинути на успішність зовнішньоекономічних операцій.
- ризик недостатньої інформації – недостатня або неточна інформація про партнерів, ринки або умови операцій може призвести до непередбачуваних проблем.
- ризик недотримання умов контракту – невиконання умов контракту або порушення угод може призвести до юридичних проблем та втрат.

Керування ризиками у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) включає в себе різні методи та інструменти для ідентифікації, оцінки, контролю та зменшення можливих ризиків. Деякі з ключових методів управління ризиками у ЗЕД включають:

Аналіз ризиків дозволяє визначити найбільш імовірні та впливові ризики. Дослідження зовнішнього ринку та економічної ситуації допомагає підприємствам уникнути потенційних ризиків, пов'язаних зі змінами у валютних курсах, політичними подіями та іншими факторами.

Підприємство має три альтернативні варіанти при формуванні механізму управління міжнародними ризиками:

1. Використання механізму, що виявився ефективним у практиці інших підприємств.
2. Розробка власної моделі механізму управління ризиками.

У кожному з випадків важливою є інтеграція механізму управління

міжнародними ризиками в механізм менеджменту підприємства на усіх рівнях його функціонування (рис. 3.1).

На *суб'єктному рівні* необхідно включити функції ризик-менеджменту до повноважень менеджерів усіх рівнів. На прикладі ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» головний економіст має відповідати за економічні та валютні ризики, менеджер ЗЕД та менеджери зі збуту – за контрактні та ринкові ризики, менеджери логістичного відділу – за логістичні та транспортні ризики. Координація їх діяльності покладається на директора підприємства. При цьому важливим є формування у менеджменту підприємства необхідних компетентностей щодо управління міжнародними ризиками.

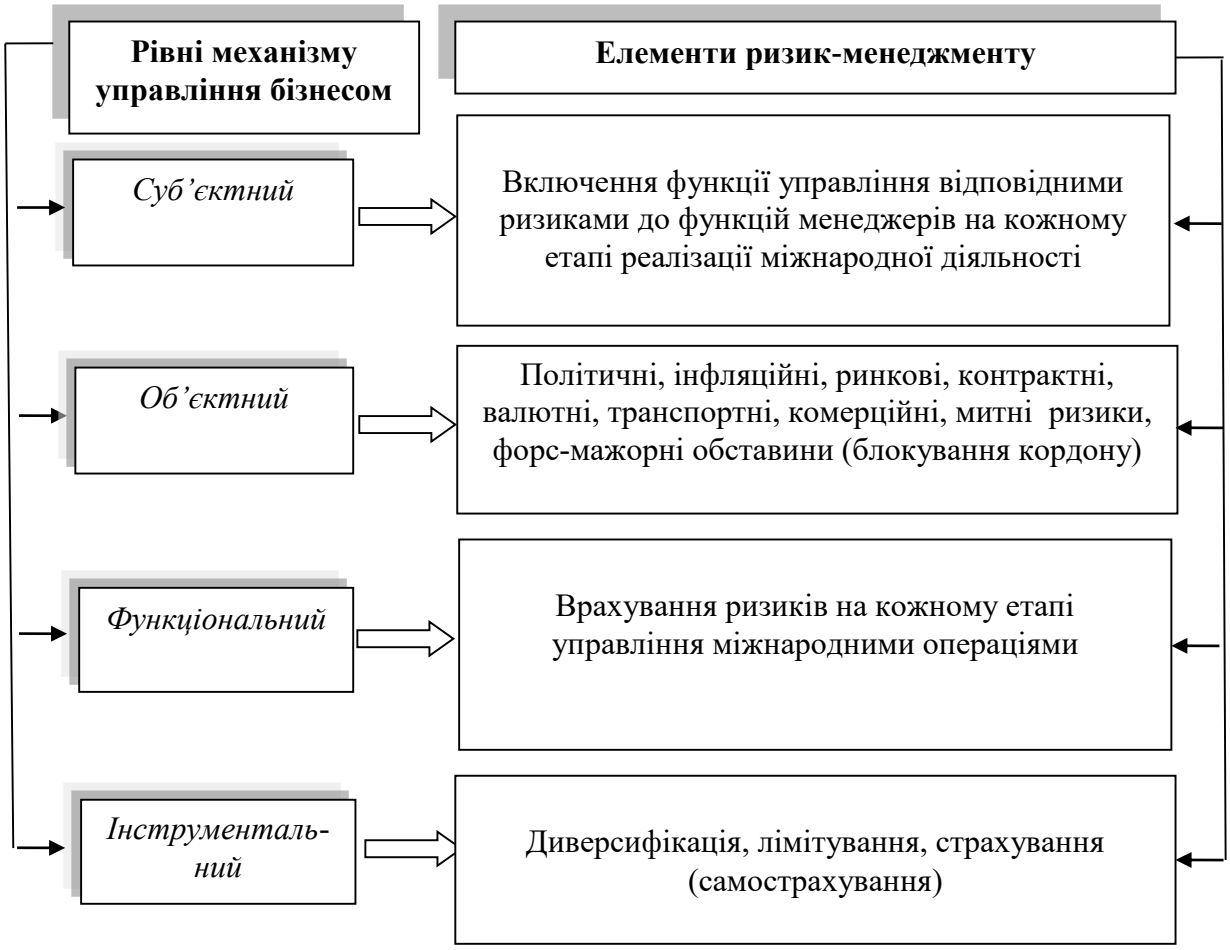

Рис. 3.1. Інтеграція системи ризик-менеджменту у механізм управління суб'єктами- міжнародного бізнесу

На *об'єктному* рівні управління ризиками має здійснюватися в розрізі окремих типів ризиків та напрямів міжнародної діяльності підприємства.

На *функціональному рівні* необхідно враховувати потенційні ризики на кожному етапі міжнародними операцій – планування (коригування запланованих показників), дослідження закордонного ринку (врахування ймовірності коливань його кон'юнктури), укладання контракту (закладення елементів захисту в умови контракту), митні процедури (врахування можливих ризиків), транспортування (збої у забезпеченні транспортними засобами, форс-мажорні обставини – закриття кордону) та ін.

На інструментальному рівні набір управлінських інструментів має бути доповнений специфічними заходи щодо захисту від міжнародних ризиків:

- Страхування, або передача ризику третім особам, що допомагає компенсувати фінансові втрати в разі виникнення непередбачених обставин. За наявності фінансових можливостей альтернативним інструментом може бути самострахування або створення внутрішніх фінансових резервів на випадок кризових ситуацій.
- Диверсифікація. В класичному розумінні диверсифікація визначається як метод розподілу ризиків шляхом інвестування у різні галузі або ринки, що допомагає зменшити можливі втрати у випадку кризи або несприятливих умов. Для суб'єктів бізнесу у сфері дистрибуції імпортної продукції, диверсифікація передбачає напрацювання контактів з альтернативними постачальниками продукції закордоном та клієнтами на внутрішньому ринку.
- Лімітування або оптимізація напрямів діяльності, кола постачальників чи споживачів з метою обмеження співпраці з потенційно ризиковими.
- Планування є суто управлінським інструментом, що передбачає розробку плану дій на випадок непередбачених обставин для управління наслідками ризикової події.

Ефективними елементами управління ризиками також можуть заходи щодо мінімізації їх впливу залежно від причин виникнення, можливостей

попередження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Засоби зменшення негативного впливу ризиків міжнародних операцій

Види ризику	Способи зменшення негативних наслідків
Низькі обсяги комерційних операцій	Ретельна аналітична робота по вибору партнерів та цільових ринків методом ранжирування. Більш відповідальна робота по сегментації споживачів і постачальників.
Незадовільне виконання контрагентом умов договору	Ретельніший вибір партнерів шляхом їх глибокого вивчення, отримання банківських і аудиторських довідок про ділову порядність контрагентів, іншу інформацію, що характеризує фірми-контрагенти.
Зростання конкурентного тиску	прогнозування можливих дій конкурентів. Включення контрзаходів у маркетингову програму підприємства.
Циклічні економічні зміни, зменшення попиту	Прогнозування циклічних змін ринкової кон'юнктури, їх врахування у виробничих та інвестиційних планах, прийняття антикризових заходів: збільшення обсягів реалізації продукції, скорочення товарних запасів і т.д.
Зміна біржових котирувань і цін на продукцію	Ретельне прогнозування цін в коротко- і середньостроковому плані.

Застосування зазначених методів у сукупності допомагає компаніям ефективно управляти ризиками у міжнародній діяльності та забезпечити стійкий розвиток своєї діяльності. Однак слід розуміти, що управління ризиками має бути безперервним процесом, тому важливо регулярно відстежувати та переглядати ефективність стратегій управління ризиками, які діють. Це дозволяє вносити необхідні коригування для забезпечення постійного захисту своїх позицій.

Чинником ускладнення умов ведення бізнесу є високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначає необхідність додаткових затрат часу на виконання функцій менеджменту:

1. Постійного моніторингу ринкової ситуації.
2. Розробки гнучкої цінової політики.
3. Безперервної активної роботи менеджера зі збуту продукції для утримання наявних клієнтів та завоювання нових.
4. Оптимізації собівартості продукції.

Вищезазначене доводить необхідність злагодженої роботи менеджменту на усіх рівнях та етапах механізму управління бізнес-операціями.

.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В умовах глобалізації ринкового середовища джерелом нових можливостей є вихід на закордонні ринки та масштабування міжнародної бізнесової та інвестиційної діяльності. Міжнародний бізнес – це система підприємницьких взаємовідносин та операцій між суб'єктами господарювання двох або більше країн. Міжнародний бізнес є високодиверсифікованою діяльністю, що є джерелом додаткових можливостей і ризиків (інституційних, валютних, транспортних та ін.). Основними рисами сучасного міжнародного бізнесу є: динамічність, високий рівень конкуренції; фінансиризація, визначальна роль інформаційно-комунікаційних технологій, наявність інституційних регуляторів та обмежень на національному та міжнародному рівнях, стадійність входження.
2. Необхідність врахування численних факторів міжнародного середовища та особливостей здійснення міжнародної бізнес-діяльності, обумовило потребу в напрацюванні специфічних управлінських механізмів та технологій. Під механізмом управління слід розуміти сукупність управлінських інструментів, що забезпечують ефективність функціонування бізнес-суб'єкта. Механізм управління суб'єктами-міжнародного бізнесу є гнучким і адаптивним до умов ведення бізнесу та потенціалу самого підприємства. В результаті формується дієвий, структурований і багаторівневий механізм управління, адаптований до стратегічний цілей підприємства та тактики їх досягнення. В даному механізмі найбільш гнучкими складовими є інструментальний та суб'єктний рівень. Зокрема рівень повноважень менеджменту міжнародної діяльності визначається моделлю, яка практикується суб'єктом міжнародного бізнесу.
3. Міжнародний бізнес як форма МЕВ нині розвивається в складних умовах

турбулентності світової економіки та нестабільності національних економічних систем. Світова економіка, зусиллями міжнародних організацій та національних регуляторів, а також провідних міжнародних компаній, поступово повертається до темпів розвитку докризового періоду (COVID 19), однак ще не відновила темпи приросту, про що свідчить динаміка світового ВВП. Міжнародний бізнес як форма МЕВ також зазнав негативного впливу світових економічних тенденцій, про що свідчить коливання вартості міжнародних потоків товарів, капіталу та технологій. Україна є активним суб'єктом міжнародно бізнесу, однак воєнні дії завдали критичних негативних наслідків для національної економіки і експортного потенціалу.

4. Критично важливою складовою світової економіки є енергетичний сектор, що визначає потенціал розвитку інших галузей. Кон'юнктура ринку енергетичних ресурсів та палива є одним із ідентифікуючих факторів розвитку світової економіки. Вона має високий рівень еластичності до усіх кризових процесів на глобальному рівні та в країнах, що є провідними експортерами нафти. Зростання цін на нафту нині є індикатором усіх кризових процесів у світі (2009 р. – світова економічна криза, 2022 -2023 рр. – воєнні конфлікти за участю рф та на Близькому Сході).
5. Потреби у паливі Україна покриває за рахунок експорту з понад 20 країн. До 2022 р. 70 % дизельного пального і 50 % бензину в Україну було імпортовано із Росії та Білорусі. Кон'юнктура ринку продуктів нафтопереробки в Україні наразі визначається сукупністю наступних факторів: світова ціна на нафту; курс валюти, податки та акцизи, дистриб'юторські комерційні націнки, логістичні витрати.
6. З 2022 р. структура українського ринку палива змінилася не лише за країнами-постачальниками, а й імпортерами – у 2021 році їх було 200, у 2023 р. – 700 [14]. Більшість імпортерів є суб'єктами малого бізнесу. Об'єктом наукового дослідження є механізм управління міжнародними бізнес-операціями малих суб'єктів на прикладі ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К»,

основним предметом діяльності якого є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Механізм управління імпортними операціями підприємства включає в себе кілька етапів. Механізм управління міжнародними операціями у ТОВ «ОІЛ ТРЕЙД К» вибудований таким чином, щоб здійснювати комплексне управління на стратегічному та тактичному рівнях. Протягом 2022-2023 рр. більше уваги менеджменту сконцентровано на тактиці та вирішенню оперативних проблем, оскільки розробка та реалізація довгострокових стратегій ускладнюється наявністю додаткових ризиків (висока волатильність цін на паливо на міжнародному ринку, нестабільність національної грошової одиниці, блокування кордонів та ін.).

7. Останнє десятиліття діяльність бізнес-суб'єктів здійснюється в умовах підвищеної ризиковості – Covid-19 та його масштабні міжнародні наслідки (руйнування логістичних маршрутів та ланцюгів формування вартості), міжнародні конфлікти, зокрема російсько-українська війна, що спричинили економічну та політичну нестабільність на глобальному та національному рівнях. Тому доцільною є інтеграція механізму управління міжнародними ризиками в механізм менеджменту підприємства на усіх рівнях його функціонування. На *суб'єктному рівні* необхідно включити функції ризик-менеджменту до повноважень менеджерів усіх рівнів. На *об'єктному* рівні управління ризиками має здійснюватися в розрізі окремих типів ризиків та напрямів міжнародної діяльності підприємства. На *функціональному рівні* необхідно враховувати потенційні ризики на кожному етапі міжнародними операцій. На інструментальному рівні набір управлінських інструментів має бути доповнений специфічними заходи щодо захисту від міжнародних ризиків. Ефективними елементами управління ризиками також можуть заходи щодо мінімізації їх впливу залежно від причин виникнення, можливостей попередження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Разінькова М. Ю. (2019). Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. Економічний простір. № 151. С. 91-100.
2. Макарчук К. О. Фактори впливу на розвиток міжнародного бізнесу у країнах Східної Азії /
3. Макарчук К. О. (2016). Вісник економіки транспорту і промисловості. № 56. С. 159-169.
4. Бушовська Л.Б., Поплавська О.В., Ядуха С.Й. (2022). Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Innovation and Sustainability. № 4. С. 119–128. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/37614
5. Бланк І.О., Ситник Г.В. (2006). Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНТЕУ. 779 с.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. (2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
7. Доронін А.В., Либа В.О., Ревенко Д.С. (2017). Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. № 11. С. 43-46.
8. Worldbank. (2023). Available at: https://data.worldbank.org/indicator
9. GLOBAL 500 2023 CHARTS. URL: https://brandirectory.com/rankings/global/charts.
10. Куцмус, Н., Прокопчук, О., Усюк, Т., & Забуранна, Л. (2024). МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ. Економічний простір. (189). 123-128. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-23
11. Моічєєв В. (2023). Світовий ринок нафти: реакція на військове загострення в Ізраїлі та прогноз цін. URL:

https://thepage.ua/ua/economy/svitovij-rinok-nafti-u-2023-roci-prognoz-do-2045-roku

12. Єгорова В.І. (2018). Оцінка світової торгівлі нафтою та нафтопродуктами. URL: https://nau.edu.ua/site/variables/news/2018/5/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202018/27.pdf
13. Бредіхіна Г. (2023). Україна змінила світовий ринок пального. URL: https://www.unian.ua/economics/energetics/naftofe-embargo-ukrajina-zminila-rozstanovku-sil-na-svitovomu-rinku-palnogo-12364086.html
14. Укрінформ. (2023). Цьогоріч в Україні почало зростати споживання пального. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3803255-cogoric-v-ukraini-pocalo-zrostati-spozivanna-palnogo-ekspert.html
15. Статут ТОВ "ОІЛ ТРЕЙД К".