

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Колесник Максим Вікторович

УДК 658.339

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній

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

_____ Колесник М.В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зінчук Тетяна Олексіївна
д.е.н., професор

АНОТАЦІЯ

Колесник М.В. Управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній.
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Проведено оцінку фінансового стану, ділової активності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої маркетингової стратегії, орієнтованої на міжнародні ринки. Запропоновано комплекс заходів з підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю та розраховано економічний ефект від їх реалізації. Доведено, що впровадження маркетингової стратегії забезпечує зростання обсягів експорту, підвищення рентабельності та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: ефективність бізнесу, міжнародна компанія, зовнішньоекономічна діяльність, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, управління.

SUMMARY

Kolesnyk M.V. Efficiency management of international companies. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis investigates theoretical and practical aspects of business efficiency management of international companies in a dynamic and competitive market environment. The subject of the study is the business efficiency management system of the enterprise under conditions of international activity. General scientific and special research methods were applied, including analysis and synthesis, system approach, economic and statistical methods, financial and economic analysis, SWOT analysis, comparison and forecasting methods. The financial condition, business activity and effectiveness of foreign economic activity of the enterprise were assessed.

Based on the research results, the feasibility of implementing an integrated marketing strategy focused on international markets is substantiated. A set of measures aimed at improving the efficiency of foreign economic activity management is proposed, and the economic effect of their implementation is calculated. The study proves that the implementation of a marketing strategy leads to an increase in export volumes, improvement in profitability and the formation of sustainable competitive advantages.

Keywords: business efficiency, international company, foreign economic activity, marketing strategy, competitiveness, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	6
.....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	14
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ	35

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції питання управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній набуває особливої актуальності. Динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання ролі інновацій, цифровізація бізнес-процесів, ускладнення ланцюгів створення вартості та підвищення вимог до соціальної й екологічної відповідальності змушують міжнародні компанії постійно вдосконалювати підходи до управління своєю ефективністю.

Ефективність бізнесу є узагальнюючою характеристикою результативності діяльності компанії, що відображає співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів. Для міжнародних компаній управління ефективністю ускладнюється необхідністю координації діяльності в різних країнах, врахування валютних, правових, культурних та інституційних відмінностей, а також адаптації до глобальних економічних ризиків.

У сучасних умовах традиційні фінансові показники ефективності доповнюються нефінансовими індикаторами, такими як інноваційна активність, якість управління, цифрова зрілість, рівень сталого розвитку та соціальна відповідальність. Це зумовлює потребу у формуванні комплексних систем управління ефективністю бізнесу, які поєднують стратегічні, фінансові, операційні та нефінансові інструменти.

Серед українських учених питання управління ефективністю підприємств і міжнародного бізнесу досліджували І. Ансофф (використовується в українській науковій традиції), В. Геєць, О. Амоша, А. Мазаракі, І. Бланк, Н. Чухрай, О. Мельник та інші. У їхніх працях особлива увага приділяється фінансово-економічній ефективності, інноваційному розвитку, управлінню витратами, інвестиційній діяльності та адаптації міжнародних компаній до трансформаційних процесів глобальної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та економічний зміст ефективності бізнесу міжнародних компаній;
- охарактеризувати основні показники та методи оцінювання ефективності бізнесу;
- проаналізувати систему управління ефективністю бізнесу конкретної міжнародної компанії;
- оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на результати діяльності;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності бізнесу міжнародної компанії;
- визначити економічний ефект від запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є діяльність міжнародних компаній у глобальному економічному середовищі.

Предметом дослідження є система управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній.

У роботі використовуються такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, KPI-аналіз, системний підхід, узагальнення та графічні методи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у процесі вдосконалення системи управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 31 сторінка. Список використаних джерел містить 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Ефективність бізнесу є однією з ключових економічних категорій, що відображає результативність діяльності підприємства та визначає його здатність до сталого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища. У сучасній економіці, яка характеризується глобалізацією, інтеграційними процесами та високою динамічністю змін, проблема управління ефективністю бізнесу набуває особливої актуальності, зокрема для міжнародних компаній, діяльність яких здійснюється одночасно на кількох національних ринках.

У загальноекономічному розумінні ефективність бізнесу трактується як співвідношення отриманих результатів до використаних ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси для досягнення поставлених цілей. Водночас у сучасній теорії менеджменту ефективність бізнесу розглядається значно ширше – як комплексна характеристика діяльності підприємства, що поєднує фінансові, операційні, стратегічні та нефінансові результати [16].

Для міжнародних компаній поняття ефективності бізнесу має багатовимірний характер, оскільки їхня діяльність ускладнюється впливом різноманітних зовнішніх факторів, зокрема валютних коливань, різниці в податкових і правових системах, культурних особливостей, рівня економічного розвитку країн присутності, а також геополітичних ризиків. У зв'язку з цим ефективність бізнесу міжнародних компаній не може обмежуватися лише оцінкою прибутковості чи рентабельності, а повинна враховувати здатність компанії адаптуватися до глобального середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [3].

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення сутності ефективності бізнесу. З позицій класичної економічної теорії ефективність

ототожнюється з продуктивністю використання ресурсів. Так, А. Сміт і Д. Рікардо розглядали ефективність як здатність економічних суб'єктів отримувати максимальний результат за мінімальних витрат. У подальшому Й. Шумпетер пов'язував ефективність бізнесу з інноваційною активністю підприємств, вважаючи, що саме інновації є джерелом довгострокового економічного зростання та конкурентних переваг.

У сучасній теорії стратегічного управління значний внесок у розвиток поняття ефективності бізнесу зробив М. Портер, який наголошував на взаємозв'язку між ефективністю та конкурентною позицією компанії в галузі. На його думку, ефективність бізнесу визначається здатністю компанії формувати унікальні конкурентні переваги та створювати більшу цінність для споживачів порівняно з конкурентами. П. Друкер, у свою чергу, підкреслював, що ефективність є результатом правильного управління, а не лише наслідком сприятливих зовнішніх умов [26].

Вагомого значення в дослідженні ефективності бізнесу набула концепція збалансованої системи показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон. Згідно з цією концепцією, ефективність діяльності компанії слід оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й за нефінансовими критеріями, такими як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інноваційний потенціал і розвиток персоналу. Такий підхід є особливо актуальним для міжнародних компаній, оскільки дозволяє комплексно оцінити їхню діяльність у різних країнах і на різних ринках [18].

Узагальнюючи наукові підходи, можна визначити ефективність бізнесу міжнародних компаній як здатність досягати стратегічних і тактичних цілей шляхом раціонального використання ресурсів у глобальному середовищі з урахуванням економічних, соціальних, інноваційних та екологічних чинників. Це визначення підкреслює комплексний характер ефективності та її тісний зв'язок зі стратегічним управлінням.

Важливо розмежовувати поняття ефективності та результативності бізнесу. Результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей, тоді

як ефективність характеризує співвідношення між результатами та витратами. Для міжнародних компаній досягнення високої результативності без належного рівня ефективності може призвести до зростання витрат і втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Тому управління ефективністю бізнесу передбачає не лише досягнення бажаних результатів, а й оптимізацію процесів їх отримання (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління ефективністю компанії

Джерело: [26]

Особливістю ефективності бізнесу міжнародних компаній є її тісний зв'язок зі стратегічними рішеннями щодо глобальної експансії, вибору ринків, форм входу на іноземні ринки, організаційної структури та системи корпоративного управління. Ефективність залежить від того, наскільки узгодженими є стратегічні цілі материнської компанії та дочірніх підрозділів, а також від рівня координації між ними.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, відповідно до якої ефективність бізнесу оцінюється з урахуванням не лише економічних, а й соціальних та екологічних результатів. Для міжнародних

компаній це означає необхідність інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему управління ефективністю бізнесу. Компанії, які ігнорують ці аспекти, можуть втратити довіру інвесторів, партнерів і споживачів, що негативно позначиться на їхній конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективність бізнесу міжнародних компаній є складною багатовимірною категорією, що поєднує фінансові, операційні, стратегічні та нефінансові аспекти діяльності. Управління ефективністю бізнесу передбачає системний підхід, орієнтований на досягнення довгострокових стратегічних цілей, адаптацію до глобального середовища та формування стійких конкурентних переваг. Саме комплексне розуміння ефективності бізнесу створює теоретичну основу для подальшого аналізу показників її оцінювання та механізмів управління [36].

Оцінювання ефективності бізнесу є необхідною умовою формування та реалізації управлінських рішень у міжнародних компаніях. В умовах глобалізації та високої конкуренції традиційні підходи до оцінки результативності діяльності підприємств поступово втрачають свою достатність, оскільки не враховують багатовимірність сучасного бізнес-середовища. Для міжнародних компаній особливо важливим є застосування комплексних систем показників, які дозволяють оцінювати як фінансові результати, так і нефінансові аспекти діяльності в різних країнах та регіонах.

У класичному розумінні оцінювання ефективності бізнесу ґрунтується на фінансових показниках, що відображають результати діяльності компанії у грошовому вимірі. До таких показників належать прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість та ділова активність. Ці показники є базовими для аналізу ефективності бізнесу, оскільки вони дозволяють оцінити здатність компанії генерувати прибуток, виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати відтворення капіталу. Водночас для міжнародних компаній фінансові показники повинні аналізуватися з урахуванням валютних ризиків, трансфертного ціноутворення, податкових режимів різних країн та особливостей консолідованої фінансової звітності.

Таблиця 1.1

Класифікація показників оцінювання ефективності бізнесу міжнародних компаній

Група показників	Основні показники	Економічний зміст	Значення для міжнародних компаній
Фінансові	Прибуток, ROA, ROE, ROIC	Генерація фінансових результатів	Оцінка ефективності використання капіталу
Ділової активності	Оборотність активів	Швидкість обігу ресурсів	Управління глобальними ланцюгами
VBM	EVA, MVA, TSR	Створення вартості	Узгодження стратегії і фінансів
Операційні	Собівартість, продуктивність	Ефективність процесів	Оптимізація міжнародних операцій
ESG	CO2, плинність кадрів	Сталий розвиток	Інвестиційна привабливість

Джерело: [3, 4, 27]

Як засвідчує табл. 1.1, одним із ключових критеріїв фінансової ефективності міжнародних компаній є показники рентабельності, зокрема рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність інвестованого капіталу (ROIC). Зазначені показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для створення економічної доданої вартості. Для інвесторів і власників бізнесу особливе значення має показник ROIC, який відображає здатність компанії генерувати дохід на вкладений капітал у міжнародному масштабі.

Водночас у сучасній науковій літературі дедалі більшого поширення набуває концепція value-based management (VBM), відповідно до якої ефективність бізнесу оцінюється з позицій створення вартості для власників. У межах цього підходу ключовими показниками ефективності є економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), грошовий потік на інвестований капітал (CFROI) та загальна вартість для акціонерів (TSR). Застосування VBM є

особливо актуальним для міжнародних компаній, оскільки дозволяє інтегрувати фінансові рішення з корпоративною стратегією та оцінювати ефективність діяльності з урахуванням глобальних ринків капіталу.

Разом із фінансовими показниками зростає роль нефінансових критеріїв оцінювання ефективності бізнесу. Це зумовлено тим, що довгострокова конкурентоспроможність міжнародних компаній залежить не лише від поточних фінансових результатів, а й від інноваційного потенціалу, якості управління, рівня цифровізації та здатності до сталого розвитку. У цьому контексті широкого застосування набула концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка передбачає оцінювання ефективності бізнесу за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [30].

Для міжнародних компаній застосування BSC дозволяє узгодити стратегічні цілі на глобальному рівні з операційною діяльністю дочірніх підрозділів у різних країнах. Клієнтська перспектива охоплює показники задоволеності споживачів, рівня лояльності та ринкової частки, що є критично важливими в умовах міжнародної конкуренції. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів включає показники операційної ефективності, якості продукції, логістики та управління ланцюгами постачання. Перспектива навчання і розвитку відображає інвестиції в людський капітал, інновації та організаційні компетенції, які забезпечують довгострокову ефективність бізнесу.

Окрему групу критеріїв оцінювання ефективності бізнесу міжнародних компаній становлять показники корпоративної стійкості та соціальної відповідальності, що відображають принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Екологічні показники характеризують вплив діяльності компанії на довкілля, рівень енергоефективності, скорочення викидів і раціональне використання ресурсів. Соціальні критерії включають умови праці, безпеку персоналу, дотримання прав людини та розвиток корпоративної культури. Показники корпоративного управління відображають прозорість управлінських

рішень, структуру власності, ефективність роботи ради директорів і систему контролю ризиків.

Для міжнародних компаній інтеграція ESG-показників у систему оцінювання ефективності бізнесу є не лише етичним вибором, а й економічною необхідністю, оскільки інвестори, міжнародні фінансові інститути та партнери дедалі частіше враховують рівень сталого розвитку під час прийняття інвестиційних рішень. Дослідження свідчать, що компанії з високими показниками ESG демонструють більш стабільні фінансові результати у довгостроковій перспективі [30].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що оцінювання ефективності бізнесу міжнародних компаній повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує фінансові, нефінансові, стратегічні та соціально-екологічні показники. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний рівень ефективності бізнесу, а й сформувати інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень у глобальному середовищі. Саме комплексність і системність оцінювання ефективності створюють основу для розробки дієвих механізмів управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній

Управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній базується на використанні сучасних механізмів і управлінських інструментів, що забезпечують узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю в глобальному середовищі. Такі механізми дозволяють підвищити прозорість управління, оптимізувати ресурси та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [5].

До ключових механізмів управління ефективністю бізнесу належать стратегічне планування, система ключових показників ефективності (KPI), контролінг, цифрові інформаційні системи, а також інтеграція принципів сталого розвитку ESG. Їх комплексне застосування дозволяє міжнародним компаніям ефективно координувати діяльність структурних підрозділів у різних країнах.

Таблиця 1.2

Основні механізми та інструменти управління ефективністю бізнесу

Механізм управління	Інструменти	Сутність застосування	Ефект для міжнародної компанії
Стратегічне управління	Корпоративна стратегія, OKR	Формування довгострокових цілей	Узгодження глобальних і локальних стратегій
Performance management	KPI, BSC	Оцінка результативності діяльності	Підвищення прозорості та контролю
Фінансовий контролінг	Бюджетування, EVA	Контроль витрат і доходів	Зростання вартості бізнесу
Цифрові технології	ERP, BI, Big Data	Автоматизація управління	Операційна ефективність
Сталий розвиток	ESG-індикатори	Соціально-екологічна відповідальність	Інвестиційна привабливість

Джерело: [31]

Наведена система (табл. 1.2) демонструє взаємозв'язок стратегічних, фінансових, операційних та соціально-екологічних елементів управління ефективністю бізнесу. Використання цифрових технологій і KPI забезпечує оперативність прийняття рішень, а інтеграція ESG-підходів сприяє сталому розвитку міжнародних компаній.

Дослідження підходів до оцінювання ефективності бізнесу показало, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує фінансові показники, вартісно-орієнтовані індикатори, нефінансові критерії та показники сталого розвитку. Визначено, що використання таких інструментів, як KPI, Balanced Scorecard, концепція value-based management та ESG-індикатори, дозволяє міжнародним компаніям отримувати більш об'єктивну оцінку результативності бізнесу та узгоджувати стратегічні цілі з операційною діяльністю в глобальному масштабі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

ТОВ «Престиж Граніт» є підприємством виробничо-експортного типу, що здійснює діяльність у сфері видобутку, обробки та реалізації виробів із натурального каменю, орієнтуючись як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Компанія функціонує в умовах відкритої економіки та інтеграції України у світові торговельно-економічні процеси, що зумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління ефективністю бізнесу.

Основними видами діяльності ТОВ «Престиж Граніт» є видобуток граніту, його первинна та глибока обробка, виробництво облицювальних плит, бруківки, бордюрів, елементів благоустрою, а також виконання індивідуальних замовлень для будівельних і інфраструктурних проєктів. Продукція підприємства використовується у житловому, комерційному та інфраструктурному будівництві, що забезпечує стабільний попит навіть в умовах циклічних коливань ринку.

Система управління підприємством (рис. 2.1) являє собою гнучку організаційну конструкцію, що визначає порядок розподілу управлінських функцій, відповідальності та інформаційних потоків усередині компанії. Формування такої структури залежить не лише від масштабів діяльності підприємства, а й від особливостей галузі, стратегічних цілей розвитку, ступеня впровадження цифрових технологій та впливу зовнішнього середовища. При цьому організаційна структура не має статичного характеру, оскільки вона постійно трансформується відповідно до змін ринкових умов, виникнення нових управлінських завдань і необхідності підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Ефективно побудована управлінська структура сприяє підвищенню якості управлінських рішень, скороченню часу їх ухвалення та зменшенню управлінських витрат. Крім того, вона забезпечує координацію дій між

структурними підрозділами та узгодженість стратегічних і операційних цілей підприємства. У контексті діяльності міжнародних компаній адаптивність організаційної структури набуває особливого значення, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати ефективність бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

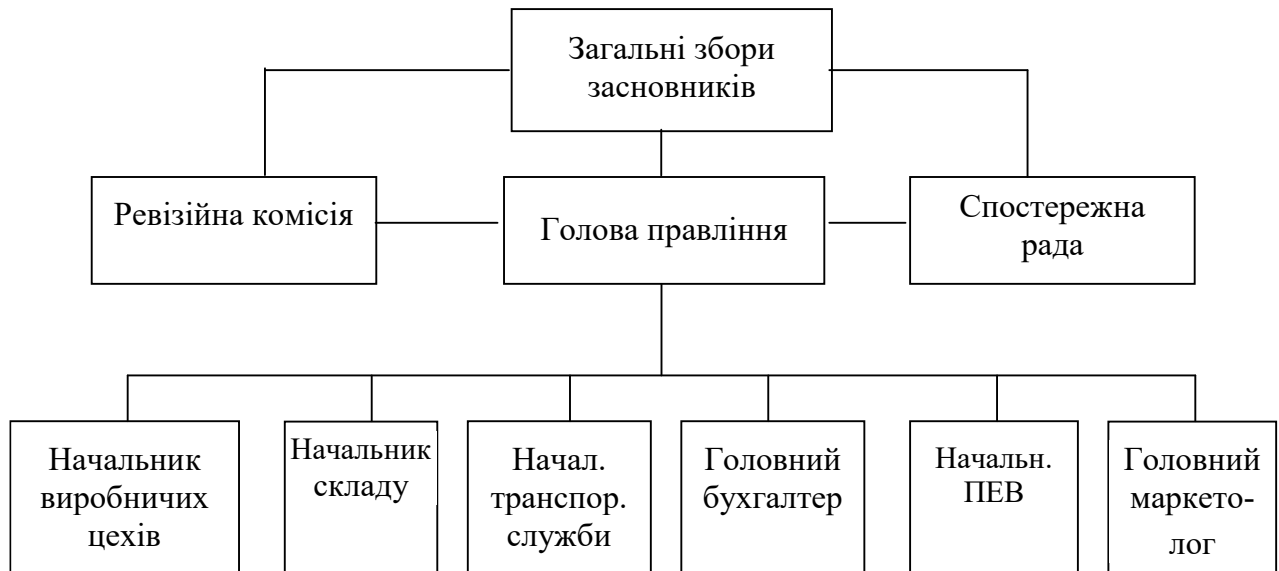


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Престиж Граніт»

Джерело: за даними підприємства

Компанія активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експорт продукції до країн Європейського Союзу, що дозволяє віднести ТОВ «Престиж Граніт» до міжнародно орієнтованих підприємств. Вихід на зовнішні ринки вимагає дотримання європейських стандартів якості, екологічних норм, а також ефективного управління витратами, логістикою та валютними ризиками. Саме ці фактори істотно впливають на систему управління ефективністю бізнесу компанії.

Організаційна структура управління ТОВ «Престиж Граніт» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для підприємств виробничої сфери. Управління діяльністю здійснюється через функціональні підрозділи, зокрема виробничий, фінансово-економічний, логістичний, збутовий та адміністративний. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій, однак водночас потребує ефективної координації між підрозділами для

досягнення стратегічних цілей розвитку.

Система управління ефективністю бізнесу ТОВ «Престиж Граніт» формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать ресурсний потенціал підприємства, технічний стан основних засобів, рівень кваліфікації персоналу, структура витрат та якість управлінських рішень. Зовнішні чинники включають стан будівельного ринку, динаміку світових цін на природний камінь, логістичні обмеження, валютні коливання, конкуренцію на міжнародних ринках, а також регуляторні вимоги країн-імпортерів.

Таблиця 2.1

Показники балансу підприємства

Назва показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість майна підприємства, тис. грн.	17495,8	16978,8	18865,8	107,8
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4563,8	4239,6	4182,7	91,6
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	478,7	494,4	388,8	81,2
Робочий капітал, тис. грн.	14350,0	12516,2	13871,9	96,7
Частка власних оборотних засобів	1,0	1,0	1,0	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4	0,5	0,4	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,6	0,5	0,6	-

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Престиж Граніт»

Дані таблиці 2.1 свідчать, що упродовж 2022-2024 рр. вартість майна підприємства загалом зросла з 17495,8 тис. грн до 18 865,8 тис. грн, тобто на 7,8 %. Водночас у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження активів до 16978,8 тис. грн, що може пояснюватися скороченням обсягів оборотних ресурсів, зміною структури активів або частковим вибуттям/переоцінкою окремих з них.

Можна зробити висновок, що баланс ТОВ «Престиж Граніт»

характеризується загальним зростанням майна, зниженням дебіторської та кредиторської заборгованості та достатнім рівнем забезпечення оборотних активів власними коштами. Разом із тим зменшення робочого капіталу відносно 2022 р. свідчить про потребу активнішого управління оборотними ресурсами й грошовими потоками. Технічний стан основних засобів можна оцінити як задовільний, однак підтримання та підвищення ефективності бізнесу у довгостроковій перспективі потребує продовження інвестицій у модернізацію обладнання та підвищення продуктивності виробничих процесів.

Таблиця 2.2

Показники оцінки ділової активності ТОВ «Престиж Граніт»

Назва показника	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Обсяг продажу продукції, тис. грн.	21043,9	19739,0	19924,1	94,7
Прибуток від продажу продукції, тис.грн.	8522,0	8134,4	8791,3	103,2
Частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку	1,0	1,0	1,0	0
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,1	0,6	0,4	-0,3 п.
Фондовіддача, грн	8,9	5,9	4,6	-1,3 п.
Фондомісткість, грн	0,1	0,2	0,2	0,1 п.
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,5	1,4	1,5	0 п.
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	243,5	257,4	249,8	102,6
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,9	3,3	2,8	-1,1 п.
Тривалість обороту виробничих запасів, днів	93,0	111,4	129,4	139,1

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Престиж Граніт»

За 2022–2024 рр. (табл. 2.2) обсяг продажу зменшився з 21043,9 до 19 924,1 тис. грн (–5,3 %), що свідчить про певне звуження ринкової активності або складніші умови реалізації. Водночас прибуток від продажу зріс з 8522,0 до 8

791,3 тис. грн (+3,2 %), тобто підприємству вдалося компенсувати падіння виручки за рахунок кращої маржинальності/контролю витрат.

Частка прибутку від реалізації в загальному прибутку стабільно дорівнює 1,0, що означає: фінансовий результат компанії формується переважно операційною діяльністю (це позитивна ознака якості прибутку). Коефіцієнт стійкості економічного зростання у 2023 р. різко зріс (до 0,6), а у 2024 р. знизився до 0,4, що вказує на нестабільність темпів розвитку та потребу в більш прогнозованому інвестуванні й управлінні прибутком.

Показники використання основних засобів погіршилися: фондівдача знизилась з 8,9 до 4,6 грн, а фондомісткість зросла з 0,1 до 0,2 грн. Це означає, що на одиницю створеного результату залучається більше основних фондів, тобто ефективність їх використання зменшується (можливі причини: недозавантаження потужностей, оновлення ОЗ без пропорційного приросту продажів).

Оборотність оборотних засобів загалом стабільна, однак тривалість обороту у 2024 р. дещо більша за 2022 р. (249,8 проти 243,5 дня), що свідчить про повільніше «обертання» коштів. Найбільш проблемною тенденцією є уповільнення оборотності виробничих запасів: коефіцієнт знизився з 3,9 до 2,8, а тривалість обороту запасів зросла з 93,0 до 129,4 дня. Це може вказувати на надлишкові запаси, уповільнення збуту або потребу в оптимізації складської й закупівельної політики.

Особливістю діяльності ТОВ «Престиж Граніт» є висока капіталомісткість та енергоємність виробництва, що зумовлює підвищені вимоги до управління витратами та інвестиціями. Водночас експортна орієнтація підприємства створює можливості для отримання вищої доданої вартості, диверсифікації ринків збуту та підвищення загальної ефективності бізнесу за умови впровадження сучасних управлінських інструментів.

У контексті управління ефективністю бізнесу ТОВ «Престиж Граніт» важливе значення має узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю. Підприємство орієнтується на забезпечення стабільних фінансових

результатів, підвищення продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції та розширення присутності на зовнішніх ринках. Реалізація цих завдань потребує системного підходу до оцінювання ефективності, що включає фінансові, операційні та нефінансові показники.

Ефективність бізнесу міжнародно орієнтованих підприємств значною мірою визначається здатністю адаптувати фінансово-економічні та операційні процеси до вимог зовнішніх ринків, валютних коливань, логістичних обмежень і регуляторних стандартів країн-імпортерів. Для ТОВ «Престиж Граніт», яке здійснює експорт продукції з натурального каменю до країн Європейського Союзу, управління ефективністю бізнесу має враховувати не лише внутрішні результати діяльності, а й вплив зовнішньоекономічних чинників.

Таблиця 2.3

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

ТОВ «Престиж Граніт»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Обсяг експорту продукції, тис. грн	8420	7960	9180	109,0
Частка експорту в загальному обсязі продажу, %	40,0	40,3	46,1	+6,1 п.п.
Прибуток від експортних операцій, тис. грн	3120	3050	3740	119,9
Рентабельність експорту, %	37,1	38,3	40,7	+3,6 п.п.
Середня тривалість виконання експортного контракту, днів	32	35	30	93,8
Частка логістичних витрат у собівартості експорту, %	18,5	20,1	17,2	-1,3 п.п.
Коефіцієнт валютного ризику	0,18	0,22	0,16	-0,02

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Престиж Граніт»

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим складником системи управління ефективністю бізнесу ТОВ «Престиж Граніт», оскільки саме експортні операції формують значну частину доходів підприємства та

забезпечують доступ до більш платоспроможних ринків. Оцінка ефективності ЗЕД здійснюється на основі кількісних показників, що відображають результативність, прибутковість, ризиковість та стабільність зовнішньоторговельних операцій.

Отримані результати свідчать про підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Зростання рентабельності експорту та скорочення тривалості виконання контрактів позитивно впливають на оборотність коштів і конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках. Зменшення валютного ризику підвищує стабільність фінансових результатів.

На рис. 2.2 представлено SWOT-матрицю, що ілюструє взаємодію внутрішнього потенціалу підприємства – його сильних і слабких сторін – із чинниками зовнішнього середовища у вигляді можливостей та загроз. Проведений аналіз свідчить, що підприємство володіє низкою конкурентних переваг, серед яких ключовими є наявність власної сировинної бази, стабільна якість продукції та достатній рівень кваліфікації персоналу. Це забезпечує здатність підприємства результативно використовувати зовнішні можливості, зокрема зростання попиту на продукцію, підвищення цінової кон'юнктури на світовому ринку та розширення доступу до ринків країн Європейського Союзу. Зазначені чинники формують сприятливе підґрунтя для посилення ринкового позиціонування, удосконалення бізнес-процесів і активізації експортної діяльності.

Водночас SWOT-аналіз виявив і низку внутрішніх обмежень, зокрема призупинення інвестиційного проєкту та недостатню інтенсивність маркетингових комунікацій, що потенційно знижує здатність підприємства повною мірою реалізувати наявні можливості. Разом з тим, окремі слабкі сторони можуть бути частково нівельовані завдяки зростанню експортних доходів та сприятливій динаміці ринку, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	O1: зростання попиту на продукцію O2: зростання цін на світовому ринку O3: спрощення доступу до ринків Євросоюзу	T1: зміцнення позицій конкурентів T2: погіршення умов кредитування
Сильні сторони (Strengths) S1: власна сировинна база S2: висока якість продукції S3: висококваліфіковані кадри	O1+ S2= позиціонування продукції з наголосом на соціальну складову O2+O3+S1= експорт продукції в країни Євросоюзу O2+O3+S1+S3 = оптимізація бізнес-процесів	T1+S3= дає перевагу, оскільки конкуренти мають слабші кадри T2+S1= відсутність необхідності залучення кредитів для закупівель сировини
Слабкі сторони (Weakness) W1: заморожений інвестиційний проект W2: низька рекламна активність	O1+W1= пошук інвестора для завершення проекту O2+O3+W1= експортні надходження можуть бути джерелом самофінансування O1+W2= зростання ринку компенсує брак реклами	T1+W2= можливе скорочення частки ринку T2+W1= відсутність можливості завершити проект за рахунок кредитного фінансування

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Престиж Граніт»

Джерело: власні дослідження

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має значний внутрішній потенціал для розвитку, однак реалізація стратегічних можливостей потребує активізації інвестиційної та маркетингової діяльності. Використання сильних сторін у поєднанні з ринковими можливостями дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз і забезпечити підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, ТОВ «Престиж Граніт» функціонує як міжнародно орієнтована компанія з виробничо-експортною моделлю бізнесу, для якої управління ефективністю є ключовим фактором конкурентоспроможності. Сформовані організаційні та виробничі передумови створюють базу для подальшого аналізу фінансово-економічних результатів діяльності та оцінки дієвості системи управління ефективністю бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Основними проблемами, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства, є недостатня інтеграція стратегічного та операційного управління, обмежене використання сучасних інструментів оцінювання ефективності (KPI, Balanced Scorecard), уповільнення оборотності виробничих запасів, а також недостатній рівень цифровізації управління зовнішньоекономічною діяльністю. У сукупності ці чинники знижують адаптивність підприємства до змін міжнародного ринкового середовища та стримують реалізацію експортного потенціалу.

З огляду на результати SWOT-аналізу, ключовими передумовами підвищення ефективності бізнесу ТОВ «Престиж Граніт» є використання наявних сильних сторін підприємства – власної сировинної бази, високої якості продукції та кваліфікованого персоналу – у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища, зокрема зростанням попиту на продукцію з натурального каменю на європейських ринках. Це дозволяє сформулювати стратегічні напрями розвитку, орієнтовані на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та зростання загальної ефективності бізнесу.

До основних стратегічних напрямів удосконалення управління ефективністю бізнесу ТОВ «Престиж Граніт» доцільно віднести:

- удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом впровадження спеціалізованих KPI експортної діяльності;
- оптимізацію управління оборотними активами та виробничими запасами з метою скорочення тривалості логістичних і виробничих циклів;
- підвищення ефективності використання основних засобів за рахунок кращого завантаження виробничих потужностей та модернізації обладнання;
- розвиток цифрових інструментів управління бізнесом, зокрема автоматизацію експортно-логістичних процесів і фінансового контролінгу;

- активізацію маркетингової діяльності на зовнішніх ринках для зміцнення позицій підприємства в країнах Європейського Союзу.

Реалізація зазначених напрямів потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, економічні та інноваційні інструменти управління. Особливу роль при цьому відіграє формування єдиної системи оцінювання ефективності бізнесу, що дозволить пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними результатами діяльності та забезпечити контроль за їх досягненням (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи з підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Престиж Граніт»

№	Захід	Сутність заходу	Очікуваний результат
1	Впровадження КРІ зовнішньоекономічної діяльності	Формування системи ключових показників ефективності експорту	Підвищення керованості та прозорості ЗЕД
2	Оптимізація міжнародної логістики	Перегляд логістичних маршрутів і вибір альтернативних перевізників	Зниження логістичних витрат та строків поставок
3	Управління валютними ризиками	Скорочення валютного лагу та диверсифікація валют розрахунків	Зменшення валютних втрат
4	Цифровізація експортних процесів	Впровадження ERP/CRM для управління контрактами	Підвищення оперативності управління
5	Активізація маркетингу на ринках ЄС	Участь у міжнародних виставках і B2B-платформах	Зростання обсягів експорту
6	Розвиток довгострокових експортних контрактів	Орієнтація на стратегічних партнерів	Стабільність експортних надходжень

Джерело: розроблено автором

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Престиж Граніт» є ключовим драйвером підвищення загальної ефективності бізнесу та формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. Результати проведеного аналізу свідчать про наявність організаційних і економічних резервів зростання результативності ЗЕД, зокрема у сфері логістики, фінансового контролю,

управління ризиками та маркетингової підтримки експорту.

Запропоновані заходи формують комплексний підхід до підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Їх реалізація дозволить знизити витрати, підвищити прибутковість експортних операцій та зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, удосконалення управління ефективністю бізнесу ТОВ «Престиж Граніт» повинно здійснюватися з урахуванням специфіки міжнародної діяльності підприємства та бути спрямованим на підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості й адаптивності до змін глобального ринкового середовища.

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також зростання вимог іноземних споживачів до якості, сервісу й репутації продукції, активна та системна маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності бізнесу ТОВ «Престиж Граніт». Проведений SWOT-аналіз і оцінка зовнішньоекономічної діяльності показали, що підприємство має потужний виробничий і ресурсний потенціал, однак недостатній рівень маркетингової активності стримує повну реалізацію експортних можливостей та знижує впізнаваність бренду на міжнародних ринках.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження інтегрованої стратегії маркетингу, орієнтованої на ринки Європейського Союзу, яка поєднує елементи товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Реалізація такої стратегії має забезпечити зростання обсягів експорту, підвищення маржинальності продажів, формування довгострокових відносин із партнерами та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Запропонована маркетингова стратегія ТОВ «Престиж Граніт» передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, кожен із яких має чіткий економічний ефект та спрямований на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Насамперед вагомий ефект забезпечує розвиток цифрових каналів

маркетингу, зокрема оновлення корпоративного вебсайту, SEO-оптимізація та присутність на міжнародних B2B-платформах. Ці заходи дозволяють підприємству безпосередньо виходити на іноземних замовників, зменшуючи залежність від посередників. У результаті зростає кількість запитів від потенційних клієнтів, скорочується вартість залучення одного контракту та підвищується маржинальність експортних операцій.

Важливим елементом стратегії є активізація комунікаційної політики на ринках Європейського Союзу через участь у міжнародних галузевих виставках, профільних форумах і спеціалізованих онлайн-заходах. Цей напрям сприяє формуванню ділової репутації підприємства як надійного виробника та постачальника, що безпосередньо впливає на зростання обсягів довгострокових контрактів і стабільність експортних надходжень.

Суттєвий економічний ефект також дає чітке позиціонування продукції та бренду підприємства. Орієнтація на якість, відповідність європейським стандартам і індивідуальний підхід до клієнтів дозволяють ТОВ «Престиж Граніт» уникати цінової конкуренції з масовими виробниками та працювати в сегменті з вищою доданою вартістю. Це безпосередньо відображається у зростанні рентабельності експортних продажів.

Окрему роль у формуванні економічного ефекту відіграє розвиток післяпродажного сервісу та супроводу клієнтів. Консультаційна підтримка, оперативний зворотний зв'язок і гнучкі умови співпраці сприяють підвищенню рівня лояльності контрагентів, повторним замовленням і розширенню обсягів співпраці в межах існуючих контрактів. Це знижує витрати на залучення нових клієнтів і стабілізує грошові потоки.

Крім того, інтеграція маркетингової стратегії з системою управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підвищити прогнозованість попиту, ефективніше планувати виробничі й логістичні процеси та мінімізувати ризики простою потужностей. У сукупності це забезпечує оптимізацію витрат і додатковий фінансовий результат.

Таким чином, реалізація маркетингової стратегії ТОВ «Престиж Граніт»

забезпечує економічний ефект за рахунок одночасного зростання обсягів експорту, підвищення рентабельності продажів, скорочення операційних витрат і формування стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках. Отримані результати підтверджують доцільність розгляду маркетингу як одного з ключових інструментів управління ефективністю бізнесу міжнародної компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Компоненти та характеристики стратегії маркетингу
для ТОВ «Престиж Граніт»**

Компонент маркетингової стратегії	Характеристика	Очікуваний ефект
Цільовий ринок	Країни ЄС, B2B-сегмент	Розширення географії експорту
Товарна політика	Якість, сертифікація ЄС, індивідуальні замовлення	Підвищення лояльності клієнтів
Цінова стратегія	Конкурентне ціноутворення	Зростання маржинальності
Збутова стратегія	Прямі контракти, дилери, B2B-платформи	Стабільність збуту
Комунікаційна політика	Цифровий маркетинг, виставки, каталоги	Зростання впізнаваності бренду
Брендинг	Імідж надійного виробника	Посилення конкурентних переваг
Післяпродажний сервіс	Консультації, супровід проєктів	Довгострокові партнерства

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованої маркетингової стратегії дозволить усунути виявлені слабкі сторони у сфері просування продукції, активізувати експортну діяльність та підвищити загальну ефективність бізнесу підприємства на міжнародних ринках.

Проведемо розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Престиж Граніт»

Показник	Базовий рівень (2024)	Після впровадження	Економічний ефект
Обсяг експорту, тис. грн	9180,0	10281,6	+1101,6
Темп приросту експорту, %	-	12	+12
Рентабельність експорту, %	40,7	43,2	+2,5 п.п.
Прибуток від експорту, тис. грн	3740,0	4441,7	+701,7
Витрати на маркетинг, тис. грн (4%)	-	411,3	-411,3
Чистий економічний ефект, тис. грн	-	-	+290,4
ROI маркетингових витрат, %	-	-	70,6
Строк окупності, років	-	-	0,59 (≈7 міс.)

Джерело: розроблено автором

Табл 3.3 відображає економічну доцільність впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Престиж Граніт» та дозволяє оцінити її вплив на ключові показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Зокрема, обсяг експорту після впровадження маркетингових заходів зростає з 9180,0 тис. грн до 10 81,6 тис. грн, що відповідає приросту на 12 % або 1101,6 тис. грн. Це свідчить про підвищення результативності збутової та комунікаційної політики на міжнародних ринках.

Паралельно спостерігається зростання рентабельності експортних операцій з 40,7 % до 43,2 %, тобто на 2,5 відсоткових пункти, що є наслідком кращого позиціонування продукції, оптимізації каналів збуту та зменшення ролі посередників. У результаті прибуток від експорту збільшується на 701,7 тис. грн і досягає 4 441,7 тис. грн.

Витрати на реалізацію маркетингової стратегії, що становлять 411,3 тис. грн (4 % від експортної виручки), мають інвестиційний характер і повністю

компенсуються отриманим додатковим прибутком. Чистий економічний ефект від упровадження стратегії складає 290,4 тис. грн.

Високий рівень ROI маркетингових витрат (70,6 %) та короткий строк окупності – близько 7 місяців підтверджують ефективність запропонованих заходів і доцільність подальшого розвитку маркетингової стратегії як одного з ключових інструментів управління ефективністю бізнесу підприємства.

Розрахунки свідчать, що впровадження маркетингової стратегії є економічно доцільним. Отриманий чистий економічний ефект та короткий строк окупності підтверджують ефективність маркетингових інвестицій у межах зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління ефективністю бізнесу міжнародних компаній, а також проведено комплексний аналіз системи управління ефективністю діяльності ТОВ «Престиж Граніт» в умовах функціонування на зовнішніх ринках. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що управління ефективністю бізнесу міжнародної компанії є багатовимірним процесом, який охоплює фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інноваційні компоненти. Ефективність діяльності в умовах міжнародної конкуренції визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси, управляти ризиками та формувати стійкі конкурентні переваги.

Проведена оцінка фінансово-економічних показників ТОВ «Престиж Граніт» засвідчила загалом стабільний стан підприємства, достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані зі зниженням ділової активності, уповільненням оборотності виробничих запасів та недостатнім рівнем використання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю показав, що підприємство має значні конкурентні переваги у вигляді якісної продукції, наявності власної ресурсної бази та досвіду співпраці з європейськими партнерами. Водночас встановлено, що обмежена маркетингова активність, недостатній рівень цифровізації експортних процесів та слабка інтеграція маркетингових інструментів у систему управління ЗЕД стримують подальше зростання ефективності бізнесу.

За результатами стратегічного аналізу обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої маркетингової стратегії, орієнтованої на ринки Європейського Союзу. Запропонована стратегія передбачає розвиток цифрових

каналів просування, активізацію комунікаційної політики, формування впізнаваного бренду підприємства та розширення партнерської мережі. Розрахунок економічного ефекту підтвердив високу ефективність маркетингових заходів, що проявляється у зростанні обсягів експорту, підвищенні рентабельності продажів, позитивному чистому економічному ефекті та короткому строку окупності інвестицій.

На основі проведеного дослідження та отриманих результатів доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення управління ефективністю бізнесу ТОВ «Престиж Граніт»:

по-перше, інтегрувати маркетингову стратегію у загальну систему стратегічного управління підприємством з чітким визначенням цільових показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

по-друге, розвивати цифрові інструменти управління бізнес-процесами, зокрема CRM- та ERP-рішення для контролю експортних контрактів, логістики та фінансових потоків;

по-третє, активізувати присутність підприємства на міжнародних ринках через участь у галузевих виставках, використання B2B-платформ та розвиток онлайн-комунікацій з потенційними партнерами;

по-четверте, удосконалити систему управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності шляхом диверсифікації ринків збуту, оптимізації валютних розрахунків та підвищення прогнозованості експортних надходжень;

по-п'яте, забезпечити безперервний розвиток кадрового потенціалу підприємства, зокрема у сфері міжнародного маркетингу, контрактного менеджменту та управління міжнародними проєктами.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Престиж Граніт» підвищити ефективність управління бізнесом, посилити конкурентні позиції на міжнародних ринках, забезпечити стабільне зростання фінансових результатів і створити передумови для сталого довгострокового розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

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.
5. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. К: Видавництво “Лань”, 2021. 448 с.
6. Белей С. І., Когут Н. О., Яновський М. М. Вплив глобалізації на економічний розвиток українських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. - № 20(2). С. 16-19.
7. Білоусько Т. Ю. Міжнародна торгівля як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018, № 2. с. 233-241.
8. 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.
9. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
10. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2019 . № 10. С. 32-33
11. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 165 с.

12. 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.
13. Войтов В. А., Кутя О. В. Моделювання витрат на транспортне обслуговування міських вантажних перевезень. Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів. 2019. № 17. С. 50- 61.
14. Волошина Я. Л. Правове супроводження зовнішньоекономічної діяльності підприємства, установи, організації. Часопис Київського університету права. 2018. № 2. С. 75-80.
15. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1-2. с. 68-73.
16. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28(3). С. 162-169.
17. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. №16. с. 20-25.
18. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг: Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем" За ред. д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021. С.79-85.
19. Головченко Б. М. Методичні засади та принципи стратегічного планування розвитку підприємств. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 42- 48.
20. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. Т. 6, № 1. С. 9-24.

21. Горященко Ю. Г. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 3(2). с. 345-350.
22. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
23. 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.
24. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
25. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/120/1>
26. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
27. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. Т.:
28. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес- процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5>.
29. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2013. № 6. С. 24–32.
30. Павлов К. В., Павлова О. М., Більо І. О., Ткачук Ю. Е. Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. №17. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-17>.
31. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52.

32. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. Матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). К.: НАУ, 2021, Том. 2, С. 102-105.

33. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf

34. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 14–21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>

35. Харченко М.В., Цимбалістова О.А., Черніхова О.С. Цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів на ринку авіаційних перевезень. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Випуск 44. С. 49-56.

36. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.

37. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2023. № 49. С. 36-43.

38. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 66–77

ДОДАТКИ