

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЛЯШУК Анастасія Віталіївна

УДК 005.334:005.44:339.9(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“Менеджмент міжнародних компаній в Україні
в умовах безпекових викликів”**

за ОПП “Міжнародні економічні відносини”
спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело
_____ Ляшук А.В.

Керівник роботи
д.е.н., професор
Куцмус Н.М.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	8
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	13
2.1. Аналіз ринку сантехнічної продукції України в контексті безпекових викликів	14
2.2. Оцінка діяльності та особливостей менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	30
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	39
ДОДАТКИ	45

Анотація

Ляшук А.В. Менеджмент міжнародних компаній в Україні в умовах безпекових викликів. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього ступеня за ОПП «Міжнародні економічні відносини» галузі знань 29 «Міжнародні відносини» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». - Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади менеджменту міжнародних компаній в умовах безпекових викликів. Розкрито сутність та особливості управління діяльністю міжнародних компаній, охарактеризовано сучасні підходи до міжнародного менеджменту та ризик-менеджменту. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» як представника міжнародного бізнесу в Україні, оцінено вплив безпекових викликів на результати господарської діяльності підприємства та ефективність управлінських рішень. Обґрунтовано напрями удосконалення системи менеджменту підприємства шляхом розвитку ризик-менеджменту, цифровізації управлінських процесів, підвищення адаптивності бізнесу та забезпечення стійкості діяльності в умовах воєнного стану.

Ключові слова: міжнародні компанії, міжнародний менеджмент, безпекові виклики, ризик-менеджмент, управління ризиками, міжнародний бізнес, воєнний стан, конкурентоспроможність, стратегічне управління, цифровізація, адаптивність, сталий розвиток.

Annotation

Liashuk A.V. Management of International Companies in Ukraine under Security Challenges. – Qualification thesis manuscript.

Qualification thesis for obtaining the first (Bachelor's) degree under the Educational and Professional Program “International Economic Relations” in the field of knowledge 29 “International Relations”, specialty 292 “International Economic Relations”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations of the management of international companies under security challenges. The essence and specific features of managing the activities of international companies are revealed, and modern approaches to international management and risk management are characterized. An analysis of the activities of LLC “Cersanit Invest” as a representative of international business in Ukraine was conducted, and the impact of security challenges on the enterprise's economic performance and the effectiveness of managerial decisions was assessed. Directions for improving the enterprise management system through the development of risk management, digitalization of management processes, enhancement of business adaptability, and ensuring the sustainability of operations under martial law are substantiated.

Keywords: international companies, international management, security challenges, risk management, risk administration, international business, martial law, competitiveness, strategic management, digitalization, adaptability, sustainable development.

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації міжнародні компанії відіграють важливу роль у розвитку національних економік, забезпечуючи приплив інвестицій, впровадження інноваційних технологій, створення робочих місць та інтеграцію країн у світовий економічний простір. Ефективність діяльності таких компаній значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування бізнес-процесів. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах зростання безпекових загроз, які впливають на діяльність міжнародного бізнесу як на глобальному, так і на національному рівнях.

Сучасний розвиток міжнародного бізнесу супроводжується посиленням геополітичної нестабільності, порушенням логістичних ланцюгів, змінами в міжнародній торгівлі, енергетичними кризами та зростанням економічної невизначеності. Для України безпекові виклики набули особливого значення внаслідок повномасштабної військової агресії, що спричинила суттєві зміни умов ведення підприємницької діяльності. У таких умовах міжнародні компанії змушені адаптувати системи управління до нових ризиків, переглядати бізнес-стратегії, оптимізовувати організаційні процеси та впроваджувати сучасні механізми кризового менеджменту.

Особливого значення зазначена проблематика набуває для міжнародних компаній, які продовжують здійснювати діяльність на українському ринку в умовах воєнного стану. Ефективний менеджмент дозволяє забезпечити безперервність функціонування підприємств, підтримувати конкурентоспроможність, зберігати ринкові позиції та формувати передумови для подальшого розвитку навіть за умов високого рівня ризику. Саме тому дослідження особливостей менеджменту міжнародних компаній в Україні в умовах безпекових викликів є актуальним та має важливе науково-практичне значення.

Проблеми міжнародного менеджменту, стратегічного управління та адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема П. Друкера, М. Портера, Г. Мінцберга, Ч. Хілла, Дж. Даннінга, Л. Антонюк, А. Поручника, О. Рогача, Т. Зінчук та інших. Водночас сучасні безпекові виклики, зумовлені військовими ризиками, потребують подальшого дослідження механізмів управління міжнародними компаніями в умовах функціонування української економіки.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад менеджменту міжнародних компаній та розробці практичних напрямів удосконалення управлінської діяльності в умовах безпекових викликів в Україні.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі *завдання*:

- систематизувати теоретичні основи управління діяльністю міжнародних компаній;
- проаналізувати вплив безпекових факторів на функціонування міжнародних компаній в Україні;
- здійснити аналіз середовища функціонування міжнародних компаній на ринку сантехнічної продукції України в умовах безпекових викликів;
- оцінити діяльність та особливості менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- визначити ключові проблеми та ризики управління діяльністю міжнародних компаній в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати напрями удосконалення менеджменту міжнародних компаній в Україні в умовах військового стану.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю міжнародних компаній в умовах безпекових викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад, організаційно-економічних механізмів та практичних аспектів менеджменту міжнародних компаній в Україні на прикладі ТОВ «Церсаніт Інвест».

Дослідження ґрунтується на комплексному використанні загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу. Для узагальнення та систематизації наукових підходів до дослідження теоретичних засад менеджменту міжнародних компаній використано абстрактно-логічний метод. Аналіз середовища функціонування міжнародних компаній, оцінювання впливу безпекових факторів та дослідження особливостей діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» здійснювалися за допомогою статистико-економічного, аналітичного та порівняльного методів. Для обґрунтування напрямів удосконалення менеджменту використано системний підхід, елементи стратегічного аналізу та метод узагальнення. Візуалізацію результатів дослідження забезпечено графічним і табличним методами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління діяльністю міжнародних компаній. У другому розділі проведено аналіз особливостей функціонування міжнародних компаній в умовах безпекових викликів та здійснено оцінювання діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест». У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення менеджменту міжнародних компаній в умовах воєнного стану. Текст кваліфікаційної роботи викладено на 45 сторінках, містить 14 таблиць, 2 рисунки та 2 додатки.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:

1. Ляшук А. Стратегічне управління міжнародними компаніями в умовах нестабільного бізнес-середовища. Збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, яка присвячена Дню науки в Україні. (м. Житомир, 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С. 95-97.

2. Ляшук А. Ризик-менеджмент міжнародних компаній в умовах воєнного стану. Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення» (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С. 202-209.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобалізації міжнародні компанії є одними з ключових суб'єктів світової економіки, які забезпечують рух капіталу, товарів, послуг, технологій та інновацій між країнами. Їх діяльність сприяє розвитку міжнародної торгівлі, активізації інвестиційних процесів, формуванню глобальних ланцюгів створення вартості та інтеграції національних економік у світовий економічний простір.

Особливого значення управління міжнародними компаніями набуває в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що характеризується геополітичною нестабільністю, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією бізнесу, зміною структури міжнародних ринків та зростанням безпекових ризиків [6; 12; 37]. Міжнародна компанія являє собою господарську структуру, яка здійснює підприємницьку діяльність у двох або більше країнах та координує виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові й управлінські процеси на міжнародному рівні. Найпоширенішими формами міжнародних компаній є транснаціональні корпорації, багатонаціональні компанії, міжнародні стратегічні альянси та глобальні мережеві організації. Їх особливістю є наявність розгалуженої системи управління, що забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів у різних країнах світу [30; 31; 40].

Теоретичні основи управління міжнародними компаніями сформувалися під впливом численних концепцій міжнародного бізнесу, стратегічного менеджменту та теорії організаційного розвитку. Значний внесок у розвиток даного напрямку здійснили П. Друкер, М. Портер, Г. Мінцберг, Дж. Даннінг, Ч. Хілл, Л. Антонюк, А. Поручник, О. Рогач, Т. Зінчук та інші дослідники [5; 6; 12; 30; 31; 37; 39; 40; 46].

Однією з фундаментальних концепцій сучасного менеджменту є підхід П. Друкера, який розглядав управління як особливий вид діяльності, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації шляхом ефективного використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Науковець наголошував на необхідності орієнтації управління на результат, інноваційність та адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища [39]. Ідеї П. Друкера стали основою для формування сучасних систем стратегічного управління міжнародними компаніями.

Важливе місце у дослідженні діяльності міжнародних компаній займає теорія конкурентних переваг М. Портера. Відповідно до даної концепції, успіх підприємства на міжнародному ринку залежить від здатності формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, які забезпечують більш ефективне функціонування порівняно з конкурентами. Основними джерелами конкурентних переваг є ефективність виробництва, інновації, якість продукції, оптимізація бізнес-процесів та ефективне управління ланцюгами створення вартості [46]. У сучасних умовах цифровізації бізнесу та зростання глобальної конкуренції концепція М. Портера залишається актуальною для формування стратегій розвитку міжнародних компаній.

Особливий внесок у розвиток теорії міжнародного бізнесу зробив Джон Даннінг, який обґрунтував еклектичну парадигму міжнародного виробництва (OLI-парадигму). Згідно з даною концепцією, рішення компанії щодо виходу на міжнародний ринок визначається поєднанням трьох груп переваг: 1) переваг володіння, 2) переваг розміщення та 3) переваг інтерналізації. Саме ця теорія є однією з найбільш поширених при поясненні процесів міжнародної експансії транснаціональних корпорацій [40].

Значний вплив на розвиток стратегічного менеджменту здійснив Г. Мінцберг. Учений розглядав стратегію як комплексний процес, що формується не лише в результаті планування, але й під впливом змін зовнішнього середовища та управлінського досвіду. На думку Г. Мінцберга, ефективне управління міжнародними компаніями повинно поєднувати

стратегічне бачення, гнучкість управлінських рішень та здатність швидко адаптуватися до нових умов функціонування [43; 44].

Сучасне трактування міжнародного менеджменту передбачає систему управлінських рішень та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності компанії в багатонаціональному середовищі. Основними завданнями міжнародного менеджменту є формування глобальної стратегії розвитку, координація діяльності зарубіжних підрозділів, управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі, управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках [15; 16; 18].

Українські науковці Л. Антонюк та А. Поручник розглядають міжнародний бізнес як систему економічних відносин між суб'єктами господарювання різних країн, що базується на принципах міжнародної кооперації, конкуренції та інтеграції. Вони наголошують, що в сучасних умовах ключовими чинниками успіху міжнародних компаній стають інноваційність, цифровізація бізнес-процесів, ефективне управління знаннями та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5; 6].

На думку Т. Зінчук та інших дослідників, сучасний міжнародний бізнес розвивається під впливом глобалізаційних процесів, цифрової економіки, сталого розвитку та посилення міжнародної конкуренції. Це вимагає від компаній постійного вдосконалення управлінських механізмів та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності [12].

У сучасних умовах управління міжнародними компаніями ґрунтується на поєднанні стратегічного, функціонального та процесного підходів. Стратегічний підхід передбачає визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та механізмів їх досягнення. Функціональний підхід забезпечує координацію основних напрямів діяльності компанії, зокрема маркетингу, фінансів, логістики, виробництва та управління персоналом. Процесний підхід орієнтований на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності використання ресурсів [18; 30].

Сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту пов'язані із цифровою трансформацією бізнесу, впровадженням інструментів штучного інтелекту, автоматизацією управлінських процесів та використанням великих масивів даних для прийняття управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють міжнародним компаніям підвищувати ефективність операційної діяльності, скорочувати витрати та покращувати взаємодію зі споживачами [13; 15; 25].

Після початку повномасштабної війни в Україні міжнародні компанії зіткнулися з новими викликами, пов'язаними з порушенням логістичних ланцюгів постачання, дефіцитом ресурсів, зростанням операційних витрат, безпековими ризиками та необхідністю релокації виробничих потужностей. У таких умовах особливого значення набувають механізми кризового управління, стратегічного планування та забезпечення безперервності бізнесу [7; 9; 17].

Ефективність діяльності міжнародних компаній значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати механізми управління ризиками. У сучасній практиці міжнародного бізнесу широко використовуються інструменти ризик-менеджменту, стратегічного аналізу, сценарного планування та диверсифікації діяльності. Їх застосування дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити стабільний розвиток компанії навіть в умовах високої невизначеності [11; 17].

Важливою тенденцією сучасного міжнародного менеджменту є впровадження принципів сталого розвитку та ESG-менеджменту. Концепція ESG передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі прийняття управлінських рішень. Для міжнародних компаній це означає необхідність забезпечення екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та прозорості корпоративного управління [10].

Різноманітність підходів до управління діяльністю міжнародних компаній зумовила формування численних наукових концепцій міжнародного

менеджменту, стратегічного управління та розвитку міжнародного бізнесу (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Основні теоретичні підходи до управління діяльністю міжнародних компаній

Автор (наукова школа)	Теоретична концепція	Основний зміст концепції	Значення для міжнародних компаній	Сучасна практична цінність
П. Друкер	Менеджмент за результатами	Орієнтація на досягнення стратегічних цілей та ефективне використання ресурсів	Формування системи стратегічного управління	Забезпечення результативності бізнесу в умовах невизначеності
М. Портер	Теорія конкурентних переваг	Конкурентоспроможність базується на унікальних перевагах підприємства	Формування конкурентних стратегій	Підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку
Дж. Данінг	Еклектична парадигма OLI	Поєднання переваг володіння, розміщення та інтерналізації	Обґрунтування міжнародної експансії	Вибір оптимальних форм виходу на зарубіжні ринки
Г. Мінцберг	Стратегічний менеджмент	Поєднання планування та адаптації до змін	Підвищення гнучкості управління	Забезпечення адаптивності компаній
Ч. Хілл	Концепція міжнародного бізнесу	Управління діяльністю підприємства у глобальному середовищі	Формування глобальних стратегій розвитку	Розширення міжнародної присутності
Л. Антонюк, А. Поручник	Теорія міжнародної конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність визначається інноваціями та інтеграцією у світову економіку	Розвиток міжнародного бізнесу	Підвищення ефективності діяльності на міжнародних ринках
Т. Зінчук	Концепція сталого розвитку міжнародного бізнесу	Поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки	Формування довгострокової стратегії розвитку	Забезпечення стійкості міжнародних компаній
Сучасна школа ESG-менеджменту	ESG-концепція	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів	Підвищення інвестиційної привабливості	Забезпечення сталого розвитку компаній

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 10; 12; 15; 16; 18; 30; 31; 37; 40; 43; 46].

Різноманітність підходів до управління діяльністю міжнародних компаній зумовлена складністю їх функціонування в умовах глобального конкурентного середовища. У науковій літературі сформовано низку концепцій, які пояснюють особливості управління міжнародним бізнесом, механізми формування конкурентних переваг, організації міжнародної експансії та забезпечення стійкого розвитку компаній. Узагальнення основних теоретичних підходів до управління діяльністю міжнародних компаній, їх ключових характеристик та практичного значення наведено в Додатку А. Його дані, що сучасні підходи до управління міжнародними компаніями базуються на поєднанні стратегічного, процесного та адаптивного управління. Незважаючи на відмінності в наукових концепціях, усі вони орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності та ефективне використання ресурсів. [10; 15; 16; 25; 46].

Нормативно-правове регулювання діяльності міжнародних компаній в Україні здійснюється на основі Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закону України «Про режим іноземного інвестування», Господарського кодексу України, Податкового кодексу України та міжнародних договорів, учасником яких є Україна [3; 4]. Дані нормативно-правові акти визначають правові засади функціонування підприємств з іноземним капіталом, механізми здійснення зовнішньоекономічної діяльності та гарантії захисту іноземних інвестицій.

Отже, управління діяльністю міжнародних компаній є складною системою, що поєднує інструменти стратегічного менеджменту, міжнародного бізнесу, ризик-менеджменту та корпоративного управління. Сучасні міжнародні компанії функціонують в умовах високої невизначеності, що потребує адаптивності, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Аналіз ринку сантехнічної продукції України в умовах безпекових викликів

Ринок сантехнічної продукції України є важливою складовою будівельної галузі та безпосередньо залежить від динаміки житлового й комерційного будівництва, рівня інвестиційної активності, купівельної спроможності населення та загального стану національної економіки. Особливістю даного ринку є значна присутність міжнародних компаній, які забезпечують виробництво та реалізацію керамічної плитки, сантехнічної кераміки, меблів для ванних кімнат і супутніх товарів. Серед найбільших учасників ринку особливе місце займає група Cersanit, яка здійснює виробничу діяльність в Україні через ТОВ «Церсаніт Інвест» та є одним із провідних виробників керамічної плитки й сантехнічної продукції в країні.

Починаючи з 2022 року функціонування міжнародних компаній в Україні відбувається під впливом безпрецедентних безпекових викликів, пов'язаних із повномасштабною війною. Воєнні дії спричинили руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів, зростання виробничих витрат та зниження платоспроможного попиту населення. Водночас відбудова зруйнованих об'єктів житлової та соціальної інфраструктури формує передумови для поступового відновлення попиту на будівельні матеріали та сантехнічну продукцію.

Дослідження показують, що у 2022 році ємність українського ринку керамічної плитки скоротилася більш ніж на 57 %, що було обумовлено призупиненням діяльності окремих підприємств, скороченням обсягів будівництва та порушенням логістичних зв'язків. У подальшому ринок почав

поступово адаптуватися до нових умов функціонування завдяки релокації виробництв, відновленню внутрішнього попиту та реалізації програм післявоєнного відновлення.

Для оцінювання особливостей функціонування міжнародних компаній на ринку сантехнічної продукції України необхідно проаналізувати основні тенденції розвитку галузі в умовах безпекових викликів. Динаміка виробництва, експорту, імпорту та ємності ринку дозволяє визначити масштаби впливу воєнних дій на діяльність підприємств, а також оцінити перспективи подальшого відновлення галузі. Особливого значення такий аналіз набуває для міжнародних компаній, які здійснюють виробничу діяльність в Україні та змушені адаптувати свої бізнес-моделі до умов нестабільного зовнішнього середовища. Основні показники розвитку ринку керамічної плитки України наведено в табл. 2.1.1

Таблиця 2.1.1

Динаміка основних показників ринку керамічної плитки України

Показник	2018	2019	2020	2022	2024
Виробництво, млн м ²	53,9	51,2	51,4	22,0	23,0
Експорт, млн м ²	18,7	15,4	18,2	7,8	13,5
Імпорт, млн м ²	10,9	11,8	11,9	6,5	4,8
Ємність ринку, млн м ²	43,9	44,8	47,2	20,0	28,1
Темп зміни ринку, % до попереднього року	+3,8	+2,1	+5,4	-57,6	-4,3

Джерело: складено автором на основі даних Державна служба статистики України, галузевих аналітичних досліджень ринку керамічної плитки України та матеріалів щодо розвитку будівельної галузі [1; 32; 33].

Дані табл. 2.1.1 свідчать, що до початку повномасштабної війни ринок керамічної плитки України характеризувався відносною стабільністю та поступовим зростанням ємності ринку. Найвищий показник було зафіксовано у 2020 році, коли ємність ринку досягла 47,2 млн м². У 2022 році внаслідок воєнних дій, скорочення будівельної активності та порушення логістичних ланцюгів ринок зазнав суттєвого спаду, а його ємність скоротилася більш ніж удвічі. Водночас у 2023-2024 роках спостерігаються ознаки поступового відновлення галузі, що пов'язано з адаптацією підприємств до нових умов

господарювання, реалізацією програм відбудови та зростанням попиту на будівельні матеріали. Для міжнародних компаній це створює передумови для розширення діяльності та реалізації нових інвестиційних проєктів в Україні [7; 8; 9].

Для міжнародних компаній, які працюють на українському ринку сантехнічної продукції, ключове значення мають політичні, економічні, соціальні, технологічні та безпекові фактори зовнішнього середовища. Їх систематизацію наведено у табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Аналіз факторів зовнішнього середовища функціонування міжнародних компаній на ринку сантехнічної продукції України

Група факторів	Характеристика впливу	Вплив на діяльність міжнародних компаній
Політичні	Воєнний стан, зміни у державному регулюванні, євроінтеграційні процеси	Підвищення ризиків ведення бізнесу, необхідність адаптації корпоративних стратегій
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зростання виробничих витрат	Зростання собівартості продукції та потреба в оптимізації витрат
Соціальні	Міграція населення, зміна структури попиту, дефіцит кадрів	Ускладнення кадрового забезпечення та зміна споживчих пріоритетів
Технологічні	Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва	Підвищення ефективності управління та виробництва
Логістичні	Порушення транспортних маршрутів та ланцюгів постачання	Зростання термінів і вартості доставки продукції
Безпекові	Ризики пошкодження активів та інфраструктури	Необхідність посилення систем ризик-менеджменту та бізнес-стійкості
Інвестиційні	Підтримка міжнародних фінансових інституцій та програм відновлення	Можливості для модернізації виробництва та розширення діяльності

Джерело: складено автором на основі [3; 7; 8; 9].

Незважаючи на складні умови функціонування, міжнародні компанії продовжують інвестувати в українську економіку. Одним із прикладів є група Cersanit, яка працює в Україні з 2008 року. За цей період компанія інвестувала в економіку України 187 млн дол. США та створила понад 1300 робочих місць. Підприємство спеціалізується на виробництві керамічної плитки та

сантехнічного обладнання, що дозволяє йому утримувати провідні позиції на внутрішньому ринку.

У 2023 році компанія оголосила про реалізацію нового інвестиційного проєкту, який передбачає запуск додаткової виробничої лінії. Загальний обсяг запланованих інвестицій становить 70 млн дол. США, а перший етап інвестиційної програми оцінювався у 20 млн дол. США та передбачав створення 200 нових робочих місць.

Важливим підтвердженням інвестиційної привабливості підприємства стало фінансування з боку Європейського банку реконструкції та розвитку. У 2023 році ЄБРР надав групі Cersanit довгострокове фінансування у розмірі 42 млн євро для реалізації інвестиційних проєктів в Україні та Польщі, а також підтримки оборотного капіталу підприємства.

На рис. 2.1 наведено ключові інвестиційні показники діяльності групи Cersanit в Україні.



Рис. 2.1. Основні інвестиційні показники діяльності групи Cersanit в Україні

- сукупні інвестиції в Україну - 187 млн дол. США;
- новий інвестиційний проєкт 2023 р. - 70 млн дол. США;
- перший етап інвестиційної програми - 20 млн дол. США;
- фінансування ЄБРР - 42 млн євро;

- створені робочі місця - понад 1300 осіб.

Джерело: складено автором на основі [7; 8].

Для оцінки позицій ТОВ «Церсаніт Інвест» на українському ринку сантехнічної продукції доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з безпековими викликами та воєнним станом, компанія продовжує здійснювати виробничу діяльність, реалізовувати інвестиційні проєкти та підтримувати значний рівень зайнятості. Основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Основні показники діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» у 2025 році

Показник	Значення
Дохід, тис. грн	3 729 188
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-520 183
Активи, тис. грн	5 552 538
Зобов'язання, тис. грн	7 408 020
Власний капітал, тис. грн	1 855 482
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	983
Сукупні інвестиції групи Cersanit в Україні, млн дол. США	187
Обсяг нового інвестиційного проєкту (2023 р.), млн дол. США	70
Перший етап інвестиційної програми, млн дол. США	20
Фінансування ЄБРР, млн євро	42
Загальна кількість створених робочих місць, осіб	понад 1300

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Церсаніт Інвест», матеріалів UkraineInvest та Європейського банку реконструкції та розвитку [6–10].

Дані табл. 2.1.3 свідчать, що ТОВ «Церсаніт Інвест» залишається одним із найбільших виробників сантехнічної продукції в Україні. У 2025 році дохід підприємства перевищив 3,7 млрд грн, що підтверджує вагому роль компанії на ринку. Водночас від'ємний фінансовий результат та перевищення зобов'язань над активами свідчать про значний вплив безпекових викликів і несприятливих умов господарювання на фінансовий стан підприємства. Незважаючи на це, компанія продовжує реалізовувати інвестиційні проєкти та залучати міжнародне фінансування, що створює передумови для подальшого

розвитку та зміцнення конкурентних позицій на українському та міжнародному ринках [7–10].

Проведений аналіз свідчить, що міжнародні компанії, які функціонують на ринку сантехнічної продукції України, працюють в умовах значної невизначеності та підвищених ризиків. Водночас наявність значного інвестиційного потенціалу, перспективи післявоєнного відновлення країни та підтримка міжнародних фінансових інституцій створюють передумови для подальшого розвитку галузі. Узагальнення основних безпекових викликів та їх впливу на діяльність міжнародних компаній наведено у табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

**Вплив безпекових викликів на діяльність міжнародних компаній
на ринку сантехнічної продукції України**

Безпековий виклик	Наслідки для підприємств	Напрями адаптації
Воєнні ризики	Пошкодження виробничих потужностей	Диверсифікація виробництва та страхування ризиків
Логістичні обмеження	Зростання витрат на транспортування	Пошук альтернативних маршрутів постачання
Валютна нестабільність	Зміна вартості імпортової сировини	Валютне хеджування та довгострокові контракти
Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих працівників	Автоматизація виробництва та навчання персоналу
Енергетичні ризики	Перебої у виробничому процесі	Використання резервних джерел енергії
Зниження попиту	Скорочення обсягів реалізації	Диверсифікація асортименту та розвиток експорту

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 7; 9].

Отже, середовище функціонування міжнародних компаній на ринку сантехнічної продукції України характеризується поєднанням значних ризиків та нових можливостей розвитку. Незважаючи на негативний вплив безпекових викликів, міжнародні виробники продовжують реалізовувати інвестиційні проекти, модернізувати виробництво та адаптувати бізнес-моделі до нових умов господарювання, що створює підґрунтя для подальшого розвитку галузі та відновлення економіки України.

2.2. Оцінка діяльності та особливостей менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану

ТОВ «Церсаніт Інвест» є підприємством з іноземним капіталом, що входить до міжнародної групи Cersanit та спеціалізується на виробництві керамічної плитки, сантехнічної кераміки та супутньої продукції для облаштування ванних кімнат. Підприємство є одним із найбільших виробників сантехнічної продукції в Україні та займає вагоме місце на внутрішньому ринку будівельних матеріалів. Виробничі потужності компанії розташовані в Житомирській області, що дозволяє забезпечувати продукцією як український ринок, так і здійснювати експортні поставки до країн Європи.

Особливістю діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» є функціонування в межах міжнародної корпоративної структури, що забезпечує доступ до сучасних технологій виробництва, міжнародного досвіду управління, фінансових ресурсів та глобальних каналів постачання. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку будівельних матеріалів, вартості енергоресурсів та безпекової ситуації в Україні.

Після початку повномасштабної війни підприємство зіткнулося з низкою викликів, пов'язаних із порушенням логістичних маршрутів, дефіцитом окремих видів сировини, зростанням цін на енергоносії, кадровими проблемами та необхідністю забезпечення безперервності виробничого процесу. Незважаючи на складні умови господарювання, компанія продовжила виробничу діяльність та реалізацію інвестиційних програм, що свідчить про високий рівень адаптивності менеджменту та ефективність системи корпоративного управління.

Для оцінки сучасного стану підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» у 2025 році

Показник	Значення
Дохід, тис. грн	3 729 188
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-520 183
Активи, тис. грн	5 552 538
Зобов'язання, тис. грн	7 408 020
Власний капітал, тис. грн	1 855 482
Кількість працівників, осіб	983
Сукупні інвестиції групи Cersanit в Україну, млн дол. США	187
Новий інвестиційний проєкт, млн дол. США	70
Фінансування ЄБРР, млн євро	42

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства та матеріалів UkraineInvest.

Дані табл. 2.2.1 свідчать, що підприємство зберігає значні масштаби діяльності навіть в умовах воєнного стану. Обсяг реалізації продукції перевищує 3,7 млрд грн, що підтверджує високі позиції компанії на ринку сантехнічної продукції України. Водночас негативний фінансовий результат свідчить про суттєвий вплив зовнішніх ризиків та зростання витрат, пов'язаних із функціонуванням підприємства в умовах війни.

Важливим елементом оцінки діяльності підприємства є аналіз особливостей його менеджменту. Система управління ТОВ «Церсаніт Інвест» базується на принципах корпоративного менеджменту міжнародної групи Cersanit та передбачає поєднання централізованого стратегічного управління з оперативною автономністю українського підрозділу. Такий підхід дозволяє швидко адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

З метою оцінки ефективності системи управління доцільно узагальнити ключові особливості менеджменту підприємства в умовах воєнного стану (табл. 2.2.2).

Особливу увагу в діяльності підприємства приділено управлінню ризиками. Після початку повномасштабної війни суттєво зросла роль антикризового менеджменту, який передбачає оцінювання потенційних загроз,

розробку альтернативних сценаріїв функціонування та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Важливим інструментом адаптації стало диверсифікування каналів постачання сировини та розширення співпраці з європейськими партнерами.

Таблиця 2.2.2

**Особливості менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест»
в умовах воєнного стану**

Напрямок менеджменту	Характеристика реалізації	Результат
Стратегічне управління	Коригування бізнес-стратегії відповідно до воєнних ризиків	Збереження виробничої діяльності
Ризик-менеджмент	Постійний моніторинг ризиків та сценарне планування	Підвищення стійкості підприємства
Логістичний менеджмент	Пошук альтернативних маршрутів постачання	Забезпечення безперервності поставок
Управління персоналом	Збереження робочих місць та підтримка працівників	Утримання кадрового потенціалу
Фінансовий менеджмент	Контроль витрат та залучення зовнішнього фінансування	Підтримання ліквідності
Інвестиційний менеджмент	Реалізація нових інвестиційних проєктів	Розширення виробничих потужностей
Антикризове управління	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Адаптація до воєнних умов

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест».

Суттєву роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства відіграє інвестиційна політика. Незважаючи на високий рівень невизначеності, група Cersanit продовжує реалізовувати інвестиційні проєкти в Україні. Зокрема, у 2023 році було оголошено про реалізацію нового інвестиційного проєкту загальною вартістю 70 млн дол. США, що свідчить про довіру інвесторів до перспектив розвитку українського ринку та ефективності менеджменту підприємства.

Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищувати оперативність прийняття рішень, покращувати контроль виробничих процесів та оптимізувати

використання ресурсів. Це особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища та необхідності швидкого реагування на зміни ринкової ситуації.

Для більш детальної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» доцільно проаналізувати ключові показники фінансового стану підприємства, що характеризують рівень фінансової стійкості, ефективність використання активів та результативність господарської діяльності (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Оцінка фінансового стану ТОВ «Церсаніт Інвест» у 2025 році

Показник	Формула розрахунку	Значення
Активи, тис. грн	-	5 552 538
Зобов'язання, тис. грн	-	7 408 020
Власний капітал, тис. грн	Активи – Зобов'язання	1 855 482
Дохід, тис. грн	-	3 729 188
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-	-520 183
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Активи	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Активи	1,33
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи ×100	-9,37
Рентабельність реалізації, %	Чистий прибуток / Дохід ×100	-13,95

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Церсаніт Інвест».

Дані табл. 2.2.3 свідчать, що підприємство працює в умовах підвищеного фінансового навантаження. Від'ємне значення власного капіталу та показників рентабельності пояснюється наслідками воєнного стану, зростанням виробничих витрат і складною кон'юктурою ринку. Водночас значний обсяг активів та доходу свідчить про збереження виробничого потенціалу підприємства та його здатність підтримувати операційну діяльність.

Важливим елементом дослідження є оцінювання впливу безпекових викликів на діяльність підприємства та визначення управлінських заходів, які використовуються для мінімізації негативних наслідків воєнного стану. Результати такого аналізу наведено в табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

**Оцінка впливу безпекових викликів на діяльність
ТОВ «Церсаніт Інвест»**

Фактор впливу	Прояв впливу	Ступінь впливу*	Управлінські заходи
Воєнні ризики	Загроза виробничим потужностям та персоналу	Високий	Розробка планів безперервності бізнесу
Логістичні обмеження	Зміна маршрутів постачання та експорту	Високий	Диверсифікація логістичних каналів
Зростання цін на енергоносії	Підвищення собівартості продукції	Високий	Енергозбереження та модернізація обладнання
Валютні коливання	Зміна вартості імпортової сировини	Середній	Контроль валютних ризиків
Дефіцит персоналу	Міграція та мобілізація працівників	Середній	Навчання та утримання персоналу
Скорочення попиту	Зменшення обсягів будівництва	Високий	Розширення експортних поставок
Інвестиційні ризики	Невизначеність реалізації проєктів	Середній	Залучення міжнародного фінансування
Кіберзагрози	Ризики порушення інформаційної безпеки	Низький	Посилення цифрового захисту

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства та сучасних умов функціонування міжнародного бізнесу.

Як свідчать дані табл. 2.2.4, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Церсаніт Інвест» мають воєнні ризики, логістичні обмеження та зростання енергетичних витрат. Водночас підприємство активно використовує інструменти ризик-менеджменту, диверсифікації постачання та залучення міжнародного фінансування, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність функціонування в умовах воєнного стану.

Важливим елементом оцінювання діяльності міжнародної компанії є визначення її конкурентних переваг, які формують потенціал довгострокового розвитку та забезпечують стійкість позицій на ринку. В умовах посилення конкуренції, зростання безпекових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища саме наявність унікальних переваг дозволяє підприємству

підтримувати конкурентоспроможність, залучати інвестиції та зберігати ефективність господарської діяльності. Для ТОВ «Церсаніт Інвест» такими перевагами виступають міжнародний досвід управління, сучасна виробнича база, інвестиційна підтримка та відповідність європейським стандартам якості. Узагальнення основних конкурентних переваг підприємства наведено в табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5

Конкурентні переваги ТОВ «Церсаніт Інвест» на ринку сантехнічної продукції України

Конкурентна перевага	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Належність до міжнародної групи Cersanit	Використання міжнародного досвіду управління та сучасних технологій	Підвищення ефективності виробництва та управління
Власні виробничі потужності в Україні	Повний цикл виробництва окремих видів продукції	Скорочення виробничих витрат
Відомий бренд	Високий рівень впізнаваності на ринку	Формування стабільного попиту
Широка дилерська мережа	Представленість продукції в усіх регіонах України	Збільшення обсягів реалізації
Інвестиційна підтримка міжнародних партнерів	Реалізація інвестиційних програм та модернізація виробництва	Зростання конкурентоспроможності
Орієнтація на стандарти ЄС	Відповідність міжнародним вимогам якості	Розширення експортних можливостей

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Аналіз конкурентних переваг свідчить, що основним фактором успішного функціонування ТОВ «Церсаніт Інвест» є інтеграція в міжнародну групу Cersanit. Це забезпечує підприємству доступ до сучасних технологій виробництва, корпоративних стандартів менеджменту та міжнародних фінансових ресурсів. Важливою перевагою також є наявність виробничих потужностей на території України, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та скорочувати логістичні витрати порівняно з імпоротною продукцією.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність менеджменту оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність функціонування підприємства. Ефективність

антикризового управління значною мірою визначається своєчасністю прийняття управлінських рішень, рівнем адаптації бізнес-процесів до нових умов господарювання та здатністю мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків. Для ТОВ «Церсаніт Інвест» важливими напрямками адаптації стали оптимізація логістичних процесів, диверсифікація постачання, цифровізація управління та реалізація інвестиційних програм. Оцінку основних управлінських рішень підприємства щодо адаптації до умов воєнного стану наведено в табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6

**Оцінка управлінських рішень ТОВ «Церсаніт Інвест»
щодо адаптації до умов воєнного стану**

Управлінський захід	Мета впровадження	Результат
Оптимізація логістичних маршрутів	Забезпечення безперервності постачання	Скорочення ризиків зриву поставок
Диверсифікація постачальників	Зниження залежності від окремих контрагентів	Підвищення стійкості ланцюга постачання
Посилення ризик-менеджменту	Мінімізація впливу зовнішніх загроз	Підвищення адаптивності підприємства
Реалізація інвестиційних проєктів	Розширення виробничих потужностей	Формування довгострокових конкурентних переваг
Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності управління	Скорочення операційних витрат
Підтримка персоналу	Збереження кадрового потенціалу	Підвищення стабільності роботи підприємства

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест».

Наведені дані свідчать, що підприємство застосовує комплексний підхід до адаптації системи менеджменту в умовах воєнного стану. На відміну від багатьох підприємств будівельної галузі, ТОВ «Церсаніт Інвест» не лише зберегло виробничу діяльність, але й продовжує реалізацію інвестиційних програм. Це свідчить про високий рівень стратегічного управління та здатність керівництва приймати ефективні антикризові рішення.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Церсаніт Інвест». Результати аналізу дозволили визначити ключові сильні та слабкі

сторони підприємства, а також можливості й загрози його розвитку в умовах воєнного стану (табл 2.2.7).

Таблиця 2.2.7

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• належність до міжнародної групи Cersanit; • сучасні виробничі потужності в Україні; • висока впізнаваність бренду на українському ринку; • підтримка міжнародних інвесторів; • відповідність продукції європейським стандартам якості; • наявність розвиненої дилерської мережі; • багаторічний досвід роботи на ринку сантехнічної продукції; • можливість залучення міжнародного фінансування.	• висока залежність від енергетичних ресурсів; • значна частка імпортової сировини та комплектуючих; • зростання виробничих витрат; • від'ємний фінансовий результат у період воєнного стану; • залежність від стану будівельної галузі; • підвищені логістичні витрати.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• післявоєнна відбудова України; • збільшення попиту на будівельні матеріали; • розширення експортної діяльності; • залучення міжнародних грантів та інвестицій; • цифровізація виробничих і управлінських процесів; • розвиток співпраці з європейськими партнерами.	• продовження воєнних дій; • пошкодження логістичної інфраструктури; • коливання валютного курсу; • зростання цін на енергоносії; • посилення конкуренції на ринку; • нестача кваліфікованих працівників; • ризики перебоїв постачання сировини.

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що менеджмент ТОВ «Церсаніт Інвест» характеризується поєднанням стратегічної гнучкості, високого рівня корпоративного управління та орієнтації на довгостроковий розвиток. В умовах воєнного стану ключовими факторами успішного функціонування підприємства стали ефективний ризик-менеджмент,

диверсифікація постачання, інвестиційна активність та впровадження сучасних цифрових технологій управління. Саме ці складові формують основу конкурентоспроможності підприємства та забезпечують його стійкість в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» дозволило встановити, що підприємство є одним із провідних виробників сантехнічної продукції та керамічної плитки в Україні, функціонуючи як складова міжнародної групи Cersanit. Належність до міжнародної корпорації забезпечує підприємству доступ до сучасних технологій виробництва, міжнародного досвіду управління, інвестиційних ресурсів та ефективних механізмів корпоративного менеджменту.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що, незважаючи на складні умови функціонування, підприємство зберігає значні масштаби діяльності. Обсяг доходу у 2025 році перевищив 3,7 млрд грн, що свідчить про вагомій позиції компанії на ринку сантехнічної продукції України. Водночас від'ємний фінансовий результат та перевищення зобов'язань над активами свідчать про суттєвий вплив безпекових викликів, зростання виробничих витрат, ускладнення логістичних процесів та загальну нестабільність економічного середовища.

Встановлено, що система менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест» характеризується високим рівнем адаптивності та орієнтацією на довгострокову стійкість бізнесу. У процесі управління активно використовуються інструменти стратегічного планування, ризик-менеджменту, антикризового управління та цифровізації бізнес-процесів. Особливого значення в умовах воєнного стану набули заходи щодо забезпечення безперервності виробничої діяльності, диверсифікації логістичних маршрутів, оптимізації витрат та підтримки кадрового потенціалу підприємства.

Результати оцінювання впливу безпекових викликів показали, що найбільшу загрозу для діяльності підприємства становлять воєнні ризики,

порушення логістичних ланцюгів постачання, зростання вартості енергоресурсів та скорочення внутрішнього попиту на будівельні матеріали. Разом з тим підприємство успішно адаптується до нових умов господарювання завдяки використанню сучасних управлінських підходів та підтримці міжнародної групи Cersanit.

Важливим підтвердженням ефективності менеджменту є продовження інвестиційної діяльності підприємства навіть в умовах воєнного стану. Реалізація нових інвестиційних проєктів, залучення фінансування від міжнародних фінансових інституцій та модернізація виробничих потужностей свідчать про наявність значного потенціалу подальшого розвитку підприємства та його готовність до участі у процесах післявоєнного відновлення економіки України.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що ТОВ «Церсаніт Інвест» демонструє достатньо високий рівень адаптації до безпекових викликів та використовує сучасні інструменти міжнародного менеджменту для забезпечення стабільності діяльності. Водночас наявність фінансових, логістичних та організаційних проблем обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління підприємством, що потребує розроблення відповідних практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування міжнародного бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням безпекових ризиків, нестабільністю глобальних логістичних ланцюгів та швидкими змінами економічного середовища. Для міжнародних компаній, які здійснюють діяльність на території України, особливого значення набуває здатність адаптувати систему менеджменту до нових викликів та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Результати проведеного у другому розділі дослідження показали, що ТОВ «Церсаніт Інвест» загалом успішно адаптується до умов воєнного стану, проте наявність фінансових, логістичних та організаційних ризиків обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управлінської діяльності.

У сучасних умовах ефективність менеджменту міжнародних компаній значною мірою визначається рівнем розвитку системи ризик-менеджменту. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» має стати формування інтегрованої системи управління ризиками, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення загроз та розроблення превентивних заходів реагування.

З метою систематизації основних ризиків діяльності підприємства та визначення пріоритетних напрямів реагування було сформовано матрицю оцінки ризиків ТОВ «Церсаніт Інвест». Вона дозволяє оцінити рівень впливу та ймовірність виникнення окремих загроз в умовах воєнного стану (табл 3.1).

Таблиця 3.1

**МАТРИЦЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕРСАНІТ
ІНВЕСТ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Вид ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Загальний рівень ризику	Заходи реагування
Воєнний ризик	Висока	Високий	Критичний	Планування безперервності бізнесу
Логістичний ризик	Висока	Високий	Критичний	Диверсифікація маршрутів постачання
Валютний ризик	Середня	Середній	Значний	Хеджування валютних ризиків
Енергетичний ризик	Висока	Високий	Критичний	Енергозбереження та резервні джерела живлення
Інвестиційний ризик	Середня	Середній	Помірний	Залучення міжнародних партнерів
Кадровий ризик	Середня	Високий	Значний	Програми утримання персоналу
Кіберризик	Середня	Середній	Помірний	Посилення інформаційної безпеки
Ринковий ризик	Середня	Високий	Значний	Диверсифікація ринків збуту

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» та сучасних безпекових викликів міжнародного бізнесу.

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» у другому розділі засвідчили, що підприємство успішно функціонує в умовах воєнного стану, однак його діяльність супроводжується значними фінансовими, логістичними та організаційними ризиками. Зростання вартості енергоресурсів, нестабільність логістичних маршрутів, дефіцит трудових ресурсів та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища вимагають від менеджменту застосування сучасних інструментів стратегічного управління та підвищення адаптивності бізнес-процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності, зміцнення

конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості. Основні напрями удосконалення менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні напрями удосконалення менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест»
в умовах воєнного стану**

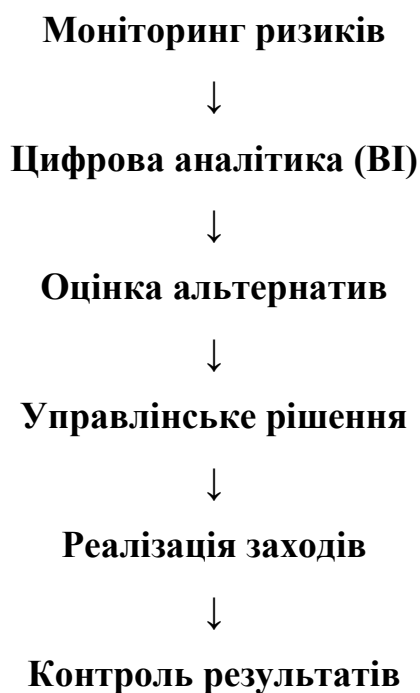
Напрямок удосконалення	Основний зміст заходу	Очікуваний результат
Розвиток ризик-менеджменту	Впровадження системи моніторингу ризиків	Підвищення стійкості діяльності
Цифровізація управління	Автоматизація бізнес-процесів та аналітики	Скорочення витрат часу на прийняття рішень
Диверсифікація постачання	Розширення кола постачальників	Зниження залежності від окремих контрагентів
Оптимізація логістики	Формування альтернативних маршрутів	Зменшення логістичних ризиків
Розвиток персоналу	Навчання працівників антикризовому управлінню	Підвищення ефективності роботи
Інвестиційний розвиток	Реалізація проєктів модернізації	Посилення конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані табл. 3.2, найбільший ефект для підприємства можуть забезпечити заходи, спрямовані на посилення системи ризик-менеджменту та цифровізацію управління. Саме ці інструменти дозволяють міжнародним компаніям забезпечувати гнучкість управлінських рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Одним із перспективних напрямів розвитку менеджменту підприємства є впровадження цифрової системи підтримки управлінських рішень на базі Business Intelligence (BI). Використання таких систем дозволяє оперативно аналізувати виробничі, фінансові та логістичні показники, формувати сценарії розвитку подій та підвищувати якість управлінських рішень.

Запропонована модель передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Отримана інформація обробляється за допомогою цифрових аналітичних систем, що дозволяє керівництву оперативно приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками та забезпечення стабільності функціонування підприємства.



**Рис. 3.1. Модель удосконалення системи менеджменту
ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану**

Джерело: розроблено автором.

Важливим напрямом удосконалення менеджменту є також розвиток логістичної стійкості підприємства. В умовах воєнного стану особливого значення набуває диверсифікація маршрутів постачання сировини та готової продукції. Доцільним є розширення співпраці з європейськими логістичними операторами та використання мультимодальних схем перевезень.

Запропоновані напрями удосконалення менеджменту матимуть практичну цінність лише за умови досягнення конкретних результатів для підприємства. Тому важливим етапом дослідження є оцінювання очікуваного ефекту від впровадження запропонованих управлінських заходів. Аналіз прогнозних змін дозволяє визначити потенційний вплив удосконалення системи менеджменту на рівень адаптивності підприємства, ефективність управлінських процесів, надійність логістичних операцій та загальну конкурентоспроможність компанії. Очікувані результати реалізації запропонованих заходів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточний стан	Прогноз після впровадження
Швидкість прийняття управлінських рішень	100 %	120 %
Рівень логістичних ризиків	100 %	75 %
Надійність постачання	100 %	125 %
Ефективність управління персоналом	100 %	115 %
Загальна адаптивність підприємства	100 %	130 %

Джерело: авторські розрахунки.

Поряд із цифровізацією та логістичною оптимізацією доцільно приділяти увагу розвитку людського капіталу. В умовах воєнного стану зростає роль управлінських компетентностей персоналу, здатності працювати в кризових ситуаціях та швидко адаптуватися до змін. Тому підприємству доцільно запровадити систему безперервного навчання працівників, зокрема у сферах ризик-менеджменту, цифрових технологій та антикризового управління.

Важливою складовою ефективного функціонування міжнародних компаній в умовах воєнного стану є розвиток людського капіталу. Саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, впровадження інноваційних рішень та адаптацію бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. В умовах зростання безпекових ризиків, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності швидкого реагування на кризові ситуації особливого значення набуває формування системи безперервного професійного розвитку працівників. Для ТОВ «Церсаніт Інвест» доцільним є впровадження комплексної програми розвитку менеджменту персоналу, яка сприятиме підвищенню рівня професійних компетентностей, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Основні заходи такої програми наведено в табл. 3.4.

Таким чином, основними напрямками удосконалення менеджменту діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану є розвиток системи ризик-менеджменту, цифровізація бізнес-процесів, підвищення стійкості логістичних ланцюгів, удосконалення кадрової політики та реалізація

інвестиційних програм. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню адаптивності підприємства до безпекових викликів, зміцненню конкурентних позицій на ринку та забезпеченню довгострокового сталого розвитку компанії.

Таблиця 3.4

Програма розвитку менеджменту персоналу ТОВ «Церсаніт Інвест»

Захід	Періодичність	Очікуваний ефект
Тренінги з ризик-менеджменту	Щоквартально	Зниження управлінських ризиків
Навчання цифровим технологіям	Постійно	Підвищення продуктивності
Курси антикризового управління	Двічі на рік	Підвищення адаптивності персоналу
Програми розвитку лідерства	Щорічно	Формування кадрового резерву
Мотиваційні програми	Постійно	Утримання кваліфікованих кадрів

Джерело: розроблено автором.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати основні напрями удосконалення менеджменту діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану. Встановлено, що сучасні умови функціонування міжнародних компаній характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням безпекових ризиків, нестабільністю логістичних ланцюгів постачання, зростанням виробничих витрат та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває формування гнучкої та ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати стійкість діяльності підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність.

На основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством. Визначено, що пріоритетними напрямками вдосконалення менеджменту є розвиток системи ризик-менеджменту, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація логістичних маршрутів, удосконалення управління персоналом та активізація інвестиційної діяльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів та забезпеченню стабільності його функціонування в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрової моделі підтримки управлінських рішень, яка базується на постійному моніторингу ризиків, використанні сучасних аналітичних інструментів та оперативному реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Використання цифрових технологій дозволить підвищити якість управлінських рішень, скоротити час обробки інформації та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства визначено підвищення стійкості логістичної системи шляхом диверсифікації постачальників, розширення співпраці з міжнародними логістичними операторами та використання альтернативних транспортних маршрутів. Це дозволить мінімізувати ризики порушення ланцюгів постачання та забезпечити безперервність виробничого процесу навіть за умов збереження високого рівня зовнішніх загроз.

Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу як одному з ключових чинників забезпечення ефективності менеджменту міжнародної компанії. Запропонована програма розвитку персоналу передбачає впровадження системи безперервного навчання, підвищення рівня цифрових компетентностей працівників, розвиток навичок антикризового управління та формування кадрового резерву. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та покращенню результативності управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, особливості функціонування та напрями удосконалення менеджменту діяльності міжнародних компаній в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Церсаніт Інвест». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Узагальнення теоретичних підходів до управління діяльністю міжнародних компаній дозволило встановити, що сучасний міжнародний менеджмент являє собою систему принципів, методів та інструментів управління підприємствами, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках. Ефективність функціонування міжнародних компаній визначається здатністю керівництва адаптувати бізнес-процеси до змін глобального середовища, забезпечувати конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси та управляти ризиками. Встановлено, що в умовах зростання глобальної нестабільності ключового значення набувають інструменти стратегічного управління, ризик-менеджменту, цифровізації та антикризового менеджменту.

2. Проведений аналіз середовища функціонування міжнародних компаній на ринку сантехнічної продукції України засвідчив суттєвий вплив безпекових викликів на результати господарської діяльності підприємств галузі. Основними чинниками негативного впливу виступають воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів постачання, зростання вартості енергоресурсів, інфляційні процеси, кадровий дефіцит та скорочення інвестиційної активності. Водночас дослідження показало, що міжнародні компанії, які мають доступ до зовнішніх фінансових ресурсів та використовують сучасні інструменти корпоративного управління, демонструють вищий рівень стійкості до кризових явищ.

3. У процесі оцінювання діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» встановлено, що підприємство залишається одним із провідних виробників

сантехнічної продукції та керамічної плитки в Україні. Незважаючи на складні умови воєнного часу, компанія продовжує виробничу діяльність, реалізує інвестиційні проєкти та зберігає вагомі позиції на ринку. Аналіз фінансово-економічних показників показав наявність значних активів та високого рівня операційної активності, проте засвідчив негативний вплив воєнних ризиків на фінансові результати діяльності підприємства.

4. Дослідження особливостей менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест» дозволило визначити, що основними чинниками забезпечення стабільності діяльності підприємства є ефективна система ризик-менеджменту, стратегічна гнучкість, підтримка міжнародної групи Cersanit, диверсифікація логістичних маршрутів та активна інвестиційна політика. Встановлено, що підприємство використовує сучасні підходи до управління бізнес-процесами та оперативно адаптується до змін зовнішнього середовища.

5. За результатами аналізу визначено, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють логістичні, фінансові та безпекові ризики. Особливої актуальності набувають питання забезпечення безперервності постачання сировини, оптимізації витрат, цифровізації управління та збереження кадрового потенціалу. Виявлені проблеми обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту підприємства відповідно до сучасних умов функціонування міжнародного бізнесу.

6. Обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту ТОВ «Церсаніт Інвест» в умовах воєнного стану. Серед основних напрямів запропоновано розвиток системи ризик-менеджменту, впровадження цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, диверсифікацію логістичних ланцюгів постачання, удосконалення системи управління персоналом та активізацію інвестиційної діяльності. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
4. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Глобальна конкурентоспроможність національної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 384 с.
6. Антонюк Л. Л., Поручник А. М. Міжнародний бізнес : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 584 с.
7. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О. Вплив російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств в контексті міжнародного менеджменту. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3(87). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.057>.
8. Бондаренко О. С., Паливода О. М., Божко О. В. Маркетинг та логістика: європейський досвід розвитку зелених розумних міст. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-01>.
9. Вербова О. С. Перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту в умовах війни та цифрової трансформації. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 76. С. 45–53.

10. Дюгованець О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації міжнародного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6726>.

11. Замлинський В. А., Толкачова Г. В., Ігуменцева Н. В. Зміцнення економічної безпеки підприємств шляхом стратегічного управління ризиками в умовах невизначеності. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 3. С. 186–196. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-25>.

12. Зінчук Т. О., Куцмус Н. М., Прокопчук О. А. та ін. Нова світова економіка: менеджмент, технології, стратегії : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 372 с.

13. Ковальова М. Проблеми та перспективи міжнародного менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та розвиток суспільства. 2026. № 8. С. 112–119. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1756>.

14. Лютак О. М., Баула О. В., Галазюк Н. М. та ін. *Міжнародні економічні відносини та світова політика. Частина 1* : навч. посіб. Луцьк : Волиньполіграф, 2022. 324 с. ISBN 978-617-7843-20-6.

15. Маковоз О., Сластьяникова В. Міжнародний менеджмент як основа управління міжнародним бізнесом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19. № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-01).

16. Матвєєв М. Е., Халахур Ю. Л., Балджи М. Д. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>.

17. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість / К. Кошеленко. Київ : Helion, 2024. 306 с. ISBN 979-8-8718-3057-4.

18. Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / А. І. Крисоватий, Р. Є. Зварич, Р. Р. Баглей [та ін.] ; за заг. ред. А. Крисоватого та Р. Зварича. - Тернопіль : ЗУНУ, 2024. - 511 с.

19. Наумов О. Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1–2. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-13>.

20. Наумов О. Б., Данько Ю. І., Наумова О. В. Механізми формування кластерних структур у системі виробництва аграрної продукції. Development Service Industry Management. 2023. № 4. С. 124–129. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(20)).

21. Наумов О. Б., Данько Ю. І., Наумова О. В. Наукові засади інституційного регулювання стратегічного розвитку агропромислового виробництва на засадах кластеризації. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 4. С. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-34>.

22. Наумов О. Б., Наумова О. В. Механізм розвитку виробництва на засадах формування кластерних структур. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 103–110. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-17>.

23. Наумова О. В. Організаційна модель інноваційного оновлення програми виробництва та реалізації продукції підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 2. С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-30>.

24. Огінок С. В. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. Економіка та інновації. 2024. № 4. С. 45–53. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/640>.

25. Олійник В. В., Єфремов І. О. Сучасні тенденції та виклики міжнародного менеджменту: стратегічні підходи до адаптації в умовах глобальної невизначеності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 336(6). С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-3>.

26. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>.

27. Паливода О. М., Бондаренко О. С. Європейські підходи до маркетингу розумних міст. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.1>.

28. Паливода О. М., Литвиненко Л. Л. Управління сталою та розумною мобільністю в європейських містах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-04>.

29. Приварникова І. Ю. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Вісник Дніпровського національного університету*. 2024. С. 112–119. URL: <https://philarchive.org/archive/PAJORB>.

30. Рогач О. І. Міжнародний бізнес : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2024. 496 с.

31. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації : підручник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 392 с.

32. Cersanit Україна : офіційний вебсайт. URL: <https://www.cersanit.com/ua-ua/>

33. Bugayko D., Zablotska R., Korzh M., Sydorenko K. National Economic Interests of Ukraine in the Sphere of International Economic Relations. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: Economic Sciences. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8510>.

34. Patynska-Popeta M., Zinchuk T. Prospective Areas for Managing the Financial Potential of Sustainable Development of Territorial Communities. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25(11). P. 120–130. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(11\).2022.120-130](https://doi.org/10.48077/scihor.25(11).2022.120-130).

35. EBRD lends €42 million to support Cersanit in Poland and Ukraine. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2023. URL:

<https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/ebd-lends-42-million-to-support-cersanit-in-poland-and-ukraine.html> (дата звернення: 03.06.2026).

36. EBRD lends €42 million to support Polish ceramic manufacturer operating in Ukraine. EU4Business. 2023. URL: <https://eu4business.eu/news/ebd-lends-42-million-to-support-polish-ceramic-manufacturer-operating-in-ukraine/>

37. Hill C. W. L., Hult G. T. M. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 14th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023.

38. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. Pearson Education, 2009.

39. Drucker P. F. *The Essential Drucker*. New York : Harper Business, 2008. 358 p.

40. Dunning J. H., Lundan S. M. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2008. 920 p.

41. Hill C. W. L., Hult G. T. M. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 14th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 672 p.

42. Hill C. W. L., Hult G. T. M. *Global Business Today*. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2024. 640 p.

43. Mintzberg H. *Managing*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2011. 306 p.

44. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. Harlow : Pearson Education, 2009. 416 p.

45. Patynska-Popeta M., Zinchuk T. Prospective Areas for Managing the Financial Potential of Sustainable Development of Territorial Communities. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25(11). P. 120–130. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(11\).2022.120-130](https://doi.org/10.48077/scihor.25(11).2022.120-130).

46. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 2008. 592 p.

47. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93(10). P. 96–114.
48. UkraineInvest : офіційний вебсайт. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua>
49. UkraineInvest awarded companies that have invested since 24 February 2022. UkraineInvest. 2023. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/07-12-2023/>
50. ТОВ «Церсаніт Інвест». Фінансова звітність. URL: <https://www.cersanit.com/ua-ua/pro-kompaniu/grupa-cersanit-ta-brendi/finansova-zvitnist/>

ДОДАТКИ