

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Гончаренко Дмитро Сергійович

УДК 339.9 : 658

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур в умовах глобальних  
викликів

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

\_\_\_\_\_ Гончаренко Д.С.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Опалов Олександр Анатолійович  
к.е.н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Гончаренко Д.С.** Управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур в умовах глобальних викликів. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретико-методичних засад управління розвитком бізнес-структур в умовах ведення операцій з імпортом на глобальному ринку. Здійснено оцінку особливостей управління діяльністю імпортозалежної бізнес-структури. Обґрунтовані напрями удосконалення управління за засадах імплементації інноваційних управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру, зокрема, націлених на диджиталізацію операцій на зовнішньому ринку.

**Ключові слова:** управління, розвиток, імпортозалежність, бізнес-структура.

## ANNOTATION

**Honcharenko D.** Management of the development of import-dependent business structures in the face of global challenges. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work summarizes the theoretical and methodological principles of managing the development of business structures in the conditions of conducting import operations on the global market. An assessment of the peculiarities of the management of the activities of the import-dependent business structure was carried out. Reasoned directions for improvement of management based on the principles of implementation of innovative management solutions of a strategic and operational nature, in particular, aimed at digitalization of operations on the foreign market.

**Key words:** management, development, import dependence, business structure.

## ЗМІСТ

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                  | 4  |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ<br>ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР.....                   | 7  |
| Розділ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ<br>БІЗНЕС-СТРУКТУР НА ГЛОБАЛЬНОМУ МІЖНАРОДНОМУ<br>РИНКУ ..... | 14 |
| Розділ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ<br>БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ..... | 25 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                 | 31 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                             | 33 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Імпортні операції є невід’ємною складовою міжнародної торгівлі і багатообіцяючою основою для розвитку бізнесу компаній, які побудували власні бізнес-моделі, що враховують можливість задоволення потреб внутрішнього ринку за рахунок імпорту товарів з-за кордону. З одного боку, управління імпортними операціями вимагає від менеджерів певних навичок, а з іншого боку, ґрунтуючись на концепції переваг імпорту в міжнародному менеджменті, надає переваги суб’єкту такої діяльності. Водночас постійні зміни в міжнародному економічному та соціокультурному середовищі, складність ланцюжка поставок призводять до підвищення вимог до управлінських практик та інструментів, що використовуються суб’єктами імпортних операцій.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка та обговорення перспектив вдосконалення управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур, заснованих на узагальненні концептуальної основи та оцінці тенденцій впровадження імпортних операцій. Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні **завдання**:

- узагальнення концептуальних основ управління розвитком бізнес-структур в контексті процесу глобалізації;
- систематизувати тенденції розвитку українського ринку імпортової сировини;
- проаналізувати функції управління імпортозалежною бізнес-структурою;
- продемонструвати інноваційні управлінські рішення для розвитку бізнес-структур;

**Об’єктом дослідження** є процес діяльності імпортозалежних бізнес-структур в контексті кон’юнктури ринку сировини.

**Предметом** даного дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів управління підприємствами-імпортерами.

**Методи дослідження.** Адаптивний підхід до вивчення соціально-економічних явищ і процесів, наукових досягнень вчених (вітчизняних і зарубіжних) з проблеми імпорту як форми міжнародного бізнесу, теоретичні та дослідницькі методології включають узагальнення і систематизацію теоретичних положень з окремих наукових і практичних питань, а також узагальнення для оцінки результатів і формулювання висновків. Статистичні методи для формування теоретичних концепцій досліджень за темами досліджень і обробки статистичних даних, табличні та графічні методи представлення результатів досліджень.

**Інформаційна база дослідження:** публічна інформація Державної служби статистики України, міжнародних баз даних.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в контексті розробки інноваційних управлінських рішень для удосконалення діяльності імпортозалежних бізнес-структур, які сприятимуть, зокрема, підвищенню їх гнучкості та ефективності.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях та знайшли своє відображення в опублікованих тезах доповідей.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (25 найменувань). Текст роботи проілюстровано 5 рисунками та 6 таблицями.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Розвиток як процес, що забезпечує досягнення якісно нових і кращих параметрів, є пріоритетом змін, що відбуваються на рівні суспільства, країн, організацій і господарюючих суб'єктів. Однак розвиток за своєю природою має неоднозначне значення, оскільки він може мати як прогресивні, так і регресивні риси характеру або поєднання їх характеристик. У бізнес-секторі багато показників служать критеріями кількісного і якісного розвитку, вказуючи на досягнення нових порогових значень ефективності, освоєння нових сегментів ринку, збільшення числа споживачів і партнерів і т. д.

Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток» мають багато аспектів – від закону чи принципу до процесу (рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Головні підходи до визначення поняття “розвиток”**

Джерело: [16].

У бізнесі концепція розвитку – це сукупність завдань, спрямованих на реалізацію та подальше розширення можливостей зростання в організації (та між організаціями) стабільним та прибутковим способом, але на практиці більшість компаній використовують цей термін по-різному, залежно від того, для чого

потрібна ця роль. Наприклад, розвиток бізнесу в рамках масштабування зазвичай передбачає багато холодного спілкування з потенційними клієнтами. З іншого боку, для великих транснаціональних компаній це може означати проведення аналізу ринку для виходу в нові сегменти або нові продуктові лінійки [23]. Застосування цього підходу до визначення розвитку бізнесу забезпечує основу для визначення наступних компонентів (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. «Розробка позиціювання» компонентів розвитку бізнесу**

Джерело: власна розробка.

Розвиток бізнесу визначається низкою факторів, зокрема наявними і доступними ресурсами, управлінськими навичками і кваліфікацією менеджерів, а також можливостями, які визначаються в залежності від стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Зростання підприємства залежить від потенціалу важливої компанії, здатності її носіїв експериментувати з новими і творчими способами реалізації можливостей.

Експертна думка щодо проблеми розвитку бізнесу полягає у його визначенні через розвиток існуючих ринків компанії, а також відкриття та освоєння нових ринків, розширення продуктового портфелю, збільшення виробництва та продажів. З точки зору можливих векторів розвитку бізнес-

структур, такий підхід передбачає:

- Структурування існуючого бізнесу.
- Оцінка готовності до експорту/імпорту.
- Розробка стратегії бізнесу.
- Розробка нового продукту.
- Розробка нового ринку.
- HR-стратегія, навчання персоналу.
- Управління фінансами.
- Пошук клієнтів, партнерів або особисте представлення інтересів

Вашої компанії за кордоном.

- Реєстрація компаній, філій та представництв в Україні та за кордоном.
- Отримання необхідних ліцензій, сертифікацій згідно регуляторної

політики ринку розвитку.

- Бізнес-інтеграція (об'єднання придбаного бізнесу з групою компаній).
- Угоди купівлі-продажу бізнесу (оцінка бізнесу, підготовка договору,

перевірка договору).

▪ Пошук фінансування та оцінка альтернатив (посередництво з банками, поглинання фондів, пошук приватних інвесторів і фондів).

▪ Холдингові компанії (консультування з питань юрисдикції холдингу, оптимізація оподаткування з використанням іноземних і місцевих дочірніх компаній) [22].

Зазначені вище вектори розвитку бізнесу відносяться до сфери управлінської діяльності суб'єкта бізнесу, а отже, обумовлюють потребу у формуванні ефективної системи, технології та інструментів, що відповідають вимогам ринку та націлені на досягнення поставлених цілей. Управління бізнесом включає всі аспекти нагляду за бізнес-операціями. Управління бізнесом – це акт розподілу ресурсів для ефективного досягнення бажаних цілей і завдань; воно включає планування, організацію, укомплектування персоналом, керівництво та контроль над організацією для досягнення мети [7].



В науковому розумінні управління бізнесом – це сукупність дій, які систематизовані в стратегічному плані та забезпечують додану вартість для росту компанії. Управління бізнесом – це, в першу чергу, знання та навички, які формуються з часом через досвід та прагнення до вивчення галузі, до якої бізнес є приналежним (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Знання, необхідні для ефективного управління бізнесом**

| <b>УПРАВЛІННЯ</b>                       |                                                                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Універсальні знання для ведення бізнесу | Спеціальні знання, необхідні для ведення міжнародних ділових операцій |
| • Стратегія                             | • Мови                                                                |
| • Фінансовий аналіз                     | • Правове регулювання галузі в країні походження                      |
| • Маркетинг                             | • Наявні та потенційні споживчі тренди                                |
| • Комунікації                           | • Фінансові ринки в галузі                                            |
| • Лідерство                             | • Громадські рухи                                                     |

Джерело: власні дослідження.

Діяльність сучасних бізнес-структур часто виходить за межі кордонів країни розміщення, що дозволяє підвищувати її ефективність та змушує розвивати спроможність до управління такими операціями. Рівнозначно важливими у цьому розумінні є як експортні, так і імпорتنі операції, які сприяють забезпеченню національного ринку необхідними товарами та ресурсами, технологіями, а також зростаючих вимог і потреб споживачів. Все це має бути враховано в філософії та стратегії управління такою діяльністю, особливо, в умовах імпортозалежних бізнес-структур.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з

урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії. Основні завдання аналізу управління імпортними операціями підприємства є: вивчення характеристик іноземного ринку; аналіз потенційних можливостей ринку; аналіз розподілу часток ринку між фірмами; аналіз особливостей збутової діяльності; вивчення товарів конкурентів; короткострокове та довгострокове прогнозування; вивчення реакції конкурентів на зміну ринкових умов; визначення політики цін на іноземному ринку [11].

В сучасному, інтегрованому у глобальний ринок, господарстві імпортна діяльність підприємства здійснюється на основі складних форм організації. При цьому підприємство може одночасно бути залученим до експортних та імпортних операцій, що можуть бути як прямими, так і непрямыми. Прямими зовнішньоекономічними операціями є такі, що належать до ситуації, коли підприємство самостійно експортує продукцію власного виробництва й (або) імпортує сировину, матеріали та обладнання. При непрямих операціях експорт/імпорт здійснюється за участі посередника, а також коли компонента, обумовлена імпортом продукції та послуг, наявна у складі вартості придбаних на внутрішньому ринку засобів праці. Наявність непрямого експорту та імпорту потребує використання відповідних засобів аналізу. В цілому економічно ефективною може вважатися така експортно-імпортна діяльність промислових підприємств, яка відповідає меті максимізації капіталізації бізнесу, до складу якого це підприємство входить [15].

Ще однією важливою складовою управління діяльністю підприємств, що ведуть імпортні операції, є визначення очікуваних ефектів. Так, підприємства, які здійснюють імпортні операції і цілеспрямовано управляють імпортною диверсифікацією, досягають позитивних (додатних) економічних ефектів завдяки:

- зниженню рівня залежності ритмічності виробництва від можливостей якогось одного конкретного постачальника сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо;

- залученню нових, раніше не використовуваних видів сировини і матеріалів, що часто покращує якість готової продукції, зокрема її функціональність, безпечність і довготривалість використання, екологічність тощо;
- диференціювання цін на різних ринках на ту саму сировину, матеріали, напівфабрикати тощо;
- пошуку сучасних технологій, нового обладнання і перейняття інженерно-технологічного та управлінського досвіду в управлінні бізнес-процесами тощо [16].

Водночас, важливо усвідомлювати, що управління імпорними та експортними операціями відбувається не лише з урахуванням інтересів бізнес-суб'єктів, а й інших суб'єктів регулювання (рис. 1.3):



**Рис. 1.3. Система управління експортно-імпортними операціями бізнес-суб'єктів**

Джерело: на основі [16].

Таким чином, здійснення імпорتنих операцій є вектором розвитку підприємства, який не тільки відображає особливості бізнес-моделі, а й свідчить про наявність конкурентної переваги імпоротної продукції на внутрішньому ринку, що пояснюється рівнем попиту на неї.

## РОЗДІЛ 2

### **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР НА ГЛОБАЛЬНОМУ МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

Глобалізація економіки сучасного світу ставить перед підприємствами завдання адаптації та конкуренції на міжнародному рівні. Імпортозалежні бізнес-структури в умовах глобального середовища потребують ефективного менеджменту для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Дослідження системи менеджменту стає актуальним завданням для розкриття стратегій управління в умовах глобальних викликів.

Види систем сертифікації та характеристики. За призначенням системи сертифікації можуть бути поділені на сертифікацію продукції, сертифікацію систем управління (систем менеджменту) та сертифікацію персоналу.

Сертифікація продукції є процесом, який засвідчує, що певний продукт відповідає вимогам, передбаченим у правилах та стандартах.

Сучасна система управління організацією складається з набору систем управління, заснованих на специфічних особливостях, таких як керовані системи. Поділ системи менеджменту організації на кілька складових систем управління провадиться з метою зменшення комплексності загального управління та підвищення керованості підсистем, що утворилися. Якість управління всією організацією нерідко залежить від рівня взаємодії даних (роздільних) систем управління при досягненні спільних цілей.

Система управління цілої організації розробляється з урахуванням специфіки організації. Ключовими аспектами розробки систем управління є наступні:

- Місія та бачення організації.
- Оперативні, тактичні та стратегічні цілі (завдання) організації (системи управління).
- Правильний вибір ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу та аналізу процесу досягнення поставлених стратегічних завдань
- Структура процесів виробництва продукції чи послуги.

- Організаційна структура співробітників та підрозділів.
- Наявність та якість систем інформаційного забезпечення.
- Знання відповідних методів теорії прийняття рішень та дослідження операцій.
- Врахування специфіки управління персоналом.
- Дотримання фінансової рівноваги організації.

Система управління може включати різні системи, такі як системи управління якістю, управління виробничою безпекою, або система екологічного менеджменту та ін. Сертифікація систем менеджменту це процес, який підтверджує, що певна система менеджменту виконує деякі правила та вимоги стандартів. Організація, яка має такий сертифікат відповідності, підтверджує, що її система менеджменту відповідає вимогам, передбаченим у правилах та стандартах управління.

Існує велика кількість стандартів управління процесами, наприклад:

- Система управління якістю на основі стандарту ISO 9001.
- Система екологічного менеджменту на основі стандарту ISO 14001.
- Система менеджменту професійного здоров'я та безпеки заснована на OHSAS 18001.
- Система менеджменту соціальної відповідальності на основі ISO 26000.
- Система менеджменту ризиків на основі ISO 31000 та ін.

Сертифікація персоналу. Це процес, що підтверджує, що людина має компетентність та можливості, передбачені в деяких правилах та стандартів. Такий сертифікат може довести, що компетенція людини та її можливості відповідають вимогам, зазначеним у правилах та стандартах.

Атестація персоналу стала важливим аспектом перевірки компетентності мобільної та глобальної робочої сили, що наголошує на важливості визнаних галузевих сертифікатів, діють поза національних кордонів. Відповідаючи на цю зростаючу потребу, удосконалений міжнародний стандарт ISO/IEC 17024:2012 «Оцінка відповідності. Загальні вимоги до органів з атестації персоналу»

спрямований на гармонізацію різних процедур, що використовуються глобально для підтвердження компетентності персоналу в різних професіях.

Охоплення та обсяг існуючих на сьогоднішній день програм атестації дуже великі: існують програми для фінансових аналітиків, бухгалтерів, фахівців з техніки безпеки, експертів з неруйнівного контролю, професіоналів з постачання та закупівель, спеціалістам будівельної індустрії, медичних працівників та сотень інших професій.

Система менеджменту описує набір процедур, яким необхідно слідувати організаціям, щоб досягти своєї мети.

Усі стандарти ISO є результатом міжнародного консенсусу експертів.

Тому при впровадженні стандартів систем менеджменту організації можуть отримати вигоду від глобального досвіду в галузі менеджменту та гарної практики.

Ці стандарти можуть застосовуватися в будь-якій організації, великій чи малій, незалежно від продукту, послуги чи виду діяльності.

Ефективна система управління має багато переваг, включаючи:

- більш ефективне використання ресурсів;
- вдосконалення управління ризиками;
- підвищення задоволеності споживачів, оскільки послуги та продукти відповідають їхнім очікуванням.

Усі стандарти систем менеджменту базуються на принципі постійного вдосконалення. Організація чи компанія оцінює поточну ситуацію, визначає цілі та розробляє політику, реалізує дії, щоб досягти цих цілей, а потім вимірює результати. Інформація про ефективність політики, та дії, вжиті для її досягнення, можуть постійно переглядатися та покращуватися.

Аудит є життєво важливою частиною підходу ISO до систем менеджменту, оскільки вони дозволяють компаніям чи організаціям, перевіряти, наскільки їхні досягнення відповідають їх цілям. Зовнішній аудит також відіграє у демонстрації відповідності стандарту.

Для того, щоб допомогти аудиторам цих стандартів, зокрема, для

компаній, що реалізують більше одного стандарту систем менеджменту, ISO випустила стандарт ISO 19011:2011. Цей стандарт містить конкретні вказівки щодо внутрішнього та зовнішнього аудита.

Сертифікація за стандартами системи управління не є вимогою.

Організація отримує переваги від застосування цих стандартів незалежно від того пройшла вона сертифікацію чи ні. Однак багато організацій приймають рішення отримати сертифікат на відповідність одному або більше стандартам ISO. Щоб зробити це, вони повинні зв'язатися із зовнішнім органом із сертифікації.

Компанія може ухвалити рішення домагатися сертифікації з багатьох причин, так як сертифікація може:

- бути договірною чи нормативною вимогою;
- бути необхідною для задоволення споживчих переваг;
- співпадати із програмою управління ризиками;
- мотивувати персонал, встановлюючи чітку мету для розвитку своєї системи управління.

Сертифікація (оцінка відповідності «третьою стороною») не єдиний метод демонстрації відповідності стандартам системи менеджменту. В якості альтернативи, можна запросити представника з організації, що представляє інтереси споживача, переконатися, що вимоги стандарту системи менеджменту реалізовані (оцінка відповідності «другою стороною») або самостійно заявити про свою відповідність (Оцінка відповідності «першою стороною»).

Оцінка відповідності

Демонстрація того, що продукт, послуга чи система задовольняють певним вимогам, має низку переваг:

- забезпечує споживача додатковою впевненістю;
- дає компанії конкурентні переваги;
- допомагає гарантувати, що дотримані умови безпеки для здоров'я та довкілля.

Основні форми оцінки відповідності – сертифікація, інспекція та



випробування. Незважаючи на те, що проведення випробувань є найбільш широко використовуваним поняттям, сертифікація є найвідомішим.

Інспекція – це регулярна перевірка продукту відповідності зазначеним вимогам. Вогнегасники, наприклад, слід регулярно перевіряти, щоб переконатися, що вони залишаються безпечними та функціональними. Ліфти та інші машини також повинні регулярно проходити перевірку, щоб переконатися, що вони безпечні для використання.

Випробування проводяться в лабораторії з метою визначення одного або декількох об'єктів чи характеристик продукту. Наприклад, багато людей здають кров на аналіз, в ході якого визначається ціла низка характеристик крові, таких наприклад, які свідчать про наявність захворювання чи генетичного захворювання.

Сертифікація проводиться незалежним органом, що видає письмове підтвердження (сертифікат) про те, що продукт, послуга чи система відповідають певним вимогам.

Найбільш відомі органи із сертифікації були утворені на основі національних органів зі стандартизації: SGS (Швейцарія), SAI Global (Австралія), TUV (Німеччина) та інші.

Після кризи 1990-х років українська економіка почала концентрувати свій потенціал. Однак потреби населення зростали швидше, ніж внутрішнє виробництво, і дефіцит товарів та послуг почав покриватися за рахунок імпорту. Динамічному зростанню імпорту також сприяла агресивна лібералізація зовнішньоекономічної політики, спрямована на інтеграцію вітчизняної економіки у світову систему. Водночас, велика ємність українського ринку зробила його дуже привабливим для іноземних виробників і трейдерів. Усе це призвело до того, що імпортозалежність внутрішнього ринку постійно зростала. Залежність від імпорту підвищує чутливість розвитку країни до факторів міжнародного середовища (кон'юнктури світового ринку) та збільшує ймовірність того, що інші країни будуть неправомірно впливати на національну політику. Тому держава постійно відстежує свою залежність від імпорту певних

товарів і послуг та формує заходи з імпортозаміщення. В Україні сальдо зовнішньої торгівлі традиційно є від'ємним, незважаючи на те, що експорт стабільно перевищує імпорт. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники імпортозалежності внутрішнього товарного ринку в Україні**

| Показники                                                                             | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р.  | 2020 р. | 2021 р. | 2021 р. до 2017 р., +/- |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|-------------------------|
| Вартість експорту товарів, млн дол. США                                               | 43264,7 | 47335,0 | 50054,6  | 49191,8 | 68072,3 | 24807,6                 |
| Вартість імпорту товарів, млн дол. США                                                | 49607,2 | 57187,6 | 60800,2  | 54336,1 | 72843,1 | 23235,9                 |
| Темп зростання вартості експорту, %                                                   | x       | 109,41  | 105,75   | 98,28   | 138,38  | 36,44                   |
| Темп зростання вартості імпорту, %                                                    | x       | 115,28  | 106,32   | 89,37   | 134,06  | 31,90                   |
| Зовнішньоторговельне сальдо, млн дол. США                                             | -6342,5 | -9852,6 | -10745,6 | -5144,3 | -4770,8 | 1571,7                  |
| Коефіцієнт покриття імпорту експортом                                                 | 0,87    | 0,83    | 0,82     | 0,91    | 0,93    | 0,06                    |
| Частка українських товарів у вартості реалізованої продукції на внутрішньому ринку, % | 52,3    | 53,2    | 52,4     | 53,4    | 53,1    | 0,8                     |

Джерело: розраховано за даними [19].

Таким чином, коефіцієнт покриття імпорту експортом за 2017-2021 роки становить менше 1, що свідчить про імпортозалежність товарного ринку України. Слід зазначити, що частка української продукції на внутрішньому ринку становить близько 50%, що свідчить про значний ступінь імпортозалежності. Іншими словами, майже 50% попиту задовольняється за рахунок імпорту. При цьому на ринку продовольчих товарів імпортозалежність значно нижча (близько 20%), ніж у непродовольчому секторі (в середньому 70%).

Целюлозно-паперова промисловість є однією з найважливіших галузей промислового виробництва в Україні. Підприємства цієї галузі відіграють важливу роль у забезпеченні сталого економічного та екологічного розвитку

своїх регіонів та економіки України в цілому. Наразі в Україні налічується 42 підприємства з виробництва паперу та картону та близько 350 компаній, що спеціалізуються на реалізації паперової продукції. Найбільшими виробниками у целюлозно-паперовій галузі є: ПрАТ "Київський картонно-паперовий комбінат", ТОВ "ПКПФ-Україна", ПрАТ "Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат", ПрАТ "Кохавинська паперова фабрика", ПрАТ Малинська паперова фабрика та інші. [24].

Коротка характеристика ТОВ «ПКПФ- УКРАЇНА» сформована у табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Загальна характеристика ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА»**

| <b>Зміст необхідних відомостей</b>      | <b>Інформація щодо конкретного підприємства</b>                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                |
| Повна та скорочена назва підприємства   | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА-УКРАЇНА ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА»                                                                        |
| Поштова та юридичні адреси підприємства | Юридична адреса: 43023, Волинська область, місто Луцьк, вулиця Карбишева, будинок 3<br>Поштова адреса: 30511, Київська обл., Шепетівський р-н, селище. Понінка, вул. Перемоги 34 |
| Регістр                                 | 41085075                                                                                                                                                                         |
| Керівник                                | САВА РУСЛАН АНАТОЛІЙОВИЧ                                                                                                                                                         |

Проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.3), який дає змогу проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Для цього аналізують сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішнє середовище в якому функціонує підприємство, зокрема його можливості, які можуть дозволити зростати та інтенсифікувати діяльність, та загрози, з якими потенційно може зіткнутися підприємство.

SWOT-аналіз дає чітке уявлення про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії і, що найважливіше, визначає слабкі сторони, які перешкоджають розвитку, а також те, як їх можна мінімізувати і використовувати на користь компанії.

Слід зазначити, що за результатами SWOT-аналізу компанія має певні слабкі сторони та загрози, які негативно впливають на її господарську діяльність (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА»

| <b>Можливості – Opportunities</b>                         | <b>Загрози – Threats</b>                                                           |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Оновлення наявних потужностей                          | 1. Підвищення якості виготовленої продукції конкурентів                            |
| 2. Збільшення обсягів збуту виробленої продукції          | 2. Не стійка політична ситуація в країні                                           |
| 3. Зменшення частки імпорту сировини                      | 3. Нестача необхідної сировини через складку екологічну ситуацію                   |
| 4. Організація впровадження ресурсозберігаючої технології | 4. Конкуренція між наявними підприємства та вихід на ринок потенційних конкурентів |
| 5. Розширення збутової системи за кордоном                | 5. Зростання витрат на імпорту продукцію                                           |
| <b>Сильні сторони – Strengths</b>                         | <b>Слабкі сторони – Weaknesses</b>                                                 |
| 1. Екологічність виробництва                              | 1. Відсутність замкненого циклу виробництва                                        |
| 2. Багаторічний досвід на ринку                           | 2. Застаріле обладнання                                                            |
| 3. Наявність широкого товарного асортименту               | 3. Нестача висококваліфікованих кадрів                                             |
| 4. Диверсифіковане виробництво                            | 4. Високий рівень залучення імпортої сировини                                      |
| 5. Налагоджені канали збуту                               | 5. Недостатній технічний рівень виробництва                                        |

Отже, за результатами SWOT-аналізу, можна виділити слабкі та сильні сторони ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА», а також, які загрози та можливості наявні з боку зовнішнього середовища.

При правильній бізнес-стратегії ПКПФ має значний потенціал зростання, незважаючи на деякі недоліки. Сильні сторони компанії, такі як диверсифікація виробництва, високий попит на зовнішніх ринках, висока репутація та екологічна спрямованість, відіграють важливу роль у розвитку заводу. Їх вирішення дозволить збільшити прибуток від продажу основної діяльності та покращити репутацію компанії на ринку.

Виробнича діяльність компанії - це комплексний процес. Вона складається з виробництва, тобто процесу виготовлення продукції, та діяльності з підтримки виробництва (наприклад, оснащення, ремонт, транспорт, складування,

енергетичне та логістичне забезпечення). Кожна виробнича послуга або послуга також перетворює вхідні компоненти на готову продукцію в рамках своєї діяльності, що також є виробничою діяльністю [21].

Українська целюлозно-паперова промисловість включає майже 100 різних видів гофрованої та картонної продукції, а кількість переробників, посередників, науково-дослідних інститутів, складальників та спеціалізованих торговельних асоціацій разом перевищує 300. Загальна виробнича потужність українських підприємств з виробництва паперу та картону становить близько 1 мільйона тонн на рік [24].

Сучасний стан целюлозно-паперової промисловості оцінюється загальноприйнятим у світі показником споживання гофрованої та паперової продукції на душу населення. Наразі Україна споживає 32,2 кг паперу та гофрокартону на душу населення на рік, що майже вдвічі перевищує середньорічний світовий показник у 70 кг [24].

Сучасний стан целюлозно-паперової промисловості можна описати помірним зростанням діяльності підприємств досліджуваної галузі, для підтвердження цього було проаналізовано обсяги виготовленої продукції, поділом за номенклатурою протягом 2019-2021 р. (табл.2.4).

Як видно з табл. 2.4 обсяги виготовлення переважної більшості целюлозно-паперової продукції протягом 2019-2021 рр. мають тенденцію до зростання.

Зниження відсотку виготовлення протягом 2020-2021 рр. спостерігається для зошитів з паперу чи картону на момент 2020 в порівнянні з 2019 на 24,10%, та станом на 2021 р. виробництво знизилось на 5,06%, а також для шпалер та виробів з паперу для покриття стін подібні, на момент 2020 в порівнянні з 2019 на 21,31%, та станом на 2021 р. виробництво знизилось на 31,77%, що є найбільшим зниженням для галузі в цілому.

**Обсяги виготовленої продукції целюлозно-паперової галузі  
України у 2019-2021 р.**

| Найменування продукції за<br>Номенклатурою продукції<br>промисловості (НПП)                                                                                                                             | Кількість виробленої промислової продукції (валове виробництво)<br>за / |                                                   |      |                                                   |      |                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                         | 2019                                                                    | Зміна обсягу<br>виробництва<br>2019/2018рр.,<br>% | 2020 | Зміна обсягу<br>виробництва<br>2020/2019рр.,<br>% | 2021 | Зміна обсягу<br>виробництва<br>2021/2020рр.,<br>% |
| 1                                                                                                                                                                                                       | 2                                                                       | 3                                                 | 4    | 5                                                 | 6    | 7                                                 |
| Папір побутового та санітарно-гігієнічного призначення інший, тис.т.                                                                                                                                    | 120                                                                     | 4,17                                              | 127  | 5,51                                              | 131  | 3,05                                              |
| Папір та картон некрейдовані інші, н.в.і.у., щільністю 150 г/м <sup>2</sup> і менше, у рулонах чи аркушах (крім паперу для писання, друкування чи іншого графічного призначення), тис.т.                | 321                                                                     | 6,54                                              | 325  | 1,23                                              | 292  | (11,30)                                           |
| Папір та картон некрейдовані інші, н.в.і.у., щільністю більше 150, але менше 225 г/м <sup>2</sup> , у рулонах чи аркушах (крім паперу для писання, друкування чи іншого графічного призначення), тис.т. | 114                                                                     | 12,81                                             | 120  | 5,00                                              | 93,1 | (28,89)                                           |
| Папір і картон гофровані, у рулонах або в аркушах, тис.т.                                                                                                                                               | 160                                                                     | 6,88                                              | 149  | (7,38)                                            | 152  | 1,97                                              |
| Коробки та ящики, з паперу або картону гофрованих, тис.т.                                                                                                                                               | 452                                                                     | 4,87                                              | 476  | 5,04                                              | 496  | 4,03                                              |
| Коробки та ящики, складані, з паперу або картону негофрованих, тис.т.                                                                                                                                   | 124                                                                     | 34,52                                             | 129  | 3,88                                              | 101  | (27,72)                                           |

Найбільший приріст виробництва у 2017-2019 роках припав на ящики та коробки дерев'яні з гофрованого паперу або картону, які зросли на 5,04% у 2018 році порівняно з 2017 роком та на 4,03% у 2019 році порівняно з 2018 роком. Загальний обсяг наявної продукції в Україні представлений вузьким колом підприємств. Основними характеристиками целюлозно-паперових підприємств є обсяг продажів, собівартість продукції, якість продукції, асортимент продукції, технічна оснащеність та частка ринку [24].

На сучасному етапі розвитку целюлозно-паперової промисловості дефіцит сировини, особливо макулатури, залишається однією з найгостріших проблем для целюлозно-паперової галузі та стримує її активне зростання. Однією з причин цього є відсутність в Україні розвиненої системи збору та переробки відходів. При правильній бізнес-стратегії ПКПФ має значний потенціал розвитку, незважаючи на деякі недоліки.

Основними проблемними аспектами діяльності підприємства у впровадженні ресурсозберігаючих технологій, це нестача необхідної сировини, утилізація наявних відходів та використання природних ресурсів у своїй діяльності.

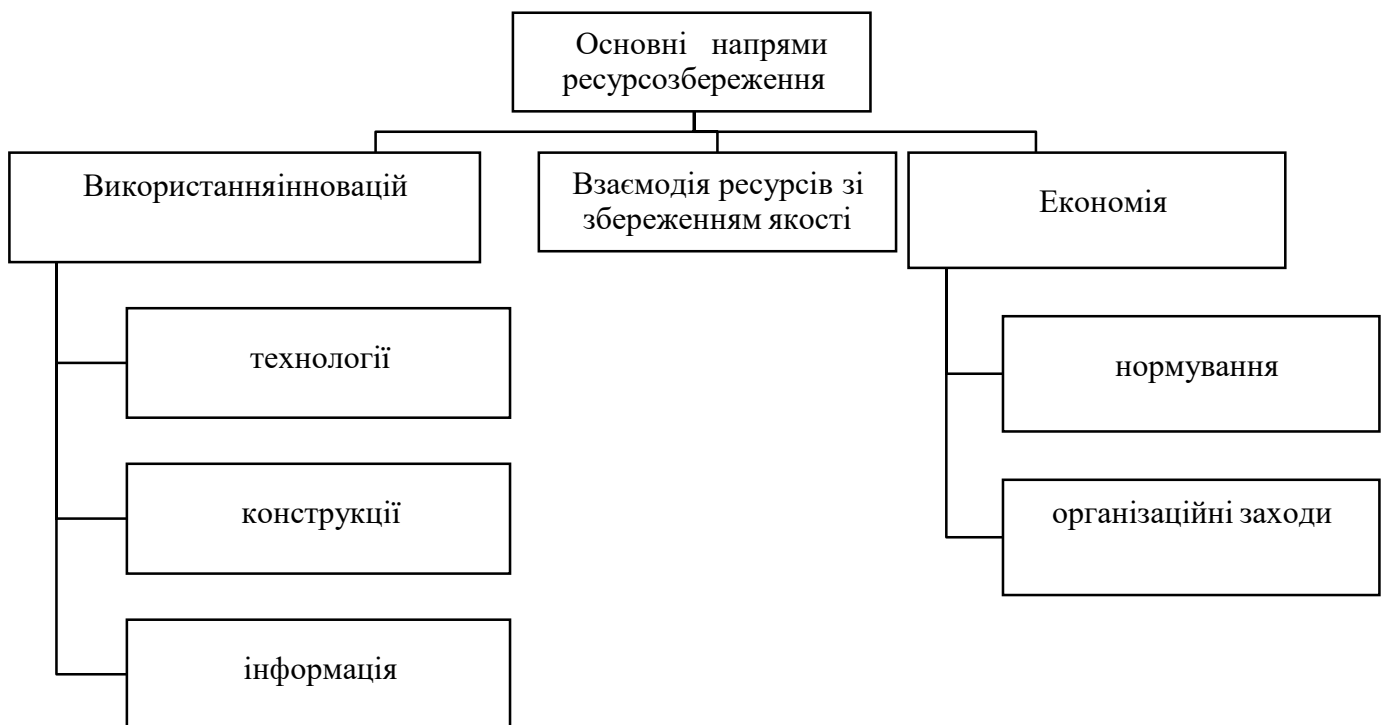
Серед переваг варто виокремити невисоку собівартість та хорошу якість виготовленої продукції, що дозволяє комбінату конкурувати з більш високоефективними підприємствами.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Ресурси підприємства є дуже важливою частиною виробничого процесу. Жодна діяльність неможлива без використання ресурсів. Тому стратегії ресурсозбереження та використання на сьогоднішній день мають практичне значення та потребують постійного дослідження та вдосконалення [5].

Найважливішими керівними принципами стратегій збереження ресурсів є використання інноваційних технологічних досягнень, використання нових матеріалів для заміни матеріалів з обмеженою пропозицією або ціною та економічність (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Основні напрями ресурсозбереження**

Джерело:[36]

Використання наведених інструкцій допоможе підвищити ефективність і стабільну роботу вашої компанії. Проте в процесі розробки та впровадження ресурсозберігаючих заходів необхідно враховувати раціональність використання. Іншими словами, економія заробітної плати працівників не сприятиме спрощенню їхньої роботи, а заміна якісних матеріалів неякісними та



дешевими призведе до зниження попиту та втрати конкурентних позицій товарів і послуг на ринку.

Таким чином, ресурсозбереження слід розглядати як комплекс заходів, що розглядають не лише значне скорочення використання ресурсів, але й поточний розвиток компанії, стратегічний напрямок і вплив реалізованих заходів на подальшу діяльність. У цьому контексті найважливішими заходами для збереження ресурсів мають бути, насамперед, зменшення використання енергії та матеріалів у видобутих продуктах протягом усього процесу, усунення втрат сировини та енергії та використання технологій та матеріалів, які покращать якість.

Розвиток бізнесу в сучасній ситуації посилення конкуренції під впливом лібералізації зовнішньої політики і зростаючої глобалізації більшості країн світу вимагає розробки нових моделей його управління, інтелектуалізації управлінських рішень і впровадження організаційних інновацій. Це інноваційна бізнес-модель, яка служить джерелом зростання вартості компанії та конкурентоспроможності бізнесу. У той же час бізнес-модель об'єднує (в різних комбінаціях) інновації в процесах (технологіях), продуктах і способах організації бізнесу, будучи інтегрованою інновацією [16]. Однією з таких моделей є мережа, метою якої є формування особливої архітектури бізнес-організації, що поєднує цінності компанії та інтереси зацікавлених сторін.

Мережеве підприємство передбачає асоціацію учасників, створену для ведення бізнесу на основі принципів конкуренції та співробітництва, розроблених навколо можливості спільного використання ресурсів [2, с. 605], внаслідок чого відбувається формування ядра інтегрованого розвитку (таб. 3.1).

Враховуючи характер бізнес-операцій ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА», можна стверджувати, що це підприємство також може використовувати один з типів мережевої організації. Мережеву модель сучасного бізнесу відрізняють джерела фінансування, параметри взаємодії зі споживачами і можливість балансування комерційних і некомерційних інтересів, враховуючи це,

виокремлюють такі мережеві моделі в бізнесі як аутсорсингова, краудфандингова та краудінвестингова, а також фандрайзингова.

Бізнес-модель аутсорсингу базується на ідеї делегування ряду непрофільних функцій зовнішнім компаніям/фабрикам, щоб мінімізувати витрати (особливо на персонал) та зосередитись на основній діяльності та її ефективності.

Таблиця 3.1

### Логіка формування мережевої бізнес-моделі

| Мережева бізнес-модель        |                           |                            |                                   |                      |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Загальна основа бізнес-моделі |                           |                            | Додаткова надбудова бізнес-моделі |                      |
| Тип виробництва               | Ланцюг створення вартості | Технологічна імплементація | Напрями інтегрування              | Джерела фінансування |

Джерело: на основі [22].

Фандрайзинг можна охарактеризувати як соціальну технологію формування та розвитку багатовекторних соціальних партнерств. Це візуалізується на тлі зростаючої тенденції до активізації соціальної відповідальності бізнесу, яка проявляється в більш активній участі бізнес-структури у фінансуванні неприбуткових проєктів, що забезпечують досягнення соціальних, екологічних та інших результатів [10].

Модель краудфандингу визначається наданням капіталу компаніям і може бути виражена як спроба підприємців та їх груп (культурних, соціальних і комерційних) фінансувати компанії, використовуючи відносно невеликі внески великої кількості людей, що користуються Інтернетом, без надання стандартного фінансового посередника [3;9]. На відміну від краудфандингу, *краудінвестингова модель* передбачає фінансові внески від індивідуальних інвесторів в стартап-проєкти через організований пул або платформу. Але принципова відмінність цієї моделі в тому, що, перш за все, мова йде про інвестування в бізнес-проєкти в обмін на його частку. Іншими словами, інвестор

не тільки фінансово підтримує розвиток бізнес-ідеї, а й стає одним із співвласників компанії, яка її реалізує [13].

Що стосується особливостей мережевої моделі сучасного бізнесу, то важливо відзначити, що між ними існують принципові відмінності. Таким чином, модель фінансування краудфандингу зосереджена на пошуку та залученні зовнішніх джерел фінансування, тоді як модель аутсорсингу спрямована на використання внутрішніх засобів фінансової підтримки. Інтегрованою особливістю фінансування та краудфандингової моделі є перевага некомерційного прибутку, але прибуток ринкового бізнесу визначає перевагу хмарного бізнесу в цілому, коливання існуючої моделі організації та мережевої логіки поведінки бізнесу є особливим етапом його розвитку які можуть адаптуватися до вимог та очікувань клієнтів.

Для діяльності ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» максимально сприятливою може бути краудінвестингова (залучення зовнішніх джерел фінансування для реалізації наряду нерухомості) концепцією мережування.

Розвиток ПКПФ може бути стимульований в рамках проєктів коопетиції з іншими бізнес-суб'єктами у сфері імпорту та реалізації паперових виробів. Коопетиція – це така система відносин між суб'єктами економічної діяльності, яка передбачає інтеграцію стратегій конкуренції та партнерства для формування взаємних ринкових переваг (рис. 3.2).

Ефектами коопетиції для ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» та інших зацікавлених бізнес-структур слугуватимуть:

- консолідація фінансових та інтелектуальних ресурсів для розроблення сучасних високотехнологічних науково-дослідницьких проєктів, що потребують значних фінансових вливань;
- координація спільних дій для зниження негативного впливу асиметрії інформації, яка є найбільш відчутною на ринках із високим ступенем конкуренції;
- часткова виробнича кооперація в контексті налагодження більш вигідних поставок та напрямів реалізації продукції [18].

Для оптимізації рівня автоматизації та контролю імпорту торгових операцій компанії, підтримки сумісності з іншими сегментами бізнесу, підвищення прозорості та контролю і т.д. для цього компанія повинна використовувати програмне забезпечення. Qad Precision Import Management пропонується в якості надійного і перспективного варіанту спеціального програмного забезпечення для управління імпортом, яке автоматизує і виконує процеси, пов'язані з митним оформленням імпорту. Це програмне рішення надає безліч спеціалізованих інструментів, які допомагають компаніям дотримуватися складних торгових законів та автоматизувати важливі імпортні операції. В результаті компанії можуть створити конкурентну перевагу за рахунок зниження ризиків, уникнення непотрібних витрат і скорочення часу митного оформлення товарних потоків. Основні функціональні переваги програмного забезпечення полягають в наступному (рис. 3.2.):



**Рис. 3.2. Функціональні переваги програмного забезпечення для управління імпортом QAD Precision**

Джерело: власні дослідження.

Найважливішим етапом кожної операції імпорту є правильна класифікація вхідних товарів із зазначенням правильного коду товару. Програмне забезпечення для автоматизованого управління імпортом Qad Precision

забезпечує доступ до гармонізованих систем опису та кодування товарів (HS), а також постійний доступ до поточних тарифів для окремих країн. Класифікаційні таблиці Qad Precision і майстри GRI включають в себе визначення "набору" і "основних характеристик", щоб гарантувати, що вказаний код продукту є правильним.

Крім того, QAD Precision перевіряє вибраний код продукту в базі даних на наявність проблем, які необхідно усунути в якості умови для імпорту. Ці повідомлення допомагають надати імпортерам розширену видимість всіх кваліфікаційних вимог і надають їм можливість взяти їх до уваги заздалегідь, до прибуття вантажу.

Qad Precision також дозволяє автоматизувати перевірку постачальників і учасників ланцюжка поставок для мінімізації ризиків. Усі компанії повинні гарантувати, що вони не торгують з групами, окремими особами чи санкціонованими організаціями. Крім того, аудит тепер розширюється, включаючи "контрольний список" постачальників, які порушують фінансові, кримінальні чи етичні стандарти та стали небажаними діловими партнерами. Це особливо актуальна можливість для українських компаній, враховуючи санкції, введені щодо співпраці з росією або пов'язаними з нею компаніями. Рішення QAD Precision щодо дотримання вимог до імпорту дозволяє імпортерам автоматично перевіряти постачальників і всі зацікавлені сторони в ланцюжку поставок, знижуючи регулюючий вплив і мінімізуючи репутаційний збиток.

Отже, управління розвитком суб'єктів, які покладаються на здійснення імпорتنих операцій, вимагає використання нетривіальних інноваційних рішень стратегічного і оперативного характеру, що дозволяють розширювати і реалізовувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках. Таке рішення стосується як поліпшення внутрішніх параметрів компанії, так і системи взаємовідносин з елементами зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати кваліфікаційного дослідження, яке присвячене науковим і практичним питанням управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур, можна зробити наступні висновки::

Розвиток сучасних бізнес-структур в умовах глобалізації ринків і зв'язків з громадськістю характеризується високим рівнем залежності від зарубіжних економік, особливо від імпортних операцій, що дозволяють поєднувати потреби внутрішнього ринку з діловими інтересами підприємства. Такі операції, як правило, доповнюють підприємства, орієнтованих на внутрішній ринок.

Особливістю імпортних операцій як об'єкта управління є набір аспектів реалізації, пов'язаних з дослідженням ринку і визначенням цілей дистрибуції; регулювання торгівлі; встановлення контактів з потенційними постачальниками; підготовка контрактів визначення поточних умов і обмежень; укладання контрактів та їх виконання; фінансування закупівлі товарів; ліквідація та митне оформлення; страхування і логістика товарів і т.д.

Управління імпортними операціями це складний професійний процес, який відбувається в контексті впровадження цифрової економіки, тому що, коли свобода торгівлі стає домінуючою глобальною тенденцією, це визначає деякі потенційні вигоди для країни: збільшення національного доходу в результаті зростання ресурсів і факторів виробництва, залучених в міжнародну торгівлю. Такі, як перехід від традиційної торгівлі до більш високих форм співробітництва (науково-технічна кооперація, промислова інтеграція); підвищення ступеня мобільності національних факторів виробництва; прискорення формування ринкової інфраструктури в країні. Процес управління імпортними операціями носить комерційний характер і спрямований на досягнення цілей розвитку підприємства, що є міжнародною організацією. Метою кваліфікаційного дослідження було те, що ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» імпортувало сировину (макулатуру) в Україну і займалося продажем паперових товарів на внутрішньому та зовнішньому ринку. ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» систематично управляє потоком імпорту, об'єднуючи зусилля багатьох менеджерів компанії,

особливо директора з міжнародних зв'язків, комерційного директора, менеджера з продажів і маркетингу і т.д. Організація бізнесу ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» має безліч переваг і пропонує компанії можливості зростання у всіх сферах бізнесу. У той же час, впровадження мережевої моделі, що поєднує в собі особливості краудінвестингу і аутсорсингу, розвиток можливості співпраці з конкурентоспроможними підприємствами для спільної розробки у внутрішньому і зарубіжному сегментах обслуговування, а також впровадження професійного програмного забезпечення для управління імпортом бізнесом, дозволяє поліпшити управління компанії, беручи до уваги її залежність від імпортного бізнесу.

Також відображено аналіз показників діяльності у сфері ресурсозбереження та проблемні аспекти діяльності підприємства ТОВ «ПКПФ-УКРАЇНА» за 2017-2019 рр. що свідчить про суттєве їх зростання. Основними проблемними аспектами діяльності підприємства це нестача необхідної сировини, утилізація наявних відходів та використання природних ресурсів у своїй діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cook T., Alston R., Raia K. (2012). Mastering Import & Export Management. AMACOM Division of American Management Association International. 688 p.
2. Mahmood K., Lanz M., Toivonen V., Otto T. A performance evaluation concept for production systems in an SME network. *Procedia CIRP*. 2018. Vol. 72. No. 1. P. 603–608.
3. Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 29(1). P. 1–16.
4. Сотник І.М. Економічні основи ресурсозбереження : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2013. 230с. URL:  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/45544/3/Sotnyk\\_Ecologichni\\_os\\_novy\\_resursozbereghennya.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/45544/3/Sotnyk_Ecologichni_os_novy_resursozbereghennya.pdf)
5. Вітка Н.Є. Процеси ресурсозбереження промислових підприємств в сучасних умовах. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського Економіка та управління підприємствами Глобальні та національні проблеми економіки, Миколаїв: 2016. № 10. с.284-287. URL:  
<http://global-national.in.ua/archive/10-2016/60.pdf>
6. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
7. Вдовенко Н.М., Богач Л.В. (2021). Наукове обґрунтування зниження імпортозалежності на ринках сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Полісся*, 1(2(10)), 13–17. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-12\(10\)-13-17](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-12(10)-13-17).
8. Венцковський Д. Ю. (2015). Імпортозалежність внутрішнього товарного ринку у контексті загроз економічної безпеки України. *Ефективна економіка*. № 10. URL:  
[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2015/34.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/34.pdf).
9. Гомотюк А. (2022). Краудфандингова модель фінансування бізнесу.



10. Горин В., Карпишин Н. (2021). Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. Інвестиції: практика та досвід. № 16. С. 13–19.

11. Дерев'янюк Ю.М., Валух Н.С. (2015). Ефективне управління імпорними операціями на підприємстві. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. Суми : СумДУ. С. 185-186.

12. Залучення інвестицій в малий і середній бізнес: чи є альтернатива банкам. (2021). URL.: <https://fibi.tech/news/investuvannya/zaluchennya-investicij-ymalij-i-serednij-biznes-chi-ye-alternativa-bankam>.

13. Кононенко Я. В. Економічне оцінювання ефективності експортноімпортової діяльності промислових підприємств. Дис. на здобуття наук. ст. канд. екон. наук (доктора філософії) за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». НТУ «Харківський політехнічний інститут», Харків, 2018; СумсДУ, Суми, 2018. 367 с.

14. Куцмус Н.М. Гендерні імперативи розвитку сільської економіки в умовах глобалізації : монографія. (2018). Київ: ЦУЛ. 291 с.

15. Лазоренко Т., Солосіч О. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. (2018). Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 6(68). С. 96–100.

16. Майнка, М. (2020). Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 26, 48–53.

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України.

URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

18. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. (2019). Полінкевич О.М., Шостак Л. В. (Ред.). Луцьк. Вежа-Друк. 592 с.

19. Пугачевська К. Імпортозалежність внутрішнього ринку України. (2016). Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. № 5.  
URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2016/5\(88\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2016/5(88)/4.pdf).
20. Рибаків Д. (2018). Аутсорсингова модель – коли гнучкість і ефективність понад усе. URL.: <https://mind.ua/publications/20187294-auteursingova-modelkoli-gnuchkist-i-efektivnist-ponad-use>.
21. Розвиток бізнесу. (2021). StarDrive. URL.: [https://www.stardriveitd.com/business\\_development/](https://www.stardriveitd.com/business_development/)
22. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. (2020). Формування мережевої бізнесмоделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. Економічний простір. № 156. С. 171–175.
23. Що таке розвиток бізнесу і які 3 найкращі навички? (2023). Бізнес-платформа “Кращий варіант”. URL.: <https://will-be.best/shho-take-rozvytokbiznesu-i-yaki-3-najkrashhi-navychky/>
24. Путінцева С. В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції. *Економічний вісник Херсонського національного технічного університету*. 2016. № 1(56), с.126- 130
25. Офіційний сайт Товариство з обмеженою відповідальністю "Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна"  
Детальніше: <https://pkpf.com.ua/ua/>