

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ»**

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

Студент IV курсу групи МЗЕД-22.29 _____ Карновський Даниїл Олексійович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. С. С. Залюбовська

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

Дата перевірки:
18.05.2024 21:56:44 EEST

Дата звіту:
18.05.2024 22:23:47 EEST

ID перевірки:
1016261758

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: КРБ_

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 13494 Кількість символів: 104526 Розмір файлу: 222.07 KB ID файлу: 1016050668

24.3% Схожість

Найбільша схожість: 17.6% з Інтернет-джерелом (<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51959>)

23.9% Джерела з Інтернету 848 Сторінка 70

1.13% Джерела з Бібліотеки 35 Сторінка 74

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 4

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Карновського Даниїла Олексійовича**

1. Тема роботи: «Управління ефективністю діяльності міжнародної компанії»

керівник роботи: к.е.н., доц. С.С. Залюбовська

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вчених та дослідників з питань, управління ефективністю діяльності міжнародних компаній, періодичні видання, нормативно-правові матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Дослідити сутність поняття управління ефективністю, проаналізувати ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки діяльності міжнародних компаній. Визначити специфічні особливості управління ефективністю в міжнародному контексті, враховуючи культурні, мовні, правові та економічні відмінності. Дослідити як і які принципи управління ефективністю використовує міжнародна компанія Google. Оцінити її фінансовий стан та кадровий потенціал. Розробити рекомендації для інших компаній, на основі успіху компанії Google.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

Залюбовська С.С.

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Карновський Д.О.

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студентка _____ **Д.О.Карновський**
(підпис)

Керівник роботи _____ **С.С. Залюбовська**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ	
ЕФЕКТИВНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	7
1.1.Поняття та принципи управління ефективністю	7
1.2.Особливості міжнародного менеджменту	16
1.3.Методи та інструменти управління ефективністю	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ	
ЕФЕКТИВНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	28
2.1. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент.....	28
2.2. Фінансовий аналіз та управління фінансами	31
2.3. Логістика та ланцюги постачання	35
2.4. Управління персоналом та кадровий потенціал	42
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	
МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ GOOGLE.....	47
3.1. Стратегічне планування та використання стратегічних інструментів	47
3.2. Оцінка фінансової стабільності та результативності діяльності компанії Google	51
3.3. Аналіз організаційної культури та підходів до ефективного управління кадрами.....	53
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ефективністю діяльності міжнародної компанії є багатогранним та складним процесом, що охоплює комплексний підхід до керування всіма аспектами її функціонування на міжнародному ринку. Ефективність діяльності міжнародної компанії визначається її здатністю досягати поставлених цілей, оптимізуючи ресурси та забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність в глобальному бізнес-середовищі. Це включає в себе ефективне стратегічне планування, що враховує глобальні тренди та ризики, фінансове управління, яке забезпечує оптимальне використання ресурсів та мінімізацію фінансових ризиків, управління ризиками, що дозволяє передбачати та мінімізувати потенційні загрози, ефективну логістику, що забезпечує своєчасну доставку товарів та послуг, цілеспрямований маркетинг, який дозволяє ефективно позиціонувати компанію на міжнародному ринку, та управління персоналом, що забезпечує залучення та розвиток компетентних та мотивованих працівників. Такий комплексний підхід дозволяє міжнародним компаніям досягати високих результатів, підтримувати стабільність та конкурентоспроможність в умовах динамічного глобального ринку.

Сучасні міжнародні компанії функціонують в умовах безпрецедентних викликів, що вимагають від них не просто адаптації, а інноваційного підходу до управління. Крім того, зростаюча роль корпоративної соціальної відповідальності та етичного управління додає ще більшої складності до завдання ефективного управління міжнародними компаніями. Динамічні зміни в економічних, політичних та соціокультурних умовах у всьому світі ставлять підприємства перед необхідністю швидкої реакції та постійного вдосконалення стратегій. Розглянемо їх більш детально: економічні виклики, що включають в себе коливання валютних курсів, зміни цін на сировину, економічні кризи та конкуренцію з боку місцевих компаній; політичні виклики, пов'язані з міжнародними конфліктами, зміною політичного клімату,

зміною законодавства та податкових систем; соціокультурні виклики, які включають в себе різні культурні цінності, мовні бар'єри, різні споживчі звички та етичні норми; крім того, міжнародні компанії стикаються з технологічними викликами, такими як швидкий розвиток технологій, цифрова трансформація, кібербезпека та зміни в споживчих технологіях.

Зростаюча роль корпоративної соціальної відповідальності та етичного управління, як ми вже зазначили, додає ще більшої складності до завдання ефективного управління міжнародними компаніями. Це вимагає від них комплексного підходу, який включає в себе: стратегічне планування: визначення довгострокових цілей, розробка стратегій для їх досягнення та адаптація до змін; фінансове управління: ефективне використання ресурсів, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності; управління ризиками: ідентифікація, оцінка та управління потенційними ризиками, що можуть вплинути на діяльність компанії; ефективна логістика: оптимізація ланцюгів поставок, управління запасами та забезпечення своєчасної доставки товарів; цілеспрямований маркетинг: адаптація маркетингових стратегій до різних культурних контекстів та цільових аудиторій; управління персоналом: залучення, навчання та мотивація висококваліфікованих працівників, які можуть працювати в міжнародному середовищі.

Лише шляхом адаптації до постійних змін, впровадження інновацій та дотримання високих стандартів етики міжнародні компанії можуть забезпечити свою стабільність та конкурентоспроможність на глобальному ринку. У цьому контексті, ефективне управління стає ключовим фактором успіху для міжнародних компаній. Вони повинні адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, будувати міцні стосунки з партнерами та забезпечувати високий рівень корпоративної соціальної відповідальності.

Актуальність теми «Управління ефективністю діяльності міжнародної компанії» полягає в тому, що вона допомагає компаніям зрозуміти виклики, з якими вони стикаються, розробити ефективні стратегії для досягнення успіху в динамічному глобальному бізнес-середовищі.

Мета та завдання роботи. Мета роботи полягає в комплексному дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності міжнародної компанії в контексті сучасних викликів глобального бізнес-середовища. Робота спрямована на виявлення та аналіз ключових факторів, що впливають на ефективність міжнародних компаній, а також на розробку рекомендацій щодо оптимізації їх діяльності з метою досягнення стабільності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **такі завдання:**

- Визначити поняття «ефективність» в контексті діяльності міжнародної компанії.
- Проаналізувати ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки діяльності міжнародних компаній.
- Визначити специфічні особливості управління ефективністю в міжнародному контексті, враховуючи культурні, мовні, правові та економічні відмінності.
- Дослідити вплив глобальних економічних криз, торговельних війн та політичної нестабільності на діяльність міжнародних компаній.
- Дослідити особливості фінансового управління міжнародних компаній, зокрема управління валютними ризиками, інвестиційними проектами та фінансовою звітністю.

Об’єкт кваліфікаційної роботи – управління ефективністю діяльності міжнародного підприємства.

Предмет кваліфікаційної роботи – аналіз системи управління ефективністю діяльності міжнародної компанії GOOGLE та розробка рекомендацій щодо його підвищення.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні методи наукового пізнання: діалектичний метод пізнання, методи системно-функціонального, порівняльного аналізу, наукової абстракції та

економіко-статистичний метод, методи екстраполяції, табличні і графічні методи для наочності матеріалу, інтерв'ю, спостереження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: наукові публікації в фахових виданнях, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем міжнародного менеджменту, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали компанії GOOGLE.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 15 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття та принципи управління ефективністю

У світі, що стрімко розвивається, де конкуренція не знає меж, а вимоги до успіху зростають з кожним днем, вміння ефективно управляти ресурсами стає не просто бажаним, а й критично важливим. Саме тому питання управління ефективністю набуває все більшого значення в усіх сферах життя - від особистого зростання до масштабних корпорацій. Управління ефективністю - базується на глибокому розумінні цілей, визначення ключових показників ефективності (KPI), впровадження системного підходу до управління, а також постійного аналізу та вдосконалення процесів.

Управління ефективністю є важливим для міжнародного підприємства з кількох ключових причин:

1. Конкурентоспроможність на глобальному ринку: Міжнародні підприємства стикаються з конкуренцією з боку компаній з різних країн. Ефективне управління допомагає підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції або послуг, що забезпечує конкурентні переваги.

2. Культурні та регіональні різниці: Міжнародні підприємства працюють в різних країнах з відмінними культурними, економічними та правовими середовищами. Управління ефективністю дозволяє врахувати ці різниці та адаптувати стратегії і процеси відповідно до місцевих умов.

3. Оптимізація ресурсів: Міжнародні компанії мають доступ до різноманітних ресурсів по всьому світу. Ефективне управління допомагає оптимізувати використання цих ресурсів, забезпечуючи максимально

ефективне розміщення та використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів.

4. Підвищення прозорості та контролю: Завдяки ефективному управлінню міжнародне підприємство може краще контролювати свої операції в різних країнах. Це включає моніторинг продуктивності, фінансові показники, дотримання законодавства та інші важливі аспекти.

5. Адаптація до змін: Глобальний ринок постійно змінюється, включаючи коливання валютних курсів, політичні ризики, зміни в законодавстві та економічні кризи. Ефективне управління дозволяє міжнародним підприємствам швидко адаптуватися до цих змін, мінімізуючи негативний вплив на діяльність компанії.

6. Задоволення клієнтів: Успішне управління ефективністю забезпечує високу якість обслуговування та продукції, що, в свою чергу, сприяє задоволенню клієнтів та лояльності до бренду на міжнародному рівні.

Таким чином, управління ефективністю є критично важливим для міжнародного підприємства, оскільки воно сприяє досягненню стабільного росту, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних умов глобального ринку.

Тепер потрібно зрозуміти, що ж означає поняття «управління ефективністю»

Економічна ефективність виробництва - це ключовий показник, який відображає ступінь використання виробничого потенціалу, визначаючи співвідношення між результатами та витратами суспільного виробництва. Іншими словами, ефективність виробництва показує, наскільки ефективно використовуються ресурси для створення товарів і послуг.

Чим вище результат при тих самих витратах, тим ефективніше працює виробництво. Це означає, що підприємство може отримати більше товарів або послуг, використовуючи ту ж саму кількість ресурсів, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Збільшення результату при незмінних

витратах також означає, що швидкість зростання результатів на одиницю витрат суспільно необхідної праці збільшується.

І навпаки, чим менше витрат на одиницю корисного ефекту, тим вище ефективність виробництва. Це означає, що підприємство може досягти того ж результату, використовуючи менше ресурсів. Наприклад, якщо підприємство може виробляти той же обсяг продукції, використовуючи менше енергії або сировини, це свідчить про зростання ефективності.

Узагальнюючим критерієм економічної ефективності суспільного виробництва виступає рівень продуктивності суспільної праці. Продуктивність праці вимірюється як кількість продукції, що виробляється на одиницю витраченого робочого часу. Збільшення продуктивності праці свідчить про ефективніше використання ресурсів, що призводить до зростання економічної ефективності.

На ефективність виробництва впливають різноманітні чинники:

– Технологічний рівень: Впровадження нових технологій та інновацій може значно підвищити ефективність виробництва, дозволяючи виробляти більше продукції, використовуючи менше ресурсів.

– Рівень кваліфікації працівників: Висококваліфіковані працівники можуть ефективніше використовувати обладнання та технології, що призводить до зростання продуктивності праці.

– Ефективність управління: Ефективне управління ресурсами, оптимізація виробничих процесів та впровадження системи контролю якості можуть значно підвищити ефективність виробництва.

– Інфраструктура: Доступ до якісної інфраструктури, зокрема до транспортної, енергетичної та інформаційної, сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Підвищення економічної ефективності виробництва - ключовий фактор для економічного зростання та розвитку. Ефективне використання ресурсів

дозволяє підприємствам знизити витрати, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий економічний розвиток. [6]

Управління ефективністю – це постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання та зосередження на звітності за результатами діяльності, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства, який описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, що використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [1]

Управління ефективністю діяльності підприємства - це не просто набір окремих інструментів, а комплексний підхід до менеджменту, який охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства. Його метою є забезпечення стійкого та системного зростання ефективності, що дозволяє досягти максимальної віддачі від наявних ресурсів та оптимізувати процес досягнення поставлених цілей.

Це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [2, с. 108].

Для ефективної реалізації цього комплексного підходу необхідне використання сучасних методів, моделей, систем та програмного забезпечення. Це дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, візуалізувати дані, спростити аналіз та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Управління ефективністю - це динамічний процес, що вимагає постійної адаптації до змін зовнішнього середовища, вдосконалення існуючих методів та використання нових технологій. Лише за умови постійного оновлення та

розвитку можна досягти тривалого успіху та забезпечити стійке зростання ефективності діяльності підприємства.

При всьому цьому єдиного підходу до поділу циклу управління ефективністю на етапи немає. Так, одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірку, вдосконалення. Інші – ділять його на 3 основні елементи:

- 1) чітке уявлення про пріоритети, засноване на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;
- 2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності;
- 3) регулярний моніторинг, перевірка й оцінка в цілях майбутнього планування.

Треті – розбивають його на шість послідовних стадій:

- встановлення цілей;
- планування;
- оцінку;
- моніторинг;
- вжиття заходів;
- перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.[3]

А.В. Куценко також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.1).

На думку Т. Говорушко та Н. Климаш, крім визначених вище елементів, у процесі управління ефективністю доцільно: – визначати місію підприємства; – оцінювати результативність господарювання в ретроспективі; – враховувати різнобічні аспекти управління та формулювати очікуваний результат діяльності [1].

Автори виступають за вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю. Цей підхід фокусується на максимальному збільшенні вартості підприємства шляхом вирішення таких ключових завдань:

- Стратегічне планування: Створення чіткої стратегії розвитку та визначення етапів її реалізації.
- Оптимізація фінансів: Ефективне управління джерелами фінансування, забезпечення ліквідності активів та скорочення періоду оборотності оборотних коштів.
- Інновації: Впровадження новітніх технологій, що сприятимуть зростанню виробництва, підвищенню продуктивності праці, забезпеченню високої якості продукції та екологічного контролю.
- Корпоративна культура: Формування позитивної корпоративної культури, що спрямована на усвідомлення кожним працівником важливості зростання вартості підприємства.
- Імідж та репутація: Покращення ділової репутації та іміджу підприємства, що сприятиме його успішному розвитку.

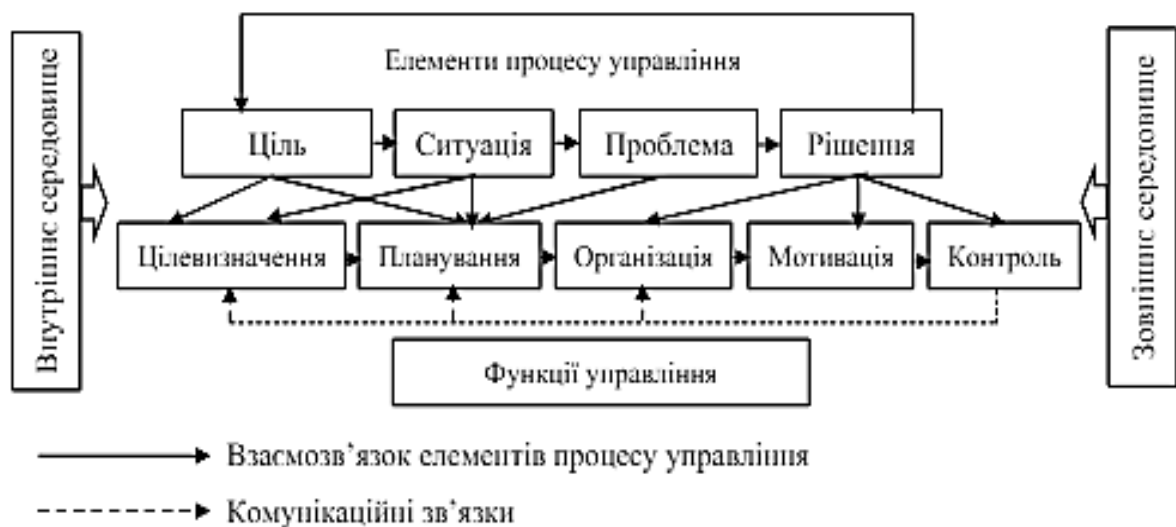


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [4, с. 21]

Вплив різноманітних стилів управління на мотивацію та продуктивність працівників може бути різним. Однак, враховуючи та пристосовуючись до різних стилів, лідери можуть налаштувати свій підхід відповідно до вподобань і вимог окремих членів команди, що призводить до збільшення залученості та покращення рівня продуктивності.

Ефективні стилі управління включають:

- Прозорливість: це походить від лідера, який поділяє мету та напрямок компанії, у які вірять співробітники, мотивуючи їх досягати цілей.

- Демократичний: дозволяє команді брати участь у прийнятті рішень. Менеджери мають остаточне схвалення, але спираються на різноманітний досвід команди, щоб приймати обґрунтовані рішення.

- Трансформація: менеджери, які займаються трансформацією, є новаторами та заохочують співробітників виходити за межі своєї зони комфорту та мотивують їх досягати успіхів, що призводить до покращення продуктивності команди.

- Коучинг: призначений для покращення довгострокового професійного розвитку працівника. Коучинг-менеджери прагнуть бачити, як співробітники ростуть, і пропонують підтримку як наставники, щоб допомогти їм повністю реалізувати свій потенціал.

Незалежно від обраного стилю, лідери повинні ефективно передати очікування та забезпечити підзвітність. Демонструючи автентичність і послідовність у виконанні угод, лідери можуть створити надійне середовище, яке стимулює зростання всередині команди та організації в цілому.[5]

Сучасне управління підприємствами базується на фундаменті, закладеному ще наприкінці ХІХ - на початку ХХ століття. Одним з ключових внесків у розвиток теорії управління став французький інженер та менеджер Анрі Файоль, який жив у період 1841-1925 років. Файоль, сучасник американського інженера Фредеріка Тейлора, відомого своїми дослідженнями наукового менеджменту, запропонував принципово новий підхід до управління. [36]

Він розділив всі операції, що відбуваються на підприємстві, на шість груп:

- Технічні: безпосереднє виробництво, переробка сировини, створення продукції.

- Комерційні: закупівля сировини та матеріалів, продаж готової продукції.
- Фінансові: управління фінансовими ресурсами, інвестиції, кредитування.
- Обчислювальні: облік, статистика, аналіз фінансових результатів.
- Охорона майна і осіб: безпека праці, охорона підприємства, забезпечення безпеки працівників.
- Адміністративні: планування, організація, координація, розпорядження, контроль - саме до цієї групи Файоль відніс функції управління, вважаючи їх ключовими для ефективної роботи будь-якого підприємства.

Файоль виділив п'ять основних функцій управління:

1. Передбачення: аналіз майбутнього, формування цілей, розробка стратегій.
2. Організація: створення структури управління, розподіл відповідальності, формування команд.
3. Узгодження: координація зусиль, забезпечення єдності дій, комунікація між підрозділами.
4. Розпорядження: мотивація персоналу, надання інструкцій, контроль виконання завдань.
5. Контроль: перевірка досягнення поставлених цілей, аналіз результатів, внесення коректив.

Ці принципи, закладені Файолем, актуальні і сьогодні, оскільки вони забезпечують базовий фундамент ефективного управління.

А тепер перейдемо й до сучасних принципів управління. У сучасній економіці, що динамічно розвивається, до традиційних принципів додаються нові, які допомагають забезпечити гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств:

- Чіткий розподіл праці: розмежування обов'язків між працівниками, оптимальне розподілення навантажень.
- Дисципліна і порядок: дотримання встановлених правил, дисциплінованість, відповідальність за виконання завдань.
- Повноваження і відповідальність: чітке визначення повноважень кожного працівника, зв'язку між відповідальністю і наданими повноваженнями.
- Мотивація високопродуктивної праці: застосування різноманітних методів мотивації для збільшення продуктивності праці.
- Рівна справедливість для всіх: забезпечення рівних умов праці для всіх працівників, прозорі системи оцінювання та нагородження.
- Впевненість в постійності і стабільності роботи: створення стабільних умов праці, надійності в майбутньому, зменшення невизначеності.
- Дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга: використання ієрархічної системи управління, взаємодія між керівниками і підлеглими згідно з встановленими правилами.
- Заохочення ініціативи: стимулювання творчості, нових ідей, пропозицій, розвиток інноваційного мислення.

Крім принципів, закладених Файолем, в управлінні сучасними підприємствами використовують також такі загальні принципи:

1. Демократизм: залучення працівників до процесу управління, врахування їхніх думок і пропозицій.
2. Єдність політичного і господарського підходу: узгодження економічних і політичних цілей, взаємодія між урядом і підприємствами.
3. Плановість: розробка стратегічних і тактичних планів, визначення цілей, визначення шляхів їх досягнення.
4. Науковість: застосування наукових методів в управлінні, аналіз даних, оптимізація процесів.

5. Матеріальне і моральне стимулювання: заохочення працівників матеріальними і моральними засобами, використання різних форм нагородження.

6. Єдиноначальність: призначення одного керівника для кожного підрозділу, чітке розподілення відповідальності.

7. Участь колективів в управлінні виробництвом: залучення працівників до процесу прийняття рішень, формування командної роботи.

8. Правильний підбір і розміщення кадрів: підбір кваліфікованих спеціалістів, розміщення їх на відповідних посадах, навчання і розвиток кадрів.

Використання цих принципів дозволяє створити ефективну систему управління підприємством, забезпечити його стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність на ринках. Завдяки поєднанню класичних і сучасних принципів управління підприємства мають можливість успішно функціонувати в динамічному середовищі і досягати поставлених цілей. [34]

1.2. Особливості міжнародного менеджменту

Наприкінці ХХ століття міжнародний бізнес перетворився на всеосяжний феномен сучасної цивілізації, який пронизує всі сфери нашого життя. Його вплив на світову економіку настільки значний, що дати цьому складному явищу однозначне визначення стає дедалі складнішим. У наш час спостерігається безпрецедентний рівень інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів, що охоплюють увесь світ. [35]

Міжнародний бізнес являє собою комплекс взаємопов'язаних економічних, політичних, соціальних та культурних процесів, які перетинають національні кордони. Він включає в себе міжнародну торгівлю, інвестиції, виробництво, фінансові потоки, а також взаємодію між компаніями, урядами та громадськими організаціями на міжнародному рівні.

Цей феномен характеризується зростанням взаємозалежності між країнами та їхніми економіками, що призводить до створення глобальної мережі взаємопов'язаних ринків. Збільшення потоку товарів, послуг, капіталу та робочої сили через національні кордони створює нові можливості для економічного зростання, але також викликає нові виклики та проблеми.

Важливим фактором, який впливає на міжнародний бізнес, є інтернаціоналізація. Цей процес полягає в розширенні діяльності компаній на міжнародні ринки, тобто виході за межі своєї національної економіки. Інтернаціоналізація може відбуватися різними шляхами, наприклад, через експорт, створення спільних підприємств, прямі інвестиції, франчайзинг, ліцензування тощо.

Глобалізація, як більш масштабний процес, означає посилення взаємозалежності та взаємодії між країнами у всіх сферах: економіці, політиці, культурі, технологіях. Глобалізація створює нові можливості для міжнародного бізнесу, але також викликає занепокоєння щодо нерівності розвитку, втрати національної ідентичності, зміни в трудових відносинах і інші проблеми.

Інтеграційні процеси, які також впливають на міжнародний бізнес, передбачають об'єднання країн в економічні і політичні об'єднання, які призводять до зменшення торгових бар'єрів, спрощення потоків товарів та послуг, розвиток спільних інфраструктурних проектів. Прикладами таких інтеграційних процесів є Європейський Союз, НАФТА, АСЕАН.

Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі - це основна умова успіху в бізнесі і в інших сферах життєдіяльності. У контексті міжнародного бізнесу, це означає вміння швидко реагувати на зміни в політичному середовищі, економічні кризи, зміни в законодавстві, вимоги споживачів, технологічні інновації. Компанії, які зможуть гнучко пристосовуватися до змін, мають більші шанси на успіх на конкурентному глобальному ринках.

Вихід на закордонний ринок - це складний процес, який потребує ретельного аналізу та планування. Ось ключові етапи, які слід враховувати:

1. Оцінка ринку:

– Економічні особливості: Дослідження макроекономічних показників (ВВП, рівень інфляції, курс валюти), структури економіки, інвестиційного клімату, рівня доходів населення.

– Політико-правові особливості: Аналіз політичної стабільності, правової системи, митних та торгових бар'єрів, регуляторного середовища.

– Культурні особливості: Вивчення мовних особливостей, цінностей, традицій, споживчих звичок та особливостей конкурентного середовища.

2. Визначення стратегії:

Рівень глобалізації: Визначення відсотка продажів, що будуть здійснюватися на закордонних ринках, а також вибір кількості країн для виходу і типу країн (розвинуті/що розвиваються).

3. Вибір конкретних ринків:

Оцінка прибутковості: Аналіз потенційного рівня доходів від інвестицій у порівнянні із рівнем ризику. Це передбачає дослідження конкурентного середовища, потреби споживачів, можливих перешкод для входу на ринок.

4. Вибір стратегії виходу:

– Експорт: Початок з експорту дозволяє тестувати ринок із мінімальними інвестиціями.

– Спільне підприємництво: Співпраця з місцевою компанією дозволяє скористатися знанням ринку та уникнути певних ризиків.

– Пряме інвестування: Створення філій чи дочірніх підприємств надає більший контроль над діяльністю на ринку, але передбачає значні інвестиції.

5. Адаптація продукту і маркетингової стратегії:

– Товар: Визначити необхідність адаптації товару до специфічних вимог місцевого ринку (модифікація функціональних особливостей, упаковки, дизайну).

- Просування: Створення маркетингової стратегії, що враховує культурні особливості, мови, канали комунікації.
- Ціноутворення: Визначити стратегію ціноутворення, що враховує конкуренцію, рівень доходів населення, оподаткування.
- Канали розподілу: Створити ефективну систему розподілу товарів на ринку, враховуючи особливості інфраструктури і споживчих звичок.

б. Організаційна структура:

Створення ефективної організаційної структури: Структурування відділу міжнародного маркетингу, що дозволить ефективно керувати діяльністю на закордонних ринках.[37]

Міжнародний бізнес - це не просто розширення географії діяльності, а стратегічна гра, що базується на принципі взаємовигідного обміну. Його головна перевага - можливість отримання значно більших вигод, ніж ті, що можливі при обмеженні діяльністю лише однією країною. Ця вигода виникає завдяки різним факторам:

- Доступ до нових ринків: Міжнародний бізнес дозволяє компаніям вийти на нові ринки збуту, отримати доступ до більшої кількості споживачів та розширити свою клієнтську базу. Це особливо актуально для компаній, які працюють на насичених внутрішніх ринках або прагнуть диверсифікувати свою діяльність.

- Економія на витратах: Деякі країни можуть запропонувати більш низькі ціни на сировину, працю, енергію або логістичні послуги. Залучення до міжнародного бізнесу може дозволити компаніям зменшити виробничі витрати і підвищити свою конкурентоспроможність.

- Доступ до нових технологій: Взаємодія з партнерами з різних країн може забезпечити доступ до нових технологій, інноваційних рішень, знань і досвіду.

- Зменшення ризиків: Диверсифікація ринків збуту та джерел постачання зменшує залежність від одного ринку і дозволяє компаніям

зменшити ризики, пов'язані з економічними, політичними або природними катаклізмами.

Міжнародний бізнес, як і будь-яка інша комерційна діяльність, спрямований на отримання прибутку. Однак, на відміну від внутрішньодержавного бізнесу, міжнародний бізнес стикається з більш складними викликами, пов'язаними з різними валютними курсами, правовими системами, культурними відмінностями, мовою та іншими факторами, що потребують додаткової уваги і спеціальних знань.

Революція в сфері комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій кардинально змінила обличчя міжнародного бізнесу. Вона зробила його:

- Ефективним «не виходячи з офісу»: Сучасні технології дозволяють вести переговори, укладати угоди, контролювати логістичні операції і менеджменту проектами з будь-якої точки світу, без необхідності постійних поїздок і особистих зустрічей.

- Здійснюваним в режимі реального часу: Інтернет, відеоконференції, електронний обмін даними і інші інструменти забезпечують практично миттєву комунікацію, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку і зменшувати часові витрати на ухвалення рішень.

- Здатним охопити всі питання, що цікавлять бізнес: За допомогою телекомунікаційних технологій міжнародний бізнес може ефективно вивчати та аналізувати різні ринки (товарів, капіталів, робочої сили, інформації), шукати партнерів, вести переговори і здійснювати усі необхідні операції, незалежно від географічного розташування.

У сучасному світі міжнародний бізнес - це динамічна і конкурентна галузь, яка постійно еволюціонує під впливом технологічного прогресу і глобалізації. Компанії, які успішно застосовують переваги міжнародного бізнесу, можуть отримати значні конкурентні переваги і досягти значного успіху на глобальному ринку.

Міжнародний менеджмент - це особливий вид менеджменту, що виходить за рамки традиційного управління всередині однієї країни. Його

головна мета - не просто управляти, а формувати, розвивати і використовувати конкурентні переваги фірми, спираючись на можливості ведення бізнесу в різних країнах світу.

Ця галузь менеджменту вимагає глибокого розуміння та використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей кожної країни, де компанія планує вийти на ринок. Це дозволяє компанії:

- Оптимізувати використання ресурсів: доступ до дешевшої робочої сили, природних ресурсів або більш сприятливих умов для виробництва може значно знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність.

- Розширити ринок збуту: вихід на нові ринки дає можливість досягти більших обсягів продажів, зменшити залежність від одного ринку і отримати доступ до нових клієнтів.

- Диверсифікувати ризики: інвестиції в різні країни з різними економічними циклами та політичними умовами дозволяють зменшити ризики, пов'язані з негативними змінами в окремому регіоні.

- Отримати доступ до нових технологій та знань: міжнародна співпраця з партнерами, дослідницькими центрами та університетами відкриває доступ до нових технологій, інновацій та know-how, що допомагає компанії залишатися на передовій.

Крім того, міжнародний менеджмент передбачає вміння ефективно управляти міждержавною взаємодією. Це означає:

- Розуміння та дотримання різних правових систем: кожна країна має свої закони, правила і норми, що регулюють ведення бізнесу.

- Створення ефективних комунікаційних каналів: різні мови, культурні особливості та часові пояси вимагають спеціальних навичок комунікації та узгодження дій між співробітниками з різних країн.

- Вибудовування міцних партнерських відносин: співпраця з місцевими компаніями, державними органами та неурядовими організаціями дозволяє

швидше адаптуватися до особливостей нового ринку і забезпечує успішну інтеграцію в місцеве середовище.

Міжнародний менеджмент - це високоспеціалізована галузь, що потребує глибоких знань і навичок. Її успішне застосування дозволяє компаніям здобути значні конкурентні переваги на глобальному ринку і досягти успіху в епоху глобалізації. [38]

Управлінський підрозділ, що знаходиться на вершині організаційної структури, відіграє ключову роль у стратегічному розвитку компанії. Його основна функція - прийняття централізованих рішень, що стосуються всіх філій компанії. Такий підхід до управління дозволяє забезпечити:

– Глобальну координацію: централізована система управління дає змогу координувати діяльність усіх підрозділів, незалежно від їхнього географічного розташування. Це створює єдину стратегію для досягнення спільних цілей та ефективного розподілу ресурсів.

– Максимізацію прибутку: централізоване управління дозволяє оптимізувати ресурси компанії та максимізувати її прибуток за рахунок ефективного використання можливостей кожної філії.

– Зниження ризиків: контроль за діяльністю всіх філій дозволяє виявляти та своєчасно реагувати на потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі їхньої діяльності.

Ключові завдання вищого управлінського підрозділу:

1. Глибоке розуміння зовнішнього середовища:

– Комплексне вивчення та аналіз: вищий управлінський підрозділ повинен мати чітке уявлення про конкурентне середовище, ринкові тенденції, економічну ситуацію та політичні умови в кожній країні, де працює компанія.

– Визначення конкурентних переваг: аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, її потенційні можливості та загрози. Ці знання є фундаментом для розробки ефективної стратегії розвитку.

2. Культурна інтеграція та адаптація:

– Детальний аналіз культурних особливостей: кожна країна має свої унікальні цінності, норми поведінки та традиції, що впливають на ведення бізнесу. Вищий управлінський підрозділ повинен глибоко вивчати ці особливості та адаптувати стратегії компанії до специфіки кожного ринку.

– Використання культурних знань для прийняття стратегічних рішень: глибоке розуміння культурних нюансів дозволяє ефективно будувати відносини з партнерами, клієнтами та працівниками в різних країнах. Це сприяє успішному застосуванню маркетингових стратегій, розвитку команди та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

3. Формування та розвиток багатонаціонального колективу:

– Створення ефективної системи управління персоналом: централізований підхід до управління персоналом дозволяє розробити ефективні програми навчання та розвитку, підтримувати високий рівень мотивації та забезпечити спільність цінностей для всіх працівників компанії.

– Максимізація потенціалу працівників: вищий управлінський підрозділ повинен створювати умови для застосування особистого потенціалу працівників і розвивати згуртованість команд в різних країнах.

4. Ефективне використання можливостей міжнародного бізнес-сервісу:

– Пошук та розвиток можливостей: централізований підхід до використання міжнародного бізнес-сервісу дозволяє знайти та ефективно використовувати різноманітні можливості в сферах фінансового, технологічного та інформаційного обслуговування.

– Оптимізація ресурсів: вищий управлінський підрозділ повинен розробити ефективні механізми залучення та використання міжнародних ресурсів для зниження витрат та підвищення ефективності бізнесу.

Централізоване управління - це ефективний інструмент для глобального розвитку компанії. Але важливо пам'ятати про необхідність гнучкості та адаптації до різних контекстів, що виникають в різних країнах. Тільки за умови

гармонійного поєднання централізації та децентралізації можна досягти успіху на міжнародній арені.

1.3. Методи та інструменти управління ефективністю

Система управління ефективністю — це набір різних організаційних заходів (іншими словами — методів та інструментів), що допомагають компанії досягти високих показників. Ця діяльність охоплює постановку цілей, контроль їхнього виконання, мотивацію співробітників і оцінку індивідуальних і корпоративних результатів. Ми також можемо визначити систему управління ефективністю як процес, за допомогою якого компанія визначає пріоритети своєї діяльності — встановлює цілі та зіставляє завдання з наявними ресурсами[40]

Ефективність (продуктивність) виробництва - це важливий показник, що визначає, наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення бажаного результату. Вона виражається за формулою:

$$\text{Ефективність (продуктивність)} = (\text{Результат})/(\text{Ресурси(витрати)})$$

Ключовим елементом цієї формули є Результат. Його правильне розуміння є критичним для оцінки ефективності виробництва. Результат виробництва не слід розглядати однозначно. Йдеться про корисний кінцевий результат, який приносить цінність для споживача чи суспільства.

В контексті виробничої діяльності, можна виділити два основні типи результатів:

1. Кінцевий результат процесу виробництва: Цей результат відображає матеріалізований результат виробничого процесу. Він вимірюється обсягом продукції, вираженого як у натуральних (кількість одиниць продукції), так і у вартісних показниках (ціна за одиницю продукції, загальна вартість

продукції). Приклад: кількість вироблених автомобілів, кількість виготовлених пар взуття, загальна вартість виготовленої продукції.

2. Кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства (об'єднання підприємств): Цей результат включає не тільки кількісні показники виробництва, але й враховує споживну вартість виготовленої продукції.

Важливо розуміти, що кількість виготовленої продукції не завжди є достатнім показником ефективності. Наприклад, підприємство може виробляти велику кількість продукції, але якщо вона не відповідає потребам ринку, тобто не має споживчої вартості, то ефективність такого виробництва буде низькою.

Кінцевим результатом процесу виробництва, виробничо-господарської діяльності підприємства за певний період часу є чиста продукція. Чиста продукція - це новостворена вартість, яка відображає різницю між вартістю виготовленої продукції та вартістю використаних матеріалів, сировини, енергії та інших ресурсів.

Фінансовий результат комерційної діяльності - це різниця між виручкою від реалізації продукції та витратами на її виробництво.

Таким чином, оцінка ефективності виробництва вимагає комплексного підходу, який враховує не тільки кількісні показники виробництва, а й якість продукції, її споживну вартість, а також економічний ефект від її виробництва та реалізації.

Ефективність - це не просто модний термін, а ключ до виживання та процвітання будь-якої організації, незалежно від її масштабів та сфери діяльності. У сучасному конкурентному світі, де ресурси обмежені, а вимоги клієнтів постійно зростають, ефективне управління стає критичним фактором успіху.

Методи, які формують ефективність:

1. Стратегічне планування: Це фундамент будь-якого успішного управління. Чітко сформульована стратегія визначає бачення, місію та

цінності організації, а також визначає шляхи досягнення цілей. Аналіз ринку, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів є невід'ємною частиною цього процесу. Здоровий баланс між амбітними цілями та реалістичними шляхами їх досягнення – запорука ефективного стратегічного планування.

2. Управління за цілями (MBO): Цей метод дозволяє кожному працівнику розуміти свою роль в загальному успіху організації. Встановлення чітких індивідуальних цілей, узгоджених із загальною стратегією, мотивує та спрямовує зусилля кожного члена команди. Регулярна оцінка досягнення цілей та надання зворотного зв'язку допомагає не тільки контролювати процес, але й стимулювати подальший розвиток.

3. Управління за результатами (RBM): Метод, який фокусується на вимірюванні реальних результатів діяльності. Використовуючи різні показники ефективності, організація отримує об'єктивну картину свого прогресу. Це дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати ресурси та концентрувати зусилля на найефективніших напрямках роботи.

4. Управління процесами: Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів - це ключ до збільшення продуктивності та зменшення витрат. Аналіз поточного процесу, виявлення вузьких місць, запровадження нових технологій та автоматизації дозволяють досягти істотних покращень в ефективності.

5. Управління змінами: Впровадження будь-яких змін в організації вимагає особливої уваги та умілого керівництва. Ефективне управління змінами передбачає чітку комунікаційну стратегію, навчання персоналу, створення мотивації та підтримки змін на всіх рівнях організації.

Інструменти, які забезпечують ефективність:

1. Системи контролю та обліку: Надання можливості відстежувати витрати, ресурси, результати діяльності та інші ключові показники - це необхідність для ефективного управління. Своєчасна та достовірна інформація допомагає приймати обґрунтовані рішення та контролювати процес досягнення цілей.

2. Інформаційні системи: Сучасні інформаційні системи надають можливість глибокого аналізу даних, виявлення трендів, прогнозування результатів та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє переходити від реактивного управління до проактивного планування та оптимізації діяльності.

3. Інструменти автоматизації: Автоматизація рутинних завдань звільняє час для більш творчих та стратегічних задач. Це дозволяє концентрувати зусилля на вирішенні ключових питань та підвищувати продуктивність праці.

4. Технології управління знаннями: Ефективне управління знаннями сприяє збору, обробці та розповсюдженню кращих практик в організації. Це допомагає зменшити втрати часу та ресурсів на повторне вирішення одних і тих же задач, а також підвищити рівень компетентності працівників.

5. Програми навчання та розвитку: Інвестиції в навчання персоналу є важливим фактором підвищення ефективності. Навчання працівників сучасним методам та інструментам управління ефективно підвищує їх компетентність та здатність ефективно виконувати свої завдання.

Управління ефективною - це не одноразовий процес, а постійний цикл покращення. Важливо створювати культуру постійного вдосконалення, використовувати комплексне поєднання методів та інструментів, що відповідають специфічним потребам організації. Зміни в організаційній культурі, впровадження нових технологій та ефективне управління персоналом є ключовими факторами успіху в управлінні ефективною.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент

Розробка стратегії міжнародної компанії є невід'ємною частиною її успішного функціонування. Це порівняно молодий напрямок діяльності ведення бізнесу, але воно має величезне значення для будь-якої фірми. Завдяки створенню певної стратегії, тобто конкретної моделі дій, підприємства можуть працювати більш якісно в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, підлаштовуватися під ці зміни, тобто бути більш гнучкими і отримувати найбільшу віддачу від своєї діяльності.

В загальному розумінні, стратегія – це генеральний план дій для виконання цілей бізнесу. Гарна стратегія міжнародної компанії – це завжди про завдання та ресурси. Якщо ми з'ясували всі завдання, які потрібно виконати, ми розуміємо їх пріоритети та послідовність їх виконання. Тоді міжнародні компанії завжди можуть розрахувати ресурси, які необхідні для виконання цих завдань.

Планування в міжнародній організації – це функція менеджменту, яка з'ясовує, що компанія буде робити далі. Це, можна сказати спроба зазирнути в майбутнє компанії. А майбутнє – це образ у свідомості, який складається з поля визначеності – того, що керівники фактично знають про компанію, наприклад запаси сировини на складі, кількість працюючих співробітників, чи який технологічний процес, та поля невизначеності – того, що керівники міжнародних компаній собі уявляють, наприклад, скільки продукції треба виготовити, та скільки і за якою ціною вона продаватиметься. Планування- це поєднання поля визначеності та невизначеності, для формування образу майбутнього всієї міжнародної компанії.

Міжнародним компаніям, щоб втілити своє майбутнє бачення, необхідно робити наступні кроки:

- створити концепцію;
- поставити завдання;
- знайти рішення завдань;
- втілити ці рішення;
- осмислити результат.

Стратегічне управління не працює, якщо воно не послідовне, потрібно аналізувати результати втілення змін для коригування стратегії.

Сучасні міжнародні компанії повинні одночасно мати уяву, щоби винаходити альтернативні курси дій, і логіку, щоб аналізувати їх наслідки. Безперервний стратегічний процес та стратегічне мислення керівника – це компас і мапа в руках лідера.

В основі різних видів стратегій діяльності міжнародної компанії лежать три основних типи загальних стратегій [19] :

1) стратегія зростання: націлена на розширення ринкової діяльності, підвищення рівня активів підприємства, а також збільшення обсягів інвестування. Включає інтенсифікацію, диверсифікацію, інтеграцію, а також техніко-технологічний розвиток.

2) стратегія стабілізації: спрямована на збереження поточних позицій, ринкової ніші, а також займаної частки ринку. Стратегія застосовується в рамках економії витрат, адаптації до зовнішнього середовища, а також збереження кадрового та науково-технічного потенціалу.

3) стратегія скорочення: націлена на зниження витрат підприємства, ліквідацію або зміну видів діяльності, які приносять йому збитки. Дана стратегія передбачає застосування різних видів санації (маркетингова, соціальна, економічна, фінансова).

Кожна з базових стратегій діяльності міжнародної компанії має безліч альтернативних варіантів реалізації, і будь-яка з них базується на обраних принципах і типах існуючих стратегій.

Нерідко стратегію діяльності міжнародної компанії ототожнюють з глобальною стратегією, однак існують певні відмінності. Виділимо самі основні:

По-перше, глобальна стратегія заснована на стандартизації реалізованої продукції, а стратегія діяльності міжнародної компанії, в свою чергу крім стандартизації включає і реалізацію унікальної продукції, яка була вироблена в процесі одиничного виробництва.

По-друге, стратегія діяльності міжнародної компанії включає і експортні та імпорتنі операції, а глобальна-в основному тільки експортні.

По-третє, стратегія глобалізації заснована на перевазі споживачами дешевших товарів (стандартизованих), а при проведенні стратегії діяльності міжнародної компанії можлива реалізація дорогих продуктів.

Виділимо способи досягнення стратегічних цілей в рамках здійснення діяльності міжнародної компанії на зарубіжних ринках:

1. Поставка товарів і послуг на ринок з розгортанням торгово-збутової мережі.

2. Здійснення прямих капітальних вкладень в економіку країни з метою будівництва нових підприємств і, отже, подальшого випуску товарів на них.

3. Придбання існуючих підприємств, які переживають важкий період, пов'язаний з фінансовими проблемами, з метою розгортання випуску товарів.

Критерії оцінки напрямів розвитку діяльності міжнародної компанії на певному зарубіжному ринку:

- стабільність в економіці і політиці;
- видатки виробництва;
- рівень розвитку транспортної інфраструктури;
- державна підтримка, пільги;
- наявність кваліфікованої, недорогої робочої сили;
- місткість ринку;
- наявність торгових обмежень;
- наявність необхідних постачальників.

Планування грає критичну роль у збереженні та зміцненні конкурентних переваг міжнародних компаній на світовому ринку.

Воно допомагає міжнародним компаніям адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі та досягати успіху в умовах жорсткої конкуренції.

2.2. Фінансовий аналіз та управління фінансами

Впровадження механізму антикризового управління міжнародної компанії спрямовано на стабілізацію процесу діяльності суб'єкта господарювання, підвищення адаптивності та стійкості до дії негативних факторів, що забезпечує, таким чином, більш високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів. Антикризове управління можна визначити, як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів [7].

Для вироблення ефективної політики антикризового керування важливе значення має об'єктивна та своєчасна діагностика фінансового аналізу міжнародної компанії. З метою виявлення ознак кризи в розвинених країнах використовується система фінансових коефіцієнтів, до яких, як правило, належать:

1. - коефіцієнт незалежності (не нижчий 0,7);
2. - коефіцієнт позичкових коштів (не нижчий 0,3);
3. - співвідношення позичкових і власних коштів (не вище 1,0);
4. - коефіцієнт абсолютної ліквідності (не нижчий 0,2-0,25);
5. - проміжний коефіцієнт покриття (не нижчий 0,7-0,8);
6. - загальний коефіцієнт покриття (не нижчий 1,0).

В Україні для визначення фінансового аналізу міжнародної компанії та раннього виявлення ознак кризи рекомендується використовувати коефіцієнти:

- коефіцієнт покриття - показує рівень покриття необоротних активів короткостроковим капіталом. Значення коефіцієнта покриття менше одиниці свідчить, що короткострокові джерела формування капіталу використовуються для фінансування необоротних активів, наслідком чого може стати неплатоспроможність міжнародної компанії;

- проміжний коефіцієнт покриття - характеризує здатність міжнародної компанії розраховуватись за поточними зобов'язаннями найбільш ліквідними оборотними активами;

- коефіцієнт фінансової незалежності - показує питому вагу власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування та характеризує ступінь залежності міжнародної компанії від позичкових джерел фінансування;

- коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом - розраховується як відношення власного капіталу до суми необоротних активів та характеризує якість фінансування довгострокових активів міжнародної компанії;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу - розраховується як відношення алгебраїчної величини фінансових результатів міжнародної компанії після оподаткування до величини інвестованого власниками капіталу. Під інвестованим капіталом розуміють суму зареєстрованого та додаткового капіталу;

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної величини поточної кредиторської заборгованості. Характеризує здатність міжнародної компанії погашати кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги;

- коефіцієнт операційної рентабельності - розраховується як відношення фінансових результатів від операційної діяльності до чистого доходу від реалізації продукції. Характеризує ефективність операційної діяльності позичальника;

- коефіцієнт рентабельності активів - розраховується як відношення чистого прибутку до валюти середньорічної вартості активів;

- коефіцієнт оборотності оборотних активів - розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної вартості оборотних активів;

- коефіцієнт оборотності позиченого капіталу за фінансовими результатами до оподаткування - розраховується як співвідношення фінансових результатів (до оподаткування) та позичкового капіталу. Чим вищим є значення коефіцієнта, тим вищою є здатність позичальника погасити наявну заборгованість за рахунок внутрішніх фінансових джерел.

Висновок про якість фінансового аналізу міжнародної компанії робиться на основі присвоєння йому класу згідно з Інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану[9].

Прогнозування фінансового аналізу міжнародної компанії є невід'ємним елементом його управління. Визначаючи фінансовий стан як складну систему, що є об'єктом прогнозування, нами пропонується розглядати прогнозування фінансового аналізу міжнародної компанії як розробку системи науково обґрунтованих імовірнісних припущень про базові і альтернативні структурні зміни в активах та пасивах міжнародної компанії, обумовлених ефективністю використання капіталу.

Прогнозування фінансового аналізу міжнародної компанії доцільно здійснювати шляхом моделювання, оскільки останнє дозволяє відобразити перспективний фінансовий стани в залежності від необмеженої кількості факторів. Таким чином, адекватність прогнозування фінансового аналізу залежить від процедури та логіки побудови прогнозної моделі. Це обумовлює необхідність визначення послідовності процедур та основних етапів прогнозування.

Перший етап включає в себе постановку цілей прогнозування; збір інформації, що характеризує фінансовий стан промислового міжнародної компанії; перевірку зібраної інформації на адекватність.

Постановка цілей прогнозування передбачає визначення основних напрямів використання прогнозних даних, тобто на цьому етапі дається відповідь на запитання, де будуть використані прогнозні дані. Збір інформації - це процес збору первинних даних, що характеризують фінансовий стан міжнародної компанії, насамперед це фінансова звітність за попередні звітні періоди.

Якість прогнозних даних залежить від достовірності вхідної інформації, тобто вона повинна мати високий рівень об'єктивності. Таким чином, високий рівень достовірності первинних даних зумовлює необхідність перевірки вхідної інформації на адекватність.

За принципами формування прогнозу виділяють три групи методів: екстраполяцію, моделювання і експертні оцінки.

Методи екстраполяції (найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування та ін.) спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найрозповсюдженіших серед усіх способів економічного прогнозування. До методів моделювання належать прийоми структурного, сітьового, матричного моделювання та інші, які дозволяють отримувати прогнозні фінансові показники з допомогою певних моделей.

Методи експертних оцінок належать до неформалізованих методів і застосовуються у тих випадках, коли неможливо врахувати вплив багатьох факторів через значну складність об'єктів прогнозування. Коли формалізовані методи прогнозування застосувати неможливо, доводиться вдаватися до знань і досвіду експертів.

Методи підготовки проєктованих фінансових звітів значно відрізняються залежно від базису (основного припущення, концепції), на якому будується весь процес прогнозування і аналізу.

Прогнозування з допомогою методу процента від продажу полягає у збільшенні (зменшенні) показника доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) і статей балансу і звіту про фінансові результати (крім тих, що не

залежать від зміни продажу) на однаковий відсоток. Припущення про пряму залежність між темпами зміни доходу від реалізації та інших статей повинно підлягати перевірці на основі емпіричних даних.

Таким чином, найбільш розробленим серед усієї сукупності методів прогнозування є метод екстраполяції, який заснований на поширенні у майбутнє тенденцій минулого. Проте даний метод є обмеженим, оскільки дозволяє врахувати лише фактор обсягів продажів, а рівень потреби у чистому оборотному капіталі у короткостроковому періоді залежить також від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

2.3. Логістика та ланцюги постачання

Більшість міжнародних компаній не готова до ведення конкурентної боротьби на міжнародному економічному просторі. Найчастіше міжнародною підприємницькою діяльністю займаються великі корпорації, проте малі та середні підприємницькі структури все більше беруть участь у міжнародних бізнес процесах. Формування та реалізація логістичної стратегії виходу на зовнішній ринок дозволить забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги в глобальній економіці.

Розробка стратегії з урахуванням особливостей ведення міжнародного бізнесу вносить велику ступінь невизначеності для компанії, у науковій літературі існує безліч підходів до процесу формування міжнародної стратегії.

Таким чином, логістика виявляє потреби, які ще не були задоволені, і розробляє відповідні товари або послуги, а ланцюги поставки здійснюють певний план дій, мета якого – створення і зростання попиту на ці товари (табл. 2.1).

На сьогоднішній день логістика займає дуже важливе місце в розвитку будь-якої міжнародної організації. Це пов'язано з тим, що сучасне зовнішнє довкілля підприємства надзвичайно динамічне, воно характеризується високим ступенем складності і невизначеності. Крім того, одним з

найважливіших факторів у бізнесі є здатність компанії адаптуватися до мінливих зовнішніх умов

Таблиця 2.1

Порівняння логістики та ланцюгів поставки

Логістика	Ланцюги поставки
Аналіз потреб: визначення базового ринку	Вибір цільового сегменту ринку
Сегментація ринку: макро та мікро сегментація	План економічної (цілі, позиціонування, тактика)
Аналіз привабливості: потенціал ринку – життєвий цикл	Комплекс менеджменту: товар, збут, ціна, комунікації
Аналіз конкурентоспроможності: Сталий конкурентну перевагу	Бюджет менеджменту
Вибір стратегії розвитку	Реалізація і контроль плану

На існування організації в зовнішньому середовищі впливають безліч факторів. Ці фактори різні і різноманітні, і саме вони визначають стратегію компанії і перспективи її зростання. Існує безліч методів аналізу зовнішнього середовища компанії, до основних можна віднести:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- Модель 4P;
- Модель п'яти конкурентних сил Портера;
- Матриця Бостонської консалтингової групи;
- Матриці Ансоффа та ін.

Всі дані методи мають право на існування, проте слід розуміти, що вони розкривають тільки управлінські аспекти стратегії. Жодні з цих методів не дає чіткого економічного обґрунтування. Використання цих методів навіть у сукупності не дозволить ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, оцінювати конкурентів і власні переваги компанії, контролювати ресурси організації, впроваджувати інновації, здійснювати інвестиційну діяльність і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким

чином, пропонується новий метод аналізу зовнішнього середовища для успішного виходу підприємства на нові зарубіжні ринки.

На основі симбіозу існуючих методів логістики, і з урахуванням всіх їх недоліків, створений комплексний авторський метод, що дозволяє проаналізувати внутрішні характеристики будь-якого підприємства, оцінити зовнішні фактори будь-якого середовища і скласти на їх основі стратегію.

Даний метод включає в себе шість етапів:

- аналіз товару компанії;
- аналіз потенціалу зовнішнього ринку;
- аналіз доступності зовнішнього ринку;
- маркетинговий аналіз;
- аналіз конкуренції на зовнішньому ринку;
- аналіз шляхів виходу на зовнішній ринок [20].

В першу чергу, необхідно проаналізувати пропонований товар. Якщо компанія збирається продавати екологічно чисті, фермерські продукти, наприклад, в Китаї, то ймовірно її чекає невдача. Культурні особливості цієї країни не забезпечать компанії попит, що не можна сказати, про Німеччину. Такий ринок збуту є більш підходящим, однак, і конкуренцію варто очікувати велику. Але перш ніж оцінити можливості компанії на тому чи іншому ринку, потрібно чітко ідентифікувати свій товар, тобто відповісти на питання «який він?». Відповідь на це питання складається з двох частин.

У першій частині необхідно визначити задум, сутність товару. Яку потребу задовольняє даний товар, яку проблему він вирішує, одним словом, навіщо покупцеві потрібен цей товар.

У другій частині розглядається виконання товару. Товар в реальному виконанні оцінюється за дванадцятьма характеристиками:

- зовнішній вигляд;
- якість товару;
- безпека товару;

- натуральність товару;
- склад;
- бренд;
- реклама;
- ефективність товару;
- зручність використання;
- ціна;
- новизна товару;
- користь [20].

Якщо оцінювати ці характеристики за п'ятибальною шкалою, то використовуючи матрицю реального виконання товарів, можна визначити слабкі і сильні сторони цього товару, побачити, як його бачать споживачі і оцінити існуючі невідповідності.

На рис. 2.1. зображений приклад матриці для такого товару як кедрове молочко. Екологічно чистий, безпечний і корисний продукт, популярність якого останнім часом стрімко зростає. Використовуючи матрицю реального виконання товарів, підприємства можуть швидко оцінити свої переваги і недоліки, рівень конкурентоспроможності і намітити напрямки зростання.



Рис. 2.1. Матриця реального виконання товарів [9]

Аналіз потенціалу зовнішнього ринку - це другий етап у представленій методиці. З його допомогою можна оцінити доступність нового ринку, його сприйнятливість і стабільність.

Аналіз доступності зовнішнього ринку полягає у визначенні тимчасових і фінансових витрат, які понесе компанія при проникненні на зовнішній ринок. Основна мета цього етапу-оцінити перешкоди входу на ринок. Митні бар'єри, юридичні та регламентаційні перешкоди (вимоги до складу продукції, до виробництва, етикеток тощо) є основними показниками доступності того чи іншого ринку. Навіть відповідний, на перший погляд, ринок збуту, може володіти такими перешкодами проникнення, що вхід на нього буде занадто скрутним або навіть неможливим. Результатом цього етапу буде список можливих перешкод і способів їх подолання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Список можливих перешкод і способів їх подолання

Можливі перешкоди	Способи подолання	Ціна перешкоди
Обов'язкове ліцензування діяльності	1. Покупка ліцензії	10 тисяч доларів
	2. Виробнича кооперація	30 000\$ + 30%
	3. Диверсифікація виробництва	35 000\$

Дані, отримані в ході управлінського аналізу, допоможуть не тільки зрозуміти споживачів, знайти привабливий цільовий ринок і вільні ніші, але дадуть основу для інших етапів оцінки зовнішнього ринку. Таким чином, на даному етапі необхідно виявити наступну інформацію:

- структура ринку – ємність, кон'юнктура, тенденції;
- цільовий сегмент – попит і ключові потреби ринку;
- споживач – основні вимоги до продукту;
- ціни – цінове позиціонування конкурентів, структури цін на ринку;
- сегменти ринку – пошук вільних ніш, нових джерел продажів;
- конкуренти – аналіз конкурентних переваг і слабких сторін товару.

Управлінський аналіз складається з 8 етапів рис. 2.2.

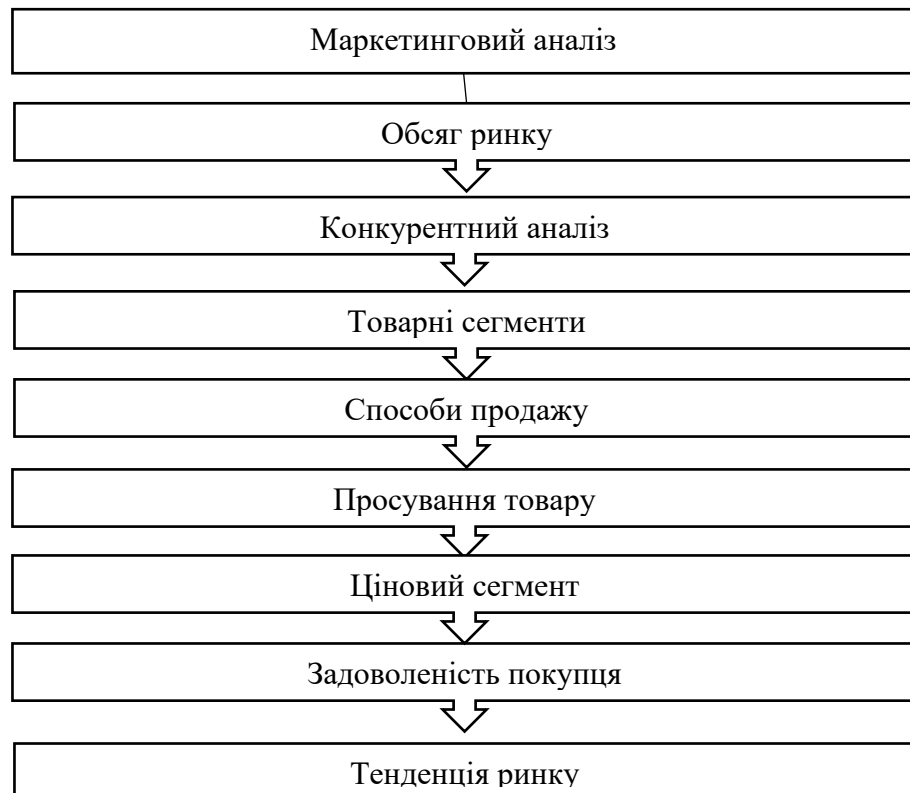


Рис. 2.2. Етапи управлінського аналізу

Результати цього аналізу допоможуть скласти список основних конкурентних переваг компанії, за рахунок яких вона зможе претендувати на частку в новому ринку (табл. 2.3). Головні недоліки найбільших конкурентів повинні стати головними перевагами компанії, особливо якщо вона намагається прокинути на ринок, на якому панує «вік» і пізнаваність брендів.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентних переваг основних гравців на зовнішньому ринку

Конкурентна перевага	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент С
інноваційна діяльність	5	2	4	1
продуктивність праці	4	3	5	2
рентабельність виробництва	5	4	5	3
ступінь задоволеності споживачів	3	5	2	5
швидкість реакції на мінливі умови ринку	3	4	3	4
частка ринку	22%	33%	18%	27%

Для аналізу шляхів виходу на зовнішній ринок менеджеру необхідно пройти по кожному існуючому варіанту і виділити ті способи, які:

- можливі в умовах конкретного ринку;
- бажані і найбільш привабливі для компанії;
- реалізовані з урахуванням можливих витрат і витрат.

Для цього складається таблиця варіантів виходу на зовнішній ринок (табл. 2.4). Збіг всіх трьох факторів на будь-якому з шляхів виходу, означає, що даний спосіб найбільш підходящий і ефективний для підприємства. Однак можливо, що компанія буде мати кілька збігів, для вибору в даному випадку, необхідно оцінити всі витрати кожного з відповідних варіантів, і вибрати або найменш ризикований спосіб, або найбільш бажаний. Але куди більш несприятлива ситуація, коли збігів в таблиці немає. В такому випадку, організації доведеться переглянути свої переваги і свої ресурси, оскільки на першу колонку, можливість виходу на новий ринок, вона ніяк вплинути не може [14].

Таблиця 2.4

Оцінка способів виходу міжнародної компанії на зарубіжний ринок

Спосіб виходу на зарубіжний ринок	Можливість	Бажаність	Реалізація
Прямий експорт	+	+	-
Непрямий експорт	+	+	-
Спільне підприємство	+	-	+
Міжнародні товарні аукціони	+	-	+
Міжнародний торг	+	-	+
Міжнародна торгівля ліцензіями	+	+	+
Міжнародна оренда (лізинг)	+	-	+

Таким чином, перед компанією постає велика кількість питань, і важливо вірно відповісти на все. Тільки ретельно проведені дослідження і правильно обраний ринок можуть створити працюючу стратегію виходу підприємства на зарубіжні ринки. А воно, в свою чергу, забезпечить компанії успіх. Кожне підприємство унікальне у своєму роді, тому і процес вироблення

стратегії для нього унікальний, оскільки залежить від позиції організаційно-правової структури на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів. У той же час існує ряд основоположних моментів, що дозволяють говорити про деякі узагальнені принципи вироблення стратегії поведінки і здійснення стратегічного управління.

Таким чином, представлений оціночний механізм дозволить не тільки ретельно оцінити можливості компанії з освоєння нового зарубіжного ринку, але і визначити основні напрямки стратегії, розробити етапи її реалізації і все це з урахуванням можливих ризиків і оцінкою перешкод. Дана методика дозволяє виявити необхідні і достовірні фактори для виходу компанії на зарубіжний ринок, а головне оцінити ймовірність досягнення успіху компанії.

2.4. Управління персоналом та кадровий потенціал

Система управління персоналом міжнародної компанії спирається на дію об'єктивних законів ринкової економіки та головним чином на закон попиту і пропозиції. Проблема ефективного використання трудових ресурсів суспільства має загальнодержавне значення, тому вона цілком правомірно належить до сфери державного управління і потребує системного підходу. Словосполучення „система управління персоналом міжнародної компанії суспільства” містить дві окремі категорії.

Система управління персоналом міжнародної компанії є системою впливу на процеси формування, розподілу і використання його відповідно до поточних і стратегічних цілей соціально-економічної політики держави. Ця система є єдністю двох підсистем: керуючої та керованої.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – людина чи група людей, які здійснюють управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління) спеціалізованими технічними засобами.

Керована підсистема – це єдність соціального (людини) і технічного елементів процесу виробництва, зв'язок між керівними та керованими системами здійснюється за допомогою інформації. Управління виникло з потреб координації та погодження спільної праці, з розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві. Згодом управління ускладнилося, функції управління розширилися і розповсюдилися на окремі різновиди управлінської праці.

Структура системи управління персоналом міжнародної компанії є взаємопов'язаними і відносно самостійними підсистемами, поєднаними однією головною метою, яка має забезпечити процес перетворення ресурсів праці в робочу силу та забезпечити ефективно її використання.

Процес має пройти ряд стадій. На першій стадії ресурси праці існують у вигляді потенційної робочої сили (певної кількості здатних до роботи працівників, які мають необхідну для роботи сукупність фізичних і духовних здібностей), котра перебуває поза трудовим процесом, тобто за межами предметів і засобів виробництва ці ресурси не проявляються.

На другій стадії ресурси праці розподіляються по робочих місцях. Починається витрата фізичних та розумових здібностей, і трудовий потенціал стає робочою силою.

На третій стадії робоча сила, витрачаючись у часі і реалізуючись у трудовому процесі, утворює споживні вартості. З часу припинення трудової діяльності робоча сила знову стає ресурсами праці. Трудовий потенціал – це конкретні працівники, ступінь можливого використання яких у виробництві відомий.

Структура системи управління персоналом міжнародної компанії суспільства складається з двох підсистем – керівної та керованої. Кожна з них, у свою чергу, складається з елементів або складових підсистеми. Кожен елемент виконує конкретні, притаманні лише йому функції, які спрямовані на розвиток кожного з них, а за кінцеву мету мають підвищення ефективності використання трудових ресурсів країни.

Розглянемо склад керованої підсистеми (рис. 2.3) [14, с. 44].

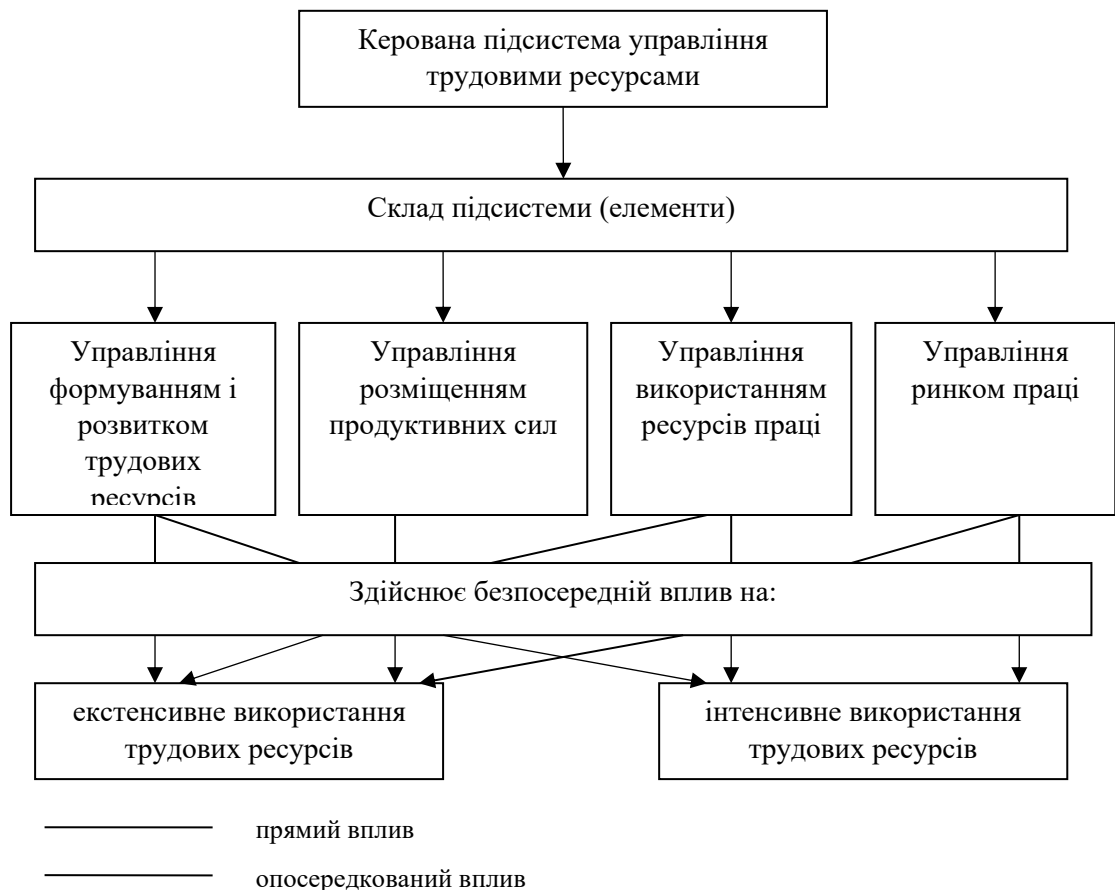


Рис. 2.3. Структура керованої підсистеми управління персоналом міжнародної компанії

Елемент управління формуванням і розвитком трудових ресурсів має наступні завдання.

2. Управління процесом відтворення населення:

- регулювання демографічних процесів;
- піклування про здоров'я людини;
- поліпшення умов життя жінки та дитини;
- поліпшення екологічної ситуації.

3. Управління процесами підготовки та розвитку робочої сили:

- поліпшення загальноосвітньої підготовки;
- широкомасштабна професійна орієнтація;
- первинна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації

кадрів.

4. Управління відтворенням робочої сили:

- розвиток соціальної інфраструктури;
- управління ціною робочої сили з метою її порівняння з (поставити над) відтворювальними витратами;
- поліпшення якості й доцільності використання робочого часу.

Під впливом науково-технічного прогресу й соціального розвитку суспільства усі системи повинні постійно розвиватися та вдосконалюватися. Раціональність системи управління так само персоналом міжнародної компанії залежить від того, наскільки ефективно функціонуватиме кожна підсистема і наскільки інтегрована в межах єдиного цілого робота кожної підсистеми. Сучасний рівень вимог у сфері управління персоналом міжнародної компанії у цілому і в окремих її підсистемах вимагає вдосконалення інформації на всіх рівнях управління.

Оптимізація трудових ресурсів за критерієм ефективності результатів може здійснюватися за такими напрямками. По-перше, через підвищення рівня трудових ресурсів конкретного працівника і збільшення на цій основі синергетичного ефекту.

По-друге, за рахунок удосконалення стадій відтворення трудових ресурсів всіх рівнів, оскільки цього вимагає нова соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні. Слід зауважити, що оптимальність як характеристика трудових ресурсів полягає в одночасному розвитку всіх елементів трудових ресурсів. Якщо розвиток якої-небудь однієї якості трудових ресурсів не супроводжується відповідним розвитком іншої, то такий процес не оптимальний, тобто оптимальність полягає в динамічному кількісно-якісному узгодженні всіх елементів трудових ресурсів з потребами роботи, що виконується.

Таким чином, система управління персоналом міжнародної компанії полягає у визначенні та формуванні комплексу елементів управління персоналом міжнародної компанії та спирається на дію об'єктивних законів

ринкової економіки та головним чином на закон попиту і пропозиції. Вагомий вплив на систему управління персоналом міжнародної компанії здійснює науково-технічний прогрес й соціальний розвиток суспільства, в результаті їх системи повинні постійно розвиватися та вдосконалюватися. Система управління персоналом міжнародної компанії суспільства передбачає системний підхід до розгляду та аналізу процесів управління даним об'єктом.

Основна проблема оцінки інтенсивності використання особистого трудових ресурсів, в умовах конкретного робочого місця, полягає у визначенні максимальної межі продуктивності праці робітників. Проблема полягає у відсутності методик виявлення резервів приросту індивідуальної продуктивності працівника за рахунок оптимізації якості його робочої сили і її найповнішого (раціонального) використання у виробництві.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ GOOGLE

3.1. Стратегічне планування та використання стратегічних інструментів

Google – одна з найвідоміших та найвпливовіших компаній у світі, що спеціалізується на інтернет-послугах та продуктах. Заснована в 1998 році Ларрі Пейджем та Сергієм Бріном, Google швидко стала лідером у сфері пошукових технологій, завдяки своїй інноваційній системі ранжування веб-сторінок. Відтоді компанія значно розширила свій спектр діяльності, включивши в нього рекламу, хмарні обчислення, програмне забезпечення, апаратні продукти та багато іншого.

Google відома своєю місією "організувати всю інформацію світу та зробити її загальнодоступною та корисною". Серед її найвідоміших продуктів – пошуковий механізм Google Search, відеохостинг YouTube, операційна система Android, веб-браузер Chrome та хмарний сервіс Google Drive. Компанія також активно працює в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, прагнучи розширити можливості своїх технологій.

Завдяки своїй інноваційній культурі, спрямованій на підтримку творчого підходу та наукових досліджень, Google не лише змінює технологічний ландшафт, але й активно впливає на глобальне суспільство, впроваджуючи нові стандарти та практики у сфері інформаційних технологій.

Світ живе в епоху технічної революції. За останні 25 років процесори в комп'ютерах стали швидше в три тисячі разів, а оперативна пам'ять подешевіла в 30 тисяч разів, а тверді диски - у 3,6 мільйонів разів. Винахід технології Google можна порівняти з винаходом колеса.

Логотип компанії є одним із самих пізнаваних і, природно, найдорожчих, він періодично змінюється на честь свят, причому не

державних, а, наприклад, з нагоди дня народження художника Едварда Мунка [24].

Тому стратегічне планування є ключовим елементом успіху компанії Google. Воно допомагає визначити довгострокові цілі, встановити пріоритети та забезпечити ресурсами важливі ініціативи.

Google активно заохочує культуру інновацій, що є важливим стратегічним інструментом. Програма "20% часу" дозволяє співробітникам присвячувати частину робочого часу на проекти, які їх цікавлять, навіть якщо вони не пов'язані з основними обов'язками. Це стимулює творчість і генерує нові ідеї, які можуть перетворитися на успішні продукти чи сервіси.

Google також використовує аналіз великих даних для прийняття стратегічних рішень. People Analytics, наприклад, допомагає зрозуміти потреби співробітників, оптимізувати процеси найму та утримання персоналу, а також підвищувати загальну ефективність роботи команди.

Використання хмарних технологій (Google Cloud) та штучного інтелекту (AI) є важливими стратегічними інструментами для Google. Вони не тільки сприяють внутрішній ефективності, але й забезпечують конкурентні переваги на ринку. Розробка інноваційних рішень на основі AI, таких як Google Assistant або автономні автомобілі Waymo, демонструє здатність компанії впроваджувати передові технології в реальне життя.

Google створює інтегровану екосистему продуктів та сервісів, яка включає пошукову систему, YouTube, Android, Google Chrome, Google Maps та багато інших. Це дозволяє компанії створювати синергію між різними продуктами, утримувати користувачів у своєму екосистемі та збільшувати доходи через рекламу та підписки.

Google активно укладає стратегічні партнерства та здійснює придбання компаній для розширення своїх можливостей та прискорення інновацій. Наприклад, придбання компанії YouTube у 2006 році значно зміцнило позиції Google на ринку онлайн-відео.

Google стратегічно розширює свій вплив на міжнародному рівні, адаптуючи продукти до потреб місцевих ринків. Це включає локалізацію мовних налаштувань, партнерства з місцевими компаніями та адаптацію продуктів під специфічні потреби користувачів у різних регіонах.

Ключовою стратегічною метою Google є підвищення конкурентоспроможності своїх продуктів на ринку. Компанія прагне зробити свої послуги максимально зручними та інтуїтивно зрозумілими для користувачів, незалежно від пристрою, який вони використовують.

Це завдання вирішується шляхом:

– Покращення доступу до інформації: Google постійно удосконалює алгоритми пошуку, щоб користувачі могли знаходити потрібну інформацію швидше та ефективніше. Компанія також інвестує в розробку нових інструментів та функцій, які спрощують пошук та доступ до інформації на різних платформах.

– Оптимізація користувацького досвіду: Google прагне створити seamless, інтегрований досвід для користувачів, щоб вони могли легко перемикатися між різними пристроями, не втрачаючи контексту. Інтеграція між продуктами Google, такими як Search, Maps, Assistant та Gmail, дозволяє користувачам легко отримувати потрібну інформацію та виконувати завдання незалежно від того, де вони знаходяться.

– Розширення функціональності продуктів: Google постійно додасть нові функції та можливості до своїх продуктів, щоб зробити їх більш корисними та багатофункціональними. Наприклад, Google Assistant розширює свої можливості, стаючи справжнім цифровим помічником, який допомагає користувачам вирішувати різні завдання, від бронювання квитків до управління смарт-пристроями.

– Завдяки цим стратегічним інструментам та підходам, Google здатна не тільки підтримувати свою провідну позицію на ринку, але й постійно

вдосконалювати свої продукти та послуги, відповідаючи на виклики сучасного світу.

– Google розуміє, що успіх залежить від задоволення потреб користувачів, тому компанія постійно інвестує в інновації та розвиток своїх продуктів, щоб зробити їх максимально корисними та доступними для всіх.

Для більш глибоко аналізу стратегічного планування було здійснено SWOT-аналіз (табл. 3.1). Який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається [25].

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз Google

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока цінність і сильний імідж бренду Google 2. Висока здатність до швидких і нових технологічних інновацій 3. Різноманітне портфоліо запатентованих комерційних продуктів 4. Значна диверсифікація бізнесу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від онлайн-технологій 2. Низький контроль побутової електроніки, яка використовує ОС Android 3. Незначні фізичні операції з дистрибуції та продажу побутової електроніки
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення нових продуктів, які доповнюють існуючі онлайн-послуги 2. Розширення використання комп'ютерів Chromebook та іншого обладнання/споживчої електроніки в усьому світі 3. Створення звичайних магазинів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція з великим та інноваційним бізнесом 2. Правила, які обмежують діяльність Google 3. Імітація та підробка продукції

Сформовано автором на основі джерела [26]

Таким чином, SWOT-аналіз допомагає компанії зрозуміти свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також врахувати зовнішні можливості та загрози для формування ефективної стратегії розвитку.

3.2. Оцінка фінансової стабільності та результативності діяльності компанії Google

Фінансовий аналіз компанії Google, одного з провідних гравців у сфері технологій, дозволяє отримати глибоке розуміння її фінансового здоров'я та результативності.

Оцінка фінансової стабільності та результативності компанії є критично важливою для інвесторів, аналітиків та інших зацікавлених сторін. Вона включає аналіз ключових фінансових показників, таких як дохід, чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та коефіцієнт покриття. Ці показники допомагають зрозуміти, як ефективно Google управляє своїми ресурсами, які ризики існують для її фінансової стабільності та які можливості для зростання вона має у майбутньому.

Google генерує доходи з різних джерел, включаючи:

- Реклама: Google AdWords та Google AdSense є основними джерелами доходу компанії. Ці платформи дозволяють рекламодавцям розміщувати свої оголошення на веб-сайтах та в результатах пошуку Google.

- Хмарні обчислення: Google Cloud Platform (GCP) - це хмарна платформа, що пропонує широкий спектр послуг, включаючи обчислення, зберігання даних, аналітику та машинне навчання.

- Інші: Google також генерує доходи від продажу обладнання, програмного забезпечення та інших продуктів та послуг.

Загалом доходи Google за останні роки постійно зростають. Google, випустила фінансовий звіт за другий квартал 2023 року, проанонсувавши деякі плани інвестицій. Дохід компанії склав 74,6 млрд доларів, що на 7% більше аналогічного показника минулого року. Заробіток від пошуковика зріс до 42,6 млрд, а реклама на відеоплатформі YouTube та підрозділ Google Cloud принесли 7,67 та 8,03 млрд доларів [27].

Рентабельність інвестицій (ROI) Google також висока. У 2023 році рентабельність інвестицій компанії склала 40,7%, що вище середнього

показника по галузі. Google має сильну ліквідну позицію. У 2023 році поточні активи компанії перевищували поточні зобов'язання на 120,4 млрд доларів США.

Фінансовий аналіз Google демонструє чітку картину: компанія має міцну фінансову основу, що дозволяє їй не тільки витримувати виклики ринку, але й інвестувати в майбутнє, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток.

Стабільність: Високі доходи, прибуток, рентабельність та ліквідність свідчать про фінансову стійкість Google. Її фінансові показники стабільно зростають, що підтверджує міцні позиції компанії на ринку та здатність адаптуватися до змін. Google не залежить від короткострокових трендів, що дозволяє їй планувати довгострокову стратегію розвитку.

Прибутковість: Google є прибутковою компанією, що означає, що вона ефективно управляє своїми ресурсами, оптимізує витрати та генерує високий прибуток. Це є ключовим фактором успіху на конкурентному ринку, де багато компаній змагаються за увагу користувачів та частку ринку.

Ефективність: Google ефективно використовує свої ресурси, інвестуючи в інновації, технології та розвиток своєї інфраструктури. Це дозволяє їй розширювати свої сфери впливу та надавати користувачам нові можливості. Google не боїться експериментувати та впроваджувати нові рішення, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку.

Google не просто фінансово стійка компанія. Вона є лідером у багатьох галузях, включаючи онлайн-рекламу, пошук, хмарні обчислення та програмне забезпечення. Її продукти та послуги користуються великою популярністю та довірою у всьому світі.

Компанія має сильну торгову марку, яка асоціюється з інноваціями, якістю та довірою. Google вміло використовує свій бренд, будуючи міцні стосунки зі своїми користувачами та клієнтами. Її послуги стали необхідністю для мільйонів користувачів по всьому світу.

Лояльна база клієнтів: Google має лояльну базу клієнтів, які цінують якість її продуктів та послуг. Компанія прагне задовольняти потреби своїх

користувачів, створюючи нові можливості та покращуючи існуючі. Це дозволяє Google підтримувати високий рівень залучення та лояльності користувачів.

Зростання та розвиток: Google постійно розвивається, інвестуючи в нові технології та сфери діяльності. Компанія не зупиняється на досягнутому, шукаючи нові шляхи розвитку та розширення своєї присутності на ринку. Google постійно прагне до нових вершин і не боїться випробувати щось нове.

Фінансовий аналіз Google підтверджує, що компанія є міцним гравцем на глобальному ринку. Її фінансова стійкість, високий рівень прибутковості та ефективне використання ресурсів дозволяють Google продовжувати успішно розвивати свій бізнес та задовольняти потреби своїх користувачів. Компанія має міцні основи для подальшого зростання та розвитку у майбутньому. [28].

3.3. Аналіз організаційної культури та підходів до ефективного управління кадрами.

Компанії Google вдалося не лише створити унікальний продукт, але й побудувати виключний бренд роботодавця. Чому так багато людей хочуть працювати в Google? Навряд чи їх спокушають тільки безкоштовні обіди. Google став роботодавцем мрії, тому що створює плідне середовище для розквіту ідей [29].

До 2016 року Google (з 2015 року – як частина холдингу Alphabet Inc.) отримував дохід більше 86 млрд дол. щорічно і мав більше 57 тис співробітників. Незважаючи на свій розмір, компанія відмовилась від ієрархії та бюрократії і зуміла зберегти атмосферу малого стартапу.

Як зазначав під час інтерв'ю Шмідт: «Інновації – це завжди справа рук однієї людини чи малої команди, яка може дозволити собі таку розкіш: придумати ідею і працювати над нею. Зворотних прикладів не існує. Так було 100 років тому і так буде ще через 100 років. Інновації – це така річ, яка не з'являється під дулом пістолета. Тому важливо, щоб навіть за відсутності

збалансованого життя, у вас залишався час на роздуми. Щоб ви могли сказати: «так, мабуть я працюю не там, де треба» чи «здається, я дещо придумав».

Відповідно до цього переконання інженери Google погруповані у малі технологічні команди з правом приймати досить значні рішення. Кожна деталь у штаб-квартирі – від спільних офісів з м'якими канапами до відпочинкової зони і великого кафе компанії, відомого під назвою «У Чарлі» (Charlie's Place) – була спланована для заохочення неформального спілкування і співпраці.

Google, відома своєю інноваційністю та швидкістю розвитку, формує свою організаційну структуру на принципах гнучкості та технократії. Компанія прагне створити середовище, де ініціатива та якість ідей визначають успіх, а не посада чи старшинство. Ця філософія проявляється в невеликому числі рівнів управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень та безпосередньому зв'язку між співробітниками.

Ерік Шмідт, колишній генеральний директор Google, наголошує на важливості уникати дивізійної структури, яка, на його думку, перешкоджає ефективній співпраці між відділами. Він переконаний, що відкрита культура та неформальні зв'язки сприяють більш плідній роботі і розвитку інноваційних ідей. Щоб зберегти цей дух спільного творчого процесу, Google навмисно уникає жорстких ієрархічних структур та створює атмосферу, де головна цінність - це здійснення проривних ідей.

Ключовим елементом організаційної структури Google є система мотивації, що заохочує інновації на всіх рівнях. Кожен технічний працівник Google зобов'язаний присвячувати 20% свого робочого часу розвитку інноваційних проектів на свій власний вибір. Це не просто дозволяє творчим працівникам визнавати свій талант, а є свідомим обов'язком перед компанією - прагнути до створення нових ідей та продуктів.

Цей підхід до інновацій не є випадковим. Він базується на принципах "змін від низів" (bottom-up innovation), де кожен працівник має можливість внести свій внесок у розвиток компанії. Такий підхід сприяє створенню

атмосфери вільного обміну ідеями, де творчість та інновації стають не просто бажаними явищами, а головним пріоритетом в розвитку компанії.

Таким чином, організаційна структура Google створена з мети максимально ефективного залучення та розвитку талантів. Відсутність жорстких ієрархічних структур, система мотивації, що заохочує інновації, та атмосфера вільного обміну ідеями - це ключові елементи, що сприяють успіху Google та визначають її унікальну організаційну культуру.

Як зазначав один з інженерів Google: «Це не просто можливість робити щось цікаве у вільний час, це обов'язок звільнити час під інновації. Чорт, у мене немає хорошого «двадцяти відсоткового» проекту, а він мені дуже потрібен. Я не збираюсь пропонувати якусь дурницю, щоб зіпсувати собі характеристику.» Для менеджерів існує така ж мотивація. Кожен менеджер зобов'язаний присвятити 70% часу основним обов'язкам, 20% спорідненим, але іншим проектам і 10% - повністю новому продукту. Як стверджує Маріса Маєр, директор з пошукових продуктів, значна частка нових продуктів і характеристик Google (в тому числі і Gmail та AdSense) були результатом оцих 20% часу, виділених інженерами.

Енді Гроув (колишній виконавчий директор Intel) у своєму подкастінтерв'ю Стенфордському університету стверджував, що структура компанії виглядає хаотичною, навіть зазначив: «якщо дивитись ззовні, то організаційна структура Google більш за все нагадує величезну модель броунівського руху» і задався питанням – невже Шмідт дійсно вірить, що така модель буде ефективною завжди. У свою чергу Шмідт відповів: «У нас є такий важливий секрет: не всі відділи компанії працюють «хаотично». Наш юридичний відділ, фінансовий. Наш відділ продажів, який має стандартний план продажу. У нас нормальне стратегічне планування, нормальна інвестиційна діяльність, наші злиття і поглинання відбуваються дуже традиційно. Просто вся увага спрямована на творчу частину Google, ту, де виникають і плануються нові продукти – а це зовсім інша річ. І ми вважаємо,

що така структура цілком може масштабуватись у майбутньому. Малі команди ідуть вперед, а решта компанії підхоплює і наздоганяє.» [30].

У корпорації існує кодекс ділової поведінки, який служить керівництвом для дій співробітників компанії згідно з її цілями. Google прагне створювати комфортне місце для своїх працівників та розширювати можливості для особистого та професійного зростання її співробітників, водночас роблячи активний внесок у добробут її спільнот.

Google заохочує своїх співробітників співпрацювати над різними завданнями. Це допомагає покращити продуктивність і результати, отримані від різних робочих завдань. Фірма пропонує працівникам, які досягли позитивних результатів, пільги та бонуси, які зміцнюють їхню лояльність. Такий підхід дозволив Google утримати своїх талановитих співробітників, а також заощадити на витратах, пов'язаних із наймом нових працівників.

Google активно інвестує в професійний розвиток своїх співробітників, пропонуючи широкий спектр навчальних програм, тренінгів і курсів. Це включає як технічні навички, так і м'які навички, такі як лідерство і комунікація.

Компанія використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для встановлення цілей і оцінки досягнень. Це дозволяє забезпечити прозорість і об'єктивність у оцінці продуктивності кожного співробітника.

На рисунку 3.2. зображено організаційну структуру компанії Google.

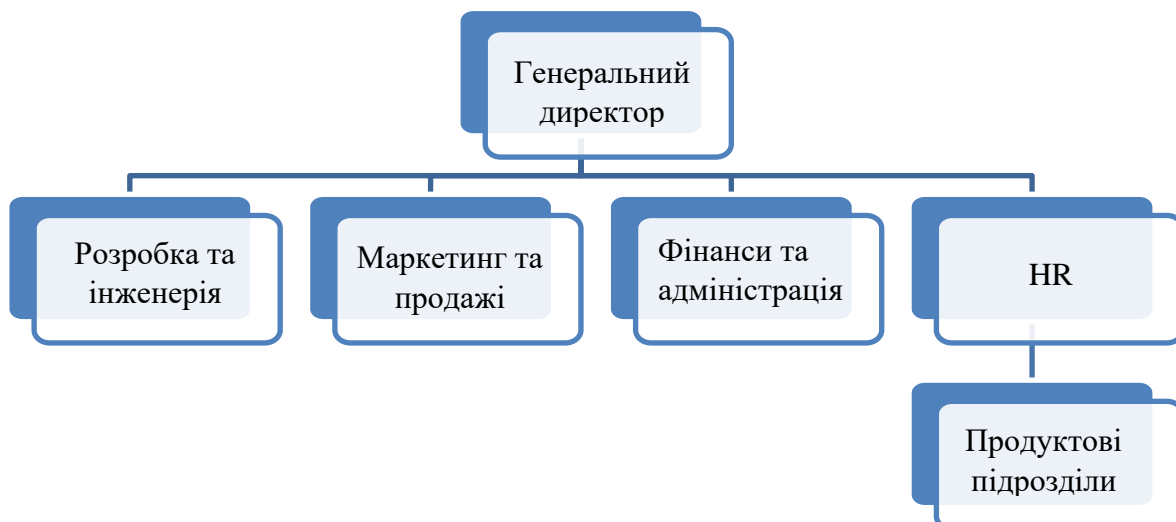


Рис. 3.1. Організаційна структура Google

За останні 10 років Google пережила вражаючий період зростання, перетворившись з невеликої компанії на гіганта технологічного світу. Кількість працівників компанії зросла з 6 тисяч до 50 тисяч, що свідчить про масштабну експансію та амбіції Google. Це зростання супроводжувалося розширенням географічної присутності: кількість офісів Google перевищила 70, розкиданих більш ніж в 40 країнах.

Такий значний ріст є свідченням не тільки успішного розвитку компанії, а й її бачення майбутнього. Google прагне не просто утримувати лідируючі позиції в сфері онлайн-послуг, а й активно досліджувати нові горизонти, прагнучи розширити свій вплив на різні сфери життя.

Одним з найяскравіших прикладів такого бачення є розробка автономних автомобілів, що обіцяють революціонізувати транспортну систему. Проект Project Loon, спрямований на забезпечення доступу до Інтернету за допомогою повітряних куль, демонструє прагнення Google зробити світ більш доступним та з'єднаним. Project Iris, що розробляє контактні лінзи-глюкометри для хворих на діабет, демонструє зацікавленість Google в покращенні якості життя людей та вирішенні глобальних проблем.

Цікаво, що Google не обмежується лише розвитком нових технологій, а активно інвестує в їхнє впровадження. Компанія працює над створенням інфраструктури та екосистем, що дозволяють інтегрувати нові технології в повсякденне життя.

Незважаючи на значний ріст, Google не зупиняється на досягнутому. Очікується, що кількість персоналу і далі зростатиме, адже для реалізації амбітних проектів потрібні талановиті та досвідчені фахівці.

Успіх Google залежить від високої кваліфікації її працівників. Компанія прагне зберегти цю високу планку, постійно інвестуючи в навчання та розвиток своїх співробітників. Тільки за рахунок збереження високого рівня знань та навичок Google зможе продовжувати втілювати свої амбітні плани та залишатися лідером технологічної індустрії. [31].

Хоча у січні 2024 року компанія Google скоротила понад 1000 посад і сплатила \$700 млн вихідної допомоги, про це повідомляє The Verge. Упродовж 2023 року компанія звільнила понад 12 тисяч працівників і витратила \$2,1 млрд на вихідну допомогу цим фахівцям.

Попри скорочення, Google завершив 2023 рік зі зростанням у більшості своїх основних бізнес-напрямів. У четвертому кварталі дохід компанії склав \$86 млрд, що на 13% більше, ніж у 2022 році. Основна стаття доходу Google — пошукова система — принесла \$48 млрд [32].

Таким чином, на сучасному етапі Google можна сміливо охарактеризувати не тільки як таку популярну пошукову систему, але і як одне з найприбутковіших підприємств за всю історію світового бізнесу. На думку фахівців, відстеження динаміки зростання компанії в майбутньому послужить найкращим засобом оцінки ролі Інтернету в житті людей.

Google підтримує і розробляє ряд інтернет-сервісів і продуктів. Google управляє більш, ніж мільйоном серверів в центрах обробки даних по всьому світу і обробляє більше одного мільярда пошукових запитів щодня. У Google є такі онлайн-продукти як поштовий сервіс Gmail, соціальні інструменти Google+ та Google Buzz. У компанії є і десктопні продукти, такі як браузер Google Chrome, програма для роботи з фотографіями Picasa і програма миттєвого обміну повідомленнями Google Talk. Крім того, Google веде розробку мобільної операційної системи Android, яка використовується на великій кількості смартфонів, а також операційної системи Google Chrome OS і пристрої Google Glass [33].

В ході проведеного дослідження був проведений SWOT-аналіз Google, який допоміг виявити сильні і слабкі сторони цієї організації, а також визначити її можливості і загрози. Була складена узагальнена матриця, яка допомагає визначити важливість факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Завдяки виконаній роботі були успішно виявлені і сформульовані проблеми фірми і сформовані пріоритетні напрямки розвитку.

Отже, Google, заснована в 1998 році Ларрі Пейджем і Сергієм Бріном, за два десятиліття перетворилася з невеликого стартапу на одну з найбільших та найвпливовіших компаній у світі. Завдяки інноваційному підходу, передовим технологіям і унікальній організаційній культурі, Google зайняла провідні позиції в багатьох сферах, включаючи пошукові системи, онлайн-рекламу, мобільні операційні системи, хмарні обчислення та апаратне забезпечення.

Google постійно впроваджує нові технології та інноваційні рішення, які змінюють спосіб взаємодії користувачів з інформацією. Від пошукової системи до штучного інтелекту та автономних транспортних засобів, компанія завжди на передовій технологічних розробок.

Унікальна організаційна культура, яка заохочує творчість, відкритість і співпрацю, є однією з ключових переваг Google. Принцип "20% часу" і незвичайний офісний простір сприяють створенню середовища, де співробітники можуть генерувати нові ідеї та проекти.

Google демонструє високу фінансову стабільність та результативність, що підтверджується постійним зростанням доходів, чистого прибутку та ефективним управлінням активами. Компанія також має значні фінансові ресурси для інвестування в нові проекти та технології.

Google має широку глобальну присутність, надаючи свої послуги мільярдам користувачів у всьому світі. Компанія активно розширює свою діяльність на нові ринки та розвиває нові продукти, що сприяє її зростанню та впливу.

Google також приділяє значну увагу соціальній відповідальності, екологічним ініціативам та дотриманню етичних стандартів. Це включає зусилля з покращення умов праці, підтримки різноманіття та інклюзивності, а також зниження вуглецевого сліду.

Google залишається однією з найбільш інноваційних та успішних компаній у світі. Завдяки своєму фокусу на інноваціях, високому рівню фінансової стабільності та унікальній організаційній культурі, компанія продовжує розширювати свої горизонти та впливати на глобальний ринок

технологій. Незважаючи на виклики та конкуренцію, Google має всі необхідні ресурси та стратегії для подальшого зростання та розвитку у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності міжнародної компанії в контексті сучасних викликів глобального бізнес-середовища дозволило зробити наступні висновки:

Управління ефективністю міжнародної компанії: Ефективність міжнародної компанії визначається її здатністю досягати поставлених цілей, оптимізуючи ресурси та забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність в глобальному бізнес-середовищі. Для оцінки ефективності міжнародних компаній використовуються різноманітні показники, що відображають фінансову, операційну, маркетингову та соціальну ефективність. Приклади таких показників: рентабельність, прибутковість, продуктивність, рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, рівень інноваційності, соціальна відповідальність. Управління ефективністю міжнародних компаній має враховувати культурні, мовні, правові та економічні відмінності країн, в яких вони працюють. Це вимагає адаптації стратегій, процесів та комунікаційних підходів до специфіки кожного ринку.

Виклики для міжнародних компаній: Міжнародні компанії стикаються з ризиками, пов'язаними з глобальними економічними кризами, торговельними війнами та політичною нестабільністю. Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, хмарні технології та Інтернет, створює нові можливості та виклики для міжнародних компаній. Зміни в демографічних показниках, зростання середнього класу та зміна споживчих уподобань впливають на стратегії міжнародних компаній.

Ключові аспекти ефективного управління: Розробка чіткої стратегії розвитку, що враховує глобальні тренди та ризики, є ключовим фактором успіху міжнародних компаній. Ефективне управління фінансовими ресурсами, забезпечення фінансової стабільності та рентабельності є критично важливим для міжнародних компаній. Оптимізація логістичних процесів, забезпечення своєчасного та ефективного постачання товарів та послуг є ключовим

фактором конкурентоспроможності. Формування ефективної системи мотивації, навчання та розвитку персоналу, створення сприятливого робочого середовища є важливим для досягнення високої ефективності.

Інструменти управління ефективністю: Надання можливості відстежувати витрати, ресурси, результати діяльності та інші ключові показники - це необхідність для ефективного управління. Своєчасна та достовірна інформація допомагає приймати обґрунтовані рішення та контролювати процес досягнення цілей. Сучасні інформаційні системи надають можливість глибокого аналізу даних, виявлення трендів, прогнозування результатів та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє переходити від реактивного управління до проактивного планування та оптимізації діяльності. Автоматизація рутинних завдань звільняє час для більш творчих та стратегічних задач. Це дозволяє концентрувати зусилля на вирішенні ключових питань та підвищувати продуктивність праці.

Аналіз ефективності діяльності міжнародної компанії GOOGLE: Дослідження показало, що Google успішно використовує стратегічне планування, інноваційні технології, ефективне управління персоналом та фінансами, що дозволяє їй досягати високої ефективності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Використання оціночного механізму: Розроблений оціночний механізм дозволяє компаніям ретельно оцінити можливості освоєння нового зарубіжного ринку, визначити основні напрямки стратегії, розробити етапи її реалізації та оцінити можливі ризики.

Google демонструє, що ефективне управління фінансами є ключовим фактором успіху на міжнародному ринку. Компанія має чітку систему контролю та аналізу фінансових показників, що дозволяє їй оптимізувати витрати, інвестувати в перспективні напрямки та забезпечувати фінансову стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 7 прикладів бізнес-стратегій. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/business-strategy-examples/>.
2. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Scientia Fructuosa. Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 23–32. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)03)
3. Бикова М.В., Глушко А.Д. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства як основи його фінансової стабільності. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 111–113
4. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія. Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.
5. Глушко А.Д. Пиріг Я.М. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 1 (314). С. 47–54.
6. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с
7. Гончар О. І., Чорна Л. О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2 (304). Т. 1. С. 13–18.
8. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812/1722>
9. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія*

«Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. Вип. 14. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>

10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Дмитренко А.І. Діагностика прибутковості підприємства за нормативною бухгалтерською звітністю Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2018. № 2. С. 26–33.

12. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044>

13. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 19.07.2022 р. №2435-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text>

14. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 03.03.2022р. №2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

15. Інновацій на структура Google. URL: <http://surl.li/enhmwm>

16. Клювак О. В. Інноваційний розвиток експорту послуг України в умовах мирного та воєнного часу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 157–168.

17. Коваленко Д. І., Легка А. О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. International Scientific Journal. 2015. № 8. С. 118–122.

18. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17

19. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 43–55.

20. Куцик В. І., Майборода В. М. Тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 54–64. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022)

21. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

22. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 01.03.2024).

23. Назарова К. О., Мойсеєнко О. М. COVID-криза як драйвер диджиталізації бухгалтерських процедур. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 227–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6- 227-234>

24. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 88–92.

25. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8194>

26. Орос Ю. Звіт Google. 2023. URL: <https://itc.ua/ua/novini/zvit-google-dohid-74-6-mlrd-2-mlrd-aktyvnyh-korystuvachiv-youtube-shorts-ta-generatyvnyj-shi-v-android-14/>.

27. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf.

28. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / переклад Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

29. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності: обліково-аналітичний аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 12. С. 124–141.

30. Робота рулить! Інсайти від компанії Google. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/roбота-rulit-insajti-vid-kompaniji-google>.

31. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 1 (35). С. 223–230.

32. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.

33. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2022. № 4. С. 103–115.

34. Стан сфери послуг в Україні під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/chy-ye-perspektyvy-dlyarozvytku-sfery-poslug-v-ukrayini-pid-chas-vijny>

35. Трохимець О. І., Небога Т. В., Котлубай В. О. Методичні основи оцінки та управління розвитком інноваційної інфраструктури національної економіки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 4 (121). С. 123–129.

36. Трушлякова А. Б. Розвиток діджиталізації в Україні: фактори впливу, переваги та виклики сьогодення. Економічні горизонти. 2018. № 4. С. 186–191. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.212762](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.212762)

37. Фінансові показники Alphabet. Скільки заробив власник Google та YouTube URL: <https://speka.media/finansovi-pokazniki-alphabet-skilki-zarobiv-vlasnik-google-ta-youtube-pyldqv>.

38. Швець Л. В., Редько Н. О., Дудка Т. В. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973>

39. Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського: науковий журнал. Серія: Економіка і управління. Т 30 (69), №6, Ч.1. С. 76–81.

40. Як побудована корпоративна культура Google. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/yak-pobudovana-korporatyvna-kultura-google>.

41. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.

42. Business r Activity Expectations Index (BAEI) in May 2023. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/bizneszberigaye-pozitivni-otsinki-schodo-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--rezultati-opituvannya-pidpriyemstv-u-travni>

43. Delzer M., Verma K. K., Chisholm E. Costs and Benefits of.NET Application Migration to the Cloud. GigaOm. URL: <https://gigaom.com/report/costs-and-benefits-of-net-application-migration-to-the-cloud-2/>

44. Gilchrist A. Middleware Industrial Internet of Things Platforms. In: Industry 4.0: The Industrial Internet of Things. Apress, Berkeley, CA, 2016. P. 153–160. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4_10

45. Goncharuk A. G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. 306 p

46. Google (Alphabet) SWOT Analysis. URL: <https://panmore.com/google-swot-analysis-recommendations>.

47. Google витратила в січні \$700 млн на звільнення співробітників URL: <https://dou.ua/forums/topic/47347/>.

48. Google. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Google>
49. Harrison J. S., St. John C. H. Foundations in strategic management. 4th ed. Cengage Learning, 2014. 208 p.
50. Heathfield S. M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2014.
URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt_2.htm
51. Herbert L. Digital Transformation: Build your organization's future for the innovation age. Bloomsbury Publishing, 2017. 264 p.
52. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London : Kogan Page, 2006. 245 p.
53. How Real-Time Data Analysis Empowers Your Business. Rikkeisoft – Trusted IT Solutions Provider. 04.04.2024. URL: <http://surl.li/vcxblg>
54. Mann J. Amazon's warehouse robot army keeps getting bigger and bigger. Yahoo News. URL: <https://ca.news.yahoo.com/amazons-warehouse-robotarmy-keeps-101712514.html>
55. Planning. URL: <https://google-management.wixsite.com/google-management/planning-ch67>.
56. Rogers D. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press, 2016. DOI: <https://doi.org/10.7312/roge17544>
57. Sacolick I. Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology. American management Association, 2022. 224 p.
58. Soper T. Starbucks mobile orders surpass 30% of total transactions at U.S. stores. GeekWire. 31.01.2024. URL: <https://www.geekwire.com/2024/starbucks-mobile-orders-surpass-30-of-total-transactions-at-u-s-stores-for-the-first-time/>
59. Stephen R. Covey. The 7 Habits of Highly Effective People. Infographics Edition. 2015. PP. 393.

60. Total Salary Range for Procter & Gamble Robotic Process Automation (RPA) Developer. Glassdoor. URL: <http://surl.li/xrabmb>

61. UPS To Enhance ORION With Continuous Delivery Route Optimization. UPS. 29.01.2020. URL: [https:// about.ups.com/us/en/newsroom/press-releases/innovation-driven/ups-to-enhance-orion-withcontinuous-delivery-route-optimization.html](https://about.ups.com/us/en/newsroom/press-releases/innovation-driven/ups-to-enhance-orion-withcontinuous-delivery-route-optimization.html)

62. Voynarenko M., Cherep A., Gonchar O., Cherep A., Krylov D. and Oleynikova L. Information Provision for Forecasting Strategies Innovative Activities of Enterprises / Advanced computer information technologies (ACIT`2019): 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5–7, 2019). Ceske Budejovice, 2019. P. 362–365. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218491537>