ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ

«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій
Форма навчання денна
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____ Л. С. Франко
«_____»_____2021 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:
«Управління ефективністю діяльності міжнародних компаній
(на матеріалах компанії «Nike, Inc.»)»

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Шрамковський Іван Михайлович
Підпис _____
Дата «__»_____ 2021 р.

Науковий керівник: Артеменко Ірина Анатоліївна, к. е. н., доцент
Підпис _____
Дата «__»_____ 2021 р.

Рецензент: Ноздрін Олександр Олександрович

Полтава 2021

ЗМІСТ

Вступ…… 3
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності міжнародних компаній…… 7
1.1. Сутність та основні підходи до управління ефективністю діяльності міжнародних компаній…… 7
1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності діяльності міжнародних компаній…… 17
1.3. Особливості управління діяльністю міжнародних компаній в умовах транснаціоналізації міжнародного бізнесу…… 27
Висновки до розділу 1…… 37
Розділ 2. Управління ефективністю діяльності компанії «Nike, Inc.»..... 40
2.1. Аналіз виробничої діяльності компанії «Nike, Inc.»…… 40
2.2. Фінансово-господарська діяльність компанії «Nike, Inc.»…… 49
2.3. Оцінка чинників впливу на ефективність діяльності компанії «Nike, Inc.»…… 57
Висновки до розділу 2…… 65
Розділ 3. Удосконалення системи управління ефективністю діяльності компанії «Nike, Inc.»..... 68
3.1. Стратегічні альтернативи підвищення ефективності діяльності компанії «Nike, Inc.»…… 68
3.2. Інвестиційна діяльність «Nike, Inc.» та її роль у забезпеченні ефективності компанії..... 78
3.3. Удосконалення менеджменту компанії «Nike, Inc.» як засіб підвищення ефективності діяльності в системі міжнародного бізнесу…… 89
Висновки до розділу 3…… 96
Висновки та пропозиції…… 99
Список використаних джерел…… 104
Додатки…… 112

ВСТУП

Актуальність теми. Процес глобалізації світового господарства важко собі уявити без засадничої ролі транснаціональних компаній, що здійснюють свою діяльність на численних ринках різних країн та розмивають кордони національних економік. Успішність функціонування будь-якого підприємства, у тому числі і ТНК, багато в чому визначається ефективністю діяльності компаній. Необхідність дослідження ефективності діяльності ТНК зумовлена тим, що в період глобалізації роль світових гігантів постійно зростає, і діяльність корпорацій суттєво впливає на економічну кон'юнктуру більшості економік світу. Ефективність є однією із основних економічних категорій та виступає ключовим поняттям господарської діяльності. Вона виражає сукупність найбільш загальних, істотних, стійких зв'язків і відносин з приводу отриманих результатів господарської діяльності та понесених в її ході витрат. Як економічна категорія ефективність дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання. Вона характерна всьому відтворювальному процесу та проявляється і втілюється у діяльності будь-якої господарської ланки і господарських систем усіх рівнів. Від ефективності функціонування ТНК залежать темпи інтенсифікації потоків інвестиційних і фінансових коштів, зростання національних економік, їх техніко-технологічне оновлення та залучення до світового економічного простору. Отже, актуальними є питання дослідження системи управління ефективністю та чинників її підвищення в діяльності ТНК у контексті формування стратегії управління діяльністю компанії.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналізу ефективності господарської діяльності міжнародних корпорацій присвячено чимало робіт як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значну увагу цьому питанню присвячено в дослідженнях організації UNCTAD та безпосередньо такими вченими, як: М. М. Бердар [3], І. М. Бойчик [6], М. В. Володькіна [11], С. С. Габор [12],

С. А. Давимука [16], Дж. Х. Даннинг [58], Й. С. Завадський [18], А. Л. Коляда [21], Л. Г. Мельник [28], В. А. Сідун [40] та ін.

Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

Метою дослідження є аналіз управління ефективністю діяльності міжнародних компаній. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

– дослідити сутність та основні підходи до управління ефективністю діяльності міжнародних компаній;

– визначити методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності діяльності міжнародних компаній;

– проаналізувати особливості управління діяльністю міжнародних компаній в умовах транснаціоналізації міжнародного бізнесу;

– здійснити аналіз виробничої діяльності компанії «Nike, Inc.»;

– провести дослідження фінансово-господарської діяльності компанії «Nike, Inc.»;

– охарактеризувати чинники впливу на ефективність діяльності компанії «Nike, Inc.»;

– дослідити стратегічні альтернативи підвищення ефективності діяльності компанії «Nike, Inc.»;

– проаналізувати інвестиційну діяльність «Nike, Inc.» та її роль у забезпеченні ефективності компанії;

– розробити шляхи удосконалення менеджменту компанії «Nike, Inc.» як засобу підвищення ефективності діяльності в системі міжнародного бізнесу.

Об`єктом дослідження є управління ефективністю діяльності міжнародних компаній.

Предметом дослідження є управління ефективністю діяльності компанії «Nike, Inc.».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є положення теорій міжнародних економічних відносин, міжнародної економіки,

інвестиційного та стратегічного менеджменту, управління конкурентоспроможністю. В процесі дослідження використано наступні методи: системний – для з`ясування сутності управління ефективністю діяльності міжнародних компаній; метод єдності історичного та логічного – для висвітлення методичних аспектів оцінки та аналізу ефективності діяльності міжнародних компаній; класифікації – для групування особливостей управління діяльністю міжнародних компаній в умовах транснаціоналізації міжнародного бізнесу; системного та структурного аналізів – для з`ясування особливостей діяльності компанії «Nike, Inc.»; порівняльного аналізу – для дослідження системи конкурентних переваг компанії «Nike, Inc.».

Інформаційну базу досліджень склали офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних та вітчизняних установ, монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти провідних компаній та їх фінансова звітність.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по дипломній магістерській роботі у діяльності ТОВ «АГРОЦЕНТР 2017». Впровадження стосуються розвитку технічної інфраструктури, масштабування та адаптації цифрових платформ для задоволення зростаючого споживчого попиту та з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції компанії.

Значущість дослідження для навчального процесу підтверджується «Довідкою про рекомендацію до впровадження та використання результатів дипломної магістерської роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: 1) при викладанні дисципліни «Управлінська результативність у міжнародному бізнесі» у тему «Методика оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства» включити розгляд питання «Управління ефективністю діяльності міжнародних компаній» і використати відповідну

інформацію при розробці навчальних завдань для практичних занять; 2) при викладанні дисципліни «Управлінська результативність у міжнародному бізнесі» використовувати мультимедійну презентацію за тією ж темою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання дипломної магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у дослідженні управління ефективністю діяльності міжнародних компаній.

Апробація результатів дипломної магістерської роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на ІІІ Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах» (м. Полтава, 15-16 квітня 2021 року).

Публікація: Шрамковський І. М. Управління ефективністю діяльності компаній в умовах трансформації економіки / І. М. Шрамковський // Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах : збірник матеріалів ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15-16 квітня 2021 року). – Полтава : ПУЕТ, 2021. – С. 286-289 [49].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність та основні підходи до управління ефективністю діяльності міжнародних компаній

Процес діяльності будь-якої міжнародної компанії здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби діяльності, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – результати діяльності, які залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання (рис. 1.1).

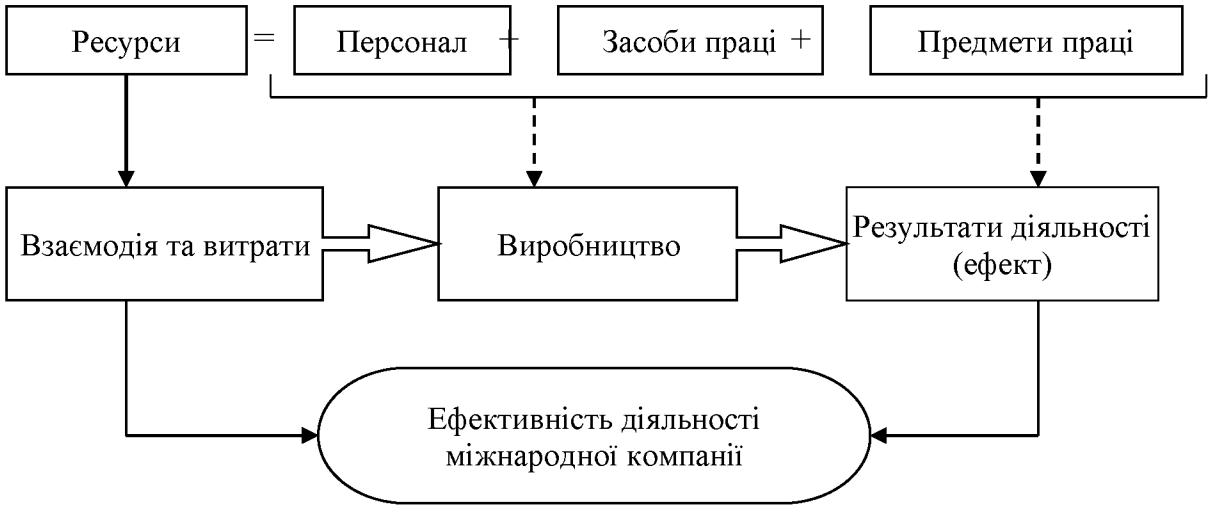

Рисунок 1.1 – Формування результатів та ефективності діяльності міжнародної компанії

Джерело: [50].

Результати діяльності міжнародної компанії як найважливіший

компонент для визначення її ефективності не варто тлумачити однозначно. Необхідно розрізняти кінцевий результат процесу діяльності та кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства або іншої інтеграційної структури як первинної автономної ланки економіки. Перший відбиває матеріалізований результат процесу діяльності, що вимірюється обсягом продукції у натуральній і вартісній формах. Другий включає не тільки обсяг виробленої продукції, а також її споживну вартість. Кінцевим результатом господарської діяльності міжнародної компанії за певний період часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом діяльності міжнародної компанії – прибуток (прибутковість).

Теорія ефективності чітко розмежовує поняття ефекту та ефективності. Під ефектом розуміють результат діяльності, а під ефективністю – співвідношення результату (ефекту) і витрат, що забезпечили його отримання.

Ефект (від латинського слова «effectus» – виконання, дія) означає результат, наслідок певних причин, дій. Ефект може вимірюватися у матеріальному, соціальному, вартісному вираженні. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків діяльності міжнародної компанії. Вона показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий.

У працях вітчизняних економістів існують різні трактування терміну «ефективність діяльності підприємства». Так, професор Покропивний С. Ф. ефективність діяльності визначає як «комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу» [50].

На думку Бойчик І. М. «ефективність діяльності – це економічний показник, що відображає ступінь віддачі і раціональність організації господарської діяльності. Дана категорія являє собою узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів праці, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу» [6].

Мельник Л. Г. трактує ефективність як «відношення результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер

причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий» [28].

На думку Володькіної М. В. ефективність діяльності підприємства «характеризується рівнем використання ресурсів підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища й визначається шляхом зіставлення результатів виробництва з його витратами» [11].

Ефективність господарської діяльності, на думку Сідун В. А., «визначається співвідношенням отриманих результатів, що відображають досягнення цілей розвитку підприємства і обсягів сукупних ресурсів, що застосовані та використані» [40].

На нашу думку, ефективність діяльності виражається як співвідношення результатів діяльності самостійного суб'єкта господарювання та використаними для їх одержання матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Родовою ознакою ефективності може слугувати необхідність досягнення мети діяльності міжнародної компанії з найменшими витратами суспільної праці або часу. У кінцевому підсумку змістовне тлумачення ефективності як економічної категорії характеризується як досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці, та визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є утворювальною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його нагромадження. Саме тому підвищення ефективності діяльності можна вважати конкретною формою проявлення цього закону [50].

У зарубіжній практиці для визначення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність діяльності та продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість

діяльності.

В економічній теорії існує декілька підходів до класифікації видів ефективності.

Покропивний С. Ф. розглядає наступні види ефективності [50]:

– народногосподарська ефективність, яка відображає ефективність діяльності з точки зору всього народного господарства в цілому країни, регіону;

– бюджетна ефективність, що враховує вплив діяльності міжнародної компанії на витрати і прибутки;

– комерційно-фінансова ефективність, яка враховує фінансові результати діяльності міжнародної компанії.

Маркіна І. А. [27] розглядає ефективність як комплексне співвідношення результатів діяльності і витрат, що виражені через три основні групи показників ефективності діяльності:

– показники соціальної ефективності діяльності;

– показники ефективності використаних ресурсів;

– показники економічної ефективності (прибуток, мета).

Тадика І. Б. виокремлює сім видів ефективності діяльності міжнародної компанії (рис. 1.2).

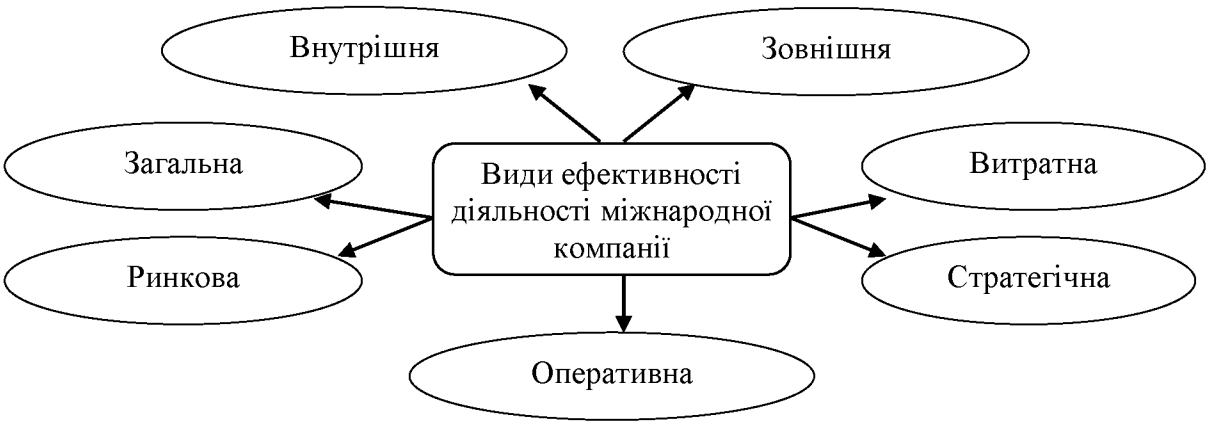

Рисунок 1.2 – Класифікація видів ефективності діяльності міжнародної компанії

Джерело: [44].

Внутрішня ефективність – це ефективність з точки зору використання

внутрішніх можливостей компанії.

Зовнішня ефективність – це ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей компанії. Ця складова великою мірою зумовлена станом підприємницького оточення, здатністю міжнародної компанії пристосуватись до змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність – це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління компанією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. Тому міжнародній компанії для отримання максимально високих результатів необхідно, з одного боку, найповніше реалізувати її ринкові можливості, а з іншого – забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Ринкова ефективність діяльності показує, наскільки повно міжнародна компанія задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Вона залежить від здатності міжнародної компанії своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

Стратегічна ефективність належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність компанії реалізувати обрану стратегію.

Оперативна ефективність відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі діяльності міжнародної компанії в результати діяльності, її можна охарактеризувати як здатність компанії працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які випливають із стратегічних цілей компанії, то можна стверджувати, що оперативна ефективність компанії забезпечує її стратегічну ефективність.

Згідно загальноприйнятої класифікації виділяють види ефективності

діяльності міжнародної компанії, кожний з яких має певне практичне значення для системи господарювання (рис. 1.3).

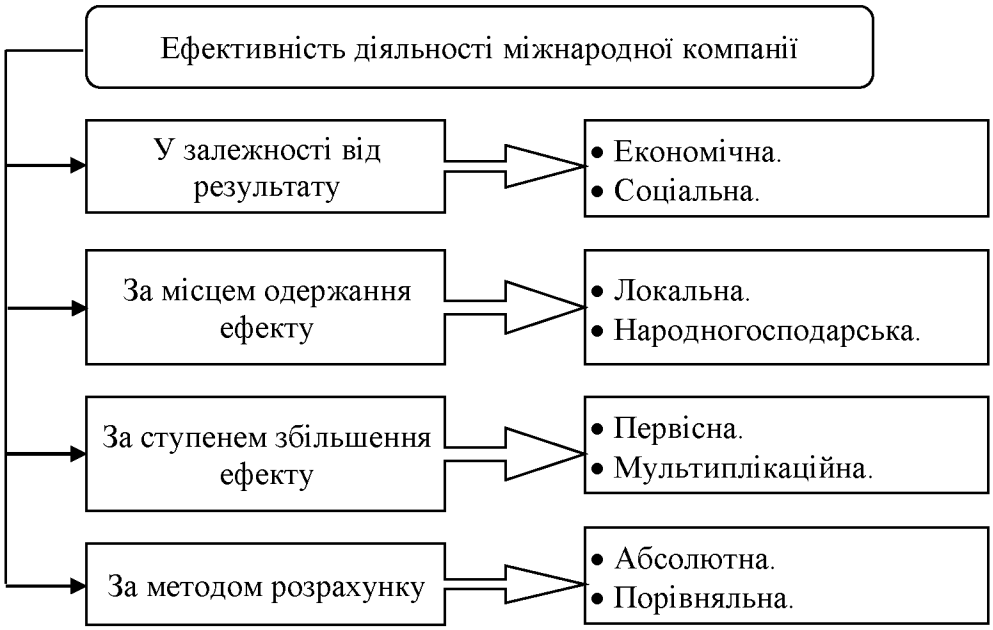

Рисунок 1.3 – Класифікація видів ефективності діяльності міжнародної компанії

Джерело: [8].

У залежності від одержаного результату визначається:

– економічна ефективність, яка характеризується співвідношенням результату до витрат, необхідних для досягнення мети, і відображається через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності в міжнародній компанії чи в іншій інтеграційній структурі. До таких показників належать: обсяг виробленої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, рентабельність діяльності чи окремого виробництва, економія тих чи тих видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості продукції, продуктивність праці тощо;

– соціальна ефективність, яка відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління і полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки діяльності міжнародних компаній можуть бути не лише

позитивними, а й негативними (безробіття, посилення інфляції, погіршання екологічних показників).

За місцем одержання ефекту розрізняють:

– локальну ефективність, яка визначає конкретний результат господарської чи іншої діяльності міжнародної компанії, унаслідок якої воно має певний зиск (дохід, прибуток);

– народногосподарську ефективність, яка виникає коли діяльність в даній міжнародній компанії потребує додаткових витрат ресурсів, але споживання результатів такої діяльності на іншому підприємстві пов'язане з меншими експлуатаційними витратами або іншими позитивними наслідками діяльності, тобто сукупний ефект у сферах виробництва та споживання відповідних виробів (послуг), тобто створює сукупний ефект у сферах діяльності та споживання відповідних продуктів у цілому в країні).

За методом розрахунку виділяють:

– абсолютну ефективність, яка характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності міжнародної компанії за певний проміжок часу;

– порівняльну ефективність, яка відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору оптимального; рівень порівняльної ефективності відбиває економічні та соціальні переваги вибраного варіанта здійснення господарських рішень (напрямку діяльності) проти інших можливих варіантів.

Абсолютна й порівняльна ефективність доповнюють одна одну. Визначення економічно найбільш вигідного варіанта господарювання завжди базується на зіставленні показників абсолютної ефективності, а її аналітична оцінка здійснюється порівнянням запланованих, нормативних і фактично досягнутих показників, їхньої динаміки за певний період.

Залежно від ступеню збільшення ефекту розраховують:

– синергетична ефективність, яка виражає такий комбінований вплив сукупності інновацій на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання,

коли загальний ефект перевищує суто арифметичну суму впливу на діяльність кожної інновації зокрема, тобто коли кожна інновація посилює вплив усіх інших;

– первинна ефективність – це початковий одноразовий ефект, який одержано внаслідок здійснення господарської діяльності міжнародної компанії через впровадження технічних, організаційних, соціальних або економічних заходів.

Для того, щоб досягти дієвого управління ефективністю управління діяльності міжнародної компанії необхідно розділити процес управління ефективністю на окремі напрями (рис. 1.4).

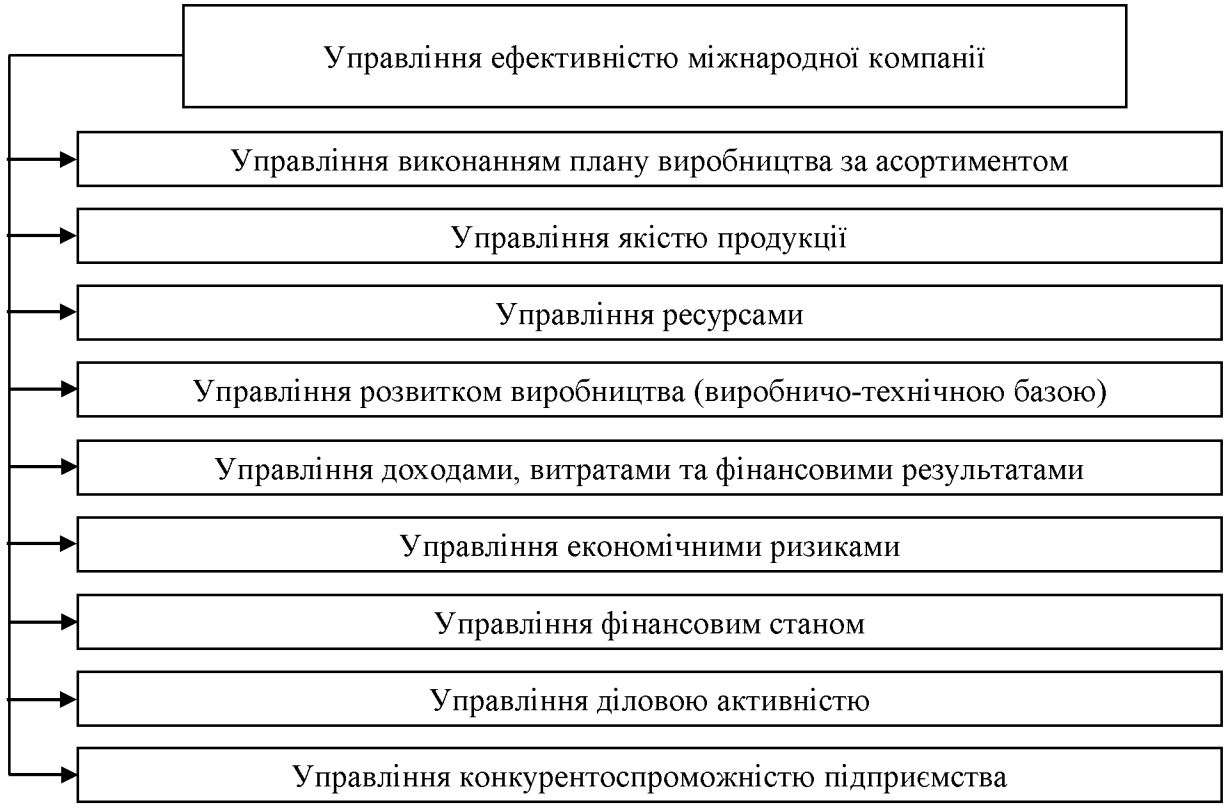

Рисунок 1.4 – Основні напрями управління ефективністю діяльності міжнародної компанії

Джерело: [21].

Підсистема «управління виконанням плану виробництва за асортиментом» покликана для того, щоб забезпечити виробництво і поставку товарів в заданих об’ємах, наявності асортименту, якості, термінів поставлених

планами виробництва, договорами, замовленнями, при найменшому циклі та найменших витратах виробництва. Процеси виробництва продукції і процеси її постачання є об'єктом управління даної підсистеми.

Друга підсистема «управління якістю продукції» має на меті безперервно забезпечувати покупців продукцією, якість якої максимально забезпечувала б їх потреби і, за потреби, систематично удосконалювати ефективність виробництва. Мета даної підсистеми визначається за стадіями життєвого циклу товарів і конкретизується в залежності від участі компанії в реалізації процесів життєвого циклу товарів. В даній підсистемі об'єктами управління є технічний ступінь і якість товарів вцілому, хід їх формування на стадії вивчення і проектування, задоволення якості в ході виробництва, збереження в ході обігу, повноцінного застосування та оновлення в ході споживання.

В підсистемі «управління ресурсами» об'єктами управління являються залучені ресурси, хід виробничої, господарської та управлінської діяльності щодо їх застосування. Основна мета підсистеми полягає у збільшенні ефективності використання ресурсів різними шляхами. Оцінювання впливу заходів щодо збільшення ефективності застосування ресурсів визначається показниками ефективного залучення кожного виду ресурсів.

«Управління розвитком виробництва» є процесом збільшення науково-технічного й організаційного рівня виробництва компанії, виробничих потужностей та ефективності освоєння капітальних вкладень.

Надзвичайно важливу роль відіграє напрям «управління доходами, витратами та фінансовими результатами» в ході управління ефективністю функціонування міжнародної компанії. Через те що саме цей напрям дозволяє результативно управляти та контролювати об'єм, доцільність здійснення видатків, величину доходу на підприємстві. Завдяки цьому напряму забезпечується систематичне отримання більшого значення фінансового результату (прибутку, що являється крайньою метою та основним стимулом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання та головним показником ефективності діяльності), а також безперебійний процес функціонування

міжнародної компанії.

Напрям «управління економічним ризиком» покликаний вчасно виявити, оцінити та керувати різними видами ризиків, що виявляються в ході виробничо-господарської діяльності компанії.

«Управління фінансовим станом» – підсистема, яка дозволяє моніторить динаміку складу та структури активів, джерела їхнього фінансування, відповідає за підтримку валютної стійкості, управляє станом ліквідності та платоспроможності.

Основна мета напряму «управління діловою активністю» є управління ефективністю комерційної діяльності компанії (насамперед, торговельної).

Остання підсистема – «управління конкурентоспроможністю» відіграє важливу роль у функціонуванні компанії. Діє для того, аби підприємство мало можливість вдало використовувати всі фактичні та потенційні можливості, а також ухилятися або нівелювати дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, враховувати чинники утворювання конкурентних переваг компаній відповідно до галузевої приналежності та намагатися завжди підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Втілення в життя мети управління ефективністю функціонування компанії потребує узгодження та зрівноваження дій із визначених напрямів. Саме за цих умов результатом є відповідність реального стану підприємства поставленим параметрам, які потребують не лише досягнення, а й зміцнення.

Отже, управління ефективністю діяльністю компанії – це багатоаспектне поняття, адже визначається через результати управління в окремих функціональних підсистемах. Завданням керівників підприємств, що хочуть досягти успіху в удосконаленні ефективності – це вибір підходу, що найкраще відповідає умовам функціонування компанії.

Система управління ефективністю діяльності повинна бути нерозривно інтегрована із загальною системою управління компанією, тому, що приймання управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності компанії прямо чи опосередковано впливає на ступінь прибутку, що, є головним джерелом

фінансування удосконалення підприємства та підвищення доходів його власників і персоналу. З огляду на ці позиції, можливо сформулювати визначення управління ефективністю діяльності компанії – це процес на засаді функцій управління з врахуванням інструментів і методів одержання управлінських рішень з формування та розподілу прибутку, раціонального застосування всіх фактичних в компанії ресурсів з ціллю максимізації фінансових результатів, а також оптимізації фінансових ресурсів.

Таким чином, управління ефективністю діяльністю підприємства – це комплексне поняття, яке відображає результати застосування ресурсів за певний проміжок часу, основною ознакою якого є необхідність досягнення цілі господарської роботи підприємства з мінімальними витратами суспільної праці чи часу.

1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності діяльності міжнародних компаній

Для комплексного оцінювання ефективності системи управління необхідним є використання показників, що об'єднані у три групи: суцільні результативні показники виробничо-фінансової діяльності компанії – валовий обсяг товарів в динаміці, вихід валової продукції, фондовіддача, маса прибутку, рентабельність виробництва тощо; дані продуктивності праці – виробництво валових товарів на одного керівного працівника чи на один людино-день, вихід валових товарів на одну гривню видатків на менеджмент, обсяг прибутку на один людино-день, який витрачено в менеджменті; дані економічності системи управління – питома вага штату управління у загальному числі робочих і загальному фонді оплати праці, питома вага видатків на менеджмент в собівартості продукції.

Щоб визначити ефективність вдосконалення управління необхідно

враховувати такі дані, як зіставлення витрат на раціоналізацію з даними діяльності об'єкта управління; співзалежність видатків на удосконалення управління і прямо на управлінський процес; динаміку видатків на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва [18].

Ефективність менеджменту визначається відношенням результатів роботи менеджерів до видатків, пов'язаних із роботою даної діяльності. Вона може бути презентована у вигляді рівняння, що включає мету організації, а також три види ефективності – результативну, потребну і витратну. До найсучасніших методів оцінювання ефективності управління можна було б віднести: монокритеріальний і полікритеріальний методи, метод співставлення параметрів до чисельника і знаменника, метод максимізації або мінімізації параметрів ефекту, ретроспективний метод, метод використання системи критеріїв. Для ширшого аналізу системи управління можливим є впровадження таких методичних критеріїв як співвідношення затрат на управління з кінцевими результатами діяльності підприємства; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових оцінок роботи компанії; впровадження емпіричних формул, що характеризують ефективність управління; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання головних факторів виробництва; нормативний підхід; здійснення експертного і якісного оцінювання. В процесі оцінювання ефективності потрібно враховувати загальні показники діяльності апарату управління, результативні показники роботи компанії і інші показники [16].

Однією з центральних передумов забезпеки ефективності управління діяльністю компанією є оцінювання її рівня. Для оцінювання ефективності управління діяльністю компанії застосовують інтегральний показник ефективності, який утворюється на підґрунті системи якісних та кількісних показників, які відображають ефективність управління в центральних функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому дані самого інтегрального показника

потрібні для однозначної реакції на питання про ступінь ефективності управління діяльністю компанії, і для відстеження динаміки цього показника.

Ефективність системи управління діяльністю являється складною багатокритеріальною характеристикою. Тому потрібно вибрати такий метод її оцінки, який би врахував абсолютно всі складові деталі, та дав би комплексний підсумок і дозволив би робити аналіз змін, які відбуваються в управлінні діяльністю компанії.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства нами буде застосована наступна система критеріїв:

– дієвість, яка відображає ступінь досягнення поставлених цілей;

– економічність – це ступінь використання міжнародною компанією ресурсів, що визначається шляхом співвідношення кількості ресурсів, які було заплановано для досягнення цілей та фактично використаних ресурсів;

– продуктивність міжнародної компанії, яка визначається відношенням кількості виготовленої продукції до витрат на її виробництво;

– прибутковість – це співвідношення між сукупними доходами та сукупними витратами. Найчастіше у практиці господарювання використовуються такі конкретні показники як відношення чистого прибутку до власного капіталу, показники рентабельності, рівень прибутковості інвестицій та інші;

– якість – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби споживачів відповідно до свого призначення і вона є основною складовою конкурентоспроможності продукції;

– якість трудового життя – це інтегральний показник, який відображає ступень задоволення не тільки потреб працівника у матеріальному заробітку, а також прагнення розкрити та розвинути свій потенціал (працездатність, творчі ресурси, спеціальні якості та ін.);

– впровадження інновацій – це критерій, що характеризується певним ступенем ризику.

Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних

показниках ефективності господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання.

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

– забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;

– відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками діяльності в міжнародній компанії;

– виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності діяльності).

Систему показників ефективності діяльності міжнародної компанії, що побудована на підставі зазначених принципів, умовно можна розділити на дві групи – узагальнюючі і конкретні.

Узагальнюючі показники ефективності характеризують результативність діяльності всієї економічної системи в цілому (підприємства, суб'єкта, території, національної економіки).

Конкретні показники ефективності характеризують окремі сторони економічного (виробничого або комерційного) процесу.

Конкретні показники містять такі групи показників:

– показники ефективності використання праці (персоналу);

– показники ефективності використання виробничих (основних та оборотних) фондів;

– показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів та інвестицій).

Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів (табл. 1.1). У кожному випадку можна визначити частку підвищення ефективності діяльності за рахунок зниження витрат ресурсів, інтенсифікації

процесів та інших чинників. Для цього застосовується факторний аналіз, метод ланцюгових підстановок та інші методи аналізу.

Таблиця 1.1 – Система показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
Рівень задоволення потреб ринку. Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів. Прибуток на одиницю загальних витрат. Рентабельність виробництва. Витрати на одиницю виробленої продукції. Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва. Народногосподарський ефект використання одиниці продукції.	Темпи зростання продуктивності праці. Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці. Відносне вивільнення працівників. Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу. Трудомісткість одиниці продукції. Зарплатомісткість одиниці продукції	Загальна фондовіддача (за обсягом продукції). Фондовіддача активної частини основних фондів. Рентабельність основних фондів. Фондомісткість одиниці продукції. Матеріаломісткість одиниці продукції. Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів	Оборотність оборотних коштів. Рентабельність оборотних коштів. Відносне вивільнення оборотних коштів. Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)

Джерело: [12].

У практиці діяльності міжнародних компаній у ринкових умовах застосовуються різноманітні показники оцінки ефективності діяльності в залежності від специфіки застосовуваних технологій, систем управління, особливостей продукції, методів її реалізації.

Для діагностики ефективності діяльності міжнародної компанії нами будуть використані такі узагальнюючі показники, як рентабельність виробництва продукції, витрати на одиницю виробленої продукції, частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва, народногосподарський ефект використання одиниці продукції.

Витрати на одиницю виробленої продукції, як узагальнюючий показник ефективності споживаних ресурсів, характеризує рівень поточних витрат на виробництво і збут продукції (рівень собівартості).