

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Спільне підприємництво в міжнародному бізнесі

Студента 2 курсу, 1мз групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Ляшенко Олександра
Володимировича

підпис

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший викладач

Кушнарєнко Наталія
Петрівна

підпис

Гарант освітньої
програми

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	6
1.1. Генезис визначення сутності спільного підприємництва в міжнародному бізнесі	6
1.2. Аналіз фінансового стану ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС"	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС"	24
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС"	24
2.2. Вибір країн-контрагентів у контексті створення спільного підприємства ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС"	29
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС"	37
3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС"	37
3.2. Прогнозна оцінка запропонованих заходів	43
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

АНОТАЦІЯ

ЛЯШЕНКО О.В. Спільне підприємництво в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС", м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

Робота присвячена дослідження процесу спільної підприємницької діяльності у міжнародному бізнесі.

У першому розділі роботи досліджено генезис визначення сутності спільного підприємництва в міжнародному бізнесі та представлено результати аналізу фінансового стану ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС".

У другому розділі представлено результати оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу та обґрунтовано вибір країн-контрагентів у контексті створення спільного підприємства ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС".

У третьому розділі представлено комплекс заходів щодо підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС" та результати прогнозової оцінки запропонованих заходів.

Ключові слова: інвестування, спільна підприємницька діяльність, міжнародний бізнес, ефективність

ANNOTATION

LYASHENKO O. Joint venture in international business (on the materials of LLC "TEPLOKOMPLEKS", Kyiv).

Final qualification work for the master's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". Kyiv National University of Trade and Economics, 2021

The work is devoted to the study of the process of joint business activity in international business.

In the first section of the work, the genesis of determining the essence of joint venture in international business is investigated and the results of the analysis of the financial condition of LLC "TEPLOKOMPLEKS" are presented.

The second section presents the results of the assessment of the favorable environment of international business and substantiates the choice of contracting countries in the context of the establishment of a joint venture LLC "TEPLOKOMPLEKS".

The third section presents a set of measures to increase the efficiency of joint business activities of LLC "TEPLOKOMPLEKS" and the results of the forecast evaluation of the proposed measures.

Key words: investing, joint business activity, international business, efficiency

ВСТУП

Однією з ефективних форм міжнародного інвестиційного співробітництва є спільне підприємництво, особливістю якого є обов'язкове залучення всіх інвесторів у процес управління створеним ними бізнесом. Таким чином, спільне підприємництво виступає не лише каналом передачі інвестиційного капіталу, але й інструментом взаємопроникнення управлінських культур, підходів до ведення бізнесу та інноваційних ідей, що дозволяє знаходити новаторські рішення для забезпечення високої ефективності діяльності підприємств на конкретному ринку. З огляду на зазначене, дослідження особливостей створення та функціонування спільних підприємств у сучасних умовах набуває актуальності.

У науковій літературі проблемам розвитку спільного підприємництва приділена достатня увага. Окремі аспекти цього явища досліджують такі вчені як О. В. Хитра, К. М. Луцій, В. С. Петренко, А. С. Карнаушенко, О. М. Крук, О. В. Балашова, О. І. Гамора, О. В. Ревенко, Т. В. Ревенко, І. М. Чернявська, О. О. Борзенко, О. М. Бойко, Г. В. Джура та ін. Серед іноземних авторів дослідженням проблеми займалися такі вчені як Javier Muñoz de Prat, María Escrivá-Beltrán, Roberto Gómez-Calvet, Michael Nippa, Jeffrey J Reuer, James Bamford, Gerard Baynham, David Ernst та ін. Водночас наслідки спільного підприємництва для його учасників та фактори розвитку цього процесу досліджені сьогодні недостатньо, що і обумовило вибір теми випускної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ «ТЕПЛОКОМПЛЕКС». На досягнення поставленої мети було спрямовано виконання таких завдань:

- дослідити генезис визначення сутності спільного підприємництва в міжнародному бізнесі;
- здійснити аналіз фінансового стану ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС";
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС";

- обґрунтувати вибір країн-контрагентів у контексті створення спільного підприємства ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС";
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ "ТЕПЛОКОМПЛЕКС";
- здійснити прогностичну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес спільної підприємницької діяльності підприємств. Предмет дослідження – теоретико-методичні засади і практичні аспекти спільної підприємницької діяльності підприємства.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи було використано низку загальнонаукових методів: аналіз (під час оцінки середовища здійснення міжнародного бізнесу ТОВ «ТЕПЛОКОМПЛЕКС»), порівняння (під час визначення перспективних країн-партнерів ТОВ «ТЕПЛОКОМПЛЕКС» для спільної підприємницької діяльності), узагальнення (під час дослідження теоретичних підходів до визначення сутності спільного підприємництва), абстрагування (під час розрахунку прогностичних показників діяльності підприємства). Для оцінки фінансового стану ТОВ «ТЕПЛОКОМПЛЕКС» використовувалися методики розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Інформаційною базою роботи є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені спільній підприємницькій діяльності, іноземному інвестуванню, питанням забезпечення ефективності міжнародної діяльності.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання наданих рекомендацій у практичній діяльності ТОВ «ТЕПЛОКОМПЛЕКС».

Робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків, у яких міститься фінансова звітність підприємства.

Окремі тези дослідження було апробовано шляхом публікації статті: Ляшенко О. В. Генезис визначення сутності спільного підприємництва в міжнародному бізнесі// Транснаціоналізація світової економіки : зб. наук. ст. студ. /відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 208 с.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Генезис визначення сутності спільного підприємництва в міжнародному бізнесі

Досліджуючи спільне підприємництво та його місце у міжнародному бізнесі, у першу чергу необхідно дати визначення цього поняття. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», спільні підприємства - підприємства, які базуються на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків [1].

Важливим аспектом цього визначення, на нашу думку, є його акцент на спільному здійсненні управління учасниками спільного підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що створення спільного підприємства передбачає надання партнерам право брати участь у прийнятті адміністративних рішень стосовно діяльності та подальшого розвитку суб'єкта господарських операцій, який є об'єктом інвестування.

У законодавстві України поряд з визначенням спільного підприємства наводиться також характеристика підприємства з іноземними інвестиціями, яке, відповідно до Господарського кодексу України, являє собою підприємство, створене відповідно до вимог законодавства, в статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція. Водночас у законодавстві зазначається, що іноземною інвестицією є цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [2].

На нашу думку, відмінність між зазначеними поняттями полягає саме у тому, що стосується управління: підприємство з іноземними інвестиціями може передбачати участь зарубіжних інвесторів виключно у капіталі, у той час як

характерною рисою спільних підприємств є залучення інвесторів в управлінські процеси.

Спільне підприємництво є об'єктом досліджень численних науковців, що пов'язано з тим, що сьогодні у світі на провідні позиції у системі міжнародного бізнесу виходить не фізичне переміщення товарів, а міжнародний рух факторів виробництва, зокрема капіталу та технологічних інновацій. За таких умов міжнародне інвестування перетворюється на одну з основних форм бізнес-діяльності, оскільки залучення у цей процес не лише дає підприємствам різних країн змогу задовольнити існуючі потреби, а й сприяє стимулюванню розвитку економіки у тому числі реципієнтів інвестиційних ресурсів.

1. В.С. Петренко, що опублікував численні праці, присвячені проблемі спільного підприємництва [3, 4, 5, 6, 7], зазначає, що формування спільних підприємств у сучасному діловому середовищі на регіональному рівні, де співробітництво співіснує з конкуренцією, розглядається як засіб стратегічної зміни та формування конкуренції. У цьому контексті координує та поділяє ланцюжок вартості з іншими партнерами, спільне створення нових цінностей, накопичення та реконфігурації ресурсів, розробка нових ресурсів, створення нових можливостей та основних компетенцій та організаційного навчання, найважливіші питання формування та функціонування технічних альянсів, а також у оцінці їх результатів та аналізі їх впливу [3, с. 525].

Створення спільного підприємства можливе за умови існування у представників різних країн спільних інтересів, реалізувати які можливо шляхом об'єднання капіталів та управлінського досвіду. Можливою також є ситуація, коли спільне підприємство є результатом поєднання бізнес-ідеї одного суб'єкта та фінансових ресурсів його партнера. Головною відмінністю спільного підприємства від інших форм інвестування буде при цьому залучення інвестора у процес управління. Тим не менш головною метою створення спільних підприємств як і у випадку інших інвестиційних ініціатив є одержання усіма учасниками у перспективі прибутку від вкладених коштів.

Чернявська І.М. у своїй науковій праці виділяє такі форми спільної підприємницької діяльності:

- консорціум: добровільне об'єднання між двома або більшою кількістю учасників без створення спільного підприємства. Найчастіше такі об'єднання у подальшому трансформуються у спільні підприємства чи стратегічні альянси з пайовою участю.
- акціонерне товариство: створення об'єднання через володіння акціями між, як мінімум, двома юридично та економічно самостійними учасниками.
- спільне підприємство: участь в активах (спільна, але не обов'язково рівна) із створенням нової організації. Це узгоджена діяльність двох та більше партнерів, об'єднаних досягненням єдиної мети, із створенням юридичної особи або без цього створення.
- спільні економічні зони: певна частина території України, на якій встановлюються й діють спеціальний правовий режим економічної діяльності та порядок застосування й дії законодавства України;
- науково-технічні стратегічні альянси: функціональні угоди, коаліції, що ґрунтуються на взаємних потребах, між двома й більше організаціями за спільними науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами, у сфері користування систем сервісу, передачі технологій, спільного виробництва та обміну ліцензіями [8, с. 138].

Створення спільного підприємства відбувається з дотриманням ключових принципів інвестування, які мають певні особливості. Так, принцип системності передбачає, що у процесі створення спільного підприємства необхідно вирішити комплекс системних питань, що стосуються організаційної структури, способів та інструментів взаємодії між учасниками, їх взаємних прав та обов'язків. Згаданий принцип фактично полягає у створенні такої системи функціонування спільного підприємства, яка забезпечить реалізацію інтересів усіх зацікавлених сторін.

Ще одним важливим принципом створення спільних підприємств є принцип збалансованості ризиків. Це пов'язано з тим, що як і будь-яка бізнес діяльність, створення спільних підприємств пов'язане з великою кількістю ризиків, і їх

розподіл має бути пропорційним участі суб'єктів у самому підприємстві. Концепція спільного підприємництва унеможлиблює ситуацію, за якої усі ризики несе один його учасник, тоді як результати від його функціонування отримують усі.

Ще одним важливим принципом створення та функціонування спільних підприємств є принцип глибинності, який полягає у тому, що свобода прийняття рішень учасників спільного підприємства зменшується по мірі розвитку підприємства. До безпосереднього створення спільного підприємства на етапі обговорення проекту сторони можуть розглядати різні варіанти своєї поведінки та змінювати рішення. Після створення спільного підприємства, узгодження сфер відповідальності та загальних векторів розвитку зміна позиції одним з учасників впливатиме на усіх інших, і, таким чином, має бути попередньо погоджена з ними усіма. Таким чином, створення та функціонування спільного підприємства являє собою складний процес, що вимагає врахування значної кількості факторів для забезпечення належних результатів його реалізації.

Крук О.М., Балашова О. В. та Гамора О. І. зазначають, що у загальному підсумку здійснення ефективних напрямків розвитку України залежить від окремих учасників зовнішньоекономічних операцій. Вони мають оволодіти високопрофесійними знаннями у сфері господарської діяльності, тому що від цього залежить їх успішність у міжнародному бізнесі та загальний вплив на економічний розвиток національної економіки, а також задоволення життєво необхідних потреб населення на світовому рівні стандартів зовнішньої економічної діяльності. Слід впроваджувати та розвивати нові технології нетрадиційної відновлювальної енергетики, бо вони є фактором зростання конкурентоспроможності сучасної енергетики [9, с.81].

На прийняття рішення щодо створення спільних підприємств у сучасних умовах здійснюють вплив різноманітні чинники, які умовно можна класифікувати на маркетингові, торговельні та вартісні чинники. Луцій К.М., зокрема, поряд з визначенням факторів, що впливають на ефективність функціонування спільних підприємств, виділяє декілька типів ризику, що виникають у міжфірмових взаєминах: ризик провалу партнерства; ризик невиконання; ризик витоку

інформації; ризик у процесі партнерських відносин; ризик «підмоченої» репутації [10, с. 213].

Маркетингові чинники є основними в зростанні обсягів міжнародного бізнесу. Досягнувши успіху на власному ринку більшість компаній потребує транскордонного розвитку для збільшення обсягів своєї діяльності і, у результаті, прибутків. У таких умовах логічним наступним кроком є інвестування за кордон, яке може бути здійснене як шляхом створення підприємства зі стовідсотковим іноземним капіталом чи, навпаки, вкладення коштів у бізнес за кордоном без втручання у його діяльність, так і через створення спільного підприємства.

Важливим аргументом на користь створення спільних підприємств є можливість уникнення таким чином торговельних бар'єрів, які існують у країні. При цьому мова іде не лише про захисні заходи, які використовує уряд, але і про смаки та схильності споживачів, які часто надають перевагу товарам, виробленим у країні. У таких умовах створення спільного підприємства є ідеальним варіантом виходу на новий ринок без додаткових ускладнень та витрат.

Ще одним фактором прийняття рішення стосовно створення іноземних підприємств є можливість зниження витрат підприємства на транспортування власної продукції до кінцевого споживача на закордонному ринку. Окрім цього, за рахунок нижчих цін на оплату праці та сировину, виробництво продукції на новому ринку може бути більш вигідним аніж у материнській країні.

Одним з факторів, що впливає на обсяги іноземних інвестицій в країну, і, відповідно, на її привабливість як місця для створення спільних підприємств, є також інвестиційний клімат. Створення спільних підприємств на території іншої країни може виявитися неефективним через несприятливі умови "економічного, політичного чи соціального середовища", з огляду на що приймаючи відповідні рішення, зарубіжні інвестори зазвичай ретельно вивчають питання, пов'язані не лише з економічними, але і з іншими, не менш важливими аспектами інвестиційного ландшафту країни.

Зважаючи на те, що спільні підприємства створюються шляхом іноземного інвестування у країну, точно оцінити масштаби поширення цього явища

неможливо. Водночас необхідно відзначити, що у сучасних умовах жоден інвестор не вкладатиме кошти у проект, який він не матиме змогу контролювати. Таким чином, переважна частина підприємств з іноземними інвестиціями сьогодні має формат спільних підприємств.

Повертаючись до питання значущості інвестиційного клімату у країні для створення спільних підприємств, відзначимо, що в Україні ситуація у зазначеній сфері є достатньо непростю, що пов'язано як із загальною економічною нестабільністю, так і політичною турбулентністю та військовими діями на Сході країни. Порівняно з 2015-2016 роками обсяги інвестування в Україну у 2017 – 2019 рр. були вкрай низькими, і можна очікувати, що з огляду на коронакризу, яка охопила усі країни світу та суттєво загальмувала усі бізнес-процеси, у 2020 р. вкладення коштів у вітчизняну економіку було ще меншим (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Динаміка обсягів прямого іноземного інвестування в економіку України у 2015 – 2019 рр.

Джерело: [11]

Ревенко О.В. відзначає, що іноземне інвестування є важливим чинником: – соціально-економічного розвитку країни, – диверсифікації галузей її народногосподарського комплексу; – відображенням масштабів модернізації економіки держави; – використання міжнародного досвіду організації та управління виробництвом; – впровадження у виробничий процес нових досягнень науки та техніки [12, с. 71].

Створення спільного підприємства є доцільним тоді, коли за кордоном є можливість отримати більші прибутки, ніж всередині країни (наприклад, завдяки

нижчому рівню заробітної плати, меншим транспортним витратам, дешевшим земельним ділянкам, додатковим перевагам внаслідок заходів по заохоченню інвестицій, меншому оподаткуванню) або коли лише таким чином можна утримати теперішній стан прибутковості підприємства. Окрім цього, фактором прийняття рішення про створення спільного підприємства може також бути бажання розширити вплив на іноземні ринки за одночасної невпевненості у можливості самостійно досягти успіхів на ньому.

На сьогодні основними видами економічної діяльності, які цікавлять іноземних інвесторів, є переробна промисловість, торгівля та сфера ремонтних послуг, фінансові послуги (рис. 1. 2).

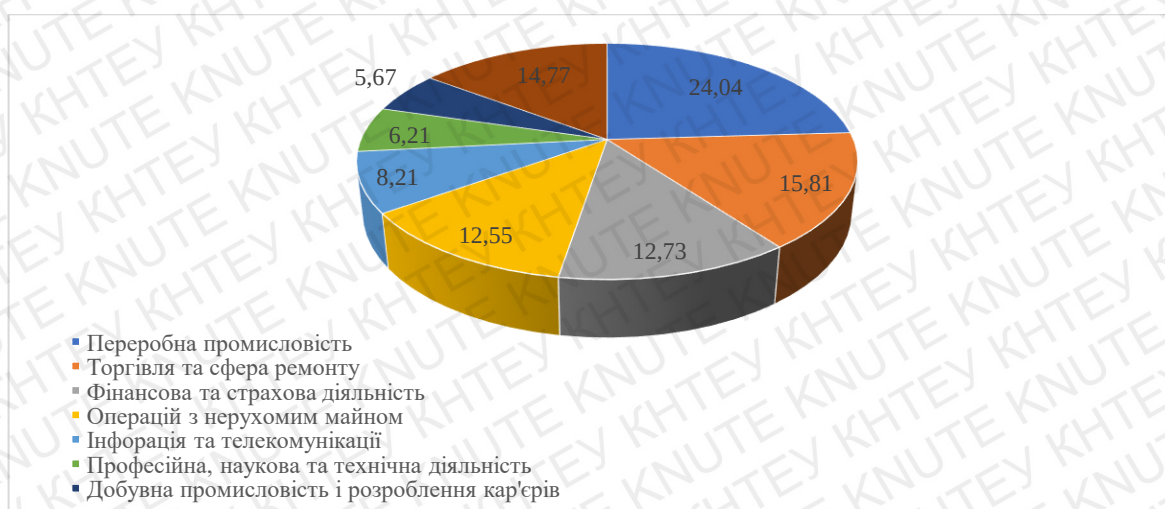


Рис. 1.2. Структура прямих іноземних інвестицій в економіці України за видами економічної діяльності на 31.12.2019 р., %

Джерело: [11]

До основних інвесторів, що вкладають кошти в економіку України, можна віднести: міжнародні корпорації, які мають значні економічні інтереси в країні чи в регіоні і готові піти на широкомасштабне інвестування заради завоювання позиції на ринку; невеликі або середні компанії, що виходять на ринок з метою налагодження виробництва чи продажу споживчих товарів і отримання вищих прибутків, ніж у власній країні, за рахунок переваг власності та розміщення, а також “експансіоністи” або “сировинники” - підприємці, які ставлять собі за мету будь-якими допустимими способами отримати максимальний прибуток з мінімальними витратами.

Найбільш схильними до створення спільних підприємств є інвестори другого типу, діяльність яких є необхідною для нормального розвитку країни, збагачення її новими технологіями та управлінським досвідом, зменшення залежності від імпорту готової продукції. Зважаючи на роздрібненість і порівняно невеликі обсяги капіталовкладень, ці інвестори також не загрожують національній безпеці. Навпаки, вони самі передусім залежні від змін економічної політики держави, тому їх діяльність вимагає ще додаткової опіки з боку країни-реципієнта [6].

Загалом, основними наслідками спільного підприємництва, що обумовлюють його у роль у сучасній економіці, є: врівноваження попиту та пропозиції капіталу у масштабах світового господарства; можливість освоєння місцевих товарних ринків та «прокладання дороги» для експорту товарів, стимулювання попиту на продукцію інвестора; освоєння існуючих та створення нових ринків; вирішення проблем зайнятості населення; передача технологій ведення бізнесу, покращення інвестиційного клімату окремих країн; стабілізація політичної ситуації у країнах-імпортерах капіталу, зокрема через вирішення низки соціальних проблем; розвиток депресивних регіонів.

До факторів, що обумовлюють значущість спільних підприємств для міжнародного бізнесу, варто, на нашу думку, віднести: зростаючий взаємозв'язок національних економік, існування якого стабілізує політичну ситуацію у світі; трансфер технологій, знань, умінь, досвіду між усіма учасниками світового господарства; розвиток бізнесу, що веде до підвищення рівня зайнятості населення та покращення економічної ситуації у країнах, де створюються спільні підприємства. Водночас створення спільних підприємств, які у своїй діяльності використовують зарубіжні підходи до ведення бізнесу чи технології, може негативно вплинути на позиції місцевих компаній, спричинити зниження цін або вимог до якості продукції, що може не відповідати інтересам місцевих компаній.

Javier Muñoz de Prat, María Escrivá-Beltrán та Roberto Gómez-Calvet у своїй роботі акцентують увагу на ролі спільних підприємств у екологізації сучасного бізнесу. Вказуючи що діяльність таких компаній створює передумови для поширення найкращих практик у зазначеній сфері [13].

Michael Nippa та Jeffrey J Reuer також погоджуються з твердженням, що спільна підприємницька діяльність, зокрема у формі стратегічних альянсів, сприяє розвитку міжнародного бізнесу та набуття ним сучасних рис [14]. James Bamford, Gerard Baynham та David Ernst визначають спільну підприємницьку діяльність як інструмент покращення конкурентних позицій підприємства міжнародних ринках [15].

Загалом, міжнародна інвестиційна співпраця та створення спільних підприємств істотно впливає на розвиток світового господарства та міжнародного бізнесу. Створення спільних підприємств дозволяє країнам вирішити проблему браку продуктивного капіталу, збільшує інвестиційну спроможність, прискорює темпи росту економік. Водночас і для тих країн, які виступають іноземними інвесторами, подібна практика створює додаткові переваги, зокрема дозволяє вирішити проблеми внутрішнього обмеженості ресурсів та їх ефективного використання; посилити вплив на ринки зарубіжних країн; перейняти іноземні підходи до організації бізнес-процесів (оскільки навіть у менш розвинутих країнах існують прогресивні ідеї).

1.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «ТЕПЛОКОМПЛЕКС»

Дослідження ролі спільних підприємств у міжнародному бізнесі здійснюється нами на матеріалах ТОВ «Теплокомплекс» - компанії, яка наразі працює над можливостями залучення іноземних інвесторів у власний капітал та трансформації у спільне підприємство. Форма власності – недержавна власність, організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, основні види діяльності: оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, неспеціалізована оптова торгівля.

Підприємство працює у достатньо динамічній галузі, яка, втім, як і більшість

сфер економіки зазнала втрат внаслідок пандемії коронавірусу. Обсяги світового експорту заліза та виробів з нього скоротилися з 468,78 млрд. дол. США у 2018 р. до 370,25 млрд. дол. США у 2020 році, обсяги експорту опалювального устаткування знизилися уже у 2020 році зі 130,2 млрд. дол. США до 122,86 млрд. дол. США, натомість експорт домашнього устаткування зріс, що пояснюється зростанням попиту на нього у період карантину. Водночас відзначимо, що позиції України на усіх ринках, що розглядаються, за останні роки зміцнилися, хоча країна і досі не має навіть 1% на жодному з них (рис. 1.3).

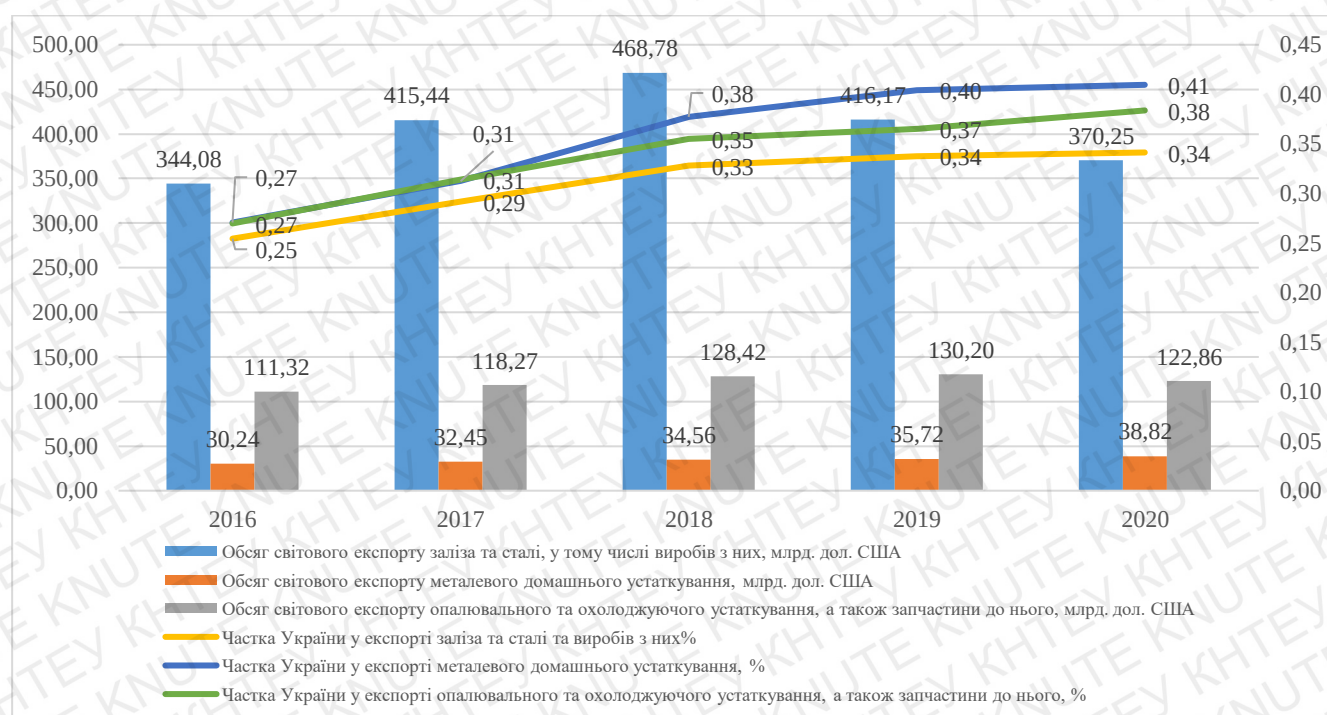


Рис. 1.3. Обсяги світового експорту заліза та виробів з нього, а також опалювального та домашнього устаткування, а також частка України у світовому експорті у 2016 – 2020 рр.

Джерело: складено на даних [16]

Такі позиції України на досліджуваному ринку свідчать про те, що для розвитку міжнародної компанії оптимальним шляхом для підприємства може стати пошук іноземних партнерів для формування спільних підприємств. Для оцінки перспектив цього процесу нами було здійснено аналіз фінансового стану цього підприємства.

Дані фінансової звітності підприємства вказують на достатньо значні обсяги

його діяльності – у докризовому 2019 році чистий дохід компанії сягнув 25,9 млн. грн. Втім, зважаючи на сферу діяльності компанії – оптова торгівля металічними виробами та обладнанням для опалення та водопроводів, в умовах пандемії коронавірусу відбулося зменшення попиту на продукцію підприємства, що зменшило обсяги його діяльності більше ніж у 2 рази – чистий дохід у 2020 р. склав 11,7 млн. грн. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Фінансові результати ТОВ «Теплокомплекс»
у 2016 — 2020 рр., тис. грн.**

Стаття	Обсяг					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15166,76	18814,91	14415,60	25917,45	11738,83	3648,15	-4399,31	11501,85	-14178,62	1,24	0,77	1,80	0,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7394,37	12178,62	8468,76	18325,90	8402,36	4784,25	-3709,86	9857,14	-9923,54	1,65	0,70	2,16	0,46
Валовий прибуток	7772,39	6636,29	5946,84	7591,56	3336,48	-1136,10	-689,44	1644,71	-4255,08	0,85	0,90	1,28	0,44
Інші операційні доходи	38,94	646,54	580,43	895,15	198,36	607,60	-66,11	314,72	-696,79	16,60	0,90	1,54	0,22
Адміністративні витрати	2334,51	1853,84	1451,56	1704,87	697,73	-480,67	-402,28	253,31	-1007,14	0,79	0,78	1,17	0,41
Витрати на збут	2239,64	914,51	1307,84	2631,68	1509,95	-1325,12	393,33	1323,84	-1121,72	0,41	1,43	2,01	0,57
Інші операційні витрати	872,48	1458,38	1953,75	2552,19	1397,52	585,91	495,37	598,44	-1154,67	1,67	1,34	1,31	0,55
Фінансовий результат від операційної діяльності	2364,70	3056,09	1814,12	1597,97	-70,37	691,39	-1241,97	-216,15	-1668,34	1,29	0,59	0,88	-0,04
Інші витрати	386,41	305,21	129,59	16,91	54,47	-81,20	-175,62	-112,68	37,56	0,79	0,42	0,13	3,22
Фінансовий результат до оподаткування	1978,29	2750,88	1684,53	1581,06	-124,84	772,59	-1066,35	-103,47	-1705,91	1,39	0,61	0,94	-0,08
Витрати (дохід) з податку на прибуток	415,44	643,98	353,75	316,26	-26,64	228,54	-290,23	-37,49	-342,91	1,55	0,55	0,89	-0,08
Чистий фінансовий результат	1562,85	2106,90	1330,78	1264,80	-98,20	544,05	-776,12	-65,98	-1363,00	1,35	0,63	0,95	-0,08

Джерело: складено автором на основі додатку А

Якщо говорити про географію діяльності підприємства, то наразі у доходах переважають ті, що отримані на зовнішніх ринках. Мова йде як про експорт товарів (здебільшого це перепродаж запчастин до устаткування), так і про надання послуг його установки та налаштування. Наразі контрагенти підприємства знаходяться у Польщі, Угорщині, Молдові, Болгарії (рис.1.4).

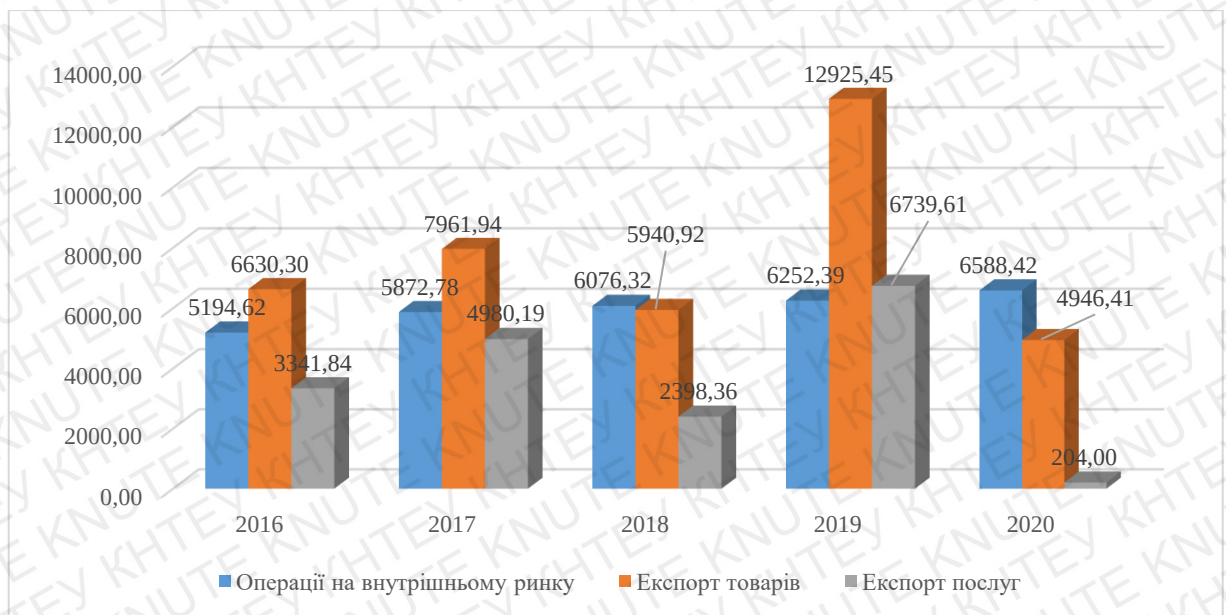


Рис. 1.4. обсяги чистого доходу ТОВ «Теплокомплекс» від операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, тис. грн.

Джерело: складено за даними підприємства

Підприємство активно не використовує інструменти стимулювання збуту, реалізуючи продукцію здебільшого тим покупцям, з якими існують довгострокові відносини. Це або ремонтні майстерні, які використовують те обладнання, яке імпортує підприємство, або будівельні компанії, які вважають співпрацю з українською компанією більш вигідною за ціною. ТОВ «Теплокомплекс» здійснює імпорт з Німеччини та Італії, закупаючи обладнання середньої цінової категорії тих брендів, що інвестують у якість, а не у ім'я (Mario, Bartscher, Rational).

З огляду на те, що на собівартість товарів та послуг підприємства істотно впливає кон'юнктура зовнішніх ринків, протягом досліджуваного періоду рівень собівартості був непостійним, зокрема у 2018 та 2020 рр. її обсяги були дуже близькими (8,47 млн. грн. та 8,40 млн грн. відповідно), втім обсяг чистого доходу у ці роки відрізнявся суттєво (14,40 млн. грн. та 11,74 млн. грн). Зазначене вказує, що цінова політика підприємства вимагає перегляду у контексті підвищення рівня його прибутковості.

Валовий прибуток досліджуваного підприємства за останні 5 років скоротився більш ніж у 2 рази, і загалом навіть в успішному 2019 р. його обсяг був меншим ніж у 2016 р.

Інші операційні доходи за останні 5 років зросли, втім у 2020 р. відбулося суттєве їх скорочення (на 78%), що обумовило зменшення їх впливу на фінансовий результат. Натомість операційні витрати підприємства мали значний вплив на його фінансовий результат, оскільки їх обсяг є достатньо суттєвим. У 2020 році мало місце суттєве скорочення адміністративних витрат (внаслідок зменшення виплат тим, хто працює з підприємством за короткостроковим договором), знизилися також витрати на збут. Натомість інші операційні витрати, куди увійшли у тому числі видатки, пов'язані з протидією пандемії, збільшилися порівняно з 2016 р. хоча і були нижчими за показник попереднього періоду.

Загалом, за виключенням 2020 року операційна діяльність ТОВ «Теплокомплекс» була прибутковою, а у 2020 році збиток підприємства склав 70,37 тис. грн. Інші витрати зменшили фінансовий результат підприємства, втім суттєво не змінили його тренд: у 2020 році діяльність досліджуваної компанії була збитковою (чистий збиток склав 98,2 тис. грн., оскільки було отримано дохід з податку на прибуток за минулий рік), тоді як протягом попередніх періодів діяльність ТОВ «Теплокомплекс» була прибутковою.

Обсяг майна підприємства протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Обсяги активів ТОВ «Теплокомплекс» у 2016 — 2020 рр., тис. грн.

Стаття	Обсяг на 31.12					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Нематеріальні активи	17,85	0,00	0,0	46,60	56,10	-17,85	-	-	-	0,00	-	-	-
Основні засоби	1241,12	1532,30	1133,10	1657,30	1700,30	291,18	-399,20	524,20	43,00	1,23	0,74	1,46	1,03
Усього необоротних активів	1258,97	1532,30	1133,10	1657,30	1756,40	273,33	-399,20	524,20	99,10	1,22	0,74	1,46	1,06
Запаси	1345,21	1567,90	1980,32	2000,30	2450,34	222,69	412,42	19,98	450,04	1,17	1,26	1,01	1,22
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	799,98	1023,54	1400,34	800,76	1456,89	223,56	376,80	-599,58	656,13	1,28	1,37	0,57	1,82
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	300,54	435,12	235,22	312,14	415,21	134,58	-199,90	76,92	103,07	1,45	0,54	1,33	1,33
Інша поточна дебіторська заборгованість	768,12	513,22	411,13	30,24	114,12	-254,90	-102,09	-380,89	83,88	0,67	0,80	0,07	3,77
Гроші та їх еквіваленти	40,21	49,91	102,41	76,43	87,43	9,70	52,50	-25,98	11,00	1,24	2,05	0,75	1,14
Інші оборотні активи	111,31	167,87	567,98	341,12	208,87	56,56	400,11	-226,86	-132,25	1,51	3,38	0,60	0,61
Усього оборотних активів	3365,38	3757,56	4697,40	3561,00	4732,87	392,19	939,84	-1136,41	1171,87	1,12	1,25	0,76	1,33
Баланс	4624,35	5289,86	5830,50	5218,30	6489,27	665,52	540,64	-612,21	1270,97	1,14	1,10	0,89	1,24

Джерело: складено автором на основі додатку А

Баланс ТОВ «Теплокомплекс» збільшився з 4,6 млн. грн. до 6,49 млн. грн. (хоча у 2019 році було відмічене незначне його зменшення) Наразі оборотні активи переважають у структурі майна: у 2020 р. їх вартість склала 4,7 млн. грн., у той час як оборотні активи становили 1,76 млн. грн.

Основними елементами балансу ТОВ «Теплокомплекс» є основні засоби, вартість яких за досліджуваний період збільшилася з 1,24 млн. грн. до 1,7 млн. грн., запаси, обсяг яких виріс з 1,34 млн. грн. до 2,45 млн. грн.) та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги.

Капітал досліджуваного підприємства також відповідно зріс, що відбулося у першу чергу за рахунок зростання обсягів позикового капіталу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Обсяги пасивів ТОВ «Теплокомплекс» у 2016 — 2020 рр., тис. грн.

Стаття	Обсяг на 31.12					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Зареєстрований капітал	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Додатковий капітал	120,50	120,50	120,50	120,50	120,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Резервний капітал	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1045,23	1410,20	1422,11	1487,76	1321,34	364,97	11,91	65,65	-166,42	1,35	1,01	1,05	0,89
Усього власного капіталу	1213,73	1578,70	1590,61	1656,26	1489,84	364,97	11,91	65,65	-166,42	1,30	1,01	1,04	0,90
Короткострокові кредити банків	1163,02	950,43	1180,81	1071,61	2015,32	-212,59	230,38	-109,20	943,71	0,82	1,24	0,91	1,88
Поточна заборгованість за товари, роботи, послуги	1335,92	1464,65	1525,01	1410,24	1671,48	128,73	60,36	-114,77	261,24	1,10	1,04	0,92	1,19
Поточна заборгованість з бюджетом	31,27	34,29	35,70	33,01	39,13	3,01	1,41	-2,69	6,12	1,10	1,04	0,92	1,19
Поточна заборгованість зі страхування	43,28	47,45	49,41	45,69	54,16	4,17	1,96	-3,72	8,46	1,10	1,04	0,92	1,19
Поточна заборгованість з оплати праці	51,34	40,27	34,23	0,00	13,32	-11,07	-6,04	-34,23	13,32	0,78	0,85	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	785,77	1174,08	1414,73	1001,48	1206,02	388,30	240,65	-413,25	204,54	1,49	1,20	0,71	1,20
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	3410,62	3711,16	4239,89	3562,04	4999,43	300,55	528,73	-677,85	1437,39	1,09	1,14	0,84	1,40
Баланс	4624,35	5289,86	5830,50	5218,30	6489,27	665,52	540,64	-612,21	1270,97	1,14	1,10	0,89	1,24

Джерело: складено автором на основі додатку А

Основним елементом власного капіталу підприємства є нерозподілений прибуток, обсяг якого за виключенням 2020 року зростає. У структурі позикового

капіталу найбільш значущими є такі джерела фінансування як короткострокові кредити банків (на 31.12.2020 р. їх обсяг складав 2,015 млн. грн.), поточна заборгованість за товари (1,67 млн. грн.), а також інші поточні зобов'язання (1,2 млн. грн.). На наш погляд, залежність від зовнішніх джерел фінансування та зменшення обсягів діяльності та збитковість є наразі ключовими проблемами підприємства, які потребують вирішення.

Зважаючи на існуючу структуру активів та пасивів підприємства, розраховані нами коефіцієнти ліквідності та платоспроможності були незадовільними (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Показники ліквідності та платоспроможності
ТОВ «Теплокомплекс» у 2016 — 2020 рр.**

Стаття	Значення на 31.12					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт покриття	0,99	1,01	1,11	1,00	0,95	0,03	0,10	-0,11	-0,05	1,03	1,09	0,90	0,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,59	0,64	0,44	0,46	0,00	0,05	-0,20	0,02	1,00	1,09	0,68	1,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00	1,14	1,80	0,89	0,82
Чистий оборотний капітал	-45,24	46,40	457,51	-1,04	-266,56	91,64	411,11	-458,55	-265,52	-1,03	9,86	0,00	256,31
Коефіцієнт автономії	0,26	0,30	0,27	0,32	0,23	0,04	-0,03	0,04	-0,09	1,14	0,91	1,16	0,72
Коефіцієнт фінансування	2,81	2,35	2,67	2,15	3,36	-0,46	0,31	-0,51	1,21	0,84	1,13	0,81	1,56
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,01	0,01	0,10	0,00	-0,06	0,03	0,09	-0,10	-0,06	-0,92	7,89	0,00	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,04	0,03	0,29	0,00	-0,18	0,07	0,26	-0,29	-0,18	-0,79	9,79	0,00	-

Джерело: пораховано автором на основі додатку А

Як видно з представленої таблиці, коефіцієнт покриття у 2020 році був меншим за одиницю, що вказує на те, що ТОВ «Теплокомплекс» не має можливості покрити усі поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Окрім цього, необхідно відзначити, що навіть попри формальну відповідність згаданого показника нормативу у 2017 – 2019 рр., його рівень був невисоким, таким чином підприємству необхідно працювати над зменшенням обсягів поточних зобов'язань.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності були меншими за рекомендовані значення протягом усіх 5-ти років, за які проводиться дослідження, що свідчить про існування суттєвих ризиків неплатоспроможності підприємства за умови виникнення необхідності негайного погашення існуючих боргів. Чистий оборотний капітал за виключенням 2017 – 2018 рр. був від’ємним, що вказує на те, що навіть поточні потреби підприємство не може покрити виключно за рахунок власних коштів.

Показники платоспроможності з огляду на переважання у структурі капіталу позикових ресурсів також були незадовільними (коефіцієнт автономії максимально досягав 0,32 у 2019 році, а коефіцієнт фінансування постійно був більшим з 2). Зазначене вказує на нагальну потребу перегляду політики фінансування підприємства та пошук можливостей зменшення фінансових ризиків.

З огляду на динаміку фінансових результатів ТОВ «Теплокомплекс» показники ділової активності та рентабельності також погіршилися (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Показники ділової активності та рентабельності ТОВ «Теплокомплекс» у 2017 – 2020 рр.

Показник	Значення показника				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт оборотності активів	3,80	2,59	4,69	2,01	-1,20	2,10	-2,69	-3,21	0,68	1,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,80	5,10	9,56	4,38	-2,69	4,46	-5,18	-7,07	0,65	1,87
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,80	7,17	16,25	7,50	-2,62	9,08	-8,75	-10,13	0,73	2,26
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,36	4,77	9,21	3,78	-3,59	4,43	-5,43	-7,36	0,57	1,93
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,72	5,34	11,29	5,34	-3,38	5,94	-5,95	-8,72	0,61	2,11
Строк погашення дебіторської заборгованості	36,74	50,18	22,15	47,98	13,44	-28,02	25,83	-34,55	1,37	0,44
Строк погашення кредиторської заборгованості	46,17	70,53	37,64	82,21	24,36	-32,89	44,57	-57,85	1,53	0,53
Коефіцієнт рентабельності активів	0,43	0,24	0,23	-0,02	-0,19	-0,01	-0,25	-0,17	0,56	0,96
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,51	0,84	0,78	-0,06	-0,67	-0,06	-0,84	-0,61	0,56	0,93
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,11	0,09	0,05	-0,01	-0,02	-0,04	-0,06	-0,01	0,82	0,53

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Як видно з представленої таблиці, усі коефіцієнти оборотності мали тенденцію до зменшення за останні роки, істотно зріс період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості (з 36,74 до 47,98 та з 46,17 до 82,21 днів відповідно). Коефіцієнти рентабельності у 2017 – 2019 рр. мали тенденцію до

погіршення, а у 2020 р. перетворилися на індикатори збитковості. Усе зазначене вказує на необхідність вжиття підприємством нагальних заходів для вирішення існуючих проблем. Одним з ефективних кроків може стати пошук іноземних інвесторів та трансформація у спільне підприємство.

Висновки до розділу 1

Дослідження сутності та передумов розвитку спільного підприємництва дозволило виявити, що зазначений процес на сьогодні є важливим елементом міжнародного бізнесу, роль якого посилюється на етапі динамізації та ускладнення системи світогосподарських зв'язків. Особливістю спільного підприємництва є участь зарубіжних інвесторів не лише у фінансуванні проектів та ініціатив, а і в управлінні ними, що забезпечує значно міцніший зв'язок між учасниками партнерства, а також сприяє акумулюванню позитивних ефектів їх взаємодії та зниженню ризиків.

На наш погляд, спільне підприємництво як форма міжнародного бізнесу буде розвиватися і надалі, оскільки синергетичний ефект для учасників цього процесу, який і наразі є високим, істотно підвищуватиметься з поступовим впровадженням в управлінські процеси цифрових технологій, що почали активно використовуватися в умовах пандемії коронавірусу.

Дослідження ролі спільних підприємств у міжнародному бізнесі здійснюється нами на матеріалах ТОВ «Темплокомплекс» - компанії, яка наразі працює над можливостями залучення іноземних інвесторів у власний капітал та трансформації у спільне підприємство. Дані фінансової звітності підприємства вказують на достатньо значні обсяги його діяльності – у докризовому 2019 році чистий дохід компанії сягнув 25,9 млн. грн. Втім, зважаючи на сферу діяльності компанії, в умовах пандемії коронавірусу відбулося зменшення попиту на продукцію підприємства, що зменшило обсяги його діяльності більше ніж у 2 рази – чистий дохід у 2020 р. склав 11,7 млн. грн. Загалом, у 2020 році діяльність досліджуваної компанії була збитковою (чистий збиток склав 98,2 тис. грн., оскільки було отримано дохід з податку на прибуток за минулий рік), тоді як

протягом попередніх періодів діяльність ТОВ «Теплокомплекс» була прибутковою.

Обсяг майна підприємства протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання з 4,6 млн. грн. до 6,49 млн. грн. (хоча у 2019 році було зафіксовано незначне його зменшення). Основними елементами балансу ТОВ «Теплокомплекс» є основні засоби (на 31.12. 2020 р. їх вартість склала 1,7 млн. грн.), запаси (2,45 млн. грн. на 31.12.2020) та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги. Капітал досліджуваного підприємства також відповідно зріс, що відбулося у першу чергу за рахунок зростання обсягів позикового капіталу.

Зважаючи на існуючу структура активів та пасивів підприємства, розраховані нами коефіцієнти ліквідності та платоспроможності були незадовільними. Усі коефіцієнти ділової активності мали тенденцію до зменшення за останні роки, істотно зріс період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнти рентабельності у 2017 – 2019 рр. мали тенденцію до погіршення, а у 2020 р. перетворилися на індикатори збитковості. Це вказує на необхідність вжиття підприємством нагальних заходів для вирішення існуючих проблем, до яких може належати пошук іноземних інвесторів та трансформація у спільне підприємство.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

ТОВ «ТЕМПЛОКОМПЛЕКС»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу

ТОВ «Теплокомплекс»

Поточний період характеризується постійними змінами середовища міжнародного бізнесу, при чому іншим стає абсолютно усе: вимоги клієнтів та їх здатність впливати на ринок, економічні умови виробництва продукції та надання послуг, законодавча база та стандарти якості, соціальне середовище, яке диктує, якою має бути поведінка підприємства, та визначає параметри маркетингової активності. Напевне, саме постійну мінливість та турбулентність можна назвати найстабільнішою характеристикою бізнес середовища останніх років.

Пандемія коронавірусу лише посилила цю ситуацію, поставивши підприємства в умови, коли їм довелося повністю адаптуватися до нової реальності та вчитися працювати у форматі переведення частини процесів в онлайн. При цьому всі окреслені зміни, які ніколи не бувають безболісними, відбувалися на тлі зниження глобального попиту, пов'язаного з жорстким карантинном та оптимізації компаніями та кінцевими споживачами своїх витрат. Усе це в значній мірі посилило важливість процесу постійного моніторингу середовища діяльності і довело необхідність прогнозування підприємствами його можливих змін з метою підготовки адаптивних стратегій реакції на будь-які виклики.

Аналізуючи поточне бізнес середовище, у першу чергу необхідно звернути увагу на наслідки пандемії коронавірусу, оскільки ця глобальна проблема, вплив якої на людство буде відчутним ще довгий період часу, істотно змінила не лише умови ведення бізнесу, але й бачення його ролі у сучасному суспільстві. Безумовно найбільш важливим параметром, який визначає умови діяльності підприємств, є економічна ситуація, і сьогодні можна констатувати, що карантинні обмеження, впроваджені через пандемію, негативно вплинули на економічні процеси як у світі, так і в Україні.

Економічна ситуація в Україні істотно гірша за середньосвітову: наразі ВВП на душу населення країни у 2,5 рази нижче за середньосвітовий, що вказує, що орієнтація на експорт є для багатьох компаній істотно привабливішою. Окрім цього, з огляду на такі диспропорції, дієвим інструментом розвитку для багатьох підприємств є також пошук за кордоном партнерів, які можуть інвестувати кошти у розвиток підприємства, а також забезпечити йому можливість вийти на зовнішній ринок. У цілому тенденції зміни економічної ситуації у світі та в Україні подібні, хоча в умовах кризи падіння в Україні зазвичай є значно глибшим за світове (рис. 2.1).

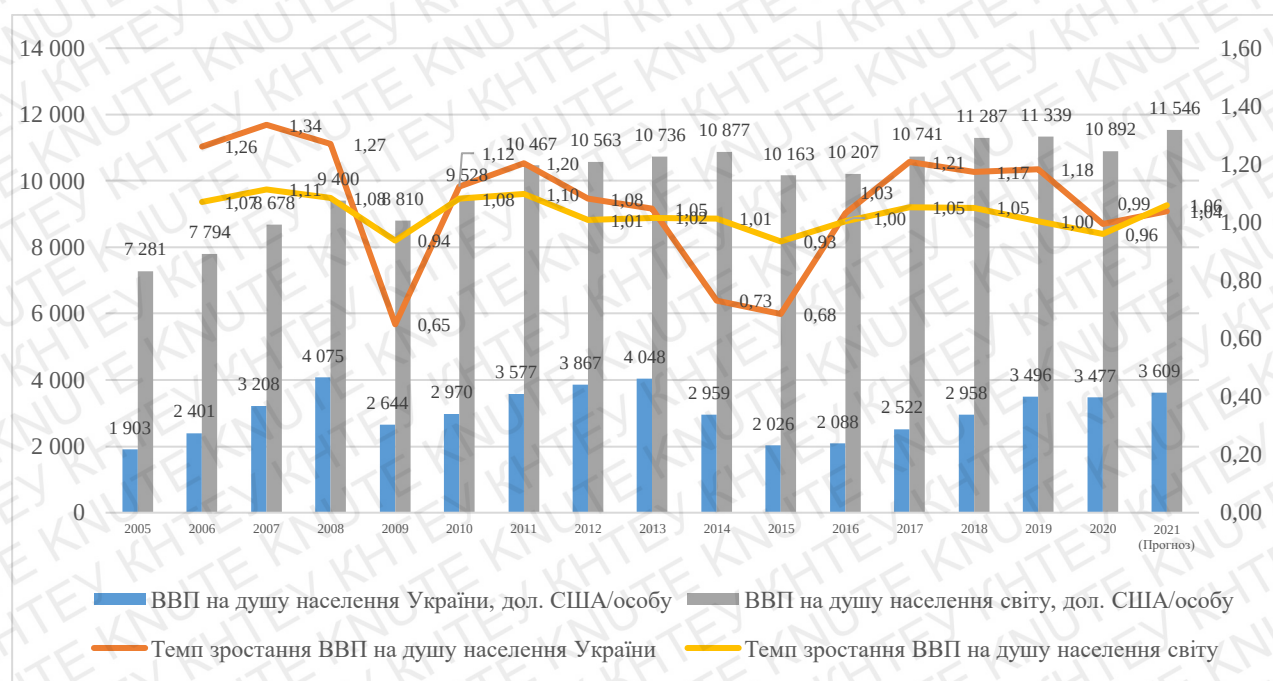


Рис. 2.1. Обсяги та зміна ВВП на душу населення в Україні та світі у 2005 - 2021 рр.

Джерело: складено автором за даними [16]

Відзначимо проте, що криза 2020 року виявилася першою, коли економіка України постраждала менше за світ у середньому: падіння склало 0,1%, тоді як середньосвітовий зменшився на 0,4%. За прогнозами у 2021 році економіка як України, так і світу відновиться, при цьому у світі зростання прогнозується на рівні 6%, в Україні – 3,8%.

Якщо говорити про тренди зміни експорту, то тут Україна також у цілому наслідує загальносвітові тренди: істотне зменшення обсягів поставок мало місце у

2009 році, а також у 2015 – 2016 рр., і, що логічно, у 2020 р. Відзначимо проте що у світі тенденція до зменшення експорту спостерігалася з 2018 року, тоді як в Україні у цей період мало місце збільшення обсягів поставок (рис. 2.2).

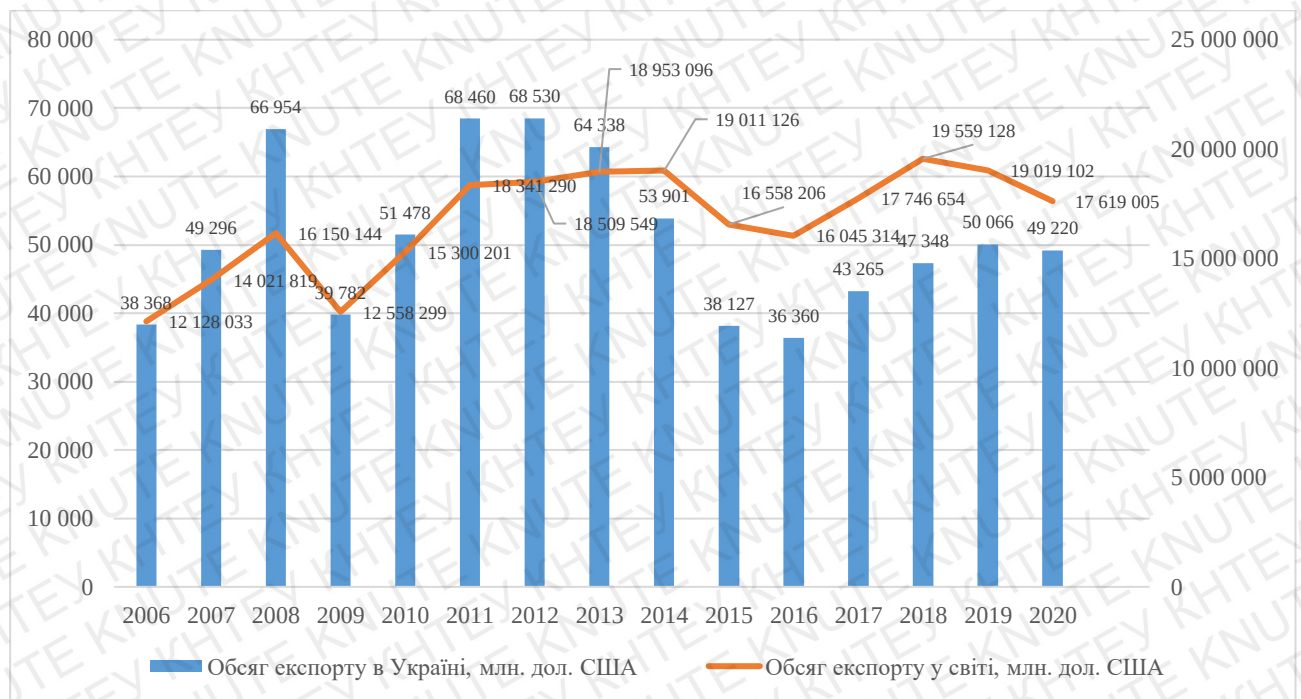


Рис. 2.2. Обсяги експорту України та світу у 2005 - 2021 рр.

Джерело: складено автором за даними [16]

У цілому, подібність тенденцій зміни обсягів експорту України та світу свідчить про те, що ситуація у світі істотно впливає на експортні можливості українських підприємств і, таким чином, компаніям необхідно бути готовими до зменшення попиту на їх продукції в умовах глобальних потрясінь. Доцільним є пошук шляхів забезпечення постійних каналів збуту продукції, що можливо в умовах існування корпоративних зв'язків з підприємствами інших країн (або за умови створення спільних підприємств, коли зарубіжні власники забезпечують збут виготовленої продукції на зовнішній ринок).

Ситуація для Українських компаній істотно ускладнюється тим, що рівень інфляції у країні зазвичай є істотно вищим за зміну індексу цін у світі, таким чином сировина та матеріали, електроенергія для українських компаній коштують дорожче, у той час як встановити вищу ціну для зовнішніх ринків підприємства не можуть з огляду на невисокий рівень цін іншими постачальниками. Дані статистики свідчать, що порівняно з 2010 роком (рівень цін у якому позначено за 100) ціни в

Україні зросли у 2,89 рази, у той час як у світі усього у 1,33 рази (рис. 2.3).

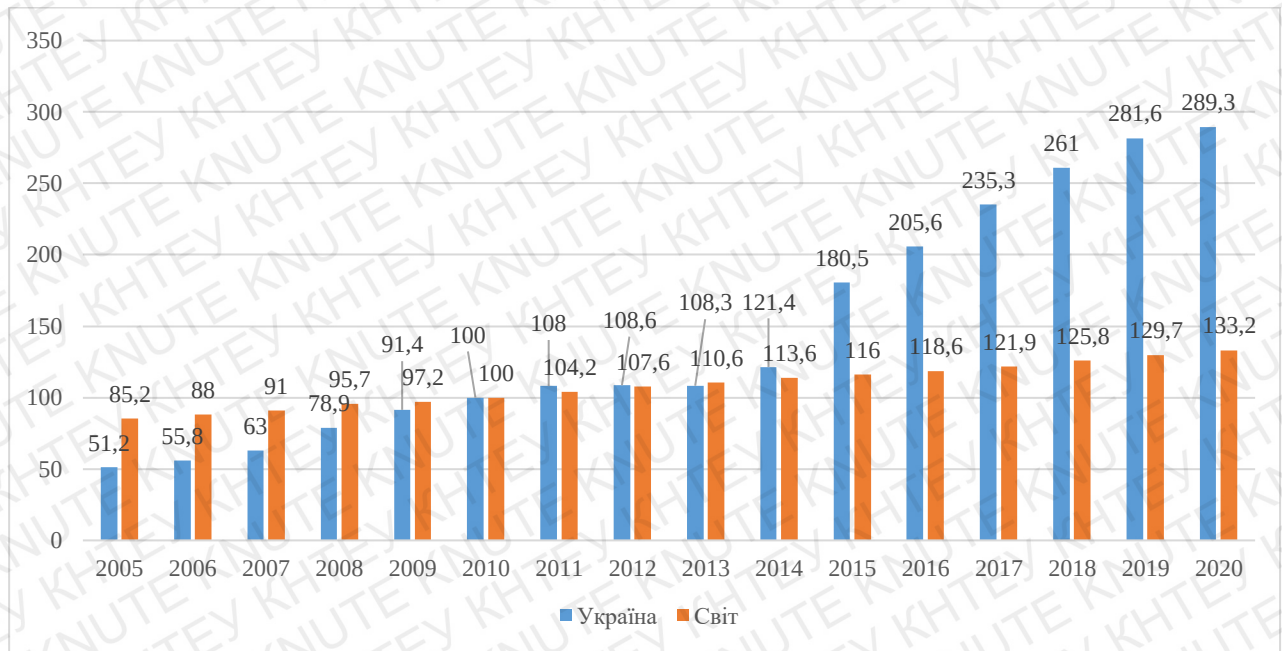


Рис. 2.3. Зміна рівня інфляції в Україні та світі у 2005 - 2020 рр. (2010 – 100%).

Джерело: складено автором за даними [16]

Така ситуація вказує на несприятливу цінову кон'юнктуру світових ринків для України і зниження цінової конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку. Безумовно, в Україні існують переваги меншої вартості робочої сили, які частково компенсують негативну динаміку показників інфляції. Водночас така різниця між українськими та світовими цінами поступово нівелює зазначену перевагу.

Таким чином, можна констатувати, що економічне середовище міжнародного бізнесу сьогодні є достатньо турбулентним, і українським компаніям, орієнтованим на активну інтеграцію у міжнародні бізнес-процеси необхідно брати до уваги як стан вітчизняної економіки, так і тенденції зміни економічних показників у світі та на цільових ринках.

Також аналізуючи сучасне середовище необхідно брати до уваги такі аспекти як посилення уваги до соціально-екологічного управління, яка є надзвичайно важливим і для сфери, у якій працює досліджуване підприємство, а також зростання рівня диджиталізації бізнесу.

Розглядаючи соціально-екологічне управління, відзначимо, що поступове впровадження у менеджмент компаній екологічних та соціальних складових мало місце ще у нульових, втім здебільшого подібної політики дотримували або невеликі компанії, які працювали у вузькоспеціалізованих сегментах, або великі корпорації, які на подібній поведінці будували свої PR-компанії. Поступова подібна практика почала набирати усе більших обертів у розвинутих країнах (частково через істинне бажання окремих власників бізнесу змінити вектор розвитку бізнес-середовища, частково – через небажання решти ризикувати погіршенням іміджу через недотримання популярного тренду). Ковід істотно посилив увагу до екологічних та соціальних проблем, зробивши соціально-екологічну складову важливою частиною корпоративної культури більшості компаній, у тому числі малого та середнього бізнесу.

В Україні найбільш прогресивні підприємства також починають впроваджувати практики соціально та екологоорієнтованого управління у свою діяльність, втім найбільш успішним цей процес є на тих підприємствах, які реалізують такі реформи за підтримки зарубіжних партнерів, які можуть поділитися досвідом, допомогти з розробкою відповідних стандартів та підтримкою їх впровадження. Зазначене також свідчить на користь пошуку ТОВ «Теплокомплекс» закордонних партнерів для трансформації у спільне підприємство, яке функціонує з дотриманням усіх найкращих практик та підходів.

Диджиталізація – це ще одна тенденція розвитку міжнародного бізнесу, яка, вірогідно, протягом наступних років буде лишатися актуальною. Це пов'язано з одного боку з тим, що попри високі темпи вакцинації у більшості країн, у світі виникають усе нові і нові штами коронавірусу, які роблять неможливим повне відновлення формату міжнародного бізнесу у докарантинному форматі. Окрім цього Україна істотно відстає від розвинутих країн за темпами вакцинації, відповідно як виїзд підприємців за кордон, так і в'їзд іноземців в Україну у довгостроковій перспективі може бути ускладнений.

Окрім протидії ризику поширення коронавірусу інтенсивному проникненню інноваційних технологій у бізнес-процеси сприяє також нижча вартість

міжнародних комунікацій з їх використанням порівняно з традиційними особистими зустрічами. Безперечно, для найбільш відповідальних подій бізнес-туризм не має альтернатив, проте для щоденної роботи численні платформи для відео-комунікацій у реальному часі видаються більш прийнятними з позиції економічної ефективності.

Водночас проблемою українського бізнесу є небажання платити за ті додатки, які можуть забезпечити високий рівень захисту та широкий функціонал. Прагнення зменшити видатки веде до того, що найбільш уживаними є безкоштовні версії програмного забезпечення, використання яких несе ризики несанкціонованого поширення даних. На нашу думку, для забезпечення високої ефективності нового формату бізнес-діяльності, доцільним є моніторинг ринку бізнес додатків та використання тих, які максимально відповідають потребам підприємства, навіть якщо підписка на них є платною.

Водночас зауважимо, що існуюча ситуація створює нові можливості. Спроможність швидше за конкурентів орієнтуватися до нових умов здійснення господарської діяльності, запропонувати клієнтам вищий рівень сервісу, створити продукт, який відповідатиме вимогам часу – це шанс для компаній посилити позиції на ринку та отримати новий імпульс для розвитку. Сьогодні усі підприємства, орієнтовані на довгостроковий розвиток, шукають можливість створити унікальні конкурентні переваги, що є причиною розвитку численних партнерств, колаборацій і спільних проектів. Для ТОВ «Теплокомплекс» ситуація, що склалася, може стати сприятливою для пошуку закордонних партнерів, готових долучитися до розвитку компанії шляхом її трансформації у спільне підприємство.

2.2. Вибір країн-контрагентів у контексті створення спільного підприємства ТОВ «Теплокомплекс»

Трансформація у спільне підприємство, яка є стратегічною метою ТОВ «Теплокомплекс» на нинішньому етапі, вимагає від підприємства обґрунтованого підходу до вибору партнера. Аналіз, здійснений у попередньому параграфі, засвідчив, що ситуація сьогодні є достатньо складною не лише в Україні, але і у

світі, таким чином, здійснюючи пошук інвесторів, важливо враховувати низку факторів, у тому числі потенціал його материнської країни. Це важливо як з точки зору можливості отримання від партнера прогресивних підходів до організації бізнес-діяльності, так і з огляду на перспективність ринку для збуту виготовленої підприємством продукції. З огляду на це, вважаємо за доцільне оцінити перспективність пошуку інвестора ТОВ «Теплокомплекс» у першу на тих ринках, куди протягом останніх років підприємство здійснювало поставки продукції (водопровідне та опалювальне устаткування українського виробництва) – Польща, Угорщина, Молдова та Болгарія.

Для оцінки привабливості бізнес-середовища країни використаємо інформацію, представлену у глобальних рейтингах, зокрема Рейтингу глобальної конкурентоспроможності, рейтингу легкості ведення бізнесу, рейтингу економічної свободи. З-поміж усіх інструментів рейтингової оцінки економіки країн зазначені підходи є найбільш широкими, і таким чином у контексті досягнення нашої мети можуть бути найбільш корисними.

Найуніверсальнішим, на нашу думку, є рейтинг глобальної конкурентоспроможності, оскільки показники, які використовуються для його оцінки, охоплюють інституційну спроможність країни, рівень розвитку її інфраструктури, і окремо проникнення комунікаційних технологій, макроекономічну ситуацію, розвиток охорони здоров'я, кваліфікацію робочої сили, розвиток ринку товарів (та його розмір), а також робочої сили та фінансових ресурсів. На значення індексу впливають також показники динамічності розвитку бізнесу та інноваційної спроможності.

Зважаючи на те, що у першу чергу нас цікавить можливість знайти на ринку інвесторів, спроможних вкласти у підприємство фінансові ресурси, а також сприяти його прогресивному розвитку, найбільш цікавими з-поміж усього переліку індикаторів рейтингу для нас є такі: макроекономічна стабільність, розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій, кваліфікація, відкритість торгівлі, якість фінансової системи, розмір ринку, бізнес динамізм та інноваційна спроможність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Характеристика бізнес-середовища потенційних країн-партнерів ТОВ
«Теплокомплекс» за даними Рейтингу глобальної конкурентоспроможності
Всесвітнього економічного форуму**

Показник	Польща	Угорщина	Молдова	Болгарія
Макроекономічна стабільність	100,0	90,0	73,4	90,0
Розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій	65,4	64,2	66,8	73,4
Кваліфікація	72,1	69,0	61,5	67,9
Відкритість торгівлі	59,5	60,0	61,1	56,7
Якість фінансової системи	64,1	61,5	46,8	59,6
Розмір ринку	74,1	62,7	36,1	54,9
Бізнес динамізм	62,0	58,1	60,1	61,9
Інноваційна спроможність	49,7	47,4	29,9	45,0
Середнє значення за зазначеними показниками	68,4	64,1	54,5	63,7

Джерело: складено автором а даними [17]

Макроекономічна стабільність, як ми зазначали у першому параграфі, є основоположним індикатором розвитку бізнес-середовища: лише за умови стабільного стану економіки її суб'єкти спроможні адаптуватися до нових умов діяльності, впровадження інновацій та інвестування за кордон. Розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій, з огляду на сучасні тенденції розвитку ринку, також дає можливість оцінити спроможність місцевих підприємств функціонувати у нових умовах. Кваліфікація як індикатор дозволяє оцінити наявність на ринку нових підходів до управління бізнесом, які за умови створення спільного підприємства можна буде адаптувати у діяльність ТОВ «Телекомплекс». Відкритість торгівлі та розмір ринку на наш погляд, виступають індикаторами спроможності нарощувати обсяги експорту на певний ринок. Якість фінансової системи є надзвичайно важливою для нашої оцінки, зважаючи на значущість регуляторних норм у сфері руху капіталу для інвестування. Бізнес динамізм та інноваційна спроможність можуть, на нашу думку, допомогти оцінити привабливість ринку з точки зору отримання з нього разом з фінансовими

інвестиціями сучасних підходів до ведення бізнесу. За більшістю показників найпривабливішим для підприємства є ринок Польщі: рівень макроекономічної стабільності країни є найвищим (100), найвищою з-поміж обраних країн є також показник кваліфікації. Країна також є лідером за якістю фінансової системи (ключовим показником для нас), розміром ринку, бізнес-динамізмом та інноваційною спроможністю. За рівнем розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій найвищою є позиція Болгарії, за відкритістю торгівлі – Молдови. Цікавим також є те, що Угорщина, яка за жодним з обраних індикаторів не є лідером, посідає за узагальнюючим показником другу позицію.

Рейтинг легкості ведення бізнесу охоплює такі групи показників як заснування бізнесу, отримання дозволів на будівництво, доступ до електроенергії, реєстрація власності, доступ до кредитних ресурсів, захист монітарних інвесторів, сплата податків, міжнародна торгівля, виконання контрактів та відновлення платоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Характеристика бізнес-середовища потенційних країн-партнерів ТОВ «Теплокомплекс» за даними Рейтингу легкості ведення бізнесу

Показник	Польща	Угорщина	Молдова	Болгарія
Доступ до кредитів	75,00	75,00	70,00	65,00
Сплата податків	76,49	73,81	84,55	72,00
Міжнародна торгівля	100,00	100,00	92,32	97,41
Виконання контрактів	64,36	70,98	60,87	67,04
Відновлення платоспроможності	76,48	55,03	54,12	57,52
Середнє значення за зазначеними показниками	78,47	74,96	72,37	71,79

Джерело: складено автором за даними [18]

Загалом, представлені нами показники здебільшого характеризують сприятливість середовища країни для започаткування у ній бізнесу, а не інвестування за кордон, втім для нас з-поміж названих індикаторів можуть бути цікаві такі: доступ до кредитів (оскільки цей показник можна використати для оцінки здатності потенційного інвестора отримати кошти для укладення угоди), сплата податків (оскільки для потенційного інвестора важливим буде питання

подвійного оподаткування і стягнення податків, а зазначені проблеми якраз і враховуються при розрахунку зазначеного індикатора), міжнародна торгівля (оскільки у цілому цей показник характеризує відкритість економіки для співпраці з іноземними партнерами), виконання контрактів (оскільки тут враховується такий показник, як якість юридичного супроводу цього процесу) та відновлення платоспроможності (оскільки цей індикатор вказує на стабільність фінансової системи країни).

У цілому, як і за даними рейтингу глобальної конкурентоспроможності найбільш привабливим ринком для ТОВ «Телекомплекс» є Польща, на другому місці знаходиться Угорщина. Зазначені країни є лідерами за показниками «Доступ до кредиту» та «Міжнародна торгівля», Польща також займає лідируючі позиції за відновленням платоспроможності, Угорщина – за виконанням контрактів. Молдова є найкращою з-поміж країн рейтингу за сплатою податків.

Останнім рейтингом, інформацію якого ми використали, є рейтинг за показниками економічної свободи, який охоплює такі сфери як захист прав власності, юридична ефективність, інтегративність дій Уряду, податковий тиск, урядові витрати, фіскальне здоров'я, свобода ведення бізнесу, свобода праці, монетарна свобода, торговельна свобода, свобода інвестування, фінансова свобода (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Характеристика бізнес-середовища потенційних країн-партнерів ТОВ «Теплокомплекс» за даними Рейтингу економічної свободи

Показник	Польща	Угорщина	Молдова	Болгарія
Юридична ефективність	48,90	52,40	29,90	43,60
Фіскальне здоров'я	94,60	83,30	96,50	99,20
Бізнес свобода	61,60	59,90	66,20	62,90
Торговельна свобода	84,00	84,00	76,80	84,00
Інвестиційна свобода	80,00	80,00	55,00	70,00
Фінансова свобода	70,00	70,00	50,00	60,00
Середнє значення за зазначеними показниками	73,18	71,60	62,40	69,95

Джерело: складено автором за даними [19]

Індикатором, який для нас має найбільший інтерес у контексті нашого

дослідження, є інвестиційна свобода, лідерами за рівнем якої є Польща та Угорщина. Ці країни також є лідерами за фінансовою свободою та свободою торгівлі (за цим показником аналогічно оцінений також ринок Болгарії). Болгарія також є лідером серед обраних країн за фіскальним здоров'ям, Угорщина – за юридичною ефективністю. При цьому як і за рештою рейтингів найбільш привабливим для пошуку інвесторів є для ТОВ «Теплокомплекс» ринок Польщі.

Для узагальнення результатів здійсненого аналізу нами було розраховано агрегований показник стану бізнес-середовища розглянутих країн (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Агрегований показник стану бізнес-середовища Польщі, Угорщини, Молдови, Болгарії

Складові бізнес-середовища	Індикатор	Польща	Угорщина	Молдова	Болгарія
Макроекономічне середовище	Макроекономічна стабільність	100,0	90,0	73,4	90,0
	Розмір ринку	74,1	62,7	36,1	54,9
	Монетарна свобода	80,8	78,8	71,5	85,2
	Середній індикатор середовища	85,0	77,2	60,3	76,7
Ступінь економічного лібералізму	Внутрішня конкуренція	56,8	44,9	48,9	54,7
	Торговельна відкритість	59,5	60,0	61,1	56,7
	Фіскальна свобода	94,6	83,3	96,5	99,2
	Проходження митних кордонів	100,0	100,0	92,3	97,4
Інституціональне середовище	Середній індикатор середовища	77,7	72,1	74,7	77,0
	Ефективність урядової політики	51,5	48,1	51,8	56,8
	Прозорість	60,0	46,0	33,0	42,0
	Судова незалежність	27,7	33,4	21,4	38,0
Підприємницьке середовище	Право власності	63,3	65,6	60,6	66,2
	Середній індикатор середовища	50,6	48,3	41,7	50,8
	Комерціалізація	65,1	58,0	49,4	67,6
	Свобода бізнесу	61,6	59,9	66,2	62,9
	Реєстрація підприємства	82,9	88,2	95,7	85,4
	Реєстрація власності	63,9	80,1	82,8	69,8
	Оподаткування	76,4	80,6	85,2	72,3
Фінансово-інвестиційне середовище	Забезпечення виконання контрактів	64,4	71,0	63,6	67,0
	Середній індикатор середовища	69,1	73,0	73,8	70,8
	Фінансування малого та середнього підприємництва	48,5	50,2	43,8	51,8
	Стабільність фінансової системи	91,2	91,3	76,1	85,5
	Отримання кредитів	75,0	75,0	70,0	65,0
	Захист інвесторів (міноритарних)	66,0	54,0	68,0	74,0
Інфраструктурне середовище	Свобода інвестицій	80,0	80,0	55,0	70,0
	Середній індикатор середовища	72,1	70,1	62,6	69,3
	Наявність та якість транспортної інфраструктури	67,8	66,0	52,2	51,7
	Якість електропостачання	98,3	95,8	84,6	94,6
	Кількість інтернет – користувачів	77,5	76,1	76,1	64,8
	Культура підприємництва	46,4	40,9	44,7	50,7
Ринок праці	Витрати на НДДКР	32,2	40,2	10,1	26,0
	Середній індикатор середовища	64,4	63,8	53,5	57,6
	Захист прав робітників	74,0	82,0	83,0	80,0
	Кооперація на ринку праці	55,1	53,8	57,5	49,4
	Свобода праці (трудоких відносин)	66,1	64,8	39,2	68,5
Агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни		69,1	67,3	60,9	66,9

Джерело: розраховано автором на основі [17,18, 19]

Водночас зазначимо, що оцінка позиції Польщі є істотно вищою за позицію Угорщини, що вказує на те, що у першу чергу підприємству доцільно шукати партнерів на цьому ринку. Водночас за умови знаходження потенційних інвесторів на ринку Угорщини компанії доцільно також пристати на його пропозицію співпраці.

Трансформація ТОВ «Теплокомплекс» у спільне підприємство вимагатиме від досліджуваного підприємства значної роботи, оскільки для того, щоб знайти інвесторів компанії необхідно буде у першу чергу вирішити існуючі проблеми, сформувавши стратегію, яка буде привабливою для зарубіжних інвесторів, обрати потенційних партнерів та організувати зустрічі з ними, провести презентацію своїх планів таким чином, щоб зацікавити зарубіжних контрагентів.

З огляду на зазначене, можна констатувати, що трансформація підприємства у спільне підприємство вимагатиме значних витрат часу і стане можливою лише за умови формування підприємством чіткого плану дій та повного його дотримання.

Висновки до розділу 2

Сьогодні найстабільнішою характеристикою бізнес середовища можна назвати мінливість та турбулентність. Пандемія коронавірусу лише посилила існуючу раніше тенденцію постійних змін, створивши для бізнесу нову реальність. Безумовно найбільш важливим параметром, який визначає умови діяльності підприємств, є економічна ситуація, і сьогодні можна констатувати, що карантинні обмеження, впроваджені через пандемію, негативно вплинули на економічні процеси як у світі, так і в Україні.

Економічна ситуація в Україні істотно гірша за середньосвітову: наразі ВВП на душу населення країни у 2,5 рази нижче за середньосвітовий, проте криза 2020 року виявилася першою, коли економіка України постраждала менше за світ у середньому: падіння склало 0,1%, тоді як середньосвітовий зменшився на 0,4%. За прогнозами у 2021 році економіка як України, так і світ відновиться, при цьому у світі зростання прогнозується на рівні 6%, в Україні – 3,8%.

Ситуація для Українських компаній істотно ускладнюється тим, що рівень

інфляції у країні зазвичай є істотно вищим за зміну індексу цін у світі, дані статистики свідчать, що порівняно з 2010 роком (рівень цін у якому позначено за 100) ціни в Україні зросли у 2,89 рази, у той час як у світі усього у 1,33 рази.

Компаніям, які є суб'єктами міжнародного бізнесу, необхідно також брати до уваги такі аспекти як посилення уваги до соціально-екологічного управління, яке є надзвичайно важливим і для сфери, у якій працює досліджуване підприємство, а також зростання рівня диджиталізації бізнесу. Втім вважаємо, для ТОВ «Теплокомплекс» ситуація, що склалася, може стати сприятливою для пошуку закордонних партнерів, готових долучитися до розвитку компанії шляхом її трансформації у спільне підприємство.

Оцінку перспективності пошуку інвестора ТОВ «Теплокомплекс» нами було здійснено для тих ринків, куди протягом останніх років підприємство здійснювало поставки продукції (водопровідне та опалювальне устаткування українського виробництва) – Польща, Угорщина, Молдова та Болгарія. Для оцінки привабливості бізнес-середовища країни використаємо інформацію, представлену у глобальних рейтингах, зокрема Рейтингу глобальної конкурентоспроможності, рейтингу легкості ведення бізнесу, рейтингу економічної свободи.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доходимо висновку, що ТОВ «Теплокомплекс» доцільно орієнтуватися у першу чергу на ринок Польщі та Угорщини, оскільки ці країни є найбільш розвинутими з-поміж тих, на ринки яких наразі здійснюються експортні поставки, і підприємства з цих держав мають найбільший потенціал для інвестування у розвиток підприємства. Окрім цього, бізнес-культура цих ринків є достатньо високою, і за умови створення спільного підприємства ТОВ «Телекомплекс» матиме можливість отримати не лише фінансові ресурси для фінансування подальшого розвитку, але і досвід та сучасні підходи до організації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «ТЕЛЕКОМПЛЕКС»

3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ «Теплокомплекс»

Під час аналізу міжнародної діяльності ТОВ «Теплокомплекс» нами було наголошено на тому, що підприємство сьогодні не здійснює активного стимулювання збуту, працюючи переважно з постійними партнерами. Таким чином, у певному розумінні компанія уже сьогодні здійснює спільну підприємницьку діяльність, втім зазначені відносини між компанією та її партнерами офіційно не зареєстровані. Окрім цього, компанія наразі має декілька партнерів у різних державах, хоча спільне підприємництво передбачає взаємодію між усіма партнерами.

Існуюча багатовекторність міжнародних відносин підприємства не дозволяє йому сконцентруватися на досягненні істотних переваг від взаємодії зі стратегічним партнером, втім забезпечує певну диверсифікацію ризиків. На наш погляд, першим етапом діяльності компанії має стати визначення єдиного стратегічного партнера, розвиток відносин з яким сприятиме покращенню фінансових результатів ТОВ «Теплокомплекс» та посиленню його позицій на ринку.

Такий захід не передбачає відмову від співпраці з іншими контрагентами, навпаки, вважаємо, що розширення переліку партнерів є однією з передумов формування успішного альянсу з конкретною компанією, оскільки у такому випадку ТОВ «Теплокомплекс» матиме більше аргументів щодо отримання іншою стороною додаткових переваг від такої ініціативи. Втім наразі міжнародна діяльність досліджуваного підприємства носить несистемний характер, у той час як пріоритезація партнерів створить для компанії можливість реалізувати комплекс цілеспрямованих дій щодо підвищення ефективності його функціонування.

ТОВ «Телекомплекс» у першу чергу необхідно визначити, які переваги підприємство хоче отримати від спільної підприємницької діяльності: збільшення

обсягів експорту товарів, реалізація більш комплексних і, відповідно, дорогих проектів, підвищення ефективності поставок за кордон товарів та надання послуг. Для досягнення цих цілей досліджувана компанія може адаптувати асортимент імпортного устаткування до потреб свого стратегічного партнера, за необхідності – розширити його, підвищити кваліфікацію працівників для реалізації більш складних проектів, впровадження практики надання онлайн підтримки місцевим фахівцям. Водночас від стратегічного партнера ТОВ «Теплокомплекс» вимагатиме збільшення кількості замовлень, які будуть надаватися підприємству, у тому числі залучення його до розробки тих проектів, які реалізуватиме партнер за кордоном власними силами.

Сформувавши концепцію спільної підприємницької діяльності, яка найбільшим чином відповідатиме інтересам ТОВ «Теплокомплекс», підприємство може провести попередні переговори з існуючими партнерами для виявлення їх зацікавленості у реалізації зазначеної ініціативи. Контрагентам доцільно запропонувати кілька варіантів організації спільного підприємництва:

- входження іноземної компанії у капітал ТОВ «Теплокомплекс» - у такому випадку інвестор матиме можливість отримувати частку також у прибутках підприємства, отриманих на внутрішньому ринку та на ринках інших країн;
- укладення договору про спільну підприємницьку діяльність у сфері реалізації ремонтних робіт, у яких буде чітко визначено взаємні обов'язки сторін.

Обидва варіанти матимуть свої переваги для досліджуваного підприємства і сприятимуть підвищенню ефективності як взаємних операцій із зазначеним контрагентом, так і покращенню фінансових результатів компанії у цілому.

Говорячи про фінансові результати компанії, нагадаємо, що значна їх частка на нинішньому етапі формується на внутрішньому ринку. Вважаємо, що організація спільної підприємницької діяльності у бідь-якій з зазначених форм сформує для ТОВ «Теплокомплекс» додаткові конкурентні переваги на внутрішньому ринку, оскільки стратегічна співпраця з європейським підприємством – це гарантія високої якості послуг, що є одним з орієнтирів для споживачів при виборі постачальника ремонтних послуг.

Попередні переговори з існуючими контрагентами не обмежують коло потенційних партнерів ТОВ «Телекомплекс». Можливим є також пошук потенційних інвесторів шляхом участі у міжнародних заходах (зокрема галузевих виставках), звернення до торгово-промислової палати, економічних підрозділів дипломатичних установ. Вважаємо активізацію участі ТОВ «Теплокомплекс» у виставкових заходах обов'язковим напрямком підвищення ефективності його діяльності за будь-яких сценаріїв розвитку діяльності компанії (оскільки пошук нових можливостей для збільшення обсягів збуту є передумовою стабілізації її фінансового стану). У той самий час залучення посередника до процесу пошуку партнерів є доцільним лише за умови відсутності інших альтернатив організації спільної підприємницької діяльності.

Загалом, вважаємо, що пошук партнера серед тих, з ким ТОВ «Теплокомплекс» має тривалий досвід співпраці, є оптимальним варіантом з-поміж існуючих, оскільки між компаніями існує певний рівень довіри, вони знайомі з вимогами одна одної, мають налагоджений формат взаємодії. У той час з новим партнером підприємству необхідно буде налагоджувати взаємодію, що призведе до того, що на першому етапі ефективність їх співпраці може бути невисокою.

Після вибору стратегічного партнера підприємствам важливо визначити, яким чином реалізуватимуться управлінські заходи, зокрема: чи матимуть сторони можливість впливати на рішення одне одного у сферах, не пов'язаних зі спільною діяльністю, чи реалізуватимуть спільні маркетингові, комунікаційні, навчальні заходи.

На наш погляд, часткова синхронізація маркетингової діяльності справить позитивний вплив на ефективність спільної підприємницької діяльності ТОВ «Теплокомплекс», оскільки дозволить правильно проінформувати клієнтів про те, що потенціал обох компаній з моменту офіційного оформлення їх співпраці посилюється досвідом партнера. Зважаючи на те, що ТОВ «Теплокомплекс» має достатній досвід у сфері відбору найкращого за співвідношенням ціна/якість устаткування для водо та теплопостачання, а також реалізувало велику кількість проектів, деякі з яких були надзвичайно складними, іноземний партнер компанії

зможе гарантувати своїм клієнтам високу якість обслуговування та постпроектну підтримку.

У той самий час ТОВ «Теплокомплекс» інформуватиме своїх клієнтів в Україні, а також у інших країнах, де підприємство здійснює збут товарів та надання послуг, що їх якість відповідає високим європейським стандартам, про що свідчить створення альянсу з європейським контрагентом.

Вважаємо, що підприємства у першу чергу повинні підготувати прес-реліз, у якому буде викладено умови спільної підприємницької діяльності, цілі обох компаній, а також найближчі кроки, які будуть здійснені альянсом. Окрема увага має бути приділена характеристиці обох підприємств з акцентом на їх сильних сторонах та можливостях підвищення ефективності діяльності у співпраці з іноземним партнером. Зазначений документ повинен бути розісланий усім партнерам компаній разом з роз'ясненням того, що умови співпраці у нових умовах залишаються незмінними, при цьому можливості для клієнтів стають ширшими. Зокрема, клієнти ТОВ «Теплокомплекс» зможуть також за потреби отримати пораду стосовно того, які тенденції в організації опалення, теплопостачання є актуальними у країнах Європи, як вони можуть бути обіграні в інтер'єрі тощо. Спільна підприємницька діяльність збагатить асортимент послуг підприємства, що сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів.

Окремим напрямком підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності має стати проведення регулярних сесій обміну досвідом. Подібна ініціатива може спершу бути негативно сприйнята працівниками компаній, оскільки значна їх частина – це представники робочих професій, які не звикли обговорювати у теорії питання монтажу чи організації ремонтних робіт. У той самий час іноді кожен з них стикається з ситуаціями, у яких їм потрібна допомога колег. Тому важливо створити між працівниками такі стосунки, у яких вони зможуть сміливо обмінюватися цікавими випадками, ідеями, радитися стосовно тих чи інших питань.

Надзвичайно важливо познайомити представників підприємств між собою (це оптимально буде зробити онлайн), з'ясувати, хто з працівників може говорити

польською/угорською, хто володіє англійською, кому для спілкування потрібен перекладач, представити кожного з них, вказавши на основні напрямки роботи та сильні сторони. Бажано було б, щоб усі працівники мали можливість висловитися та поділитися найбільш яскравими епізодами своєї практики, що сприятиме формуванню дружньої атмосфери.

Для того, щоб працівники компаній відчували реальні переваги від започаткування спільної підприємницької діяльності, доцільно мотивувати їх можливістю збільшення їх доходів за умови досягнення певного рівня фінансових результатів компаній. Це сприятиме зацікавленості кожного з членів колективу докладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей.

Важливою передумовою високої ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ «Теплокомплекс» з іноземним партнером має стати реальний, а не декларативний характер їх взаємодії. Окрім збільшення кількості спільних проєктів підприємства повинні оптимізувати свої витрати на здійснення маркетингових заходів, зокрема шукати можливість провадити спільні рекламні компанії, спільно сплачувати внески за участь у міжнародних виставкових заходах тощо. Окрім того, за умови, якщо підприємства зможуть вирішити питання з перекладом, підприємства можуть також проводити спільні навчальні заходи, що також сприятиме зменшенню їх видатків.

Загалом, перехід до спільної підприємницької діяльності з існуючого формату міжнародної діяльності ТОВ «Теплокомплекс» не вимагатиме значних організаційних змін. Цей процес також не буде для компанії витратним. Вірогідно, за умови входження іноземного інвестора у капітал ТОВ «Теплокомплекс» компанія навіть зможе отримати додаткове фінансування, яке буде спрямоване на посилення позицій компанії на ринку. Водночас, на нашу думку, реалізація цієї ініціативи призведе до низки позитивних ефектів, які більш детально буде розглянуто у наступному параграфі.

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що для здійсненні спільної підприємницької діяльності з іноземними партнерами підприємству необхідно реалізувати ряд заходів, представлених на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Заходи щодо забезпечення ефективності спільної підприємницької діяльності ТОВ «Теплокомплекс» з іноземними партнерами

Джерело: розробка автора

Узагальнюючи викладене, до основних кроків, які мають бути реалізовані ТОВ «Теплокомплекс» у контексті започаткування та підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності, належать:

- визначення цілей підприємства у контексті реалізації спільної підприємницької діяльності та виявлення переваг, які можуть отримати потенційні партнери від цієї ініціативи;
- проведення попередніх переговорів з існуючими контрагентами/пошук альтернативних партнерів на міжнародних виставках, за сприяння торговельно-промислових палат, дипломатичних установ;

- вибір партнера та узгодження деталей спільної підприємницької діяльності, вибір форми (входження у капітал/спільна реалізація проектів);
- укладення угоди про спільну підприємницьку діяльність, формування цілей та завдань партнерства, мотивування працівників до сприяння реалізації спільних проектів;
- формування прес-релізу та синхронізація маркетингової політики та роботи у сфері підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження практик стратегічних сесій для оцінки ефективності спільної підприємницької діяльності та обґрунтування напрямів подальшого розвитку співпраці.

На наш погляд, за умови, якщо підприємство буде дотримуватися запропонованого нами алгоритму, це сприятиме посиленню його позицій на вітчизняному та зарубіжних ринках, покращенню якості його послуг і, відповідно, збільшенню кількості клієнтів, підвищенню ефективності міжнародних операцій.

3.2. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

У попередньому параграфі нами було запропоновано ряд заходів, впровадження яких сприятиме започаткуванню та розвитку спільної підприємницької діяльності ТОВ «Теплокомплекс» з іноземним партнером. Сформований нами перелік – це сукупність дій, які повинні бути реалізовані підприємством з моменту прийняття рішення стосовно пошуку стратегічного партнера до моменту отримання реальних результатів спільної підприємницької діяльності. При цьому, попри те, що головним наслідком впровадження наданих нами рекомендацій вважаємо покращення обсягів фінансових результатів, безсумнівним є те, що компанія також отримає низку організаційно-управлінських ефектів, на яких доцільно зупинитися детальніше.

Мова у першу чергу йде про те, що приймаючи рішення стосовно створення спільного підприємства, ТОВ «Теплокомплекс» доведеться визначити для себе, яких цілей компанія хоче досягнути.

Фактично, підготовка до спільної підприємницької діяльності з іноземним

партнером стимулюватиме підприємства тверезо поглянути на свої поточні позиції, оцінити сильні та слабкі сторони, виявити проблемні аспекти діяльності, які потребують виправлення як у контексті підвищення інтересу до підприємства іноземних інвесторів, так і з метою виявлення можливих джерел скорочення витрат. Зазвичай підприємства відкладають аналіз своєї діяльності на потім, концентруючись на нових досягненнях, керуючись принципом, що вдосконалювати те, що наразі працює, недоцільно. Водночас зовнішнє середовище сьогодні розвивається надзвичайно швидко, і без здійснення постійної оцінки системи управління та організації операційної діяльності підприємство може втрачати можливості скоротити витрати та/або отримати додаткові доходи. Націленість на спільну підприємницьку діяльність дасть поштовх моніторингу поточної системи здійснення операцій, що справить позитивний вплив на діяльність компанії.

Другий позитивний наслідок реалізації наданої нами пропозиції – це можливість познайомитися з досвідом колег, і, можливо, імплементувати окремі аспекти у поточну діяльність ТОВ «Теплокомплекс». Мова йде як про управлінські інновації (стосовно організації роботи майстрів, дієвих інструментів їх мотивування, підходи до контролю якості діяльності тощо), так і про можливі напрямки розширення асортименту, вивчення нових підходів до проектування опалювальних систем, роботи з клієнтами. Ситуація на підприємстві складається таким чином, що сьогодні воно здебільшого працює за моделлю, яка сформувалася достатньо давно, і лише непередбачувані зовнішні фактори, впливу яких жодним чином не можна уникнути (наприклад, пандемія COVID-19), змушують підприємство змінювати підходи до здійснення операцій. У такі ситуації будь-яке нововведення, якщо воно націлене на оптимізацію витрат фінансових або інших ресурсів, матиме позитивний вплив на діяльність компанії, і приклади можливих організаційних змін може надати ТОВ «Теплокомплекс» іноземний партнер.

Наступним позитивним наслідком впровадження наданої нами пропозиції є покращення маркетингової складової діяльності досліджуваного підприємства. Наразі підприємство практично не здійснює рекламних заходів, що суттєво зменшує його можливості залучати нових клієнтів. Водночас за умови спільної

підприємницької діяльності компанія буде вимушена підвищити свою комунікаційну активність, оскільки по великому рахунку створення спільного підприємства є одним з іміджевих завдань і, відповідно, цей інформаційний привід необхідно буде активно висвітлювати у пресі.

Окрім цього, не можна забувати, що позитивний результат від спільної підприємницької діяльності повинні отримати обидві сторони, і для іноземного партнера ТОВ «Теплокомплекс» одним з таких може бути отримання нових клієнтів на ринку України. Таким чином, досліджувана компанія повинна буде активніше здійснювати зовнішні комунікації для пошуку нових можливостей збільшення обсягів діяльності, у тому числі за напрямками, де роботи можуть виконуватися спільно з іноземним партнером.

Також позитивним результатом спільної підприємницької діяльності стане спільне понесення сторонами витрат за окремими статтями маркетингу, а також кадровими питаннями.

Однією зі статей маркетингових видатків обох компаній мають стати міжнародні виставки, і підприємства можуть разом виступати їх учасниками, сплачуючи єдиний реєстраційний внесок. Окрім цього, якщо говорити про рекламні розсилки, Інтернет-рекламу, то вони також можуть бути спільними. Зазначене суттєво підвищить ефективність витрат, що матиме позитивний вплив на фінансові результати обох підприємств.

Аналогічним може бути підхід у сфері витрат на навчання персоналу. Якщо мова йде про онлайн-заходи, то вони можуть проводитися для фахівців обох компаній англійською мовою. Окрім цього, закордонні відрядження для обміну досвідом можуть виступати інструментом мотивування працівників, що справить позитивний вплив на потенціал підприємства.

Важливо відзначити, що створення спільного підприємства окрім позитивних має також і певні негативні аспекти, про які не можна не згадати у рамках нашого дослідження. Мова у першу чергу про зменшення рівня автономії у прийнятті окремих рішень. Так, пріоритетними для кожної зі сторін будуть ті проекти, які реалізуються спільно, таким чином будь-які роботи, які одна з компаній

виконуватиме самостійно, необхідно буде попередньо узгоджувати з партнером для уникнення проблем за умови виникнення спільних задач. Окрім цього, учасникам спільної підприємницької діяльності необхідно буде детально обговорити, які напрямки роботи залишаються індивідуальною сферою компетенції кожної зі сторін, а які необхідно буде узгоджувати. Чим більшим буде обсяг спільних зон відповідальності, тим складнішим (особливо на початку) буде процес прийняття рішень і тим більше часу це займатиме. Водночас у середньостроковій перспективі обидві компанії будуть вимушені оптимізувати управлінські процеси, що матиме позитивний вплив на діяльність компаній.

На нашу думку, за умови, якщо обидва підприємства, які братимуть участь у спільній підприємницькій діяльності, докладуть достатньо зусиль та усунення бар'єрів для ефективної комунікації та спільного прийняття рішень, позитивні ефекти для обох сторін істотно переважатимуть над тими, що виникнуть внаслідок часткової втрати незалежності.

Для кількісної оцінки результатів ініціативи щодо здійснення ТОВ «Теплокомплекс» спільної підприємницької діяльності з іноземним партнером нами було здійснено прогнозування фінансових результатів досліджуваного підприємства як за умови, якщо зміна основних статей доходів та витрат відбуватиметься на основі тенденцій попереднього року, так і у випадку прогнозного зростання доходів та оптимізації окремих статей витрат внаслідок створення спільного підприємства.

На першому етапі ми розрахували середньорічний темп зміни доходів та витрат ТОВ «Теплокомплекс» за останні 5 років. Отримані нами показники ми поклали в основу прогнозу фінансових результатів за незмінності формату діяльності підприємства.

Протягом попередніх років чистий дохід від реалізації продукції у середньому зменшувався у 0,94 рази на рік, і за умови збереження такої тенденції до 2024 року цей показник ТОВ «Теплокомплекс» може скоротитися до 11947,40 тис. грн. У той самий час собівартість реалізованої продукції змінювалася у протилежному напрямку і мала тенденцію до зростання (у середньому на 4% на

рік). Таким чином за збереження цього тренду у 2024 році собівартість продукції компанії може досягнути 10446,82 тис. грн. Як наслідок валовий прибуток скоротиться до 1500,57 тис. грн., що в умовах достатньо значних обсягів збутових і інших операційних витрат є передумовою збитковості компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Прогнозні показники фінансових результатів ТОВ «Теплокомплекс» у
2022 – 2024 рр., тис. грн.**

Показник	Факт	План	Темп зростання 2020/ 2016	Прогноз			Темп зростання				
	2020	2021		2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11738,83	14486,89	0,94	13585,47	12740,13	11947,40	2748,06	-901,42	-845,33	-792,74	208,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8402,36	9421,91	1,04	9751,86	10093,36	10446,82	1019,55	329,95	341,50	353,46	2044,46
Валовий прибуток	3336,48	5064,98	Розрахунковий показник	3833,61	2646,77	1500,57	1728,50	-1231,37	-1186,84	-1146,20	-1835,91
Інші операційні доходи	198,36	244,80	1,50	367,18	550,75	826,09	46,44	122,38	183,57	275,34	627,73
Адміністративні витрати	697,73	861,07	0,74	634,91	468,15	345,19	163,34	-226,16	-166,76	-122,96	-352,54
Витрати на збут	1509,95	1863,43	0,91	1686,98	1527,24	1382,63	353,48	-176,45	-159,74	-144,61	-127,32
Інші операційні витрати	1397,52	1724,68	1,13	1943,44	2189,96	2467,74	327,16	218,77	246,51	277,78	1070,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	-70,37	860,60	Розрахунковий показник	-64,55	-987,83	-1868,90	930,97	-925,15	-923,29	-881,07	-1798,53
Інші витрати	54,47	67,22	0,61	41,04	25,05	15,29	12,75	-26,18	-15,98	-9,76	-39,18
Фінансовий результат до оподаткування	-124,84	793,38	Розрахунковий показник	-105,59	-1012,89	-1884,20	918,22	-898,96	-907,30	-871,31	-1759,36
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-26,64	142,81	Розрахунковий показник	0,00	0,00	0,00	169,45	-142,81	0,00	0,00	26,64
Чистий фінансовий результат	-98,20	650,57	Розрахунковий показник	-105,59	-1012,89	-1884,20	748,77	-756,15	-907,30	-871,31	-1786,00

Джерело: розраховано автором

Інші операційні доходи ТОВ «Теплокомплекс» у середньому протягом попередніх періодів збільшувалися на 50% щороку, тому до 2024 року вони можуть досягнути 826,09 тис. грн., водночас інші операційні витрати, початковий обсяг яких є значно вищим, збільшувалися у 1,13 разів на рік, що обумовлює вірогідність збільшення цього показника до 2467,74 тис. грн. у 2024 році. Адміністративні витрати та витрати на збут мали протягом попередніх періодів тенденцію до зменшення (темп зміни – 0,74 та 0,91 відповідно), і за збереження тенденцій у 2024 році ці видатки можуть становити 345,19 тис. грн. та 1382,63 тис. грн. відповідно.

За таких тенденцій операційна діяльність підприємства буде збитковою уже з 2022 року, і у 2024 році обсяг збитку складе 1868,9 тис. грн. За умови зменшення

інших витрат (темп зміни складає 0,61) їх обсяг складе 15,29 тис. грн., фінансовий результат ТОВ «Теплокомплекс» складе 1884,2 тис. грн.

За умови реалізації наданих нами пропозицій очікуємо, що у 2022 році чистий дохід підприємства зросте на 30%, собівартість – на 20%, окрім цього відбудеться зростання адміністративних та збутових витрат на 10%. У таких умовах уже у 2022 році чистий дохід складе 17661,11 тис. грн., а чистий фінансовий результат – 1465,74 тис. грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Прогнозні показники фінансових результатів ТОВ «Теплокомплекс» у 2022 – 2024 рр. за умови впровадження наданих заходів, тис. грн.

Показник	Факт	План	Прогноз			Темп зростання				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11738,83	14486,89	17661,11	19874,60	22365,52	2748,06	3174,22	2213,50	2490,92	10626,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8402,36	9421,91	11702,23	13928,84	16579,11	1019,55	2280,32	2226,61	2650,27	8176,75
Валовий прибуток	3336,48	5064,98	5958,88	5945,77	5786,42	1728,50	893,90	-13,11	-159,35	2449,94
Інші операційні доходи	198,36	244,80	367,18	550,75	826,09	46,44	122,38	183,57	275,34	627,73
Адміністративні витрати	697,73	861,07	698,40	514,96	379,71	163,34	-162,67	-183,44	-135,26	-318,02
Витрати на збут	1509,95	1863,43	1855,68	1595,97	1300,36	353,48	-7,75	-259,71	-295,61	-209,59
Інші операційні витрати	1397,52	1724,68	1943,44	2189,96	2467,74	327,16	218,77	246,51	277,78	1070,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	-70,37	860,60	1828,53	2195,62	2464,69	930,97	967,93	367,09	269,07	2535,06
Інші витрати	54,47	67,22	41,04	25,05	15,29	12,75	-26,18	-15,98	-9,76	-39,18
Фінансовий результат до оподаткування	-124,84	793,38	1787,49	2170,57	2449,40	918,22	994,12	383,08	278,83	2574,24
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-26,64	142,81	321,75	390,70	440,89	169,45	178,94	68,95	50,19	467,53
Чистий фінансовий результат	-98,20	650,57	1465,74	1779,87	2008,51	748,77	815,18	314,12	228,64	2106,71

Джерело: розраховано автором

У 2023 – 2024 рр. очікуємо подальшого збільшення обсягів діяльності у середньому на 20% на рік при збільшенні собівартості на 15%. При цьому збутові витрати буде оптимізовано. За такого прогнозу у 2024 році чистий дохід підприємства складе 22365, 52 тис. грн., а чистий прибуток дорівнюватиме 2008,51

тис. грн., при чому спостерігатиметься тенденція до його зростання.

Зважаючи на отримані результати прогнозування, а також з огляду на описані вище управлінські ефекти вважаємо, що спільна підприємницька діяльність ТОВ «Теплокомплекс» спільно з іноземним партнером є гарною ініціативою для досліджуваної компанії.

Висновки до розділу 3

До основних кроків, які мають бути реалізовані ТОВ «Теплокомплекс» у контексті започаткування та підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності, належать: визначення цілей підприємства у контексті реалізації спільної підприємницької діяльності та виявлення переваг, які можуть отримати потенційні партнери від цієї ініціативи; проведення попередніх переговорів з існуючими контрагентами/пошук альтернативних партнерів на міжнародних виставках, за сприяння торговельно-промислових палат, дипломатичних установ; вибір партнера та узгодження деталей спільної підприємницької діяльності, вибір форми (входження у капітал/спільна реалізація проектів); укладення угоди про спільну підприємницьку діяльність, формування цілей та завдань партнерства, мотивування працівників до сприяння реалізації спільних проектів; формування прес-релізу та синхронізація маркетингової політики та роботи у сфері підвищення кваліфікації персоналу; впровадження практик стратегічних сесій для оцінки ефективності спільної підприємницької діяльності та обґрунтування напрямів подальшого розвитку співпраці.

Приймаючи рішення стосовно створення спільного підприємства, ТОВ «Теплокомплекс» доведеться визначити для себе, яких цілей компанія хоче досягнути. Другий позитивний наслідок реалізації наданої нами пропозиції – це можливість познайомитися з досвідом колег, і, можливо, імплементувати окремі аспекти у поточну діяльність ТОВ «Теплокомплекс». Наступним позитивним наслідком впровадження наданої нами пропозиції є покращення маркетингової складової діяльності досліджуваного підприємства. Окрім цього позитивним результатом стане спільне понесення сторонами витрат за окремими статтями

маркетингу, а також кадровими питаннями.

Важливо відзначити, що створення спільного підприємства окрім позитивних має також і певні негативні аспекти, про які не можна не згадати у рамках нашого дослідження. Мова у першу чергу про зменшення рівня автономії у прийнятті окремих рішень.

Протягом попередніх років чистий дохід від реалізації продукції у середньому зменшувався у 0,94 рази на рік, і за умови збереження такої тенденції до 2024 року цей показник ТОВ «Теплокомплекс» може скоротитися до 11947,40 тис. грн. За збереження існуючих тенденцій операційна діяльність підприємства буде збитковою уже з 2022 року, і у 2024 році обсяг збитку складе 1868,9 тис. грн.

За умови реалізації наданих нами пропозицій очікуємо, що у 2022 році чистий дохід підприємства зросте на 30%, собівартість – на 20%, окрім цього відбудеться зростання адміністративних та збутових витрат на 10%. У 2023 – 2024 рр. очікуємо подальшого збільшення обсягів діяльності у середньому на 20% на рік при збільшенні собівартості на 15%. За такого прогнозу у 2024 році чистий дохід підприємства складе 22365, 52 тис. грн., а чистий прибуток дорівнюватиме 2008,51 тис. грн., при чому спостерігатиметься тенденція до його зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження сутності та передумов розвитку спільного підприємництва дозволило виявити, що зазначений процес на сьогодні є важливим елементом міжнародного бізнесу, роль якого посилюється на етапі динамізації та ускладнення системи світогосподарських зв'язків. Особливістю спільного підприємництва є участь зарубіжних інвесторів не лише у фінансуванні проектів та ініціатив, а і в управлінні ними, що забезпечує значно міцніший зв'язок між учасниками партнерства, а також сприяє акумулюванню позитивних ефектів їх взаємодії та зниженню ризиків.

На наш погляд, спільне підприємництво як форма міжнародного бізнесу буде розвиватися і надалі, оскільки синергетичний ефект для учасників цього процесу, який і наразі є високим, істотно підвищуватиметься з поступовим впровадженням в управлінські процеси цифрових технологій, що почали активно використовуватися в умовах пандемії коронавірусу.

Дослідження ролі спільних підприємств у міжнародному бізнесі здійснюється нами на матеріалах ТОВ «Теплокомплекс» - компанії, яка наразі працює над можливостями залучення іноземних інвесторів у власний капітал та трансформації у спільне підприємство. Дані фінансової звітності підприємства вказують на достатньо значні обсяги його діяльності – у докризовому 2019 році чистий дохід компанії сягнув 25,9 млн. грн. Втім, зважаючи на сферу діяльності компанії, в умовах пандемії коронавірусу відбулося зменшення попиту на продукцію підприємства, що зменшило обсяги його діяльності більше ніж у 2 рази – чистий дохід у 2020 р. склав 11,7 млн. грн. Загалом, у 2020 році діяльність досліджуваної компанії була збитковою (чистий збиток склав 98,2 тис. грн., оскільки було отримано дохід з податку на прибуток за минулий рік), тоді як протягом попередніх періодів діяльність ТОВ «Теплокомплекс» була прибутковою.

Обсяг майна підприємства протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання з 4,6 млн. грн. до 6,49 млн. грн. (хоча у 2019 році було зафіксовано незначне його зменшення). Основними елементами балансу ТОВ «Теплокомплекс» є основні засоби (на 31.12. 2020 р. їх вартість склала 1,7 млн. грн.), запаси (2,45 млн.

грн. на 31.12.2020) та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги. Капітал досліджуваного підприємства також відповідно зріс, що відбулося у першу чергу за рахунок зростання обсягів позикового капіталу.

Зважаючи на існуючу структура активів та пасивів підприємства, розраховані нами коефіцієнти ліквідності та платоспроможності були незадовільними. Усі коефіцієнти ділової активності мали тенденцію до зменшення за останні роки, істотно зріс період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнти рентабельності у 2017 – 2019 рр. мали тенденцію до погіршення, а у 2020 р. перетворилися на індикатори збитковості. Це вказує на необхідність вжиття підприємством нагальних заходів для вирішення існуючих проблем, до яких може належати пошук іноземних інвесторів та трансформація у спільне підприємство.

Сьогодні найстабільнішою характеристикою бізнес середовища можна назвати мінливість та турбулентність. Пандемія коронавірусу лише посилила існуючу раніше тенденцію постійних змін, створивши для бізнесу нову реальність. Безумовно найбільш важливим параметром, який визначає умови діяльності підприємств, є економічна ситуація, і сьогодні можна констатувати, що карантинні обмеження, впроваджені через пандемію, негативно вплинули на економічні процеси як у світі, так і в Україні.

Економічна ситуація в Україні істотно гірша за середньосвітову: наразі ВВП на душу населення країни у 2,5 рази нижче за середньосвітовий, проте криза 2020 року виявилася першою, коли економіка України постраждала менше за світ у середньому: падіння склало 0,1%, тоді як середньосвітовий зменшився на 0,4%. За прогнозами у 2021 році економіка як України, так і світ відновиться, при цьому у світі зростання прогнозується на рівні 6%, в Україні – 3,8%.

Ситуація для Українських компаній істотно ускладнюється тим, що рівень інфляції у країні зазвичай є істотно вищим за зміну індексу цін у світі, дані статистики свідчать, що порівняно з 2010 роком (рівень цін у якому позначено за 100) ціни в Україні зросли у 2,89 рази, у той час як у світі усього у 1,33 рази.

Компаніям, які є суб'єктами міжнародного бізнесу, необхідно також брати до уваги такі аспекти як посилення уваги до соціально-екологічного управління, яка є

надзвичайно важливим і для сфери, у якій працює досліджуване підприємство, а також зростання рівня диджиталізації бізнесу. Втім вважаємо, для ТОВ «Теплокомплекс» ситуація, що склалася, може стати сприятливою для пошуку закордонних партнерів, готових долучитися до розвитку компанії шляхом її трансформації у спільне підприємство.

Оцінку перспективності пошуку інвестора ТОВ «Теплокомплекс» нами було здійснено для тих ринків, куди протягом останніх років підприємство здійснювало поставки продукції (водопровідне та опалювальне устаткування українського виробництва) – Польща, Угорщина, Молдова та Болгарія. Для оцінки привабливості бізнес-середовища країни використаємо інформацію, представлену у глобальних рейтингах, зокрема Рейтингу глобальної конкурентоспроможності, рейтингу легкості ведення бізнесу, рейтингу економічної свободи.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доходимо висновку, що ТОВ «Теплокомплекс» доцільно орієнтуватися у першу чергу на ринок Польщі та Угорщини, оскільки ці країни є найбільш розвинутими з-поміж тих, на ринки яких наразі здійснюються експортні поставки, і підприємства з цих держав мають найбільший потенціал для інвестування у розвиток підприємства. Окрім цього, бізнес-культура цих ринків є достатньо високою, і за умови створення спільного підприємства ТОВ «Телекомплекс» матиме можливість отримати не лише фінансові ресурси для фінансування подальшого розвитку, але і досвід та сучасні підходи до організації бізнес-процесів.

До основних кроків, які мають бути реалізовані ТОВ «Теплокомплекс» у контексті започаткування та підвищення ефективності спільної підприємницької діяльності, належать: визначення цілей підприємства у контексті реалізації спільної підприємницької діяльності та виявлення переваг, які можуть отримати потенційні партнери від цієї ініціативи; проведення попередніх переговорів з існуючими контрагентами/пошук альтернативних партнерів на міжнародних виставках, за сприяння торговельно-промислових палат, дипломатичних установ; вибір партнера та узгодження деталей спільної підприємницької діяльності, вибір форми (входження у капітал/спільна реалізація проектів); укладення угоди про спільну

підприємницьку діяльність, формування цілей та завдань партнерства, мотивування працівників до сприяння реалізації спільних проєктів; формування прес-релізу та синхронізація маркетингової політики та роботи у сфері підвищення кваліфікації персоналу; впровадження практик стратегічних сесій для оцінки ефективності спільної підприємницької діяльності та обґрунтування напрямів подальшого розвитку співпраці.

Приймаючи рішення стосовно створення спільного підприємства, ТОВ «Теплокомплекс» доведеться визначити для себе, яких цілей компанія хоче досягнути. Другий позитивний наслідок реалізації наданої нами пропозиції – це можливість познайомитися з досвідом колег, і, можливо, імплементувати окремі аспекти у поточну діяльність ТОВ «Теплокомплекс». Наступним позитивним наслідком впровадження наданої нами пропозиції є покращення маркетингової складової діяльності досліджуваного підприємства. Окрім цього позитивним результатом стане спільне понесення сторонами витрат за окремими статтями маркетингу, а також кадровими питаннями.

Важливо відзначити, що створення спільного підприємства окрім позитивних має також і певні негативні аспекти, про які не можна не згадати у рамках нашого дослідження. Мова у першу чергу про зменшення рівня автономії у прийнятті окремих рішень.

Протягом попередніх років чистий дохід від реалізації продукції у середньому зменшувався у 0,94 рази на рік, і за умови збереження такої тенденції до 2024 року цей показник ТОВ «Теплокомплекс» може скоротитися до 11947,40 тис. грн. За збереження існуючих тенденцій операційна діяльність підприємства буде збитковою уже з 2022 року, і у 2024 році обсяг збитку складе 1868,9 тис. грн.

За умови реалізації наданих нами пропозицій очікуємо, що у 2022 році чистий дохід підприємства зросте на 30%, собівартість – на 20%, окрім цього відбудеться зростання адміністративних та збутових витрат на 10%. У 2023 – 2024 рр. очікуємо подальшого збільшення обсягів діяльності у середньому на 20% на рік при збільшенні собівартості на 15%. За такого прогнозу у 2024 році чистий дохід підприємства складе 22365, 52 тис. грн., а чистий прибуток дорівнюватиме 2008,51 тис. грн., при чому спостерігатиметься тенденція до його зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ (у редакції ід 15.08.2020) [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (у редакції від 27.02.2021) [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n898>
3. Петренко В. С. Розвиток стратегій управління спільними підприємствами [Електронний ресурс] / В. С. Петренко // Молодий вчений. - 2018. - № 1(1). - С. 525-528. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1\(1\)_125](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1(1)_125)
4. Петренко В. С. Основні відмінності між спільними підприємствами та іншими формами міжнародних партнерських відносин [Електронний ресурс] / В. С. Петренко, А. С. Карнаушенко // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 1-1. - С. 37-41. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1-1_9
5. Петренко В. С. Формування маркетингової товарної політики спільних підприємств [Електронний ресурс] / В. С. Петренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 2. - С. 244-250. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_47
6. Петренко В. С. Економічний потенціал спільних підприємств, їх проблеми та шляхи подолання [Електронний ресурс] / В. С. Петренко, Г. В. Джура // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. - 2017. - № 2. - С. 96-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_2_18
7. Петренко В. С. Мотивація створення спільних підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / В. С. Петренко, А. С. Карнаушенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 17(1). - С. 118-122. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(1)_28)
8. Чернявська І. М. Концепція розвитку спільного підприємництва як специфічної

- форми трансферу технологій [Електронний ресурс] / І. М. Чернявська // Економічний вісник університету. - 2020. - Вип. 44. - С. 136-143. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2020_44_22
9. Крук О. М. Удосконалення розвитку міжнародних економічних відносин і спільного підприємництва в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. М. Крук, О. В. Балашова, О. І. Гамора // Бізнес Інформ. - 2018. - № 11. - С. 78-82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_13
 10. Луцій К. М. Чинники, що впливають на розвиток відносин у процесі спільної діяльності підприємств-партнерів [Електронний ресурс] / К. М. Луцій // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2017. - Вип. 260. - С. 209-218. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2017_260_24
 11. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності (2015–2019) [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 12. Ревенко О. В. Розвиток зовнішньоекономічних відносин та спільного підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Ревенко, Т. В. Ревенко // Актуальні проблеми державного управління. - 2019. - № 1. - С. 69-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_1_11
 13. Javier Muñoz de Prat, María Escrivá-Beltrán, Roberto Gómez-Calvet. Joint Ventures and Sustainable Development. A Bibliometric Analysis [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/10176>
 14. Michael Nippa, Jeffrey J Reuer On the future of international joint venture research [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-019-00212-0>
 15. James Bamford, Gerard Baynham, David Ernst Joint Ventures and Partnerships in a Downturn [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://hbr.org/2020/09/joint-ventures-and-partnerships-in-a-downturn>
 16. UNCTAD Stat[електронний ресурс]. – режим доступу: https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLa

ng=en

17. Global Competitiveness Report 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
18. Doing Business 2020[електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/hungary>
19. 2021 Index of economic freedom [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.heritage.org/index/>
20. Бестужева С. В. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект [Електронний ресурс] / С. В. Бестужева, В. О. Козуб // Економічний простір. - 2020. - № 154. - С. 16-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_4
21. Борзенко О. О. Міжнародний досвід конвергенційних процесів в напрямку створення спільних підприємств на інноваційних засадах [Електронний ресурс] / О. О. Борзенко, О. М. Бойко // Економічний вісник університету. - 2020. - Вип. 46. - С. 49-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2020_46_8
22. Братко О. С. Стан міжнародної інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / О. С. Братко, Н. Т. Кравчук. // Ефективна економіка. - 2020. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_74
23. Булкот О. В. Методика аналізу міжнародної привабливості інвестиційного середовища країни [Електронний ресурс] / О. В. Булкот // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 54. - С. 16-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_54_4
24. Вікторов Б. В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / Б. В. Вікторов // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 26-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2020_2_5
25. Дунська А. Р. Сценарне планування розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська, Д. І. Антоненко // Економіка та держава. - 2020. - № 11. - С. 19-23.
26. Котенко О. О. Управління фінансовими ресурсами підприємств, що здійснюють

- міжнародну економічну діяльність, шляхом інвестування в енергозберігаючі технології [Електронний ресурс] / О. О. Котенко, М. Д. Домашенко, В. Ю. Бурнакова, Д. Д. Черниш // Бізнес Інформ. - 2020. - № 6. - С. 275-281. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_37
27. Крамаренко К. М. Прямі іноземні інвестиції у системі міжнародних фінансів [Електронний ресурс] / К. М. Крамаренко. // Ефективна економіка. - 2021. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_27
 28. Ліфанова М. І. Трансформація міжнародного інвестиційного ринку в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] / М. І. Ліфанова // Галицький економічний вісник. - 2020. - № 2. - С. 261-269. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2020_2_30
 29. Морозов Р. В. Трансформація менеджменту підприємств на різних рівнях функціонування у міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / Р. В. Морозов, О. Г. Морозова // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 34-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_2_6
 30. Небаба Н. О. Стратегії розвитку міжнародних виробничокоопераційних відносин промислових підприємств [Електронний ресурс] / Н. О. Небаба // Менеджер. - 2020. - № 4. - С. 63-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_4_10
 31. Островський І. А. Міжнародний досвід управління ризиками під час реалізації місцевих інвестиційних проєктів [Електронний ресурс] / І. А. Островський, Б. Ю. Юхнов // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(1). - С. 27-31. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(1)_7)
 32. Піддубна Л. І. Оцінювання міжнародної економічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. І. Піддубна, М. В. Горобинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. - Вип. 29. - С. 129-133. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_27

33. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Сакун, Т. М. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 5. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2020_5_37
34. Хитра О. В. Синергетичний механізм спільного підприємництва в умовах глобалізації світової економіки [Електронний ресурс] / О. В. Хитра // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 6. - С. 38-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_6_10