МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація зовнішньоекономічної діяльності підрозділів ТНК на українському ринку»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Ігнатишин М. П.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент
Петрова К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ігнатишин Михайло Павлович

1. Тема роботи «Організація зовнішньоекономічної діяльності підрозділів ТНК на українському ринку»
керівник роботи: Оргієць О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ КОМПАНІЇ P&G
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТНК «P&G» В УКРАЇНІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

3 таблиці

11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		
3	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ М. П. Ігнатишин
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 76 с., 3 табл., 11 рис., 44 дж.

Об’єкт дослідження - діяльність структурного підрозділу транснаціональної корпорації «P&G» в Україні – компанії ТОВ «PGU», що діє на ринку побутової хімії та товарів гігієнічного призначення.

Предмет дослідження – організація діяльності підрозділу ТНК «P&G» в Україні – компанії ТОВ «PGU».

Мета роботи - визначення шляхів підвищення ефективності ринкової діяльності структурного підрозділу ТНК – компанії ТОВ «PGU».

Методи дослідження: метод визначення конкурентних переваг підприємства за визначеними критеріями, статистичні методи, методи експертних оцінок, методи теорії управління запасами.

Для досягнення даної мети у роботі вирішені наступні задачі: здійснено дослідження теоретичних основ організації діяльності ТНК та її структурних підрозділів; визначено сутність та принципи функціонування ТНК; проаналізовано особливості діючих систем управління транснаціональною корпорацією «P&G» та структурного підрозділу даної ТНК – ТОВ «PGU»; здійснено дослідження ринкової діяльності компанії «PGU». На основі виконаного дослідження визначено основні напрями підвищення ефективності діяльності структурного підрозділу ТНК «P&G» в Україні – ТОВ «PGU.

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ, СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ІМПОРТ, ЗБУТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СИНТЕТИЧНІ МИЮЧІ ЗАСОБИ, ЗАСОБИ ГІГІЄНИ.

ABSTRACT

Master's thesis: 76 p., 3 tables, 11 figures, 44 s.

The object of the study is the activity of the structural division of the transnational corporation "P&G" in Ukraine - the company LLC "PGU", which operates on the market of household chemicals and hygiene products.

The subject of the study is the organization of the activities of the P&G TNC division in Ukraine - PGU LLC.

The purpose of the work is to determine ways to increase the efficiency of the market activity of the structural division of the TNC - PGU LLC.

Research methods: the method of determining the competitive advantages of the enterprise according to the specified criteria, statistical methods, methods of expert evaluations, methods of the theory of inventory management.

In order to achieve this goal, the following tasks were solved in the work: a study of the theoretical foundations of the organization of TNC activities and its structural subdivisions was carried out; the essence and principles of TNC functioning are defined; the peculiarities of the current management systems of the transnational corporation "P&G" and the structural division of this TNC - LLC "PGU" were analyzed; the research of the market activity of the company "PGU" was carried out. On the basis of the conducted research, the main directions of increasing the efficiency of the structural division of TNC "P&G" in Ukraine - LLC "PGU.

TRANSNATIONAL CORPORATION, STRUCTURAL SUBDIVISION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, IMPORTS, SALES, EFFICIENCY, SYNTHETIC DETERGENTS, HYGIENE PRODUCTS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК 9
1.1 Сутність та принципи функціонування ТНК 9
1.2 Система стратегічного управління у ТНК 12
1.3 Типи ТНК та форми здійснення їх діяльності 20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ КОМПАНІЇ P&G 25
2.1 Система управління транснаціональною корпорацією «P&G» 25
2.2 Дослідження системи управління структурного підрозділу ТНК – ТОВ «PGU» 35
2.3 Дослідження ринкової діяльності компанії «PGMU» 42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТНК «P&G» В УКРАЇНІ 58
ВИСНОВКИ 66
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 71

ВСТУП

Підвищення рівня інтегрованості вітчизняної економіки у систему міжнародних економічних відносин створює умови для успішного функціонування в Україні підрозділів транснаціональних корпорацій. Глобалізаційні процеси, що останнім часом домінують у світових фінансово-економічних відносинах, знаходять своє відображення у розширенні сфери діяльності ТНК на всі регіони світу, в тому числі і на Україну. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження організації діяльності підрозділів ТНК в Україні та практики їх операцій на вітчизняних ринках. Створення ТНК власних виробничих підрозділів на території України збільшує рівень зайнятості, сприяє впровадженню передового досвіду здійснення ринкової діяльності, що є особливо важливим в умовах світової фінансово-економічної кризи.

Підвищення ефективності ринкової діяльності підрозділів ТНК, що діють на території України сприяє подальшій інтеграції України в світову економіку, а також її економічному зростанню. Тому, визначення основних напрямків підвищення ефективності організації структурних підрозділів транснаціональних компанії в Україні є важливою задачею на сьогодні, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Об'єктом дослідження у даній роботі є діяльність структурного підрозділу транснаціональної корпорації «P&G» в Україні – компанії ТОВ «PGU», що діє на ринку побутової хімії та товарів гігієнічного призначення.

Предмет дослідження – організація діяльності підрозділу ТНК «P&G» в Україні – компанії ТОВ «PGU».

У роботі використано метод визначення конкурентних переваг підприємства за визначеними критеріями, статистичні методи, методи експертних оцінок, методи теорії управління запасами.

Інформаційною базою для даного дипломного дослідження слугували наукові видання та підручники, а також фактичні дані щодо діяльності ТОВ «PGU» на українському ринку.

Метою даної роботи є визначення шляхів підвищення ефективності ринкової діяльності структурного підрозділу ТНК – компанії ТОВ «PGU».

Для досягнення даної мети у роботі необхідно вирішити наступні задачі:

- здійснити дослідження теоретичних основ організації діяльності ТНК та її структурних підрозділів;

- визначити сутність та принципи функціонування ТНК;

- проаналізувати особливості діючих систем управління транснаціональною корпорацією «P&G» та структурного підрозділу даної ТНК – ТОВ «PGU»;

- здійснити дослідження ринкової діяльності компанії «PGU».

На основі виконаного дослідження визначено основні напрями підвищення ефективності діяльності структурного підрозділу ТНК «P&G» в Україні – ТОВ «PGU» за рахунок мінімізації витрат при здійсненні імпортних постачань ТОВ «PGMU», а також вибору оптимального постачальника сировини для даної компанії. У роботі також запропоновано застосування сучасних концепцій вдосконалення системи зарубіжних постачань хімічної сировини для ТОВ «PGU».

Практична значущість даного дослідження полягає у можливості використання його результатів при вдосконаленні організації та здійсненні ринкової діяльності структурних підрозділів ТНК, що діють в Україні.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

1.1 Сутність та принципи функціонування ТНК

Транснаціоналізація бізнесу є однією з найбільш характерних рис сучасної системи міжнародних економічних відносин і реалізується в діяльності великих корпоративних організацій, відомих як транснаціональні корпорації (ТНК). Компанія - це заснована на капіталі форма організації підприємницької діяльності, що існує незалежно від її власників. Корпорації (або акціонерні товариства) можуть бути відкритими або закритими.

Важливою особливістю транснаціональних компаній є те, що вони реалізують узгоджену стратегію через один або кілька центрів прийняття управлінських рішень [1].

Згідно зі звітом, автомобільна промисловість, нафтогазова галузь, транспорт і виробництво електронного та електричного обладнання залишаються серед пріоритетних напрямків діяльності ТНК та основних галузей промисловості у всьому світі. До цих секторів також наближаються компанії, що працюють у сфері комунальних послуг та телекомунікацій.

У глобальному масштабі поглиблення транснаціоналізації, інтенсифікації та спеціалізації торгівлі означає оптимізацію виробничих процесів, які використовують такі ресурси, як природні ресурси, енергія, сировина, робоча сила та капітал. Тому можна стверджувати, що закон конкуренції та логіка максимізації прибутку відповідають інтересам суспільства і об'єктивно сприяють зниженню витрат, усуненню управлінського паралелізму та кращій організаційній структуризації виробництва в системі економічної діяльності ТНК [2].

Можливість поєднання економічних потенціалів та їх оперативного функціонування визначається організаційною структурою ТНК.

- Наявність зарубіжних філій - організованих виробничих і комерційних структур для виробництва, збуту та післяпродажного обслуговування;

- Єдина корпоративна політика, що пов'язує закордонні філії. Її метою є вирішення проблем спільного розвитку та ведення бізнесу [6].

Варто зазначити, що розуміння транснаціональних компаній з точки зору національної приналежності стає все більш умовним. Тобто ТНК все більше відриваються від країн-метрополій, які є «пуповиною економіки». Цей процес означає, що країни, які спочатку були опорними пунктами ТНК, тепер розглядаються як регіони або адміністративні одиниці з відносними (і, можливо, вирішальними) позиційними перевагами завдяки своїй економічній структурі [7].

Інтернаціоналізація економічної діяльності також охоплює галузеву структуру та функціональність економіки. Іншими словами, ефекти концентрації мають потенціал для підвищення ефективності та прибутковості економічної діяльності структур, що спеціалізуються на реальному секторі економіки, та структур, що працюють у фінансовому секторі [8].

Можливість отримати вигоду від організаційно-економічних ефектів концентрації, узагальнення масштабів виробництва та створення сприятливих умов ведення бізнесу, що випливають з них. Нарешті, важливим резервом покращення економічних показників діяльності великих підприємств є можливість зниження виробничих витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва, що є фактором масштабного виробництва. На ефекті масштабу слід особливо наголосити, оскільки саме транснаціональні компанії отримують найбільшу вигоду від економії на масштабах виробництва. Адже саме в цих організаційних формах бізнесу найбільш чітко проявляються принципи економії на масштабах виробництва, широко відомі в економічній теорії після публікації

праці А. Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів». Здатність збільшувати обсяги виробництва та забезпечувати великомасштабне виробництво у транснаціональних компаніях не лише підвищує економічну та управлінську ефективність, але й дає їм змогу оптимізувати використання своїх резервів та зменшити витрати на одиницю продукції. Економія на масштабах виробництва також має важливе значення для забезпечення високої конкурентоспроможності транснаціональних компаній. Слід зазначити, що збільшення обсягів виробництва певних марочних продуктів створює додаткові можливості для поліпшення виробничо-технічних характеристик продукції, що поставляється на ринок (за рахунок залучення інших чинників, у тому числі передових технологій і мобільних капітальних ресурсів) [9].

Концентрація і централізація капіталу та управління також означає концентрацію технологічного потенціалу і централізацію управління підприємством, що створює потенціал для полегшення трансферу технологій і реалізації багатьох інноваційних проектів. В умовах сучасного науково-технічного прогресу це має велике значення в багатьох аспектах. На корпорації припадає 2/3 загального обсягу міжнародного трансферу технологій у світі [10].

Потенціал для оптимізації ринкової та конкурентної стратегій: для деяких компаній поглинання (пасивна дистрибуція) може бути крайнім заходом для уникнення фінансового краху, тоді як для інших прагнення до концентрації коштів відображає об'єктивну можливість, своєрідну страховку. Важливим фактором ринкової стратегії є здатність транснаціональних компаній диверсифікувати свою господарську діяльність та знижувати ризики за допомогою комбінації інструментів гарантування (фінансових, фіскальних, політичних тощо) [11].

Таким чином, поєднання організаційно-управлінських, ринкових конкурентних, технологічних та інноваційних переваг призводить до збільшення обсягів діяльності транснаціональних компаній як форми

підприємницької діяльності та розширення сфери їхнього бізнесу. Цей процес передбачає не лише механічний перерозподіл території та економічного «ареалу проживання», де домінує ринок, але й має серйозні наслідки для всієї системи міжнародних економічних відносин, конкретних форм і умов співпраці для ведення бізнесу в національному та глобальному масштабах.

1.2 Система стратегічного управління у ТНК

Стратегія в міжнародному менеджменті - це всі дії, пов'язані зі створенням і поліпшенням життєздатності та конкурентних переваг міжнародних компаній.

Фундаментальною особливістю формулювання стратегії в міжнародних компаніях є те, що міжнародні компанії стикаються з важким вибором між глобалізацією та локальними зобов'язаннями при формулюванні своїх стратегій. Цей вибір ілюструє наступна матриця.

Автори цієї матриці, К. Бартлетт та С. Гошал, в ході дослідження міжнародної управлінської практики виявили конфлікт між, з одного боку, бажанням зробити бізнес компанії більш прибутковим, зробивши його глобально однорідним і відповідним світовим стандартам, і, з іншого боку, відмінностями в споживчих уподобаннях від країни до країни Дослідження виявило конфлікт між бажанням враховувати Виходячи з цих двох суперечливих підходів, компанії можуть використовувати або глобалізацію через економію на масштабах і цінову конкуренцію (квадрат один), або диференціацію (квадрат чотири), що дозволяє їм пропонувати унікальні продукти (послуги) місцевим споживачам. Ці квадрати є простими, але ризикованими сферами прийняття стратегічних рішень [12].



Рис. 1.1. Матриця «глобалізація — національна відданість» [12]

Інші сфери потребують менш ризикованих, але комплексних інтегрованих рішень. Типові стратегії у квадраті 2 передбачають підвищення рівня міжнародної стандартизації продуктів і послуг, але в деяких випадках управління та контроль якості може потребувати децентралізації та адаптації до національних умов. У квадраті 3 потреба в інтеграції та диференціації є високою. У цьому випадку сильне прагнення до виробничої інтеграції повинно поєднуватися з потребою в регіональній диференціації в маркетингу. Цей квадрат являє собою найсерйозніший виклик для ТНК, оскільки він є крос-культурним за своєю природою і пов'язаний з формулою локалізації глобального фокусу.

Таким чином, стратегічне планування - це процес визначення головних, довгострокових цілей організації та впровадження плану дій для їх досягнення.

Слід виділити основні підходи до формулювання та реалізації міжнародної стратегії:

- Економічні імперативи;
- Політичні імперативи;
- Імперативи якості;
- Адміністративні імперативи [14].

Економічні імперативи стратегічного планування ґрунтуються на тому, що міжнародні компанії обирають правильні продукти для просування в інших

країнах за допомогою цінової конкуренції та використання брендів, таких як послуги (наприклад, автомобілі, інструменти, хімікати, сталь).

Політичні імперативи означають, перш за все, що міжнародні компанії обирають певну країну для ведення бізнесу і забезпечують захист своїх позицій на зовнішніх ринках за допомогою уряду цієї країни.

Якісні вимоги передбачають використання нових систем управління якістю з метою докорінного поліпшення позицій міжнародних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Адміністративні імперативи ґрунтуються на врахуванні відповідних обставин та обґрунтуванні рішень в умовах високої невизначеності з використанням гнучких систем регулювання.

Ці імперативи використовуються в комплексі [15].

Для оволодіння навичками стратегічного планування в міжнародних компаніях важливо розрізняти два типи конкурентних переваг. Перший пов'язаний зі здатністю компанії створювати додаткову цінність своєї продукції, за яку споживачі готові платити більше. Цей тип базується на ефективному науково-технічному розвитку підприємств, забезпечує унікальні властивості продукції та є основою для стратегії диференціації. Другий тип переваг базується на здатності підприємства знижувати виробничі витрати і є основою стратегії скорочення витрат.

Важливо зосередитися на стратегіях глобального розташування, які дозволяють міжнародним компаніям скористатися факторами підвищення прибутковості, недоступними місцевим компаніям:

- Передача ключових знань і навичок іноземним дочірнім компаніям, які конкуренти не можуть одразу скопіювати або імітувати;

- Економія на розташуванні компаній та їхніх підрозділів за рахунок розміщення виробництва в регіонах, де певні завдання зі створення цінності

можуть бути виконані більш ефективно, і побудова на цій основі глобальних мереж;

- Використання кривої досвіду. Це дозволяє систематично знижувати виробничі витрати протягом усього життєвого циклу продукту за рахунок накопичення досвіду та економії на масштабах виробництва і реалізації продукції.

Компоненти глобальної виробничої бази показані на рис. 1.2 [16].

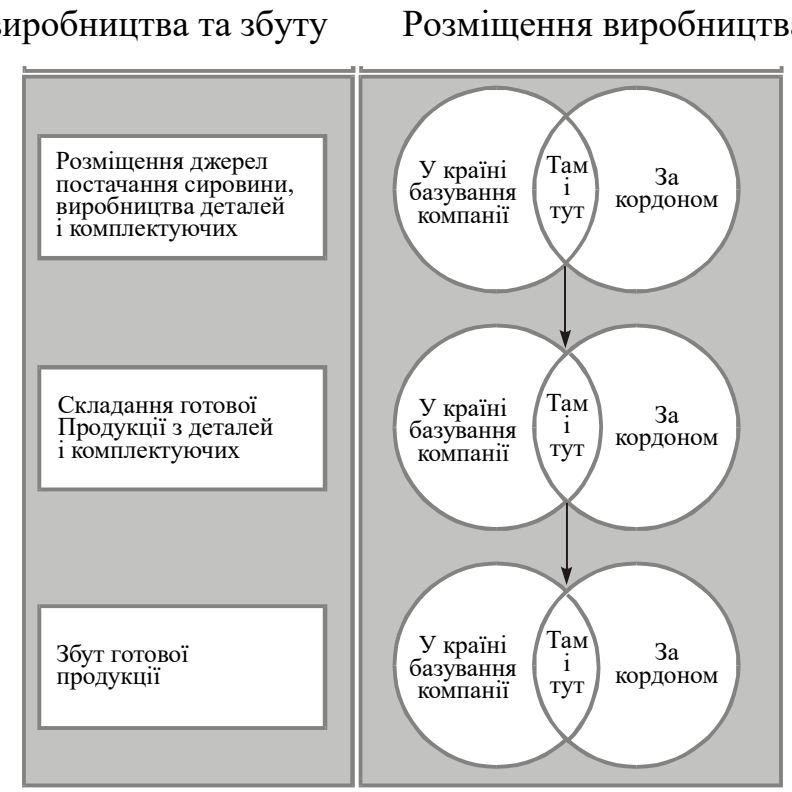


Рис. 1.2. Складові глобального розміщення виробництва [16]

Розглянемо чотири стратегічні профілі міжнародних компаній: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм та геоцентризм.

Етноцентризм - цінності та інтереси материнської компанії знаходяться в центрі прийняття стратегічних рішень.

Поліцентризм - стратегічні рішення залежать від країни, в якій працює компанія.

Геоцентризм - поєднує інтереси регіонального офісу з власними інтересами компанії.

Регіоцентризм - інтегрує прийняття рішень в єдину глобальну систему.

Детальна характеристика цих профілів компаній представлена в таблиці 1.1 [17].

Таблиця 1.1 - Стратегічний профіль міжнародних компаній

Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
Місія	Прибутковість і життєздатність	Громадське визнання (легітим-ність)	Прибутковість і громадське визнання	Прибутковість і громадське визнання
Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна чутливість	Регіональна інтеграція і національна чутливість	Глобальна інтеграція і національна чутливість
Характер управління	Згори донизу	Знизу нагору	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури	Ієрархія продуктових відділень	Ієрархія географічних відділень	Продуктово-географічна матриця	Мережа організацій
Культура	Країни походження	Країни господаря	Регіональна	Глобальна
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Глобальні продукти з локальним пристосуванням
Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний розподіл	Глобальний розподіл
Персонал	Ключові посади — експатріанти	Ключові посади — місцеві	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через три основні етапи інтернаціоналізації: а) початковий; б) локальної ринкової експансії; в) транснаціональний [18].

Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснено Говардом Перлмуттером за допомогою моделі EPRG. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю. Регіоцентрична орієнтація (R) фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна, орієнтація (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Для опрацювання практичних навичок стратегічного планування слухачам важливо приділити належну увагу опануванню четвертого питання теми, пов’язаного зі змістом (процесом) стратегічного планування міжнародних корпорацій.

Місії (бачення) міжнародних корпорацій не мають єдиної структури. Однак деякі з елементів часто зустрічаються у формулюваннях місій. Серед них: продукти (послуги), цільові споживчі, ринки, технології, пріоритети, конкурентні переваги, філософія, публічний імідж, ставлення до працівників, відносини з партнерами, інтереси акціонерів і т. ін. [20].

З урахуванням наведених раніше чотирьох стратегічних профілів міжнародних корпорацій у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові, транснаціональні і глобальні. Детальні їх характеристики наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні характеристики міжнародних стратегій [21]

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дженерал Моторз» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розташування
Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія («Катерпілар Тракор», «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

Поширеною є модель місії, розроблена групою фахівців центру стратегічного менеджменту під керівництвом Е. Кембела, представлена на рис. 1.3 [22].



Рис. 1.3. Ешридська модель місії [22]

Ці чотири елементи є будівельними блоками або параметрами місії.

Після того, як стратегія сформульована, дуже важливим є етап її реалізації.

Організації, орієнтовані на стратегію, використовують спеціальний інструмент управління, який називається збалансованою системою показників, що базується на п'яти принципах:

- Трансформація стратегії в операційні інструменти (карта стратегії, збалансована система показників).

- Орієнтація всіх компонентів організації на стратегію (корпоративні ролі, синергія бізнес-підрозділів, синергія окремих служб).

- Впровадити стратегію в повсякденну діяльність кожного працівника (обізнаність зі стратегією, особиста система показників, збалансовані платежі).

- Перетворити стратегію на безперервний процес (зв'язок між бюджетом і стратегією, аналітичні та інформаційні системи, навчання стратегії).

- Мобілізація змін через виконавче лідерство (мобілізація, процеси лідерства, системи стратегічного управління) [23].

Варто наголосити на потенційному конфлікті між власними цілями компанії, з одного боку, та економічними і політичними цілями приймаючої країни, в якій вона працює, з іншого. У більшості країн уряд та його інститути відіграють важливу роль у запобіганні таким конфліктам [24].

Можливі підстави для конфлікту між цілями компанії та національними цілями включають наступне:

- Конфлікти між сприятливим платіжним балансом країни (підвищенням рівня життя населення) та цілями транснаціональних компаній;

- співвідношення між прибутковістю закордонного сектору та поверненням прибутків до головного офісу;

- негативний вплив потоків прибутку на платіжний баланс приймаючої країни [25];

- вплив державних чиновників на заплановану діяльність БНП в інших країнах (відмінності в позиції, досвіді та цінностях керівництва та чиновників).

1.3 Типи ТНК та форми здійснення їх діяльності

Різноманітність організаційних форм господарської діяльності великих підприємств визначається корпоративним характером бізнесу, мінливістю ринкового середовища та кількістю конкретних бізнес-цілей. За своєю природою великі підприємства - це моно-, бі-, транснаціональні або багатонаціональні підприємства, які концентрують свою діяльність у межах окремих галузей, а також функціонують як міжгалузеві утворення.

Підприємства класифікуються залежно від поєднання ступеня соціалізації капіталу та типу (стадії) економічної діяльності [26].

Картель - це об'єднання підприємців, які домовляються про обсяг виробництва, розподіл ринку збуту, ціни, умови продажу, умови найму робочої сили, умови оплати тощо. При цьому члени картелю зберігають свою виробничу та комерційну самостійність. Враховуючи характер і мету картельних угод, не дивно, що вони, як правило, є одногалузевими» [27].

Дійсно, метою картелів є встановлення угод між суб'єктами ринку з боку пропозиції шляхом створення більш сприятливої договірної бази та спільних інструментів політики, що дає змогу поліпшити параметри та результати їхньої діяльності. Такі домовленості призводять до зниження конкурентного тиску на

споживачів, погіршення умов діяльності останніх і послаблення стимулів до оптимізації та розвитку виробництва [28].

Синдикати - це форма монополістичного об'єднання, в якій учасники зберігають незалежність виробництва, але втрачають комерційну самостійність за взаємною згодою (у широкому розумінні синдикат - це комерційне об'єднання компаній для досягнення спільної мети) [29].

У сучасних умовах використання таких форм монополістичного об'єднання, як синдикати, зустрічається значно рідше.

Пул - це таке монопольне об'єднання, де прибуток перераховується до загального фонду, який потім розподіляється в узгодженому порядку і в заздалегідь обумовлених пропорціях за результатами експлуатації певної частини ринку.

Трест - це форма монополістичного об'єднання, в якому учасники втрачають свою виробничу, комерційну і, в деяких випадках, юридичну самостійність. Учасники тресту, які також є акціонерами, отримують прибуток пропорційно своїй частці. Бенефіціарний контроль над трастом належить правлінню або материнській компанії. Зазвичай трести створюють у межах галузей, що виробляють схожу продукцію, але нерідко трапляються і міжгалузеві трести [30].

Концерни - складна монополістична форма економічної діяльності, пов'язана з об'єднанням промислових, транспортних, торговельних і банківських підприємств. Типовою є ситуація, коли компанії, що беруть участь у концерні, зберігають свою формальну юридичну та економічну незалежність, але діють під контролем фінансової групи, яка їх контролює. Крім того, концерн може мати два або більше поверхів. Його учасниками можуть бути компанії, які об'єднують свій потенціал і зусилля в рамках ринкової стратегії. Переважною особливістю консорціуму є взаємопроникнення капіталів із різних галузей [31].

Консорціуми - це особлива форма об'єднання економічного потенціалу суб'єктів ринку. Консорціуми - це структури, створені на основі тимчасових угод між кількома банками, промисловими корпораціями або компаніями для реалізації конкретного спільного проекту. Як і інші монополістичні об'єднання, консорціуми широко поширені в різних країнах і регіонах світу. Однак існують і національні економічні системи, в яких консорціуми найбільш органічно вкоренилися, наприклад в Італії [32].

Транснаціональні стратегічні альянси (ТСА) - це різні форми партнерства самих ТНК [33]. ТЦА - це особлива форма організації міжпідприємницьких і міжгосподарських зв'язків між двома і більше підприємствами, за якої здійснюється координація довгострокової господарської діяльності підприємств-учасників з метою реалізації великих виробничих проектів, максимізації результатів технічного співробітництва, скорочення тривалості інноваційних процесів, зниження виробничих витрат та ризиків, поліпшення умов доступу на конкретні ринки. координації [34].

Таким чином, ТЦА являють собою новий рівень концентрації капітальних ресурсів, централізації виробництва і науково-технічного управління, перерозподілу і механізмів регулювання Основними причинами створення ТЦА є такі фактори конкурентного, ринкового, виробничого і технологічного розвитку, що випливають з визначення та органічних характеристик ТЦА, але також визначаються економічними умовами, характеризуються незалежними характеристиками, що визначаються

- Подальша глобалізація ринків і розширення кола питань геополітичного розвитку, технологічна універсалізація господарської діяльності бізнес-структур;

- Посилення конкуренції на світовому ринку. Найшвидше реагування на технологічні, організаційні та маркетингові інновації та необхідність конкурентного протистояння з іншими господарюючими суб'єктами.

- Коливання курсових співвідношень окремих національних валют і необхідність об'єктивного маневрування в інвестиційній політиці;

- Додаткова економія на угодах і потенціал економії витрат;

- можливість підвищення рентабельності активів. Це забезпечується поглибленням спеціалізації та оптимізацією організації й управління;

- Подальший розвиток технологій робить недоцільним, а іноді й комерційно неприйнятним паралельне проведення НТП [35].

Зрозуміло, не йдеться про принципово різні мотиви «виправлення» в різних країнах. Уточнимо лише, що під «технологічним мотивом» розуміється прагнення скористатися можливостями прискорити розробку нових технологій за рахунок економічних контактів у рамках ТЦА і, відповідно, зайняти «нішу» на ринку високих технологій. Мотив конкуренції спонукає ТНК координувати свою збутову діяльність, включно із взаємним доступом на ринки, де домінують окремі фірми. Це стає особливо важливим у кризових ситуаціях, коли ринкові позиції монополіста перебувають під загрозою [36].

Формування ТЦА вимагає відомої економічної взаємодоповнюваності, спільності реалістично «прорахованих» цілей та інших умов, необхідних для розроблення спільних і довгострокових бізнес-стратегій. Тому вкрай важливим є нове розуміння самої логіки ринкової поведінки. Воно засноване на визнанні й усвідомленні спільної цілеспрямованості основних економічних стратегій монополістичних суб'єктів у КСА [37].

Іншою організаційною формою концентрації національного капіталу, яку можна розглядати як прямий або опосередкований чинник оптимізації національної участі в міжнародному русі капіталу, є створення холдингових компаній. Холдингові компанії - добре відома форма об'єднання інвестиційного потенціалу різних, часом різнотипних комерційних структур. При цьому вона особливо доречна в ситуаціях, характерних для країн з дефіцитною економікою посттоталітарного типу.

Холдинг - це акціонерне товариство, яке володіє контрольними пакетами акцій підприємств, що є самостійними юридичними особами, контролює їх і фінансує їхню діяльність [41].

Таким чином, у даному розділі поняття ТНК визначається як міжнародний господарюючий суб'єкт, який через свій склад і характер діяльності діє за принципом акціонерної форми корпоративної власності з управлінням і розподілом прибутку в міжнародному масштабі. важливою особливістю ТНК є те, що вона діє через один або декілька центрів ухвалення економічних рішень, з єдиною реалізацією узгодженої стратегії. У роботі також вивчено процес стратегічного управління ТНК; проведено аналіз організаційних форм ТНК, виявлено сильні та слабкі сторони кожної форми; проаналізовано сутність і роль процесів організаційного розвитку та організаційного проєктування в забезпеченні ефективного функціонування ТНК та їхніх підрозділів; проаналізовано роль ТНК та їхніх підрозділів у розвитку та управлінні організацією; проаналізовано роль ТНК та їхніх підрозділів у розвитку та управлінні організацією; проаналізовано роль ТНК та їхніх підрозділів у розвитку та управлінні організацією; проаналізовано роль ТНК та їхніх підрозділів у розвитку та управлінні організацією; проаналізовано роль ТНК та їхніх підрозділів у розвитку та управлінні організацією; проаналізовано роль ТНК та їхніх підрозділів у розвитку та управлінні.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ КОМПАНІЇ P&G

2.1 Система управління транснаціональною корпорацією «P&G»

Однією з найбільших диверсифікованих ТНК світу є корпорація "Проктер енд Гембл". Вона є глобальною компанією, штаб-квартира якої розміщується в м. Цинцинаті, штат Огайо, США, а регіональні представництва - в більш ніж вісімдесяти країнах. В сорока п'яти країнах компанія виробляє свою високоякісну продукцію, що користується довірою споживачів в усьому світі. Понад 300 торгових марок компанії продається у 140 країнах світу, а річний обіг станом на 2019 рік становив 76,5 мільярдів доларів США [50].

Компанія завжди була орієнтована на свого споживача. Взаємодія з споживачами компанії "Проктер енд Гембл" ґрунтується на принципах, запропонованих ще її засновниками. Це наступні принципи бізнес-етики – принцип чесності, якості та справедливості. І сьогодні вони залишаються фундаментом діяльності компанії. Разом з найвищою якістю продукції, розвиненою системою наукових досліджень та технологічних розробок, передовою стратегією маркетингу та постійним прагненням прислуховуватися до потреб споживачів, ці принципи реалізувалися у бізнесі.

Діяльність корпорації "Проктер енд Гембл" як транснаціональної компанії ґрунтується на наступних чотирьох принципах:

1) "Глобальні бізнес підрозділи" є двигуном, що стимулює продуктові інновації та зміни дизайну.

2) "Підрозділи з розвитку ринків" є барометром місцевих ринків та культур; вони тісно контактують з локальними споживачами та діловими

партнерами та надають місцевий досвід та розуміння потреб конкретного регіону, що є дуже важливим для успіху в різних країнах, де присутня компанія.

3) "Глобальні бізнес послуги" надають найкращу логістичну та адміністративну підтримку компанії.

4) "Корпоративні функції" допомагають слідкувати за тим, щоб функціональні потужності нашої компанії завжди залишалися найпрогресивнішими на ринку.

Наукові дослідження та технологічні розробки завжди були джерелом життя та розвитку компанії. Потреби споживача для корпорації "Проктер енд Гембл" завжди у центрі діяльності компанії. Це означає, насамперед, що вона виробляє продукцію, яка повністю відповідає потребам клаєнтів. По-друге, це значить, що корпорація "Проктер енд Гембл" постійно працює над створенням новітніх розробок, орієнтованих з самого початку на задоволення потреб споживача [50].

Задля забезпечення безперебійного потоку інноваційних послуг та продукції, які в силу своєї надзвичайної цінності підвищують і очікування від кінцевого результату від їх використання, компанія щорічно інвестує майже 2 мільйони доларів в удосконалення та створення нової продукції. Це є найбільшим показником серед компаній-виробників продукції широкого вжитку у світі. Більш, ніж десять тисяч науковців працюють в вісімнадцяти дослідницьких центрах, розташованих у восьми країнах світу, аби провадити дослідження та розвиток багатьох сфер для задоволення потреб споживачів шляхом використання передової науки та найсучасніших технологій.

Але знаходження нових рішень стосується не тільки нашої продукції. Корпорація "Проктер енд Гембл" визначає інноваційний процес ширше та постійно намагається знаходити нестандартні підходи в усіх напрямках бізнесу корпорації. Вона шукає можливості для співпраці з замовниками та постачальниками, для обміну з ними досвідом та знаннями, переоцінює

відносини з ними, керуючись принципами довіри та взаєморозуміння. Корпорація "Проктер енд Гембл" керує розвитком нових бізнесових та маркетингових моделей для підвищення ефективності та зниження споживчих цін.

P&G є визнаним лідером у розробці, виробництві та розповсюдженні продукції найвищої якості в категоріях побутової хімії, засобів жіночої та дитячої гігієни, серветок та паперових рушників, товарах по догляду за здоров'ям та красою, продуктах харчування та напоях. Вона представляє близько 300 торгових марок майже 5 мільйонам споживачів в понад 140 країнах. Ці торгові марки включають Tide, Crest, Pantene, Tampax, Pringles, Pampers, Oil of Olay, Folgers, Cover Girl, Bounty, IAMS тощо. P&G є також одним з найбільших роботодавців у світі - в компанії працює понад 100 000 чоловік [51].

На протязі більше ніж 170 років свого існування компанія завжди була орієнтована на розширення виробництва існуючих товарів, а на створення принципово нових продуктів, що максимально повно задовольняли б потреби споживачів у різних сегментах ринку, тобто для компанії характерна спрямованість в майбутнє. Важливо, що метою «P&G» залишається забезпечення виробництва продуктів вищої якості і великої споживчої цінності для споживачів з усього світу.

Таким чином, компанія «P&G» використовує для досягнення конкурентних переваг на глобальному ринку стратегію інновації, поєднуючи її з розширенням диверсифікації компанії.

Прикладом застосування інноваційної стратегії є впровадження широкого спектру нових товарів у асортимент компанії. Так, у 2022 році спеціалістами компанії «P&G» було розроблено засіб для лікування та попередження остеопорозу Actonel, що був затверджений адміністрацією США з питань харчової продукції та ліків. Actonel став черговим брендом P&G із обсягом

подажу, що перевищує мільярд доларів США, а також першим фармацевтичним товаром, що досягає такого успіху.

Про диверсифікацію компанії свідчить придбання у 2022 році компанією «P&G» бренду Clairol у компанії Bristol-Myers Squibb Co, що є світовим лідером у сфері фарбування волосся та засобів по догляду за волоссям. P&G придбав контрольний пакет акцій компанії Wella AG, що надав їй можливість працювати у швидко зростаючому сегменті професійних засобів по догляду за волоссям.

На початок 2024 року портфоліо P&G налічував 12 брендів із обсягом продажу, що перевищує мільярд доларів США. Ці товари складають більш ніж половину продажів та заробітку компанії та включають Pampers, Tide, Ariel, Always, Pantene, Charmin, Bounty, Iams, Crest, Folgers, Pringles та Downy.

Наведемо найбільш масштабні приклади інноваційної діяльності компанії «P&G» у 2023 році. Введена в дію лінія товарів для відбілювання зубів під маркою Crest Whitestrips. На ринок виводяться товари марки ThermaCare - розігріваючі засоби для протидії болю у м'язах, що тримають тепло протягом 8 годин. Програма Безпечної Питної Води, запроваджена P&G, виграла Світову Бізнес Нагороду (the World Business Award) від Програми розвитку ООН та Міжнародної Торгової Палати в підтримку проекту ООН "Millennium Development goals".

В період з 2015 по 2022 рр. продажі P&G в світі виросли з $39 млрд. до $76,5 млрд. Лише за 2022 фінансовий рік обсяг продажів зріс на 12%. Проте у 2023 році світова фінансово-економічна криза негативним чином вплинула на фінансові показники корпорації, що пояснюється зниженням платоспроможного попиту, яке викликало падіння обсягів реалізації компанії на 19,5% у порівнянні з 2022 роком. У першому кварталі 2024 року динаміка обсягів реалізації P&G стабілізувалася.

Місія корпорації P&G формулюється наступним чином: «Ми надаємо продукцію і послуги найвищої якості аби поліпшити життя споживачів в усьому світі, зараз та для наступних поколінь.

У свою чергу, споживачі віддячують нам тим, що допомагають займати провідні позиції на ринку збуту та підвищувати наші прибутки, що дозволяє персоналу нашої компанії, нашим акціонерам та співтовариству, у якому ми живемо і працюємо, покращувати свій добробут.»

У компанії P&G чітко сформульовано основні корпоративні цінності, на яких ґрунтується діяльність корпорації, та які доведені до всіх її працівників. До цих цінностей відносяться:

- лідерство;
- почуття власності;
- чесність;
- прагнення перемагати;
- довіра;
- торгові марки та працівники є основою успіху "Проктер енд Гембл";
- працівники "Проктер енд Гембл" втілюють цінності компанії в життя.

До основних принципів діяльності компанії P&G та її структурних підрозділів відносяться:

- ми поважаємо кожного;
- інтереси компанії та особистості неподільні;
- до нашої роботи ми підходимо зі стратегічними мірилами;
- ми працюємо для тих, хто нас оточує;
- ми цінуємо особисту майстерність;
- ми прагнемо бути найкращими;
- взаємна залежність – то наш спосіб життя.

Здійснимо дослідження організаційної структури корпорації "Проктер енд Гембл».

Організаційна структура управління ТНК "Проктер енд Гембл" представлена на рис. 2.1.

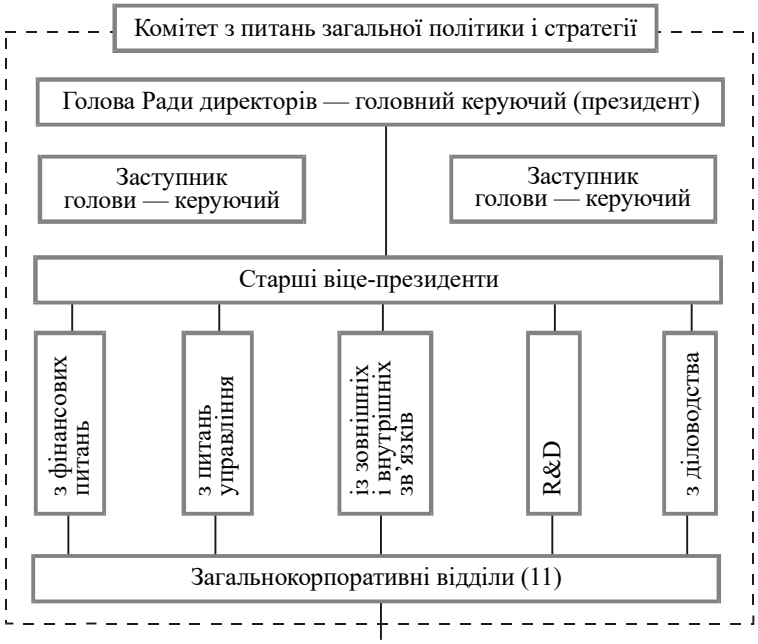


Рис. 2.1. Організаційна структура управління корпорації "Проктер енд Гембл" [50]

Очолює систему управління корпорації "Проктер енд Гембл" Голова ради директорів – головний керуючий (Президент), якому підпорядковані два заступники та старші віце-президенти. Кожен з старших віце-президентів очолює відповідний комітет ради директорів. В організаційну структуру компанії "Проктер енд Гембл" входять наступні Комітети Ради директорів:

- з питань загальної політики і стратегії;
- ревізійний (виключно зовнішні члени);
- фінансовий;
- з питань управління і заробітної плати (виключно зовнішні члени);

- виробничий;
- з оперативних питань;
- з науки і техніки.

Дані комітети керують діяльністю загально корпоративних відділів, а саме:

- інформаційного забезпечення;
- податкової політики і планування;
- юридичний;
- відносин з персоналом;
- відносин з урядом;
- відносин зі споживачами;
- комерційний;
- виробничо-технічний;
- бухгалтерія;
- касових операцій;
- контролю.

За останні 5 років кількість ієрархічних рівнів у корпорації "Проктер енд Гембл" зменшилась з 9 до 5. На рівні регіональних підрозділів широко стали застосовуватись матричні структури. Один з прикладів є відділення Китаю. В єдину матричну одиницю було об’єднано три підприємства, працівники яких були згруповані у три функціональні департаменти: виробництво, людські ресурси і фінанси. Одночасно по кожному продукту з асортименту компанії "Проктер енд Гембл" було утворено команди менеджерів. Реорганізація дозволила скоротити 700 менеджерів та службовців і зменшити кількість організаційних рівнів у регіональному підрозділі з 7 до 4, різко підвищити продуктивність праці і якість продукції, наростити обсяги продажу, частку на ринку, поліпшити стійкість виробництва.

Розширення сфери командної роботи притаманно і всій компанії в цілому. Зокрема в рамках програми «Шість сигм» кількість проектів із замовниками, а отже, і команд зросла з 1,5 тис. у 2020 р. до 10 тис. у 2023 р. Команди в корпорації "Проктер енд Гембл" створюються двох типів: команди розвитку, які спілкуються із замовником, і команди адміністративно-технічної підтримки та обробки інформації. Якщо у 2020 р. розподіл команд був у пропорції 60 % і 40 %, то в 2024 р. планується 90 % і 10 % на користь команд розвитку. Такі організаційні зміни сприяють зміцненню трьох основних традицій "Проктер енд Гембл": «безперечної корпоративної репутації, високої результативності і прагнення до змін».

Організаційна структура компанії "Проктер енд Гембл", що характеризує взаємостосунки між загально корпоративними та оперативними регіональними відділеннями, наведена на рисунку 2.2. Як і більшість транснаціональних компаній, вона має чітко виражену дивізіональну структуру. При цьому дивізіоналізація здійснюється за регіональним принципом. У складі компанії діють департаменти, що здійснюють свою діяльність у наступних регіонах світу:

- Північна Америка;
- Латинська Америка;
- Західна Європа;
- Центральна і Східна Європа, Близький Схід і Африка;
- Китай;
- Північно-Східна Азія;
- Австралія, Південно-Східна Азія, Індія.

Використання даного типу дивізіональної структури формує для компанії "Проктер енд Гембл" такі переваги, як можливість забезпечення місцевої відповідальності нижнього рівня, можливість адаптації глобальних маркетингових та виробничих стратегій компанії до локальних ринків і

проблем. Крім того, враховуючи, що до складу кожного регіонального відділення входить ряд функціональних підрозділів – дочірніх компаній корпорації "Проктер енд Гембл", наявність регіональної дивізіоналізації забезпечує поліпшення координації в кожному регіоні. Крім того, дана організаційна структура дозволяє використати переваги економічної локалізації операцій, а також вдосконалити комунікаційний процес в межах компанії "Проктер енд Гембл".

При цьому потрібно враховувати, що організаційні структури, у яких реалізований принцип дивізіональної регіоналізації мають ряд недоліків. Так, у даному випадку виникає потреба у значній кількості осіб зі здібностями лінійних менеджерів, має місце ускладнення централізованого обслуговування і ускладнення контролю над функціональними підрозділами на нижчому рівні для вищого менеджменту.

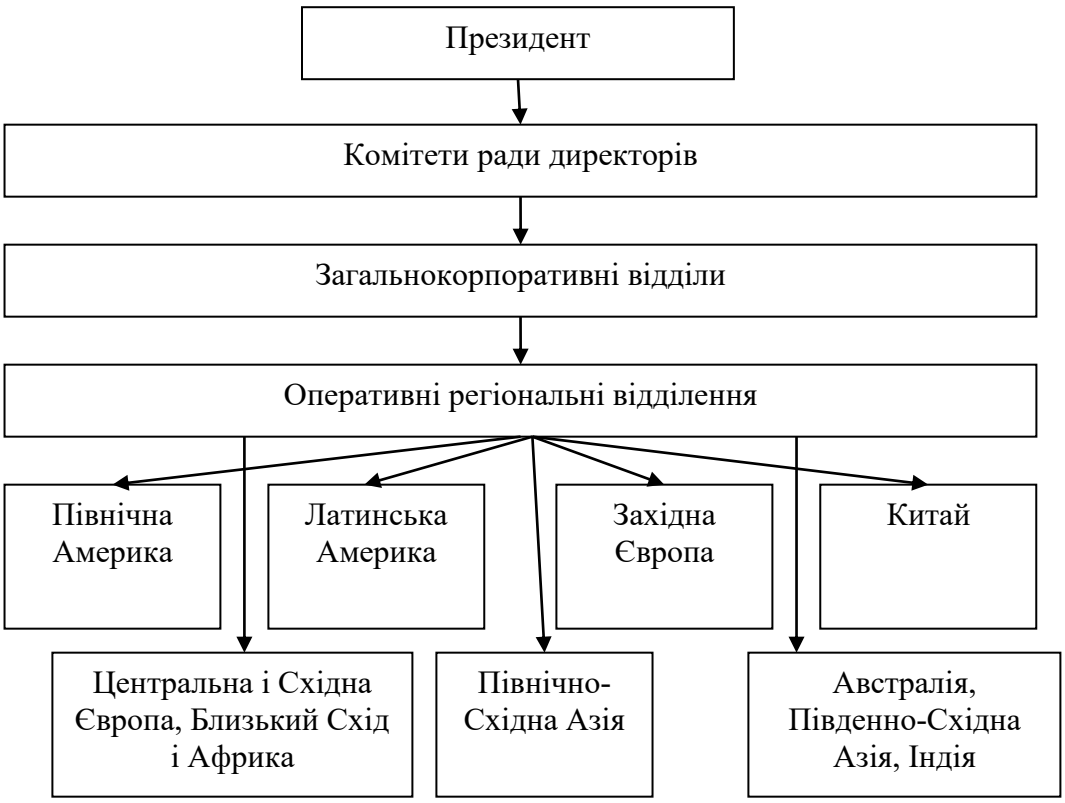


Рис. 2.2 Організаційна структура компанії "Проктер енд Гембл" [50]

На рисунку 2.3 наведено географічні зони діяльності регіональних підрозділів компанії "Проктер енд Гембл".

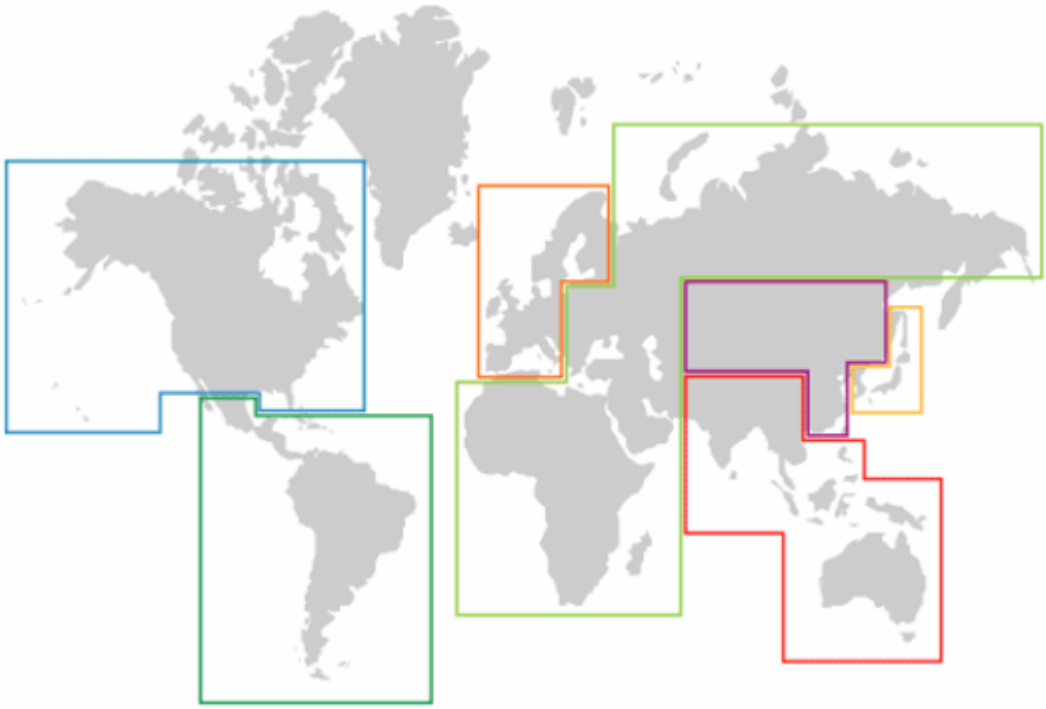


Рис. 2.3 Географічні зони діяльності регіональних підрозділів компанії "Проктер енд Гембл" [50]

Дочірня компанія корпорації "Проктер енд Гембл", а саме "Проктер енд Гембл Україна" відноситься до регіонального підрозділу, діяльність якого охоплює Центральну і Східну Європу, Близький Схід і Африку. У свою чергу, до складу даного українського підрозділу відносяться 2 виробничих підприємства, а саме: завод "Тамбрандс-Україна", що здійснює виробництво товарів медичного призначення - жіночої гігієнічної продукції - та належить до глобальної організаційної структури Проктер енд Гембл, розташований у м. Бориспіль, а також виробничий підрозділ компанії Procter and Gamble у місті Покров (Дніпропетровська обл.), який випускає товари побутової хімії, догляду

за тілом та волоссям та товари жіночої гігієни під такими відомими торговельними марками, як Shandy, Gala, Only You та Dax тощо.

Компанія "Проктер енд Гембл Україна" здійснює не тільки виробництво, але й імпорт товарів широкого асортименту корпорації "Проктер енд Гембл". При цьому, вона тісно взаємодіє з регіональними дистриб'юторами даної продукції по Україні. У наступному підрозділі здійснимо дослідження ринкової діяльності українського підрозділу корпорації "Проктер енд Гембл" – компанії ТОВ "Проктер енд Гембл Україна".

2.2 Дослідження системи управління структурного підрозділу ТНК – ТОВ «PGU»

ТНК Procter&Gamble вийшла на український ринок з своїми товарами у 1990 році. На початку 1993 року керівництво компанії прийняло рішення про створення власного представництва з перспективою створення розгорнутого структурного підрозділу в Україні. Це було обумовлено ємністю вітчизняного ринку та дефіцитом синтетичних миючих засобів та інших товарів з асортименту компанії Procter&Gamble на даному ринку. Тому, у Києві було відкрито офіс компанії. Завдяки інтенсивному економічному зростанню України наприкінці 1994 року, у 1995 році бізнес Procter&Gamble почав особливо активно розвиватися. З початку 1995 року компанія інвестувала близько 200 мільйонів доларів в основні кошти, оборотний капітал, дистриб'юторську інфраструктуру, а також маркетингову підтримку своєї продукції. "Проктер енд Гембл Україна" виросла в національного лідера серед компаній, що працюють у сфері товарів широкого вжитку.

У 1997 році в рамках глобального придбання компанією Procter&Gamble фірми "Тамбрандс", завод в м.Бориспіль (Київська обл.), що випускає засоби жіночої гігієни, став частиною Procter&Gamble в Україні. Більш ніж 80%

продукції заводу, що ввійшов до складу новоствореного структурного підрозділу ТНК Procter&Gamble – дочірньої компанії «Проктер енд Гембл Юкрейн», експортується до країн Східної та Західної Європи, а також Північної та Латинської Америки.

З початку своєї діяльності «Проктер енд Гембл Юкрейн» спільно з Комітетом по захисту прав споживачів "Проктер енд Гембл Україна" здійснював програму боротьби з підробками товарів побутової хімії в Україні.

У 2000 році було відкрито Дистрибуційний Центр компанії «Проктер енд Гембл Юкрейн» у Львові.

"Проктер енд Гембл Україна" у 2018 році була нагороджена Дипломом за бездоганне виконання вимог податкового законодавства України, що свідчить про визнання даної компанії українськими державними органами як добросовісного корпоративного громадянина України.

На початку 2022 року завод Procter&Gamble у Покров розширив свій асортимент за рахунок виробництва загалом більше 20 різновидів мила всесвітньовідомих марок Safeguard та Camay.

Сьогодні Procter&Gamble представляє на ринку України більш ніж 40 торгових марок, включаючи такі добре всім відомі, як Ariel, Tide, Pantene Pro-V, Safeguard, Camay, Pampers, Always, Tampax, Blend-a-med, Wella, Londa, Gala, Shandy, Gillette, Mach 3, Duracell, Oral B, Braun та інші.

Крім того, в Україні через дистриб'юторів Procter&Gamble продається така продукція, як чіпси Pringles, препарат від застуди Vicks, професійні стоматологічні засоби серії Blend-a-Med, косметика Max Factor, парфумерія Hugo Boss та інші відомі марки [51].

Вся продукція компанії «Проктер енд Гембл Юкрейн» ділиться на дві групи: товари індивідуального користування та товари професійного призначення (великі упаковки для корпоративних клієнтів - пралень, кафе, ресторанів, готелей тощо).

На рисунку 2.4 наведено розподіл українського ринку продукції компанії Procter&Gamble за дистриб'юторами.

Робота Procter&Gamble в Україні не обмежується суто комерційною діяльністю. P&G приділяє надзвичайну увагу соціальній відповідальності та сфері сталого розвитку. Компанія завжди шукає шляхи найліпшого поєднання економічного прогресу, соціального розвитку та захисту навколишнього середовища з тим, щоб забезпечити кращу якість життя для майбутніх поколінь. В більш вузькому сенсі, вона сприяє економічному та соціальному добробуту співробітників, ділових партнерів, а також місцевих громад, в яких вона працює. В більш широкому сенсі, компанія Procter&Gamble сприяє регіональному, національному та міжнародному розвитку.

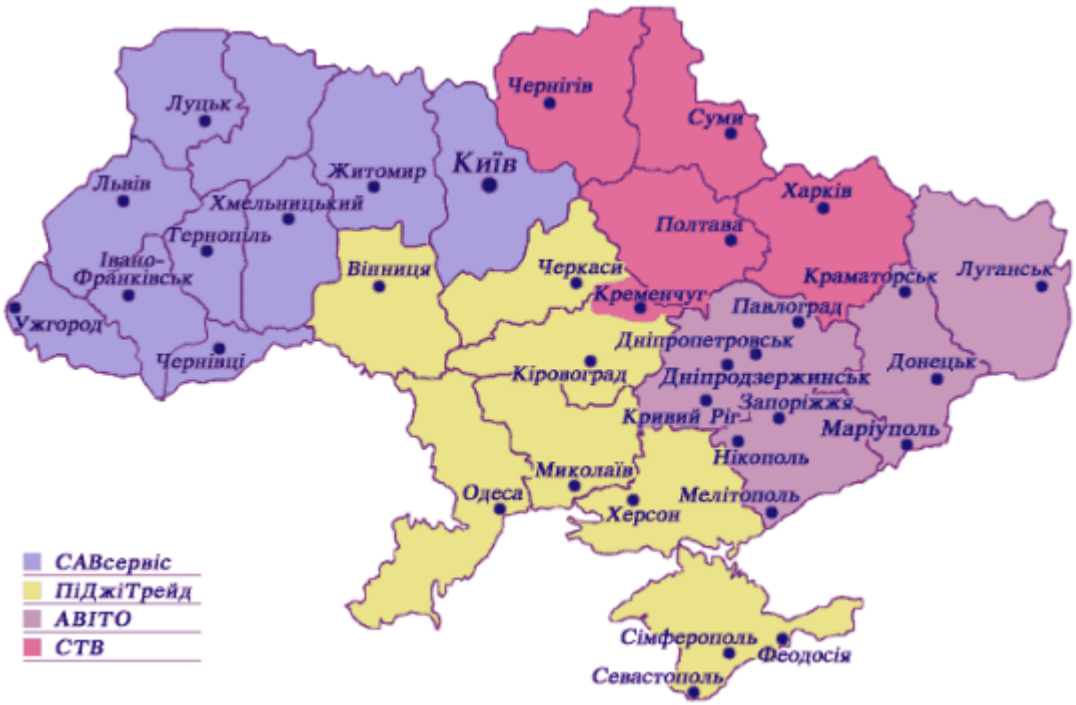


Рис. 2.4 Розподіл ринку компанії PGMU за регіональними дилерами [51]

Від часу своєї появи на українському ринку компанія Procter&Gamble активно займається благодійністю. В рамках співпраці з Національним благодійним фондом та Міністерством охорони здоров'я України компанія

надала благодійну допомогу на суму понад 1 мільйон 300 тисяч доларів США для забезпечення дитячих медичних закладів, лікарень та центрів унікальним медичним обладнанням. Програма проводиться щорічно з 1998 року і вже надала можливість врятувати життя багатьом українським дітям.

Одним з основних виробничих підприємств, що забезпечують продукцією компанії «Проктер енд Гембл» споживачів у країні є дочірня компанія «Проктер енд Гембл Юкрейн» (PGU), до складу якої входять підприємство Покроввський виробничий підрозділ PGMU, а також завод "Тамбрандс-Україна".

У м. Бориспіль розташовано завод "Тамбрандс-Україна", що здійснює виробництво товарів медичного призначення - жіночої гігієнічної продукції - та належить до глобальної організаційної структури Проктер енд Гембл.

У 1988 році згідно з Угодою між Головним аптечним управлінням Міністерства охорони здоров'я УРСР та компанією Tambrands Ltd. - провідним світовим виробником гігієнічних тампонів Tampax - було створене Радянсько-Англійське спільне підприємство.

"Проктер енд Гембл" придбав цей завод від Британської компанії Tambrands у 1997 році і негайно почав вдосконалювати основний виробничий процес, охорону здоров'я та безпеку праці на заводі. З початку придбання заводу "Проктер енд Гембл" інвестував в його розвиток близько 34 мільйонів доларів США, до того ж з року в рік сума вкладень зростає. Основні напрямки інвестування: модернізація обладнання, вдосконалення системи контролю якості продукції, підвищення продуктивності, поновлення будівлі, нове офісне обладнання та сучасні інформаційні технології. Ці інвестиції дозволили заводу збільшити його потужності, було встановлено нові виробничі лінії та розширено асортимент продукції, що виготовляється.

На підприємстві працює близько 800 робітників. Майже 80% обсягів продукції направляється на експорт у різні країни світу.

В Дніпропетровській обл., м. Покров розташований завод компанії Procter and Gamble, що випускає товари побутової хімії, догляду за тілом та волоссям та товари жіночої гігієни під такими відомими торговельними марками, як Shandy, Gala, Only You та Dax. Продукція заводу є майже на всіх полицях вітчизняних магазинів та супермаркетів. На початку 2022 року завод розширив свій асортимент за рахунок виробництва загалом більше 20 різновидів мила всесвітньовідомих марок Safeguard та Camay.

Компанія розпочала інвестувати в Дніпропетровську область в 2004 році із придбанням цілісного майнового комплексу в м. Покров і заснуванням на його базі виробничого підрозділу компанії "Проктер енд Гембл Менюфекчурінг Україна". За цей час загальна сума інвестицій у підприємство склала понад 20 мільйонів доларів США.

З моменту придбання заводу компанія розпочала серйозну технологічну й організаційну підготовку на підприємстві, що мала на меті забезпечення високих стандартів якості та впровадження на підприємстві основних принципів Procter and Gamble. Насамперед це незмінно висока якість продукції Procter and Gamble, незалежно від того, у якій державі розташовано виробництво. Далі - це забезпечення належних умов праці робітників та високих стандартів екологічної безпеки підприємств.

"Проктер енд Гембл Менюфекчурінг Україна" із моменту свого заснування бере найактивнішу участь у вирішенні нагальних проблем місцевої громади. Тільки за останні роки підприємство надало місту допомогу у вирішенні найгостріших проблем - обладнанні пожежного депо, опаленні (споруджено 2 автономних котельні), поліпшенні водопостачання, освітлення вулиць, вивезення сміття. Підприємство передало місцевій лікарні сучасне обладнання, допомагає місцевій школі та школі-інтернату, активно займається благодійністю.

Здійснимо дослідження організаційної структури українського підрозділу ТНК «P&G» - ТОВ «Проктер енд Гембл Україна».

За своїм типом дана структура є функціональною, оскільки поділ даного підрозділу на окремі блоки виконується за функціями: маркетинг, фінанси, виробництво, збут.

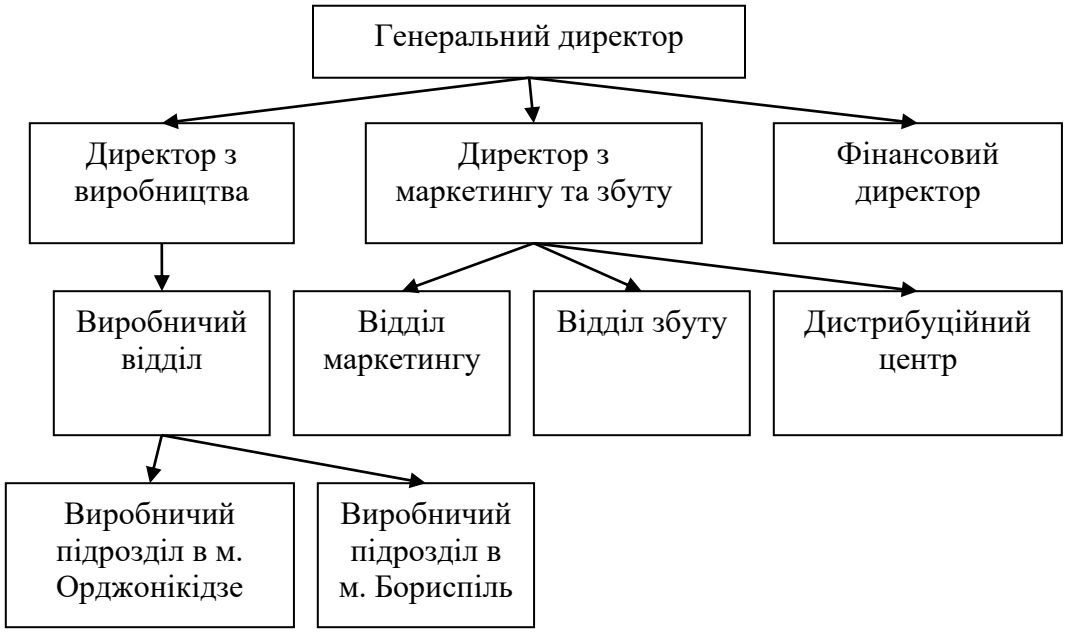


Рис. 2.5 Організаційна структура ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» [51]

Функціональний тип організаційної структури мають також виробничі підрозділи компанії у містах Покров та Бориспіль, з яких найбільшим є підприємство «PGMU» у місті Покров. Здійснимо дослідження його організаційної структури.

Структура управління даним підприємством базується на функціональних зв'язках між підрозділами (рис. 2.6). Загальне керівництво компанією здійснює генеральний директор, у його підпорядкуванні перебувають заступник директора з виробництва, заступник директора з постачання, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу.

Керівництво новим підприємством взяли в свої руки молоді та енергійні спеціалісти, які прийшли з різних сфер діяльності зі значним досвідом роботи та високим рівнем кваліфікації. Це й інженери, і науковці, й економісти, і підприємці. Вони постійно працюють над підвищенням свого фахового рівня.

У складі підприємства діє 12 підрозділів: 6 виробничих цехів; ремонтна бригада, склад, планово-економічний відділ, відділ декларантів, бухгалтерія, юридичний відділ.



Рис. 2.6 Організаційна структура виробничого підрозділу компанії ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в м. Покров [51]

Керівництво товариства повністю зберегло інженерно-технічні кадри та працівників середньої технічної ланки, які понад 10 років працювали на ТОВ «Ольвія Бета» і мають високий кваліфікаційний рівень та досвід роботи. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) становить 624 осіб. Структура ПВП виглядає таким чином: робітники - 72%,

технічний персонал - 6%, інженерно-технічні працівники - 10%, збутовий персонал - 1%, майстри - 4%, керівники середнього рівня - 7%.

Таким чином, управління підрозділом транснаціональної корпорації «Проктер енд Гембл» в Україні здійснюється на основі використання функціональної організаційної структури.

2.3 Дослідження ринкової діяльності компанії «PGMU»

Основною виробничою базою для дочірньої компанії «Проктер енд Гембл» в Україні є її підрозділ в м. Покров – компанія «PGMU». Так, у 2023 році з загального обсягу виробництва продукції з асортименту компанії «Проктер енд Гембл» в Україні 87% припадало на виробничі потужності даного підприємства, і лише 13%- на виробничий підрозділ в м. Бориспіль.

Підприємство PGMU діє на базі виробничих потужностей, які спеціалізуються не тільки на виготовленні лише пральних порошків, але й мають у товарному асортименті різноманітні миючі засоби, а також широкий набір товарів косметичного призначення. У першу чергу це мило, пральні порошки та синтетичні миючі засоби. Продукція виробництва компанії PGMU в даний момент пропонується виключно на внутрішньому ринку, у подальших планах компанії організація експортного виробництва.

У таблиці 2.1 наведено дані щодо динаміки реалізації продукції компанії PGMU у 2022 – 2023 рр. [51] Як свідчать ці дані, найбільший приріст обсягів реалізації спостерігався для туалетного мила у асортименті, упакованого по 3 шматка вагою по 125 грамів. Загальне падіння продажів спостерігалося відносно мила Shandy. У цілому можна відзначити стабільне зростання обсягів реалізації продукції компанії. Значною мірою цьому сприяє відомість торгівельної марки, міцні конкурентні позиції на вітчизняному ринку компанії PG, а також вдало вибрана цінова ніша, у якій представлена продукція PGMU.

Ринкова діяльність компанії підтверджує позитивний вплив ефекту синергії, який у даному випадку проявляється у підтримці, що надає дочірній компанії корпорація Проктор анд Гембл. У першу чергу, це надання необхідних технологій, консультації щодо організації та здійснення виробничої та маркетингової діяльності, можливість регулярного підвищення кваліфікації співробітників PGMU на підприємствах материнської компанії.

Таблиця 2.1 - Динаміка реалізації продукції компанії PGMU у 2022 – 2023 рр., тис. грн.

Найменування продукції	2022	2023	Темпи приросту
СМЗ Gala	15327	18452	20.39
СМЗ Dax	7280	8112	11.43
Мило Shandy	15254	12189	-20.09
Мило у асортименті, упаковка (5*75)	7328	8104	10.59
Мило у асортименті, упаковка (3*125)	3161	4980	57.55
Мило у асортименті, упаковка (1*125)	7380	8261	11.94
Мило у асортименті, упаковка (1*75)	4369	5820	33.21
Пральний порошок Gala у асортименті	45012	48328	7.37
Пральний порошок Dax у асортименті	24369	27325	12.13

Компанія PG, придбавши у 2004 році виробничі потужності компанії ТОВ «Ольвія Бета», отримала також відомі, популярні серед вітчизняного споживача торгівельні марки – «Dax» та «Гала». На підприємстві було добре налагоджене виробництво, установлені тісні зв’язки з великими оптовими компаніями – продавцями продукції побутової хімії. З появою нового власника популярні види продукції збереглися у асортименті підприємства, крім того він був розширений за рахунок мила під брендами PG. Найбільший обсяг виробництва з

продукції, представлений у асортименті компанії, припадає на пральні порошки низького цінового сегменту.

До складу пральних порошків, що виготовляє підприємство, входить 27 інгредієнтів. Запаси сировини створюються таким чином, щоб покрити потребу в ній на тиждень, а за деякими позиціями - на місяць. Сировина надходить від вітчизняних та іноземних постачальників, причому якість сировини іноземного виробництва вища від вітчизняної. Крім того, останнім часом до складу оновлених марок порошків включаються інгредієнти, які в Україні взагалі не виробляються. Тому у структурі поставок дедалі більша частка припадає на поставки сировини з-за кордону, що недешево обходиться підприємству, але позитивно впливає на якість продукції. Це є з однією з умов співробітництва з компанією P&G. Структура імпорту сировини, необхідної для виробництва СМЗ, мила та інших видів продукції компанії ТОВ «PGMU» наведено на рисунку 2.7. як свідчать ці дані, найбільші обсяги імпорту припадають на постачання хімічної речовини LABSA, загальна частка якої складає близько 30% обсягу імпорту. Ця речовина використовується при виробництва пральних порошків «Гала» і «Dax».

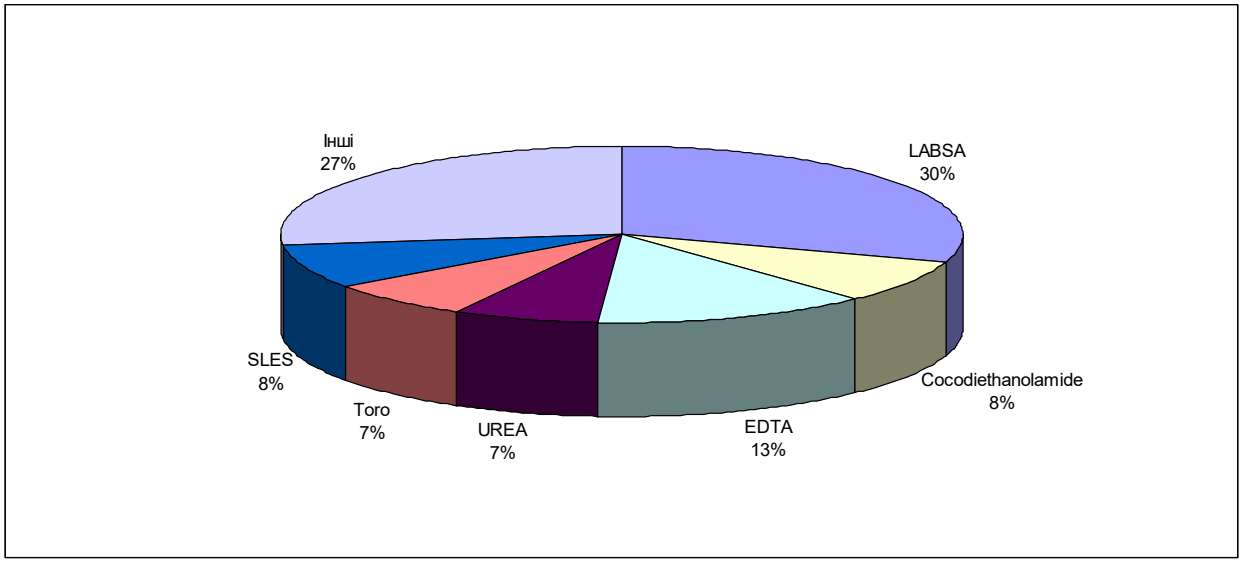


Рис. 2.7 Структура імпорту хімічної сировини ТОВ «PGMU» у 2023 році

Розглядаючи географічну структуру імпорту хімічної сировини компанією ТОВ «PGMU», слід відзначити, що найбільші обсяги постачань припадають на імпорт з Туреччини (загальна частка імпорту з цієї країни склала у 2023 році 49% загального обсягу імпортних постачань. Імпортні постачання здійснюються з США, Польщі, Литви, Румунії та Німеччини.

Сировина зберігається на одному складі з готовою продукцією. Умови складування дозволяють зберегти якість інгредієнтів до їх виробничого споживання.

Проте не виключені факти надходження неякісної сировини від постачальників. До 2022 року на підприємстві не проводився її вхідний контроль. Наприкінці 2022 року створена сучасна лабораторія, яка пройшла акредитацію. Використовуючи новітні методи, ця лабораторія проводить контроль якості як сировини, так і готової продукції та видає своїм регіональним торговельним представникам сертифікати якості на всі види продукції з асортименту підприємства, що виробляються на ньому.

Виробництво прального порошку на підприємстві має завершений цикл і включає такі операції: приймання сировини, виготовлення композиції, сушіння (безпосередньо виготовлення порошку), введення нетермостійких домішок, фасування та пакування. На підприємстві замість механічного способу сушіння використовують баштовий спосіб, який є досконалішим. Таку технологію впроваджено лише на одному з вітчизняних підприємств – Вінницькому заводі «Хімпром».

Головний процес дозування і змішування, від якого залежить якість готової продукції, повністю перебуває під технологічним контролем. Ця операція складається із змішування рідких та сухих компонентів. Отримана суспензія розпорошується і висушується газом під температурою 300°С. Після сушіння суміші вимірюється відсоток остаточної вологості, який не повинен перевищувати 10%. Далі контролю підлягає вже готовий продукт за

параметрами кольоровості (ступінь білизни не менше 80%) і миючої здатності (нормативні значення параметра залежать від типу тканини та походження забруднення).

Технологічний процес має безперервний цикл, і в такому режимі підприємство працює протягом місяця. Після цього обладнання зупиняється на 3-7 днів для ремонту та очищення.

Для виготовлення прального порошку використовується обладнання італійського виробництва, сучасне і високопродуктивне. Єдиною проблемою є забезпечення його запасними частинами. Середній термін експлуатації обладнання становить 6 років.

Виробнича потужність обладнання дозволяє виготовляти 60000 тонн прального порошку на рік. Нині воно завантажено близько на 90% (від 54100 до 57850 тонн).

Перспективи подальшого розвитку компанії ТОВ «Проктор енд Гембл Україна» та її структурного виробничого підрозділу в Покров пов’язані з перспективами розвитку вітчизняного ринку продукції побутової хімії.

Одним з найбільш динамічних секторів вітчизняного виробництва продукції побутової хімії є ринок синтетичних миючих засобів, на якому представлена продукція підприємства PGMU. Середні темпи зростання даного ринку на протязі останніх 5 років склали близько 18%. Це обумовило його сучасні характеристики. Привабливим ринком для збуту товарів побутової хімії Україна є передусім завдяки 48-мільйонному населенню. Річна споживча місткість ринку мийних засобів України оцінюється виробниками в 350 тис. тонн.

Однак ринок остаточно все ще не заповнений — його обсяг 2023 року, за оцінками фахівців, становив близько 200-210 тис. тонн. Враховуючи невисокий рівень платоспроможності населення, найбільший попит нині мають СМЗ

нижчої і середньої цінових груп. Дорожчі порошки купують власники автоматичних пральних машин. [52]

Водночас динаміка зростання продажу СМЗ за останні роки зберігалася на досить високому рівні — 15-20%, що обіцяє хороші перспективи для інвесторів. До того ж якщо ще кілька років тому українські господині купували один вид порошку для всіх домашніх робіт, то тепер великий попит мають спеціалізовані засоби для прання білизни та чищення поверхонь.

Подальше зростання українського ринку синтетичних мийних засобів викликає дедалі більший інтерес з боку великих транснаціональних корпорацій. Не виключено, що в недалекому майбутньому українським виробникам доведеться залишити ринок.

Останнім часом українські власники дедалі частіше поступаються бізнесом на користь великих гравців глобального ринку. Якщо п’ять — десять років тому основним шляхом організації виробництва було створення підприємства з нуля або участь у приватизації заводів, то тепер транснаціональні компанії націлені на придбання не стільки виробничих потужностей, скільки повноцінного бізнесу з налагодженими схемами збуту та високою вартістю нематеріальних активів, наприклад, торгових марок. На такому динамічному ринку, як український з його часто незрозумілими правилами, простіше і швидше купити компанію разом з market share, ніж займатися організацією виробництва з нуля.

Procter&Gamble вважається піонером українського ринку побутової хімії серед світових виробників — продукцію компанії українці могли купувати ще наприкінці 80-х років, коли пральні порошки з’явилися на українських ринках. Уже 1995 року Procter&Gamble за допомогою своєї дочірньої компанії «Проктер енд Гембл Україна» почала сама імпортувати товари і зайнялася розбудовою в Україні власної дистрибуційної мережі. Після оформлення угоди про придбання виробничих потужностей ЗАТ «Ольвія Бета» продукція «Проктер

енд Гембл Україна» представлена в усіх сегментах ринку пральних порошків.[53]

Серед інших транснаціональних корпорації, присутніх на вітчизняному ринку синтетичних миючих засобів (СМЗ), виділяються Unilever і німецька компанія Henkel CEE. Однак до угоди P&G власне виробництво в Україні мала тільки Henkel CEE. Ще 1999 року на базі ЗАТ «Софора» було створено дочірнє підприємство «Хенкель-Ужгород», потужність якого становить 20 тис. тонн прального порошку за рік. Проте у кінці 2020 року компанія Henkel CEE оголосила про продаж «Хенкель-Ужгород» французькій компанії «Фарева Груп», мотивуючи своє рішення «новими придбаннями та розширенням своїх ринків». [54]

Справді, входження іноземних гравців стало початком сегментації українського ринку і витіснило більшість вітчизняних виробників пральних порошків у нижчий ціновий сегмент. Не маючи значних коштів на рекламу та стимулювання мереж дистрибуції, українські виробники у своєму протистоянні натиску великих міжнародних корпорацій роблять ставку на точковий маркетинг, намагаючись орієнтуватися на немасові сегменти ринку. Наприклад, регіональний виробник «Дакос» (Сімферополь) випускає безфосфатні (менш алергійні) мийні засоби. Київська компанія «Карапуз» працює в сегменті порошків для дитячої білизни.

Пральні порошки нижчої цінової групи ввозяться в Україну переважно з Туреччини. А в верхніх цінових сегментах успіхів домоглося німецьке ТОВ «Хенкель Україна» (Ужгород), дочірнє підприємство від Henkel CEE, якій належать 15 заводів. Зараз в Україні продається 3—4% продукції від загального обсягу продажів Henkel CEE. Тоді частка реалізації продукції сягне 15%. Найвідоміші торгові марки, представлені на українському ринку, — Persil, Rex (порошки), Silan (сполоскувач), Fa (мило).

Persil займає сегмент найдорожчих порошків на вітчизняному ринку і, за відгуками торговців, продається порівняно непогано як для такого дорогого товару і невисоких доходів споживачів.

Слід відзначити, що в Україні всього два великотоннажні виробництва мийних засобів баштовим методом — у вінницького підприємства й у PGMU. Метод дозволяє отримати гранульований порошок відмінної якості. Проте виробництво це великомасштабне, відповідно, підприємства потребують такого ж самого за масштабом збуту. Їм необхідна національна мережа дистрибуції і вагомі відвантаження на експорт. Напевно ці завдання «Винницяпобутхіму» буде виконати ще складніше, ніж тепер, з урахуванням продажу «Ольвії» та кардинального переділу ринку. Для порівняння, її бюджет на рекламу нинішнього року в 1 млн. разів менший, ніж у P&G, при цьому її частка ринку становить 5%, проти 21%, що належать американцям.

Потенційними конкурентами ТОВ „PGMU" на ринку СМЗ України можна вважати велику транснаціональну корпорацію Henkel CEE, що за останні 5 років збільшили обсяги реалізації своєї продукції у середньому в 2 рази, а також ряд вітчизняних виробників, які за невеликих обсягів виробництва успішно здійснюють збутову діяльність у регіонах де вони розташовані за рахунок низьких цін та відповідної якості. Вхідним бар'єром для транснаціональних компанії цих компаній на ринок України може бути високий рівень диференціації продукції на цьому ринку та його глибока сегментованість. У той же час, слід відзначити, що розширення частки ринку вітчизняних виробників є малоймовірним в наслідок необхідності значних інвестицій у виробничі потужності та необхідності створення та просування власних торгівельних марок, тобто вхідним бар'єром є потреба в додаткових капіталовкладеннях. На сьогодні вартість придбання та запуску в дію поточної лінії по виробництву СМЗ складає в мінімум 1,8 – 2 млн. грн. [55] Значними також є витрати на просування продукції на ринок, виникає необхідність у створенні каналів

розподілу у новому регіоні. Це доволі складне завдання, враховуючи тісну співпрацю фірм, діючих на ринку, з оптовими та роздрібними торгівельними мережами.

Вплив різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції у галузі є значним у тому випадку, коли один або невелика група споживачів споживають більшу частину продукції, що продається на ринку, або висока ступінь стандартизації виробництва обумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників ідентичного товару. З цієї точки зору вплив споживачів на характер конкуренції на вітчизняному ринку синтетичних миючих засобів можна охарактеризувати як незначний з причин великої кількості споживачів та високого рівня диференціації продукції на ринку. У той же час невисокий рівень доходів переважної більшості споживачів формує їх високу чутливість до змін цін, підвищує еластичність попиту та обмежує виробників у підвищенні цін. Це є однією з причин того, що на ринку СМЗ присутні як цінова, так і нецінова форми конкуренції.

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу у цій галузі головним чином за допомогою 2 засобів – ціни та якості пропонованих товарів та послуг. При цьому інтенсивність конкуренції у галузі суттєво підвищується за умов наявності невеликої кількості постачальників, які можуть вибрати найбільш вигідні пропозиції щодо поставок, відмовляти в необхідних випадках небажаним клієнтам, або галузь споживає незначну кількість продукції постачальників, тому вони можуть переорієнтуватись на поставки у інші галузі. Крім цього, вплив постачальників є значним, якщо поставлена продукція відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем. Ці фактори обумовлюють значну залежність виробників СМЗ від постачальників, у першу чергу, від виробників формальдегіду та натрієвого гідроксиду. Компанія ТОВ «PGMU» вирішує цю проблему, завдяки тісним інтеграційним зв’язкам з материнською компанією Проктер енд Гембл. До її складу входять

підприємства хімічної галузі, які є виробниками даних реагентів. Інші підприємства галузі проблему зменшення цієї залежності шляхом диверсифікації поставок сировини для виробництва продукції (залучення великої кількості постачальників). Цю проблему вони можуть вирішити також шляхом застосування стратегії вертикальної інтеграції, яка реалізується шляхом придбання виробників необхідної хімічної сировини. Прикладом такої вертикально інтегрованої компанії може бути ТОВ «Дакос», виробник прального порошку «Карапуз».

Важливим фактором, що впливає на інтенсивність конкуренції, є загроза з боку товарів - замінників, що можуть заміняти у споживанні товар даної галузі. Щодо товарів-замінників на ринку існує правило цінової привабливості: якщо ціна на один товар зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником. В результаті покупці переорієнтуються на виробників, що пропонують більш дешеву продукцію. Вплив товарів-замінників на інтенсивність конкуренції у галузі тим значніший, чим більшою є кількість ефективних замінників товару галузі, їх обсяги виробництва, різниця в цінах між товаром галузі та товарами-замінниками на користь останніх. [56] Товаром-замінником відносно СМЗ є господарське мило, яке виробляється в великій кількості невеликими підприємствами, діючими на рівні регіону. Вплив цих товарів як товарів-замінників є не суттєвим для СМЗ виробництва ТОВ «PGMU». Підвищення цін на СМЗ може стати причиною переходу значної частини споживачів на товар замінник.

Конкурентне середовище компанії «Проктор енд Гембл Україна» визначає специфіку її маркетингової діяльності.

З метою виявлення прихильності українських споживачів до продукції компанії PGMU у жовтні 2023 року було проведено анкетування. Анкети були запропоновані домогосподаркам, а також покупцям, які здійснювали купівлю

прального порошку у магазині або на ринку. Спостереження та анкетування покупців проводилося серед міського населення.

Результати проведеного анкетування засвідчили, що продукція компанії PGMU відома 98% респондентів. Із них пральні порошки саме цього виробника постійно купують 24,5% респондентів, часто - 28,5%, інколи - 38%, ніколи - 9% респондентів. При цьому 63,5% опитаних купують порошок на ринку, а 8,5% - з рук у випадкових продавців, тобто саме там, де є найбільша ймовірність придбати підробку.

Під час проведення спостереження за покупцями звертало на себе увагу те, що більшість їх майже не обмірковувала варіант купівлі, а відразу запитувала певну марку порошку.

Найпопулярнішою маркою прального порошку цього підприємства виявилася «Гала Лемон» - майже 50% усіх респондентів віддають їй перевагу; на другому місці за популярністю виявися порошок «Гала Автомат», який купують 34,5% респондентів; а також марка порошку - «Гала Орандж» - подобається 23% опитаних.

Перевагу пральним порошкам досліджуваного підприємства 24,5% покупців віддають тільки через те, що вони дешеві; 13% - вважають оптимальним співвідношення «ціна-якість». Близько 4% покупців відзначають поліпшену здатність пральних порошків підприємства до видалення плям; 3%- хороші відбілювальні властивості цих порошків і стільки ж покупців - їх універсальність та інтенсивне піноутворення. Зовсім незначна кількість опитаних покупців відзначає нешкідливість порошків підприємства для організму людини та деякі інші позитивні властивості. На жаль, лише 3% респондентів купують порошки підприємства, щоб підтримати вітчизняного виробника.

До продукції товариства ставляться позитивно 55,8% респондентів, байдуже - 30%, негативно - майже 5%, 7% респондентів не сприймають

продукцію підприємства взагалі. Свою байдужість до пральних порошків PGMU покупці пояснюють, як правило, відсутністю прихильності зі свого боку до будь-якої марки порошку, наявністю кращих порошків, відсутністю особливих характеристик у даних порошків, недостатньою їх популярністю та слабкою рекламною підтримкою. Серед причин, які викликали у покупців негативне ставлення до продукції підприємства, переважно відзначалися такі: недостатня якість, низька здатність до виведення плям, відсутність підсинюючого ефекту, погане піноутворення, велика кількість підробок та відсутність інформації про продукцію підприємства. Не сприймають продукцію підприємства покупці з таких причин: низька якість, надання переваги імпортним товарам.

Під час дослідження купівельної поведінки покупців було встановлено, що у більшості випадків вони прихильні до певних марок порошку. При цьому покупців, зорієнтованих на одну марку, виявилося 2,7%, на 2-3 марки - 79,8%, решта - нестійкі прихильники.

Найбільше прихильників мають пральні порошки виробництва компанії PG «Аріель» (110 осіб), «Тайд» (80 осіб), а також «Е» (35 осіб) та порошок виробництва Вінницького хімзаводу «Лотос» (52 осіб). Усі респонденти відзначають високу якість своїх улюблених порошків, хороші відбілюючі властивості, підвищену здатність до видалення плям, приємний запах, хороше піноутворення, відсутність алергічних реакцій при використанні та активну рекламну підтримку цих марок порошків.

На українському ринку СМЗ сьогодні панує досить жорстка конкуренція, яку створює переважно продукція іноземних виробників. Незважаючи на те що у 90-х роках обсяг виробництва пральних порошків на Україні скоротився майже втричі, споживачі не відчувають нестачі пропозиції цієї продукції на ринку.

Пральні порошки іноземного виробництва характеризуються широким асортиментом, високою якістю, але і високою ціною. Ринок імпортних СМЗ представлений більш ніж 30 марками прального порошку. Найміцніші конкурентні позиції належать таким торговельним маркам, як «Аріель», «Тайд», «Е», «Дося» та «Бонукс». Імпортні пральні порошки пропонуються покупцям у різній розфасовці й упаковці - картонній або поліетиленовій вагою від 250 г до 40 кг. Ці порошки містять різноманітні домішки, що робить їх більш універсальними і покращує споживчі властивості.

Серед вітчизняних конкурентів виділяється торговельна марка «Лотос», виробництва Вінницького хімічного заводу «Хімпром». Цей пральний порошок знаходиться в одній ціновій ніші з продукцією виробництва PGMU. Пральні порошки інших українських виробників значно поступаються якісними характеристиками, тому не можуть розглядатися як конкуренти.

Сьогодні в Україні на одну людину припадає 1,5 кг прального порошку на рік. У загальному обсязі споживання СМЗ 64% припадає на міське населення. З них майже 55% віддає перевагу імпортним пральним засобам. Найчастіше купуються порошки у звичайній упаковці - вагою 450-600 г. Проте часи змінюються, як і спосіб життя, а відтак і уподобання покупців, які розуміють переваги застосування різної розфасовки - від пробних пакетиків до великих екопакетів. Змінюється і ставлення покупців до вітчизняної пральної продукції, споживання якої зросло за останні два роки майже на 15%.

Здійснимо дослідження маркетингової діяльності підприємства PGMU.

Нині підприємство PGMU випускає пральні порошки 20 марок. Це такі відомі порошки, як «Гала» (12 різновидів), «Dax» - 8 різновидів. Розфасовуються порошки в упаковку 450 г, 500г та 600 г., останнім часом активно використовуються економічні розміри упаковок: 2,4 кг, 4,5 кг та 6 кг. При цьому особлива увага споживачів звертається на те, що пральний порошок

Гала містить компоненти, які допомагають захистити пральну машину від накипу та вапняного осаду.

У 2022 році обсяг реалізованої продукції становив 59200 т, а у 2023 році - 61800 т. При цьому не можна однозначно визначити марку порошку, яка користується найбільшим попитом.

Структуру реалізації пральних порошків, яка склалась у 2023 році, наведено на рисунку 2.8.

У асортименті компанії PGMU на ринку пральних порошків України найбільшу частку займають порошки, що реалізуються під торгівельною маркою Гала. Серед них виділяються за обсягами реалізації «Гала лимон» (20%), «Гала гірська свіжість» (17%). Поступово скорочується частка порошків торгівельної марки «Dax» у асортименті підприємства. Так, найбільш популярний з цих порошків «Dax грей» зменшив свою частку у загальному обсязі реалізації компанії PGMU з 19,5% у 2022 році до 13% у 2023 році.

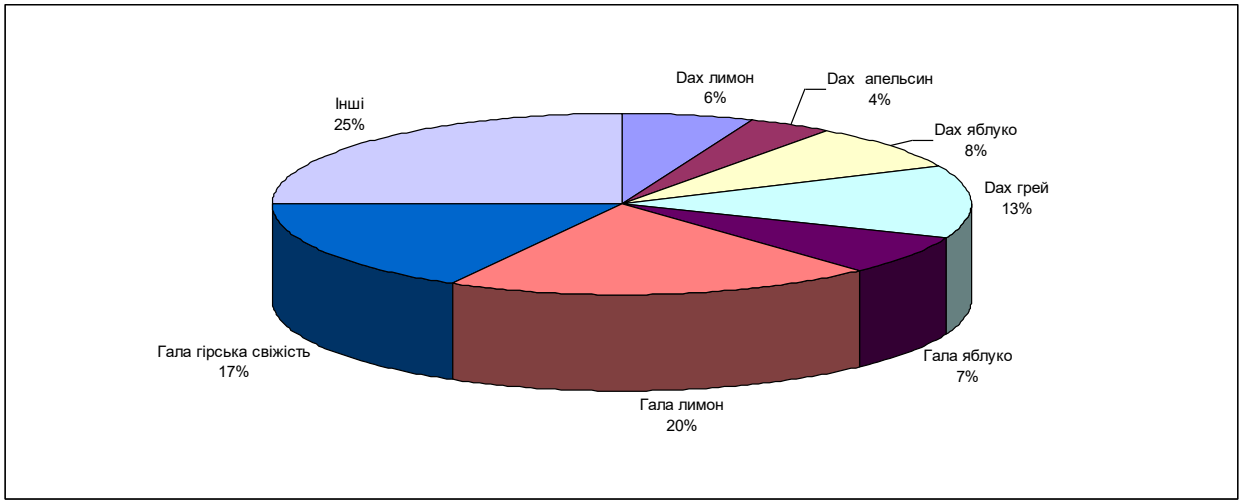


Рис. 2.8 Структура реалізації пральних порошків компанії PGMU у 2023 році

У найближчому майбутньому підприємство планує збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції вдвічі, а також запровадити нові економічні

пакети, які будуть більші за вагою, але дешевші за ціною. В екопакетах порошок буде розфасовуватися по 10 кг.

Якість пральних засобів Покроввського виробника знаходиться на рівні світових стандартів завдяки ретельно розробленим рецептурам. Але підприємство планує і надалі удосконалювати склад і якість своєї продукції.

Нові пральні порошки, які з'явилися на ринку навесні 2021 року, мають кольорові домішки для захисту від підробок. Крім того, підприємство періодично змінює упаковку порошку «Гала» та «Dax», про що попереджує своїх покупців.

Цього року підприємство перейшло на новий вид маркування з нанесенням дати виготовлення і номера технологічної зміни. Якщо у покупця все ж виникають сумніви щодо якості «Гали» та «Daxa», він може звернутися безпосередньо на підприємство, де фахівці проведуть лабораторне дослідження його вмісту.

Результатом впроваджених заходів підприємства стало підвищення обсягів реалізації порошків марки «Dax» у I кварталі 2024 року порівняно з аналогічним періодом 2023 року на 4,017%, що пояснюється падінням платоспроможності споживачів, внаслідок чого вони стали віддавати перевагу більш дешевим миючим засобам. Але керівництво підприємства поки що вважає ситуацію не дуже втішною, а темпи зростання обсягів продажу пральних порошків - недостатніми.

Цінова політика підприємства формується з орієнтацією на ціни конкурентів. У структурі ціни понад 50% становлять витрати на сировину. За середнього рівня рентабельності вітчизняної пральної продукції 10% підприємство має надбавку 18%, що дозволяє йому підтримувати співвідношення ціни та якості на рівні, більш сприятливому для споживачів, ніж у конкурентів. Причому підприємство намагається зберегти низький рівень цін

для порошків, представлених у нижчому ціновому сегменті, тому проводить пошук шляхів зниження собівартості продукції.

Застосування економічних розмірів упаковок дозволяє компанії PGMU застосовувати гнучку систему знижок. Так, у упаковках 2,4 кг 10% продукції споживач отримує безкоштовно у порівнянні з тим, якщо б він придбав цю кількість порошку у стандартних упаковках. Для упаковок 4,5 кг ця величина становить 700 г, для упаковок 6 кг – 1,2 кг. Це дозволяє стимулювати споживачів на придбання прального порошку у економічних упаковках.

Пральні порошки підприємства постачаються в усі регіони України. Доставка продукції здійснюється переважно за рахунок постачальника. Для торговельних представників розроблена система знижок. Підприємство контролює кінцеву ціну на свою продукцію через встановлення її верхньої межі.

Сьогодні підприємство, як і за радянських часів, постачає свою продукцію в усі регіони України і за її межі.

Загострення конкуренції на ринку СМЗ, а також поява на ньому підробок вимагають від підприємства планування рекламної політики, спрямованої на формування позитивного іміджу своєї продукції. Компанія PGMU здійснює заходи щодо просування свого товару на українському ринку у межах комплексних програм корпорації «Проктер енд Гембл».

Здійснене дослідження ринкової діяльності компанії PGMU свідчить про високий потенціал на вітчизняному ринку продукції побутової хімії, в першу чергу, у його сегменті синтетичних миючих засобів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТНК «P&G» В УКРАЇНІ

Виробнича діяльність ТОВ «PGMU», що входить до складу ТНК «P&G», забезпечується імпортними постачаннями сировини. Обсяг імпортних постачань компанії повністю визначається обсягом виробництва на підприємстві. Для дослідження витрат на придбання сировини за імпортними контрактами визначимо ціну контракту на закупівлю реактиву LABSA, реактиву Cocodiethanolamide, реактиву EDTA, а також реактивів UREA, Toro, SLES (інгредієнтів, що використовується при виготовленні СМЗ та мила) у турецького виробника – компанії «Ахе». На витрати компанії по здійсненню імпортної діяльності впливають методи тарифного та нетарифного державного регулювання.

Розглянемо методи тарифного регулювання, якими регламентуються імпортні постачання сировини для ТОВ «PGMU». У режимі імпорту сплачується ввізне мито, розмір якого залежить від країни походження (Туреччина) та коду товару. Згідно міжнародних угод, імпорті у даному випадку сплачується пільгове мито:

- LABSA - (5% пільгове, 10 % повне);
- Cocodiethanolamide (1% пільгове, 5 % повне);
- EDTA (5% пільгове, 10 % повне);
- UREA, (5% пільгове, 10 % повне);
- Toro (5% пільгове, 10 % повне);
- SLES (10% пільгове, 20% повне).

Пільгова ставка мита стягується лише у випадку наявності сертифікату походження товару. У разі відсутності сертифікату походження, у якості

документів, що підтверджують походження товару можуть виступати інвойс, каталоги на товари, маркування на самому виробі.

Сплачується ПДВ у розмірі 20% згідно Закону України «Про податок на додану вартість», єдиний збір у пунктах митного пропуску визначено у розмірі 0,2 %.

До методів нетарифного регулювання, що застосовуються до продукції, імпортованої ТОВ «PGMU» відносяться - сертифікати, дозволи, висновки.

Радіологічний контроль проводиться безпосередньо на кордоні України посадовими особами Державної екологічної інспекції Міністерства екології та природних ресурсів України. Підтвердження проведення радіологічного контролю є наявність у товаросупровідних документах відмітки «Радіологічний контроль» або «Екологічний контроль».

В зв'язку з тим, що хімічні реактиви, що імпортуються ТОВ «PGMU» підлягають сертифікації, для перетину митного кордону України необхідний експертний висновок Держстандарту.

Хімічна сировина, що імпортується ТОВ «PGMU», підлягає процедурі митного оформлення тільки у визначених митницях. З цією метою оформлюється лист-узгодження на проведення митного оформлення товарів у митниці поза місцем обліку суб'єктів ЗЕД;

Для здійснення імпортних постачань хімічних реактивів необхідним є також висновок санітарно-епідемілогічної експертизи;

Таким чином, регулювання імпортних операцій в Україні передбачає вказані вище заходи державного регулювання. Інколи це спричиняє ускладнення процесу зовнішньої торгівлі для імпортера, коли у при проходженні митних процедур може виникнути ситуація зриву запланованих строків поставки, а також виникнення додаткових витрат при отриманні всіх необхідних дозвільних документів, іноді перевищуючих у декілька разів вартість самого продукту, що імпортується.

Проведемо розрахунок вартості контракту для імпортера хімічної сировини – компанії ТОВ «PGMU» після проходження процедури митного оформлення.

ТОВ «PGMU», м. Покров, Україна придбала у «Ахе», Ізмір, Туреччина, хімічну сировину загальною вартістю 193742 дол. США. Умова поставки CPT – Покров.

Витрати на отримання дозволів, висновків та разових сертифікатів дорівнюють 4162,36 грн.

Умови поставки CPT (фрахт/перевезення сплачено до (…назва місця призначення) згідно Міжнародних правил тлумачення термінів «Інкотермс2000»: продавець здійснює поставку товару шляхом його передавання перевізнику, призначеному ним самим. Додатково до цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати перевезення товару до названого місця призначення. Це означає, що покупець приймає на себе всі ризики та будь-які інші витрати , що можуть виникнути після здійснення поставки товару у вищезазначений спосіб. Продавець здійснює митне очищення товару для експорту.

Згідно Митного Кодексу України, у разі, коли митному органу надаються документальні підтвердження ціни (рахунки-фактури (інвойси), рахунки-проформи) і зазначені в них відомості не викликають сумніву щодо їх достовірності, митна вартість товарів визначається на підставі поданих документів.

Під час визначення митної вартості до неї включається ціна товару, зазначена в рахунку фактурі і фактичні витрати, якщо їх не включено до рахунку-фактури – залежно від умов поставки цих товарів згідно з правилами Інкотермс:

а) загальна митна вартість (на умовах CPT, Покров) = рахунок-фактура = 193742,00 дол. США (з яких доставка становить 2600 дол. США)*7,7= 1491813,4 грн.

б) Розрахунок суми мита відбувається згідно з Митним Кодексом України від 01.01.2004 р., № 92 – 4 та з "Класифікатором видів і ставок ввізного мита та акцизу". З врахуванням того, що до хімічної сировини, що не виробляється в Україні, застосовуються пільгові ставки мита, мито становить (слід прийняти до уваги, що вартість доставки розділяється пропорційно на кожну групу товару та враховується при розрахунку суми мита):

- LABSA (5%) (3 т). Мито = митна вартість*5% = (11254*3+500)*7,7*0,05 =13190,87 грн.;

- Cocodiethanolamide (1%) (2 т) Мито = митна вартість*1% = (14700*2 + 350)*7,7*0,01= 2290,75 грн.;

- EDTA (5%) (3 т) Мито = митна вартість*5% =(9480*3 +500)*7,7*0,05 = 11141,9 грн.;

- UREA (5%) (1 т) Мито = митна вартість*5% = (25340*1 +200)*7,7*0,05 =9832,9 грн.;

- Toro (5%) (5 т) Мито = митна вартість*5% = (8760*5 + 700)*7,7*0,05 = 17132,5 грн.;

- SLES (10%) (2 т) Мито = митна вартість*10% = (16500*2+350) *7,7*0,1 = 25679,5 грн.

Загальна сума ввізного мита = 13190,87 + 2290,75 + 11141,9 + 9832,9 + 17132,5 + 25679,5 = 79268,42 грн.

в) Митний збір, згідно з Митним Кодексом України від 01.01.2004 р., № 92 – 4 митний збір складає 0,2% митної вартості товарів та інших предметів, але не більше еквівалента 1000 дол. США:

Митний збір = митна вартість*0,2% = 1491813,4 * 0,002= 2983,6 грн.

г) Дана продукція не підакцизна згідно Інструкції «Про порядок стягнення акцизного збору в разі ввезення товарів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на митну територію.

д) Нарахування суми ПДВ згідно з наказом Державної митної служби України №821 «Про затвердження Порядку справлення податку на додану вартість під час митного оформлення товарів, імпортованих на митну територію України» від 27.09.06р.:

Сума ПДВ =(митна вартість + сума ввізного мита) * 20% = (1491813,4 + 79268,42)*0,2= 314216,36 грн.

Таким чином, враховуючи митні витрати можна зробити висновок, що вартість товару збільшилася майже у 1,3 рази, тобто:

(1491813,4 грн. + 79268,42 грн. + 2983,6 грн. + 314216,36 грн.) / 1491813,4 грн. = 1,27 рази.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі імпортних постачань хімічної сировини – близько 30% займають постачання хімічного препарату LABSA. Для виробництва планових обсягів СМЗ ТОВ «PGMU» потребує на рік 17,5 т цього препарату. Розрахуємо оптимальну кількість замовлень даного препарату у турецького виробника «АХЕ» та оптимальний обсяг партії постачання, що дає змогу мінімізувати витрати на придбання та зберігання цього хімічного продукту.

Оптимальний розмір партії замовлення можна розрахувати за формулою Уілсона [30]:

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2bK}{\eta}} \qquad (3.1)$$

де: *в* - середньодобове споживання LABSA, на кг./доб.;

К- умовно-постійні витрати в розрахунку на одне постачання, грн.;

η - витрати на збереження одиниці ресурсу в одиницю часу, грн./діб.

Можна також використати формулу [31]:

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2mo}{L \cdot \gamma}} \tag{3.2}$$

де: m - річний обсяг закуповуваних ресурсів, т.;

o - витрати по обслуговуванню (доставці) закупівель у розрахунку на одну партію, грн.;

L - ціна франко-склад покупця за одиницю товару, грн.;

γ - витрати на складування від вартості середньорічного виробничого запасу, %.

Вищенаведена формула в різних варіантах має ім'я Уілсона-Гаррі - економістів, які більше ста років тому першими присвятили свої праці вирішенню завдання оптимізації запасів.

Для розрахунку оптимального розміру партії постачання використаємо формулу 3.2. Вихідні дані для хімічного реактиву LABSA:

m = 17,5 тон тобто, річний обсяг закуповуваних ресурсів;

o = 3189 грн. - витрати по доставці закупівель у розрахунку на одну партію;

L = 109986,3 грн. - ціна франко-склад компанії ТОВ «PGMU» за тону препарату LABSA з врахуванням розмитнення;

γ =0,04% - витрати на складування від вартості середньорічного виробничого запасу.

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2mo}{L \cdot \gamma}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 17.5 \cdot 3189}{109986,3 \cdot 0.04}} = 5,\ 03 \text{ тон}$$

Таким чином, при здійсненні імпортних закупівель хімічного препарату LABSA доцільно формувати товарні партії цієї сировини обсягом близько 5,03 тони, що дозволить мінімізувати витрати на придбання цього реактиву та його зберігання.

Визначимо оптимальну кількість постачань ресурсів за рік (n_{opt}- оптимальна кількість постачань за рік, раз):

$$n_{opt} = \frac{Q_p}{q_{opt}} = \frac{17.5}{5,03} = 3,48 \approx 4 \text{ рази.}$$

Тобто, компанія ТОВ «PGMU» повинна здійснювати імпортні закупівлі реактиву LABSA 4 рази на рік, при цьому середній обсяг партії постачання повинен скласти 5 тон.

Здійснимо розрахунок оптимального інтервалу між постачаннями:

$$t_{opt} = \frac{360}{n_{opt}} = \frac{360}{4} = 90 \text{ днів}$$

де: t_{opt} - оптимальний інтервал між двома постачаннями, днів.

При цьому середній річний рівень запасу препарату LABSA на складі компанії ТОВ «PGMU» розраховується за формулою [31]:

$$q_{середн} = \frac{q_{opt}}{2} = \sqrt{\frac{Q_p \cdot C_p}{2 \cdot C_1}} \quad (3.3)$$

де: $q_{середн}$ - середній рівень запасу, натур, од., тобто,

$$q_{середн} = \frac{q_{opt}}{2} = \frac{5{,}03}{2} = 2{,}26\,\text{тон}$$

Таким чином, застосування сучасної логістичної методології дозволить компанії ТОВ «PGMU» знизити витрати на імпортні закупівлі сировини, необхідної для виробництва СМЗ.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснене дослідження процесу управління у структурному підрозділі транснаціональної компанії, на прикладі дочірньої компанії ТНК P&G – ТОВ «PGU». Транснаціоналізація в підприємницькій сфері, яка є однією з найбільш характерних рис сучасної системи міжнародних економічних відносин, реалізується в діяльності великих господарських структур — транснаціональних корпорацій. Корпорація – організаційна форма бізнесової діяльності, яка заснована на акціонерному капіталі та існує незалежно від своїх власників. ТНК — це міжнародні за складом та характером діяльності суб’єкти господарського життя, які функціонують на принципах корпоративної власності з акціонерною формою управління та розподілу прибутків у міжнародному ж масштабі. Важливою рисою ТНК є реалізація єдиної послідовної стратегії через один або декілька центрів прийняття господарських рішень.

Однією з найбільших диверсифікованих ТНК світу є корпорація "Проктер енд Гембл". Вона є глобальною компанією, штаб-квартира якої розміщується в м. Цинцинаті, штат Огайо, США, а регіональні представництва - в більш ніж вісімдесяти країнах. В сорока п'яти країнах компанія виробляє свою високоякісну продукцію, що користується довірою споживачів в усьому світі. Понад 300 торгових марок компанії продається у 140 країнах світу, а річний обіг станом на 2023 рік становив 76,5 мільярдів доларів США.

P&G є визнаним лідером у розробці, виробництві та розповсюдженні продукції найвищої якості в категоріях побутової хімії, засобів жіночої та дитячої гігієни, серветок та паперових рушників, товарах по догляду за здоров'ям та красою, продуктах харчування та напоях. Вона представляє близько 300 торгових марок майже 5 мільйонам споживачів в понад 140 країнах. Ці торгові марки включають Tide, Crest, Pantene, Tampax, Pringles,

Pampers, Oil of Olay, Folgers, Cover Girl, Bounty, IAMS тощо. P&G є також одним з найбільших роботодавців у світі - в компанії працює понад 100 000 чоловік.

Організаційна структура компанії "Проктер енд Гембл", що характеризує взаємостосунки між загально корпоративними та оперативними регіональними відділеннями, має чітко виражену дивізіональну структуру. При цьому дивізіоналізація здійснюється за регіональним принципом. У складі компанії діють департаменти, що здійснюють свою діяльність у наступних регіонах світу: Північна Америка; Латинська Америка; Західна Європа; Центральна і Східна Європа, Близький Схід і Африка; Китай; Північно-Східна Азія; Австралія, Південно-Східна Азія, Індія.

Дочірня компанія корпорації "Проктер енд Гембл", а саме "Проктер енд Гембл Україна" відноситься до регіонального підрозділу, діяльність якого охоплює Центральну і Східну Європу, Близький Схід і Африку. У свою чергу, до складу даного українського підрозділу відносяться 2 виробничих підприємства, а саме: завод "Тамбрандс-Україна", що здійснює виробництво товарів медичного призначення - жіночої гігієнічної продукції - та належить до глобальної організаційної структури Проктер енд Гембл, розташований у м. Бориспіль, а також виробничий підрозділ компанії Procter and Gamble у місті Покров (Дніпропетровська обл.), який випускає товари побутової хімії, догляду за тілом та волоссям та товари жіночої гігієни під такими відомими торговельними марками, як Shandy, Gala, Only You та Dax тощо.

Сьогодні Procter&Gamble представляє на ринку України більш ніж 40 торгових марок, включаючи такі добре всім відомі, як Ariel, Tide, Pantene Pro-V, Safeguard, Camay, Pampers, Always, Tampax, Blend-a-med, Wella, Londa, Gala, Shandy, Gillette, Mach 3, Duracell, Oral B, Braun та інші.

Крім того, в Україні через дистриб'юторів Procter&Gamble продається така продукція, як чіпси Pringles, препарат від застуди Vicks, професійні

стоматологічні засоби серії Blend-a-Med, косметика Max Factor, парфумерія Hugo Boss та інші відомі марки.

Сьогодні в українському підрозділі корпорації «Проктер енд Гембл», включаючи заводи в м. Бориспіль та м. Покров зайнято майже 2000 працівників.

Вся продукція компанії «Проктер енд Гембл Юкрейн» ділиться на дві групи: товари індивідуального користування та товари професійного призначення (великі упаковки для корпоративних клієнтів - пралень, кафе, ресторанів, готелей тощо).

З початку роботи Procter&Gamble в Україні компанія інвестує значні кошти в розвиток дистриб'юторської мережі. Те, що продукцію Procter&Gamble можна знайти в торгівельних точках по всій країні, починаючи з великих мереж магазинів до маленьких ринків, значною мірою є заслугою чотирьох компаній - офіційних дистриб'юторів Procter&Gamble в Україні - компаній "Сав-Сервіс", "Пі Джі Трейд", "СТВ", "Авіто", що обслуговують різні регіони країни. В цих компаніях працює ще більш ніж 1000 українців. Запорізький регіон обслуговує дистриб’юторська компанія ТОВ «Авіто».

У роботі здійснено дослідження організаційної структури українського підрозділу ТНК «P&G» - ТОВ «Проктер енд Гембл Україна». За своїм типом дана структура є функціональною, оскільки поділ даного підрозділу на окремі блоки виконується за функціями: маркетинг, фінанси, виробництво, збут.

Функціональний тип організаційної структури мають також виробничі підрозділи компанії у містах Покров та Бориспіль, з яких найбільшим є підприємство «PGMU» у місті Покров. Здійснимо дослідження його організаційної структури.

Структура управління даним підприємством базується на функціональних зв'язках між підрозділами. Загальне керівництво компанією здійснює генеральний директор, у його підпорядкуванні перебувають заступник

директора з виробництва, заступник директора з постачання, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу.

Цінова політика підприємства формується з орієнтацією на ціни конкурентів. У структурі ціни понад 50% становлять витрати на сировину. За середнього рівня рентабельності вітчизняної пральної продукції 10% підприємство має надбавку 18%, що дозволяє йому підтримувати співвідношення ціни та якості на рівні, більш сприятливому для споживачів, ніж у конкурентів. Причому підприємство намагається зберегти низький рівень цін для порошків, представлених у нижчому ціновому сегменті, тому проводить пошук шляхів зниження собівартості продукції.

Пральні порошки підприємства постачаються в усі регіони України. Доставка продукції здійснюється переважно за рахунок постачальника. Для торговельних представників розроблена система знижок. Підприємство контролює кінцеву ціну на свою продукцію через встановлення її верхньої межі.

Загострення конкуренції на ринку СМЗ, а також поява на ньому підробок вимагають від підприємства планування рекламної політики, спрямованої на формування позитивного іміджу своєї продукції. Компанія PGU здійснює заходи щодо просування свого товару на українському ринку у межах комплексних програм корпорації «Проктер енд Гембл».

Здійснене дослідження ринкової діяльності компанії PGMU свідчить про високий потенціал на вітчизняному ринку продукції побутової хімії, в першу чергу, у його сегменті синтетичних миючих засобів.

Виконане у даній роботі дослідження дозволяє визначити основні напрямки вдосконалення ринкової діяльності компанії ТОВ «PGU» - структурного підрозділу ТНК P&G шляхом застосування науково-логістичного підходу до організації імпортного постачання необхідної для виробництва сировини та матеріалів. Аналіз структури імпортних постачань показав, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі імпортних постачань хімічної

сировини – близько 30% займають постачання хімічного препарату LABSA. Для виробництва планових обсягів СМЗ ТОВ «PGMU» потребує на рік 17,5 т цього препарату. У роботі виконано розрахунок оптимальної кількості замовлень даного препарату у турецького виробника «AXE» та оптимальний обсяг партії постачання, що дає змогу мінімізувати витрати на придбання та зберігання цього хімічного продукту.

Оптимальний розмір партії замовлення було розраховано за формулою Уілсона-Гаррі. Розрахунок виявив, що при здійсненні імпортних закупівель хімічного препарату LABSA доцільно формувати товарні партії цієї сировини обсягом близько 5,03 тони, що дозволить мінімізувати витрати на придбання цього реактиву та його зберігання.

Компанії ТОВ «PGMU» можна рекомендувати здійснювати імпортні закупівлі реактиву LABSA 4 рази на рік, при цьому середній обсяг партії постачання повинен складати 5 тон., а оптимальний інтервал між постачаннями – 90 днів., середній річний рівень запасів препарату LABSA на складі компанії ТОВ «PGMU» при цьому складатиме 2,3 т.

Застосування сучасної логістичної методології дозволить компанії ТОВ «PGU» знизити витрати на імпортні закупівлі сировини, необхідної для виробництва СМЗ.

Отже, стратегія тісного зв'язку постачальників з підприємством є реакцією на щораз вищі вимоги до здатності постачати та реакцією на все більші ризики в умовах скорочення життєвих циклів, індивідуалізації тощо. Оскільки з погляду економічної доцільності стратегія виробництва "точно, своєчасно" є непридатною абсолютно для всіх матеріалів і закупівельних частин, то вона повинна насамперед використовуватись для сировини, яка широко застосовується та має велику вартість або обсяг.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбарчян, М. Розкриття інформації про геополітичні події після звітного періоду у річній звітності транснаціональних корпорацій [Текст] / М. Амбарчян, В. Амбарчян // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 38. – [9 с.].

2. Безрукова, Н. В. Транснаціональні корпорації як головні актори на світовому ринку дорогоцінних металів [Текст] / Н. В. Безрукова, В. А. Свічкарь // Ефективна економіка. – 2023. – № 9. – 20 с. .

3. Більченко, Є. В. Транснаціональні парадокси глобального світу: культурологічний аналіз [Текст] / Є. В. Більченко // Культурологічна думка. – 2020. – Т. 17, № 1. – С. 54-65.

4. Бобось, О. Л. Захист прав споживачів у глобальному економічному просторі: виклики глобалізації та транснаціонального бізнесу [Текст] / О. Л. Бобось // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 18. – С. 206-209.

5. Бусарєва, Т. Г. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток процесу глокалізації світової економіки [Текст] / Т. Г. Бусарєва // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23, Вип. 3(68). – С. 11-14.

6. Бусол, О. Ю. Транснаціональні злочинні угруповання та транснаціональні корпорації: межі корупційного симбіозу [Текст] / О. Ю. Бусол // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки (до 2017 р. - Ученые записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського. Серія: Юридичні науки. – 2018. – Т. 29(68), № 4. – С. 154-159.

7. Вовк, К. Перспективи формування транснаціональних подієво-туристичних кластерів в Європейському регіоні [Текст] / К. Вовк // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 37. – [8 с.].

8. Волошко, Н. О. Транснаціональні корпорації: теоретико-методологічні основи організації діяльності в умовах глобалізації економіки [Текст] / Н. О. Волошко // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 110-113.

9. Воронкова, Т. Є. Транснаціональні корпорації в системі глобальної економіки: стан та проблеми [Текст] / Т. Є. Воронкова, К. В. Хівренко // Економіка та держава. – 2021. – № 11. – С. 112-115.

10. Воскобоєва, О. В. Транснаціональні корпорації в умовах глобалізації економіки України [Текст] / О. В. Воскобоєва, О. С. Ромащенко // Бізнес інформ. – 2021. – № 1. – С. 21-27.

11. Гладій, І. Система трансфертного ціноутворення транснаціональних корпорацій: сучасні реалії застосування [Текст] / І. Гладій // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 14-16 вересня 2021 р.). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2021. – Ч. 2. – С. 12-18.

12. Гладій, І. Трансферне ціноутворення транснаціональних корпорацій [Текст] / І. Гладій // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія : Економічні науки. – 2021. – № 3. – С. 85-97. – Бібліогр.: 23 назв.

13. Гнатюк, Р. Вплив COVID-19 на діяльність найбільших транснаціональних банків Азії, Європи та Америки [Текст] / Р. Гнатюк, Ю. Ганжа // Формування ринкової економіки в Україні. – 2020. – Вип. 44. – С. 61-69. – Бібліогр.: 9 назв.

14. Головань, О. О. Менеджмент краудсорсингових проектів транснаціональних корпорацій в умовах глокалізації [Текст] / О. О. Головань, О. М. Олійник, С. В. Маркова // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2019. – № 1(07). – С. 54-63. – DOI: 10.26661/2522-1566/2019-1/07-06. – Бібліогр.: 13 назв.

15. Гончарова, Ю. Регулювання діяльності транснаціональних корпорацій: еволюція пріоритетів [Текст] / Ю. Гончарова, М. Удовенко //

Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія : Юридичні науки. – 2021. – № 4. – С. 4-16.

16. Євтушевська, О. В. Вплив транснаціональних корпорацій на соціально-економічний розвиток країн [Текст] / О. В. Євтушевська // Ефективна економіка. – 2023. – № 1. – С. 214-225.

17. Запотічна, Р. А. Вдосконалення політики регулювання діяльності транснаціональних банків [Текст] / Р. А. Запотічна // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23, Вип. 7(72). – С. 23-27.

18. Імнадзе, І. Н. Забезпечення сталого розвитку транснаціональних корпорацій [Текст] / І. Н. Імнадзе // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2023. – № 3(14). – С. 38-45.

19. Карпик, Я. М. Глобальний високотехнологічний ринок: діяльність транснаціональних корпорацій та цифровізація [Текст] / Я. М. Карпик, І. Н. Імнадзе // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2023. – № 6(17). – С. 82-89.– Бібліогр.: 12 назв.

20. Клименко, Т. А. Вплив транснаціональних корпорацій на економічний світогляд в умовах конкурентного протистояння [Текст] / Т. А. Клименко // Часопис економічних реформ. – 2023. – № 1(49). – С. 14-20. – Бібліогр.: 12 назв.

21. Колобердянко, І. І. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в умовах діяльності транснаціональних корпорацій [Текст] / І. І. Колобердянко, О. Ю. Дубина // Вісник Запорізького національного університету. Серія : Економічні науки : зб. наук. пр. / редкол.: А.В. Череп (голов. ред.) [та ін.]. – Запоріжжя : ЗНУ, 2018. – № 3(39). – С. 138-143. – Бібліогр.: 12 назв.

22. Корецька, Н. І. Роль транснаціональних корпорацій в процесах глобалізації світової економіки [Текст] / Н. І. Корецька // Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. – 2021. – Вип. 18(68). – С. 75-83.

23. Корнєєв, М. В. Процеси транснаціоналізації та місце європейських нафтогазових компаній в сучасній глобальній економіці [Текст] / М. В. Корнєєв, І. А. Малюта, Р. В. Козак // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 11(209). – С. 120-128. – Бібліогр.: 10 назв.

24. Король, М. Конкурентні стратегії транснаціональних банків у глобальній економіці [Текст] / М. Король, Р. Бабинець, Ю. Нам'як // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 56. – [6 с.]. – Бібліогр.: 7 назв.

25. Лагутіна, К. О. Трансфертне ціноутворення транснаціональних корпорацій в умовах пандемії [Текст] / К. О. Лагутіна // Юридичний науковий електронний журнал. – 2020. – № 8. – С. 299-302. – Бібліогр.: 17 назв.

26. Ляховська, О. В. Роль транснаціональних компаній у розвитку машинобудування України [Текст] / О. В. Ляховська // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 22. – С. 49-54. – Бібліогр.: 9 назв.

27. Маліновська, Д. К. Трансферне ціноутворення та шляхи контролю за оподаткуванням прибутків транснаціональних компаній [Текст] / Д. К. Маліновська // Ефективна економіка. – 2024. – № 5. – [13 с.].

28. Мельник, Т. Національні інноваційні системи: вплив транснаціоналізації [Текст] / Т. Мельник, К. Гринько // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 6. – С. 18-26. – Бібліогр.: 10 назв.

29. Михайленко, В. Можливість та перспективи використання транснаціональних компаративних індексних систем для аналізу бізнес-середовища України в період війни [Текст] / В. Михайленко, Г. Алексеєвська // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. – [11 с.]. – Бібліогр.: 19 назв.

30. Мушка, Д. В. Особливості реклами транснаціональних корпорацій у соціальних мережах [Текст] / Д. В. Мушка, Є. А. Ерфан // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. – № 4. – С. 89-92. – Бібліогр.: 5 назв.

31. Ніжейко, К. А. Транснаціоналізація українських ІТ-компаній [Текст] / К. А. Ніжейко, Р. О. Власюк // Бізнес інформ. – 2022. – № 7. – С. 40-48.

32. Опанасенко, Л. О. Теоретичні засади регулювання діяльності транснаціональних компаній [Текст] / Л. О. Опанасенко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2019. – Т. 24, Вип. 2(75). – С. 7-10.

33. Писаревський, М. І. Проблеми формування і реалізації інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій в умовах цифровізації світової економіки [Текст] / М. І. Писаревський, С. О. Кірієнко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. – [7 с.]. – Бібліогр.: 6 назв.

34. Попко, В. Суспільні передумови та роль глобалізації у формуванні транснаціонального кримінального права [Текст] / В. Попко // Підприємництво, господарство і право. – 2019. – № 8. – С. 236-243. – Бібліогр.: 21 назв.

35. Транснаціональна злочинність і національна безпека: необхідність зміни безпекової парадигми України [Текст] / О. П. Постельжук, Л. І. Валюх, Г. Я. Невинна, Р. Ю. Михальчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 22. – С. 107-113. – Бібліогр.: 37 назв.

36. Сичова, А. Транснаціональні колаборації у секторі продовольчої безпеки: моделювання спільного простору [Текст] / А. Сичова // Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії. – 2024. – Вип. 53. – С. 180-188.

37. Скарга, Олександра Олександрівна Транснаціоналізація ринку туристичних послуг в умовах глобалізації [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Скарга Олександра Олександрівна. – Маріуполь, 2019. – 261 с.

38. Степаненко, О. Трансфертне ціноутворення в транснаціональних корпораціях: ризики для податкової системи України та шляхи їх мінімізації [Текст] / О. Степаненко, С. Травінська, О. Михальська // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 59. – [6 с.]. – Бібліогр.: 8 назв.

39. Фенюшина, С. Управління талантами як ключова конкурентна перевага найбільших транснаціональних корпорацій авіабудівної галузі світу [Текст] / С. Фенюшина // Проблеми управління економічним потенціалом регіонів : збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції, 6 листопада 2018 р., м. Запоріжжя / редкол.: М.О. Фролов (голова) та ін. – Запоріжжя : ЗНУ, 2018. – С. 108-110.

40. Хохлова, М. С. Феномен концепту "транснаціональної ідентичності" та його кристалізація через призму глобалізації [Текст] / М. С. Хохлова // Філософія та політологія в контексті сучасної культури. – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 122-129.

41. Циганов, С. А. Вплив транснаціоналізації на розвиток конкурентних відносин [Текст] / С. А. Циганов, В. О. Сизоненко, Н. В. Циганова // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2018. – Вип. 137. – С. 77-88.

42. Чернова, О. В. Оцінка діяльності філій транснаціональних корпорацій в Україні (на прикладі ТОВ "Самсунг Електронікс Україна Компані") [Текст] / О. В. Чернова, Д. Г. Заяць // Бізнес інформ. – 2021. – № 12. – С. 27-34.

43. Шеплякова, А. Деякі аспекти діяльності транснаціональних компаній в Україні [Текст] / А. Шеплякова // Проблеми управління економічним потенціалом регіонів : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 5 листопада 2019 р., м. Запоріжжя / редкол.: М. О. Фролов (голова) та ін. ; МОНУ, ЗНУ та ін. – Запоріжжя : ЗНУ, 2019. – С. 95-96. – Бібліогр.: 2 назв.

44. Arzac E. Valuation for mergers, bigots and restructuring [Electronic resource] Enrique R. Arzac. – Regime of access: http://www.researchgate.net/publication /228131090ValuationforMergersBuyoutsandRestructuring.