

# МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Міжнародний стратегічний менеджмент

The image shows a map of Japan with various sports teams and leagues represented by logos and text. The teams are arranged around the map, with lines connecting them to specific locations. The logos include:

- All Mitsubishi Lions (オール三菱ライオンズ)
- Meiji Yasuda Pirates (明治安田PentaOcean/パイレーツ)
- Dentsu Caterpillars (電通キャタピラーズ)
- Fuji Xerox Minerva (富士ゼロックスミネルヴァ)
- Nagoya Cyclones (名古屋サイクロンズ)
- As One Black Eagles (アズワンブラックイーグルス)
- Sidewinders (サイドワインダーズ)
- X League (日本社会人アメリカンフットボールXリーグ公式サイト)
- Elecom Kobe Finies (エレコム神戸ファイニーズ)
- Asahi Soft Drink Challengers (アサヒ飲料クラブチャレンジャーズ)
- Bulls (フットボールクラブ)
- Tokyo Gas Creators (TOKYO GAS GROUP 東京ガスクリエイターズ)
- Lixil Deers (LIXIL DEERS)
- Fujitsu Frontiers (富士通フロンティアーズ)
- Obic Seagulls (オービックシーガルズ)
- IBM Big Blue (IBMビッグブルー)
- Asahi Beer Silver Star (アサヒビールシルバースター)
- Nojima Sagamihara Rise (ノジマ相模原ライズ)
- Panasonic Impulse (パナソニックインパルス)

Two leagues are also highlighted: **Super 9** and **Battle 9**.

ЛЬВІВ – 2022

Міністерство освіти і науки України  
Державний торговельно-економічний університет  
Ужгородський торговельно-економічний інститут

# **МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Львів – 2022

УДК 005.21:334.012.23:004.832.28(100)

К61

**Колодійчук А.В., Молнар О.С., Домище-Медяник А.М.,  
Смочко В.Ю., Ценклер Н.І.**

Міжнародний стратегічний менеджмент: підручник. Львів,  
2022. 184 с.

ISBN 978-966-2042-53-5

Значна увага у підручнику приділена питанням митного обслуговування міжнародних перевезень. Визначено вплив техніко-експлуатаційних показників на розмір заробітної плати водія автомашини. Здійснено розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників на собівартість перевезень. Визначено вплив техніко-експлуатаційних показників на зростання продуктивності праці. Проведено розрахунок коефіцієнтів технічної готовності і випуску на лінію вантажних автомобілів автопарку за даними табеля обліку стану рухомого складу. Запропоновано математичні методи оперативного планування роботи автотранспортного підприємства.

В рамках дослідження міжнародних стратегій економічного розвитку розроблено стратегію виходу типової міжнародної компанії на міжнародний ринок, проаналізовано її внутрішнє та зовнішнє середовище, ризики господарської діяльності та фінансові результати. Проаналізовано кадровий потенціал компанії, продуктивність праці, охарактеризовані стратегії управління персоналом компанії. Розглянуто системи оцінки персоналу та її види. Запропоновано модель комплексної оцінки персоналу міжнародної компанії. Вивчено питання надання міжнародних страхових послуг, зокрема торговельного та виробничого ризиків, умов здійснення зустрічної торгівлі.

Навчальне видання пропонується студентам вищих навчальних закладів освіти, аспірантам, здобувачам, спеціалістам, вченим, а також усім тим, хто цікавиться питаннями стратегічного та кадрового менеджменту.

Автори: к.е.н. Колодійчук А.В., к.е.н. Молнар О.С., к.е.н. Домище-Медяник А.М., к.е.н. Смочко В.Ю., д.е.н. Ценклер Н.І.

#### **Рецензенти:**

Підлипна Р.П. – доктор економічних наук, професор (УТЕІ ДТЕУ)

Мікловда В.П. – доктор економічних наук, професор (ДВНЗ “УжНУ”)

Пітюлич М.І. – доктор економічних наук, професор (Закарпатський регіональний центр соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України)

Рекомендовано до друку Вченою радою УТЕІ ДТЕУ (протокол № 6 від 27 квітня 2022 р.).

ISBN 978-966-2042-53-5

© Ужгородський торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету, 2022

## ЗМІСТ

<b>Передмова .....</b>	<b>4</b>
<b>ЧАСТИНА 1. Менеджмент персоналу зовнішньоекономічних служб.....</b>	<b>6</b>
1.1. Стратегії управління персоналом підприємства .....	6
1.2. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу .....	13
1.3. Практичне завдання .....	21
<b>ЧАСТИНА 2. Міжнародні стратегії економічного розвитку .....</b>	<b>68</b>
2.1. Розробка стратегії виходу Pepsi Co на міжнародний ринок. Загальні відомості .....	68
2.2. Місія, цілі і цінності Pepsi Co .....	82
2.3. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища Pepsi Co .....	86
2.4. Аналіз ризиків і фінансових результатів Pepsi Co.....	105
<b>ЧАСТИНА 3. Митне обслуговування міжнародних перевезень...115</b>	
3.1. Визначення впливу техніко-експлуатаційних показників на розмір заробітної плати водія автомашини .....	115
3.2. Розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників на собівартість перевезень.....	118
3.3. Визначення впливу техніко-експлуатаційних показників на зростання продуктивності праці.....	123
3.4. Розрахунок коефіцієнтів технічної готовності і випуску на лінію вантажних автомобілів автопарку за даними табеля обліку стану рухомого складу .....	125
3.5. Математичні методи оперативного планування роботи АТП....	130
<b>ЧАСТИНА 4. Облік, валютно-фінансове та банківське обслуговування зовнішньоекономічних операцій.....</b>	<b>134</b>
4.1. Оцінювання та аналізування кадрового потенціалу підприємства, продуктивності праці, заробітної плати .....	134
4.2. Презентаційна частина.....	140
<b>Список літератури .....</b>	<b>178</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>182</b>

## ПЕРЕДМОВА

Міжнародна економічна діяльність є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технічний рівень, якість продукції, що виробляється.

Вихід підприємства на міжнародні ринки сприяє пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Саме тому розвиток міжнародної економічної діяльності підприємств – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні мікроекономіки, так і в масштабах національної економіки.

Виробничі підприємства з метою реалізації своєї продукції на міжнародному ринку можуть обирати різні методи організації міжнародної економічної діяльності. Цей вибір залежить від багатьох факторів: масштабів діяльності підприємства; особливостей регіональних ринків збуту продукції; специфічного методу реалізації товарів на міжнародному ринку.

Прямий метод організації міжнародної економічної діяльності реалізується самими компаніями, які мають достатній рівень фінансових активів для створення й утримання власного зовнішньоторговельного апарату, що складається зі спеціалізованих служб та органів, виконуючих організаційні, кредитно-розрахункові, транспортні, рекламні, аналітичні та інші зовнішньоторговельні функції. Компанія „PepsiCo” може реалізовувати свій товар на зарубіжних ринках через створені там філії і дочірні фірми.

Серед переваг прямого методу організації міжнародної економічної діяльності можна виокремити такі:

- можливість економії фінансових ресурсів за рахунок скорочення витрат на суму комісійної винагороди посереднику;

- високий контроль за каналами збуту; зниження ризику та залежності результатів комерційної діяльності від можливої недобросовісності чи недостатньої компетентності посередницької організації;
- використання переваг безпосереднього контакту зі споживачами та можливість отримання інформації про стан і тенденції розвитку ринку шляхом організації маркетингової діяльності на зарубіжному ринку.

У той же час застосування прямого методу міжнародної економічної діяльності передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду компанії в цілому. В інакшому випадку фінансові витрати компанії можуть значно зрости. Крім того, міжнародна економічна діяльність є ризикованою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах тощо.

## **ЧАСТИНА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СЛУЖБ**

### **1.1. Стратегії управління персоналом підприємства**

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії – пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). Їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на вирішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 чоловік, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів.

Їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами.

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованій і диверсифікованій.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної



стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Основні види кадрових стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
1	2	3	4	5
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності

## Частина 1. Менеджмент персоналу зовнішньоекономічних служб

1	2	3	4	5
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості

## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2	3	4	5
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання до термінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний вид кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

У цілому генеральні стратегії підприємства поділяються на дві групи:

- стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку);
- стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги).

Як видно з табл. 1.1, стратегії функціонування поділяються на такі види (класифікація по М. Портеру): стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

Стратегії розвитку підприємства поділяються на наступні види: стратегія росту, стратегія помірному росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

Маркетингові стратегії підприємства можуть розрізнятися також за характером, відповідно до чого виділяють такі їхні види:

- наступальна (характерна для стратегії росту і помірного росту);
- наступально-оборонна (характерна для комбінованої стратегії);
- оборонна (характерна для стратегії скорочення діяльності).

У залежності від характеру маркетингової стратегії, що використовується підприємством, в процесі управління персоналом слід здійснювати підбір менеджерів, які володіють певними якостями (табл. 1.1). Це забезпечить як успішність реалізації маркетингової стратегії, так і ефективність управління персоналом підприємства.

Так, для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи. Для реалізації наступально – оборонної стратегії необхідні обачні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає сполучення підприємницьких і адміністративних задатків менеджерів, високого рівня соціальної компетентності, що дозволяють врятувати підприємство від краху.

Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу.

Проблеми оптимізації планування і прогнозування використання людських ресурсів викликають необхідність зміни відносин до кадрової складової інформаційного обґрунтування рішень, прийнятих на усіх функціональних рівнях управління підприємством. Закордонними дослідниками звертається увага на труднощі взаєморозуміння між вищим керівництвом підприємства і фахівцями з управління персоналом, що змушені обмежуватися пасивною позицією у підготовці найважливіших стратегічних рішень, а їхній успіх багато в чому визначається даними про персонал підприємства. Для надання такої інформації і підвищення ролі фахівців з управління персоналом у підготовці важливих стратегічних рішень пропонується налагодити регулярне інформаційне забезпечення управлінського персоналу підприємств за допомогою міні-доповідей.

До того ж, рекомендовано тематику таких міні-доповідей, що включають: питання звільнення персоналу; узагальнені дані про понаднормові роботи і пов'язані з ними витрати; дані про недосконалість системи оплати праці; дані про підготовку і перепідготовку кадрів, про плинність кадрів у різних підрозділах підприємства та ін.

Висновки. Успіх виробничо-господарської діяльності підприємств та організацій досягається шляхом розроблення ефективної та доцільної стратегії їх розвитку або функціонування. Під стратегічним управлінням персоналом розуміють управління, що спирається на трудовий потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, котрі відповідають виклику оточення і дають змогу досягти конкурентних переваг. Основна мета управління персоналом в умовах трансформації економіки — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. На зміну теорії, що розглядала персонал як чинник витрат, які необхідно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів організації, котрими необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладати в розвиток

персоналу значні кошти. Саме існування компанії на ринку вирішальною мірою визначається тим, як вона реалізує власну стратегію розвитку персоналу. У цілому генеральні стратегії підприємства поділяються на дві групи: стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку); стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги). Стратегії функціонування поділяються на такі види (класифікація по М. Портеру): стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування. Стратегії розвитку підприємства поділяються на наступні види: стратегія росту, стратегія помірного росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

## **1.2. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу**

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли

оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та епізодичні, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. Поточна оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360<sup>0</sup>-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, у військово-будівельній корпорації «Бектел» за 10—15 днів до співбесіди за підсумками оцінювання працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у яку мають

внести пропозиції щодо піднесення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулювальну функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

- оцінка робітників;
- оцінка службовців (фахівців);
- оцінка керівників.

Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

працівника з боку його ділових та особистісних якостей;  
трудої (ділової) поведінки;  
виконання роботи, її результатів.

Зобразимо модель схематично (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель комплексної оцінки працівника



Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Разом з тим обмежувати оцінку лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Основний з них – мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на основі використання економічних, організаційних і соціальних чинників. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}, \quad (1.1)$$

$$K_{п} = (O + C + A)/85, \quad (1.2)$$

де  $K_{оп}$  — комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$  — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$  — ділові якості працівника;

$C_{ф}$  — складність виконуваних функцій (роботи);

$P_{р}$  — результати роботи;

$O, C, A$  — відповідно оцінка освіти ( $O$ ), стажу роботи за спеціальністю ( $C$ ), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму ( $A$ ).

$0,5$  — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка компонується з конкретних ознак.

Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

У таблиці 1.2 показано, який вигляд можуть мати вихідні дані для Коп.

Таблиця 1.2

Вихідні дані комплексної оцінки працівника

Працівник	Складові комплексної оцінки			
	Кп	Дп	Сф	Рр
А	0,23	1,0	0,15	1,8
В	0,34	1,32	0,37	2,0
:	...	...	...	...
N	0,46	0,98	0,28	2,4

Підставляючи дані у формулу Коп, одержуємо значення комплексної оцінки, працівника А:

$$\text{Коп} = 0,5 \cdot 0,23 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,8 = 0,39. \quad (3)$$

Ця методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію

за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникають такі проблеми:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

Розв'язанням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці довіреного їм колективу. За опосередкованого підходу оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва підходи (методи) на практиці поєднуються. Тоді оцінку керівника можна оцінити за напрямками, які показано на рис. 1.3.

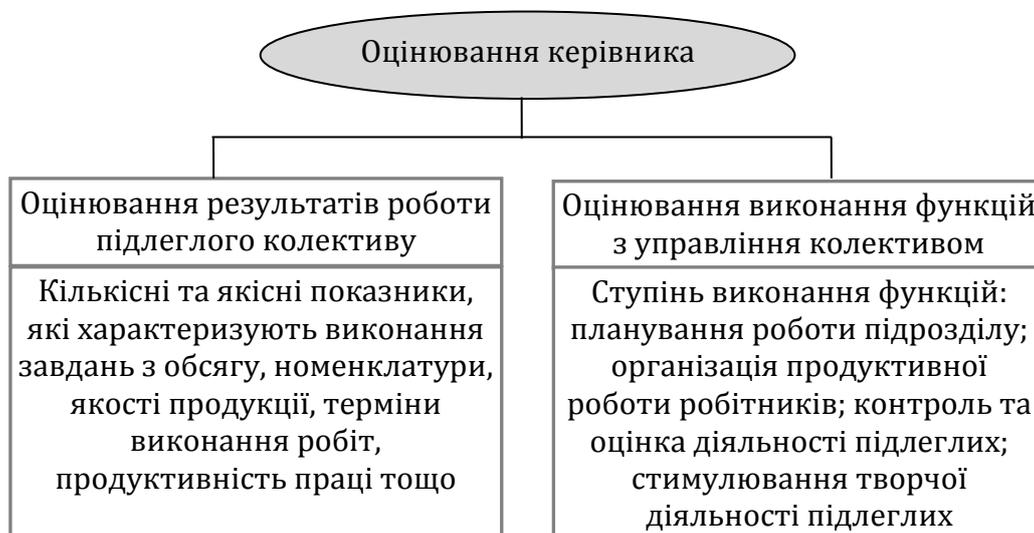


Рис. 1.3. Напрями оцінювання діяльності керівників

Для спрямованішої конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4-6 позицій) і становлять приблизно 80 % усіх

## Частина 1. Менеджмент персоналу зовнішньоекономічних служб

результатів. Вони наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу.

Певні особливості має оцінювання спеціалістів. Воно охоплює такі напрями: оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків); діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); поведінки спеціаліста в колективі; якостей спеціаліста. Розглянемо фрагмент комплексної оцінки наукового співробітника.

Таблиця 1.3  
Фрагмент форми для оцінювання наукового співробітника

Результати роботи та якості працівника, а також його поведінки	Бали					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
I. Результати роботи						
1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою						
2. Виконання роботи за договорами з замовниками						
3. Якість роботи						
4. Дотримання термінів виконання роботи						
5. Участь у наукових конференціях						
6. Публікації						
II. Трудова поведінка						
1. Потреба в керівництві під час виконання роботи						

## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2	3	4	5	6	7
2. Унесення нових пропозицій						
3. Надання допомоги підлеглим						
III. Якості співробітника						
1. Рівень знань						
2. Уміння планувати НДР						
3. Дослідницькі якості						
4. Комунікативні якості						
5. Лідерські якості						

Як видно з таблиці 1.3, подана оцінка наукового співробітника має комплексний характер, оскільки охоплює оцінку результатів його роботи, трудової поведінки, ділових і особистісних якостей. Специфікою цієї оцінки є те, що всі показники вимірюються балами.

Висновки. Розв'язанням проблем оцінювання персоналу підприємства є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці довіреного їм колективу. За опосередкованого підходу оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва підходи (методи) на практиці поєднуються. Для спрямованішої конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4—6 позицій) і становлять приблизно 80 % усіх результатів. Вони наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу.

Певні особливості має оцінювання спеціалістів. Воно охоплює такі напрями: оцінювання результатів основної діяльності

(виконання прямих функціональних обов'язків); діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); поведінки спеціаліста в колективі; якостей спеціаліста.

### **1.3. Практичне завдання**

#### ***1.3.1. Загальна характеристика діяльності***

##### ***Інституту регіональних досліджень НАН України***

Інститут регіональних досліджень НАН України є провідною науковою установою в системі НАН України з проблем регіональної політики та транскордонного співробітництва, діє як методологічний і науково-організаційний центр.

Інститут створено в системі Національної академії наук України за постановою Президії НАНУ від 19 жовтня 1994 року №233 "Про перетворення Львівського відділення Інституту економіки НАНУ в Інститут регіональних досліджень НАНУ". На Інститут були покладені завдання комплексного дослідження проблем управління соціально-економічним розвитком регіонів України.

Юридична адреса Інституту регіональних досліджень НАН України: 79026, Львів-26, вул. Козельницька, 4.

У відповідності із Статутом Академії наук України і основними принципами організації та доцільності науково-дослідного Інституту Академії наук України, Інститут є однією з основних ланок організаційної структури НАНУ та її науково-дослідної діяльності. Інститут входить до складу Відділення економіки НАНУ, є самостійною установою щодо організації наукової діяльності, використання конкретних форм оплати праці та внутрішньо-інститутського госпрозрахунку, створення дочірніх організацій різних форм власності, встановлення прямих договірних науково-технічних зв'язків з організаціями зарубіжних країн, кадрових та інших питань, за винятком тих, що діючим законодавством і Статутом НАНУ віднесені до прерогативи інших органів.

Інститут очолює його директор, який обирається Загальними зборами Відділення економіки НАНУ з числа провідних вчених на 5 років і затверджується Президією НАНУ. Директор Інституту, його заступники по науковій роботі і з загальних питань, завідувачі науковими підрозділами, учений секретар, головні, провідні, старші та молодші наукові співробітники у своїй роботі керуються діючими кваліфікаційними вимогами, які затверджуються в установчому порядку.

Вчена рада Інституту є вищим органом колегіального вирішення основних питань наукової і кадрової роботи.

Завідувачі наукових відділів, головні, провідні, старші наукові і молодші наукові співробітники заміщують посади шляхом обрання їх за конкурсом або за підсумками чергової атестації. Завідувачі науковими відділами і головні наукові співробітники затверджуються на посадах Президією НАНУ, завідувачі секторами і провідні наукові співробітники-бюро Відділення економіки НАНУ.

Відповідно до Постанови Президії НАН України № 45 від 22.02.2006 р. "Про наукову та науково-організаційну діяльність Інституту регіональних досліджень НАН України" головними напрямками наукової діяльності Інституту є:

- наукові засади розвитку регіональної політики та територіальних суспільних систем;
- еколого-економічні проблеми та перспективи раціонального використання природно-ресурсного потенціалу регіонів України, сталого розвитку гірських територій;
- фінансові ресурси регіону та проблеми його інноваційно-інвестиційного забезпечення;
- перспективи розвитку транскордонного співробітництва та посилення конкурентоспроможності прикордонних територій.

Інститут займається такими основними видами діяльності:  
1) проводить фундаментальні і прикладні дослідження процесів формування регіональної політики, систем управління та еколого-економічного регулювання розвитку регіонів; 2) складає програми

та моделі регулювання ресурсозбереження, використання трудового, виробничого та науково-технічного потенціалу регіону, здійснює розробку наукових основ моделювання регіональної стратегії соціально-економічного розвитку і механізмів ефективних систем господарювання; 3) створює методологічні та прикладні розробки транскордонного співробітництва західних прикордонних регіонів України.

Інститут також здійснює:

- підготовку проектів програм соціально-економічного розвитку різних територіальних одиниць, підприємств, організацій;
- розробку методик, проектів законодавчих і нормативних актів;
- наукові експертизи;
- організацію нарад, семінарів, конференцій, в т.ч. і міжнародних;
- надає консультації з усіх напрямків своєї наукової діяльності.

Головним завданням Інституту є: 1) проведення у відповідності з профілем своєї діяльності науково-дослідних робіт з проблем розвитку економічної теорії і регіональної економіки з метою одержання нових знань та їх використання для виявлення на основі результатів досліджень принципово нових можливостей прискорення науково-технічного і сучасного прогресу; 2) координація досліджень з проблем регіональної економіки, які проводяться іншими науковими установами і кафедрами вузів регіону, надання їм методичної допомоги за діяльності координованих підрозділів; 3) підготовка науково обґрунтованих пропозицій щодо перспектив розвитку; 4) вивчення і узагальнення досягнень світової економічної думки і сприяння їх використанню в практиці соціально-економічного розвитку України; 5) розробка прогнозів з основних напрямів розвитку економічної науки і народного господарства на тривалий період.

З метою забезпечення виконання покладених на Інститут завдань, його колектив: 1) здійснює оперативну діяльність по матеріально-технічному і фінансовому забезпеченню науково-дослідних робіт, які проводяться підрозділами Інституту, що



проводять наукові дослідження та впроваджують наукові розробки у народне господарство; 2) здійснює наукове співробітництво з зарубіжними науковими установами і вузами та іншими організаціями в установленому порядку з метою вивчення і узагальнення досягнень світової науки за профілем Інституту та розробки пропозицій про їх використання в народному господарстві України, бере участь в розробці і виконанні міжнародних програм і проектів; 3) організовує і бере участь в проведенні конкурсів на виконання науково-дослідних робіт і за результатами конкурсу забезпечує використання відповідних досягнень; 4) проводить інформаційну і видавничу діяльність, засновує наукові видання; 5) організовує конкурси на заміщення вакантних посад завідуючих структурними підрозділами і наукових співробітників Інституту; 6) здійснює підготовку наукових кадрів через аспірантуру і докторантуру; 7) створює спеціалізовані ради в інституті по присудженню наукових ступенів доктора і кандидата наук.

До найбільш важливих розробок можна віднести наступні: розроблена концепція формування сучасної регіональної політики України в умовах ринкових перетворень та збереження цілісності та унітарності держави, в основу якої покладено наукову регіоналістику. Теоретичним результатам знайшли практичне втілення в Програмі охорони навколишнього середовища Львівської області на 2009-2012 рр. (д.е.н. Кравців В.С.); розроблено пропозиції до проекту Закону України "Про правовий статус українських трудових мігрантів" (д.е.н. Садова У.Я.), пропозиції до проекту Програми діяльності Кабінету Міністрів України "Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток" (д.е.н. Кравців В.С.); пропозиції та зауваження до Проекту Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки (Шевчук Л.Т.).

Верховною Радою України прийняті закони і в квітні 1999 року підписані Президентом укази по розробках Інституту щодо

створення спеціальної економічної зони “Курортполіс Трускавець” та спеціальної економічної зони “Яворів”. Розроблено методичні рекомендації щодо побудови моніторингових систем інтегральної оцінки та порівняння соціально-економічного стану регіонів.

Інститут робить значний внесок в розвиток науки. На долю Інституту приходить значна частка найважливіших досягнень в галузі соціогуманітарних наук. Інститут ґрунтовно досліджує багато актуальних на сьогоднішній день проблем, розробляє рекомендації, пропозиції щодо впровадження результатів досліджень у народному господарстві. Наведемо найважливіші соціогуманітарні досягнення:

1. “Теоретичні засади регіональної політики”: розроблена концепція формування сучасної регіональної політики України в умовах ринкової трансформації та забезпечення цілісності та унітарності держави. Вперше застосовані екологічні засади у конструюванні регіональної політики. Врахування ролі людського фактору в регіональній політиці конкретизовано у дослідженні системи зайнятості, формування ринку праці, зовнішньої міграції. Висвітлено особливості входження освітнього комплексу регіону в систему ринкових відносин та закономірності змін в регіональній освітній політиці.

2. “Інфраструктура прикордонного регіону в умовах ринкової трансформації економіки”: розроблено методологічний підхід щодо визначення ролі сучасної ринкової інфраструктури в умовах ринкових перетворень, визначено пропорції та пріоритети розвитку інфраструктурних ланок прикордонного регіону, за умов наявності та ефективного функціонування яких можливо підвищити рейтинг інвестиційної привабливості та розширити прикордонне співробітництво. Розроблені нормативні документи по створенню СЕЗ “Яворів” з метою залучення інвестицій по створенню нових робочих місць і забезпечення працевлаштування персоналу Яворівського державного гірничо-хімічного підприємства “Сірка”.

3. "Дослідження проблем інвестування структурних реформувань промисловості регіону": визначено сучасні проблеми та концептуальні засади структурних реформувань промисловості регіону, визначені методи оцінки інвестиційного процесу та розроблені науково-методичні рекомендації по формуванню промислової політики ринку.

4. "Становлення і розвиток фінансово-кредитних механізмів приватизованих об'єктів виробничої сфери": визначено основні фактори, що вплинули на формування фінансово-кредитних відносин між суб'єктами економіки, до яких відносимо лібералізацію цін на вітчизняну продукцію, визнання нових форм господарювання, форм власності, роздержавлення і приватизацію держмайна та ін.

5. "Розробка концепції і методичних матеріалів удосконалення економіко-статистичного аналізу соціально-економічного розвитку регіонів": розроблено концепційні положення удосконалення економіко-статистичного аналізу соціально-економічного розвитку регіонів.

6. "Екологічна безпека економічних реформ в Україні: досвід, проблеми, перспективи": обґрунтовано економічний зміст поняття "екологічна безпека", визначено її місце в системі національної безпеки держави, яка розглядається в якості невід'ємної складової суспільних благ і входить в число пріоритетних завдань та цілей здійснюваних економічних реформ.

7. "Проблеми формування регіональної політики, використання трудового потенціалу, систем управління та еколого-економічного регулювання розвитку регіонів": розроблена концепція формування сучасної регіональної політики України в умовах ринкових перетворень та забезпечення цілісності та унітарності держави. Розроблено теоретичні засади трудового потенціалу, проаналізовані наслідки директивно-планової системи для розвитку демографічних процесів та відтворення трудового потенціалу в Україні, її окремих регіонів. Розроблено теоретичні

засади формування регіональної екологічної політики, розкрито її соціально-економічний зміст та визначено місце в системі державної регіональної політики.

Інститут регіональних досліджень НАН України виконує окремі розділи у складі тем та завдань Держкомітету України з питань науки і інтелектуальної власності та Міннауки України.

Розроблено проекти Державних програм соціально-економічного розвитку Карпатського регіону і Поділля. Програми передбачали на основі концентрації фінансових і матеріальних ресурсів та активної державної підтримки регіонального розвитку шляхом створення сприятливого економічного режиму для суб'єктів господарювання стабілізувати соціально-економічну ситуацію в регіонах і створити реальні передумови для її поступового покращання. Вказані Програми було узгоджено з відповідними облдержадміністраціями, міністерствами і відомствами і передано замовнику – Міністерству економіки України.

Для Міністерства економіки України розроблені методичні регламентуючі матеріали, які відображають специфіку, як показує досвід сформованих ВЕЗ, є найбільш необхідними і основними при проходженні у різних інстанціях.

Розроблені методичні рекомендації щодо визначення інвестиційної привабливості окремих територій.

Розробки Інституту регіональних досліджень є дуже корисними та необхідними для економіки України. Використання розробок сприятиме ефективнішому функціонуванню та розвитку різних сфер національної економіки. Наприклад, у 2009 р. впроваджено 43 розробки, в тому числі до вищих державних органів країни скеровано 25 розробок (в т.ч. Кабінету Міністрів України, міністерствам та відомствам – 21, Верховній Раді України – 4), впроваджено – 10. Проекти нормативно-правових та науково-методичних пропозицій та рекомендацій щодо проведення регіональних соціально-економічних експериментів в Україні, а

саме: регламентації діяльності зовнішньоторговельних, експортно-промислових та туристсько-рекреаційних СЕЗ, рейтингові оцінки економічного потенціалу та інвестиційної привабливості регіонів, інфраструктурного забезпечення регіонів в умовах ринкової трансформації економіки. Інститут був ініціатором та головним розробником пакета нормативних документів щодо створення спеціальних економічних зон “Курортполіс Трускавець” та “Яворів” у Львівській області. На основі цих документів Верховна Рада України прийняла відповідні Закони, які затверджені Указами Президента України. Зараз ці зони успішно функціонують і розвиваються. Теоретичні результати досліджень впливу здійснюваних економічних реформ на стан екологічної безпеки в регіоні знайшли своє практичне втілення в Програмі охорони навколишнього природного середовища Львівської області на 2009-2012 роки, яка схвалена рішенням сесії Львівської облради 20.10.09 р. Розроблена Програма підтримки розвитку малих міст Львівської області, впроваджена Головним управлінням економіки Львівської обласної державної адміністрації (лист №2-31-20 від 10.01.09).

Координація наукової діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України проводиться з ВНЗ, підприємствами, організаціями, облдержадміністраціями регіону в формі спільних наукових досліджень, проведення науково-практичних конференцій, семінарів з актуальних проблем економіки і розбудови держави, підготовки та видання спільних наукових праць, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації. Роботи з проблем економіки координувалися Міністерством економіки, Міністерством закордонних справ України, Інститутом економіки НАНУ, облдержадміністраціями регіону. Наприклад, за тематикою досліджень проблем транскордонного співробітництва здійснювалася координація робіт з Міністерством регіонального розвитку та будівництва України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України, НДЕІ Мінекономіки України (м. Київ).

Співробітники Інституту часто беруть участь в різних конференціях та семінарах. Їх запрошують на конференції і семінари, які проходять як на території України, так і за кордоном.

У 2009 році Інститут регіональних досліджень організував та провів Міжнародну науково-практичну конференцію “Інтеграція України в європейський та світовий фінансовий простір” (4-5 червня 2009 р.), Міжнародну науково-практичну конференцію “Міграційні процеси в Україні: сучасні виклики та регіональна специфіка” (Львів, 17-18 грудня 2009 р.). Наукові працівники Інституту приймали участь в роботі та виступали з доповідями на 11 міжнародних та науково-практичних конференціях. В травні 2009 року у с. Спас Старосамбірського району Львівської області були проведені Громадські слухання з питання обговорення проекту Закону України “Про розвиток гірських територій в Україні”.

У квітні 2003 р. було створено науково-навчальний комплекс “Економосвіта”, до якого увійшли: Інститут регіональних досліджень НАН України, Інститут економіки та менеджменту при Національному університеті “Львівська політехніка”, Тернопільський національний економічний університет, Львівський інститут банківської справи НБУ, Львівська комерційна академія, Львівська державна фінансова академія, Ярославська державна вища школа фахової освіти (Польща). У грудні 2009 року до складу комплексу увійшов Луцький національний технічний університет.

Інститут бере також участь в роботі навчально-наукового центру підготовки магістрів за спеціальностями “Економіка довкілля і природних ресурсів” з правами відділення цільової підготовки Національного університету водного господарства та природокористування та Західного наукового центру НАН та МОН України.

При Інституті діють 8 спільних із вищими навчальними закладами філій кафедр. Серед них: філія кафедри економіки

підприємств та інвестицій Національного університету “Львівська політехніка”, філія кафедри міжнародної економіки та маркетингу Тернопільського інституту соціальних та інформаційних технологій, філія кафедри міжнародних економічних відносин Волинського національного університету ім. Лесі Українки та ін..

Інститут займається видавничою діяльністю. За результатами наукових досліджень Інститутом видаються монографії, підручники, брошури, препринти тощо. Всього за період діяльності Інституту видано 124 монографії, 50 підручників, 197 брошур та препринтів, опубліковано понад 2000 статей, в тому числі 140 – за кордоном.

Періодичні наукові видання Інституту регіональних досліджень НАН України:

- Науково-практичний журнал “Регіональна економіка”;
- Збірник наукових праць “Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України”.

Періодичні видання Інституту регіональних досліджень НАН України входять до переліку фахових видань ВАК України.

У 2009 році видано 10 монографій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4  
Видавнича діяльність Інституту регіональних досліджень  
НАН України у 2009 р.

Монографії		Підручники, довідники, науково-популярна література, кількість	Опубліковані брошури, рекомендації, методики, кількість	Статті, кількість			Тези, кількість
кількість	обсяг (обл.-вид. арк.)			у вітчизняних виданнях	у зарубіжних видавництвах	у препринтах	
10	130,62	11	13	247	10	-	121

В цілому за 2009 р. науковцями Інституту опубліковано 257 наукових статей, в т. ч. 10 – в зарубіжних виданнях. Загальний обсяг опублікованої наукової продукції Інституту за 2009 рік становить 623,28 д.а., з них співробітникам Інституту належить 551,49 д.а.

На даний час в Інституті регіональних досліджень НАН України працює 142 співробітники разом з 16 сумісниками. Серед 57 наукових співробітників 18 мають вчений ступінь доктора наук і 39 – кандидата наук.

Підвищення кваліфікаційного рівня співробітників здійснюється в основному через аспірантуру, а також по індивідуальних формах підготовки. В аспірантурі навчається 33 аспіранти, із них 9 з відривом і 24 - без відриву від виробництва. В докторантурі Інституту перебуває 7 докторантів.

При Інституті регіональних досліджень НАН України функціонує теоретично-методичний семінар “Соціально-економічні проблеми перехідного періоду і регіональна економіка”, на якому обговорюються наукові доповіді співробітників, кращі з яких рекомендуються до друку у вигляді препринтів.

В Інституті регіональних досліджень НАН України функціонує спецрада К 35.154.02 із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук, на якій у 2009 році було захищено 10 кандидатських дисертацій.

На засіданнях спеціалізованої вченої ради Д 35.154.01 у 2009 році в Інституті захищено 3 докторські і 17 кандидатських дисертацій.

Обмеженість фінансування НДР і пов'язане з тим переведення біля 30% працівників Інституту на неповний робочий тиждень, приводить до зменшення обсягів робіт, плинності кадрів, в певній мірі впливає на зацікавленість спеціалістів у науковому рості по причині невизначеності перспективи матеріальної забезпеченості.

Інститут регіональних досліджень НАН України здійснює: підготовку кадрів вищої наукової кваліфікації; розробку методик, проектів законодавчих і нормативних актів; наукові експертизи;



організацію нарад, семінарів, конференцій, в т.ч. і міжнародних; надає консультації з усіх напрямків своєї наукової діяльності.

Інститут здійснює підготовку кадрів вищої наукової кваліфікації через докторантуру та аспірантуру за спеціальностями:

- 08.00.03 – "Економіка та управління національним господарством";
- 08.00.05 – "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка";
- 08.00.07 – "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика";
- 08.00.08 - "Гроші, фінанси і кредит".

Динаміка захисту дисертацій за 2005-2009 рр. подана на рис. 1.4.

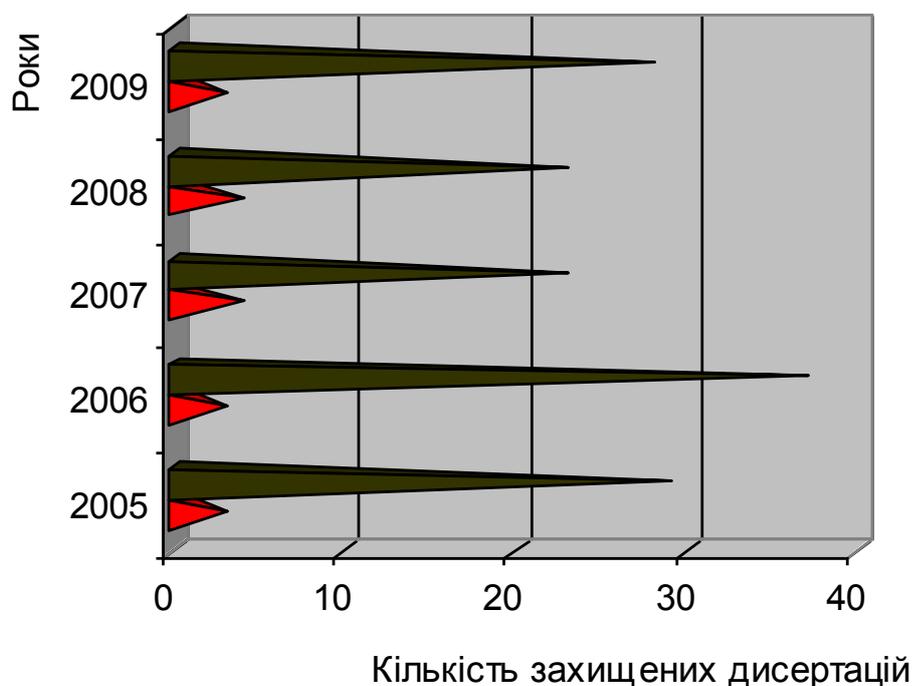


Рис. 1.4. Динаміка захисту дисертацій за 2005-2009 рр.

За результатами досліджень в 2009 р. підготовлено та надіслано в органи влади, установи та організації 40 аналітичних та доповідних записок, наукових доповідей, методичних рекомендацій та методик, з них впроваджено 25 розробок. До центральних

органів влади країни скеровано 12 розробок (в т.ч. Кабінету Міністрів України, міністерствам та відомствам – 10, Верховній Раді України – 1), впроваджено – 3. Динаміка впровадження наукових розробок за 2005-2009 рр. подана на рис. 1.5.

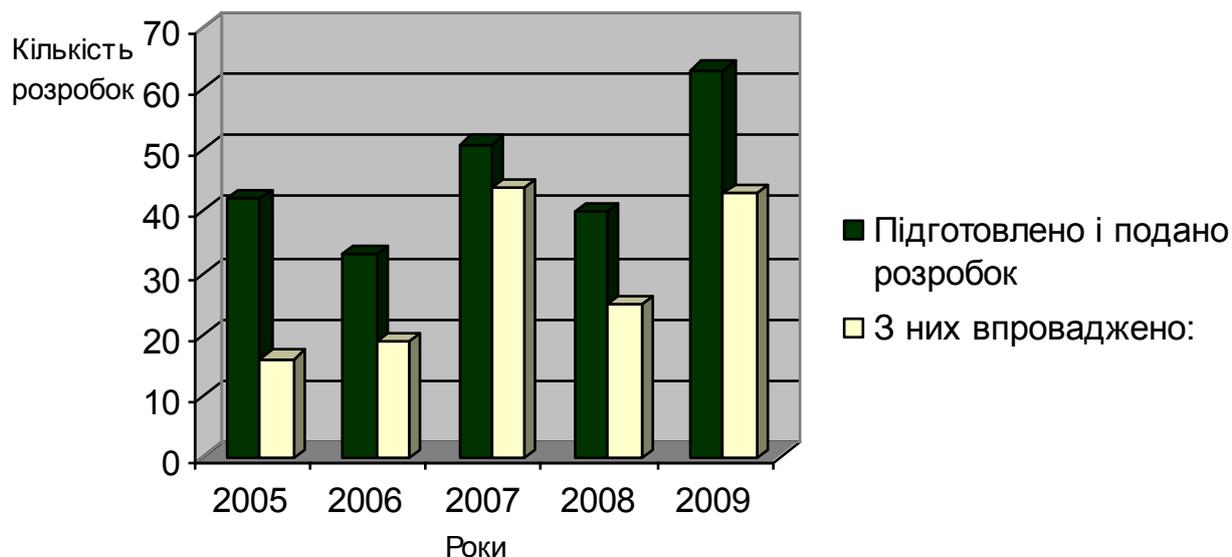


Рис. 1.5. Динаміка впровадження наукових розробок за 2005-2009 рр.

Прикладами практичної реалізації двосторонніх угод про співробітництво стали організація спільних наукових конференцій та семінарів, підготовка наукових кадрів, публікація статей у виданнях установ-партнерів, координація наукових досліджень визначеної тематики, тощо.

Динаміка кількості організованих Інститутом регіональних досліджень НАН України конференцій, нарад, семінарів за 2005-2009 рр. подана на рис. 1.6.

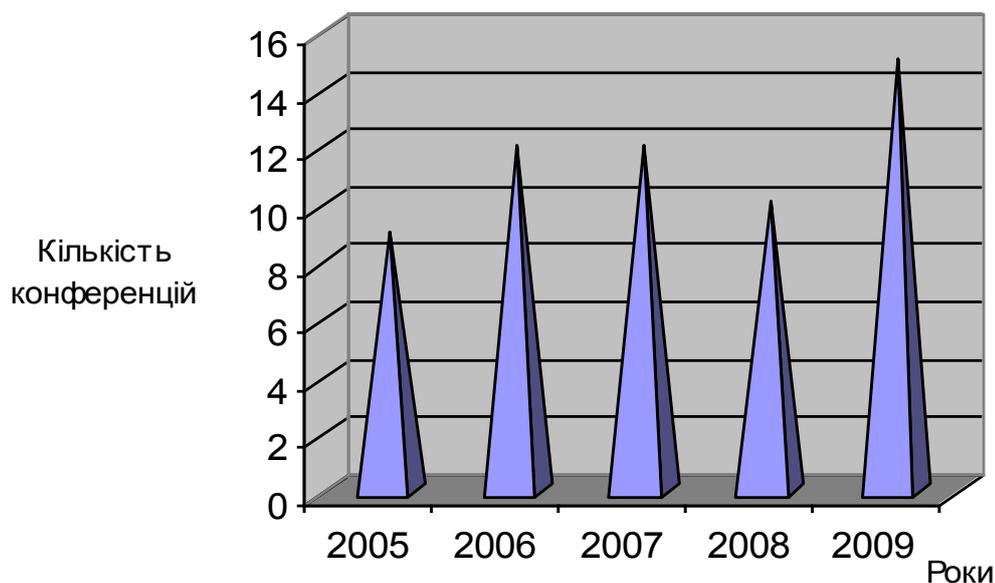


Рис. 1.6. Динаміка кількості організованих Інститутом регіональних досліджень НАН України конференцій, нарад, семінарів за 2005-2009 рр.

Напрями розвитку наукової діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України у 2010 році:

- дослідження проблем вдосконалення ринкових відносин у сфері природокористування;
- розробка Програми соціально-економічного розвитку гірських територій Карпатського регіону;
- науково-методологічне обґрунтування механізмів підвищення ефективності використання фінансового потенціалу регіонів;
- дослідження проблем соціально-економічного розвитку сільських територій;
- наукове забезпечення формування та вдосконалення механізмів транскордонної конвергенції конкурентоспроможності регіонів;
- розробка наукових засад регіональної міграційної політики в умовах поліетнічного середовища;

- дослідження просторового виміру територіально-структурних процесів у регіоні;
- науково-методологічне забезпечення здійснення адміністративно-територіальної реформи в Україні;
- моніторинг та оцінка інвестиційної привабливості областей Західного регіону України.

Крім цих затверджених пріоритетних напрямів наукових досліджень Інституту, приділяється увага і такій проблематиці:

- міжрегіональна інтеграція в Україні;
- проблеми соціально-економічного та просторового розвитку сільських територій;
- міграційні процеси в Україні та її регіонах;
- механізми та моделі реалізації адміністративно-територіальної реформи;
- розробка регіональних програм інноваційного розвитку.

Зокрема в рамках угоди про співробітництво з Державною вищою школою фахової освіти (м. Ярослав, Польща) у 2009 році:

- організовано та проведено 3 наукові конференції (в т.ч. 1 – за кордоном), в яких взяли участь 6 вчених Інституту регіональних досліджень НАН України;
- розпочато роботу над підготовкою проекту в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна на 2007- 2013 роки;
- опубліковано 4 статті польських вчених у наукових виданнях Інституту та 4 статті науковців Інституту у виданнях Ярославської Державної вищої школи фахової освіти.

З метою розвитку співробітництва з вищими навчальними закладами у квітні 2003 р. за ініціативою Інституту регіональних досліджень було створено перший в Україні науково-навчальний комплекс економічного профілю «Економосвіта». До складу комплексу входять: Інститут регіональних досліджень НАН України, Інститут економіки та менеджменту при Національному університеті “Львівська політехніка”, Тернопільський національний

економічний університет, Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ, Львівська комерційна академія, Львівська державна фінансова академія, Ярославська державна вища школа фахової освіти (Польща).

Основними напрямками діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України в рамках комплексу є:

- кооперування в питаннях забезпечення підготовки висококваліфікованих спеціалістів в сфері економічної діяльності (підготовка підручників та навчальних посібників для вищої школи, залучення науковців Інституту до навчального процесу у вищих навчальних закладах комплексу);
- підвищення кваліфікації наукових та науково-педагогічних кадрів (стажування викладачів вищих навчальних закладів в Інституті, цільова підготовка в Інституті аспірантів та докторантів з установ комплексу, захист на спеціалізованій раді дисертацій фахівцями з установ-партнерів);
- спільна видавнича діяльність;
- спільне проведення науково-практичних конференцій та семінарів.

За результатами наукових досліджень Інститутом регіональних досліджень НАН України видаються монографії, підручники, брошури тощо. Всього за період діяльності Інституту видано 124 монографії, 50 підручників, 197 брошур та препринтів, опубліковано понад 2000 статей, в тому числі 140 – за кордоном.

Головна мета фінансової роботи в організації – створення умов для безперервного формування фінансових ресурсів – основи фінансової і господарської діяльності організації. Від раціонального використання ресурсів організації залежить стабільність всієї господарської діяльності організації. Динаміка обсягу загального фінансування Інституту за період 2005 – 2009 рр. подана на рис. 1.7.

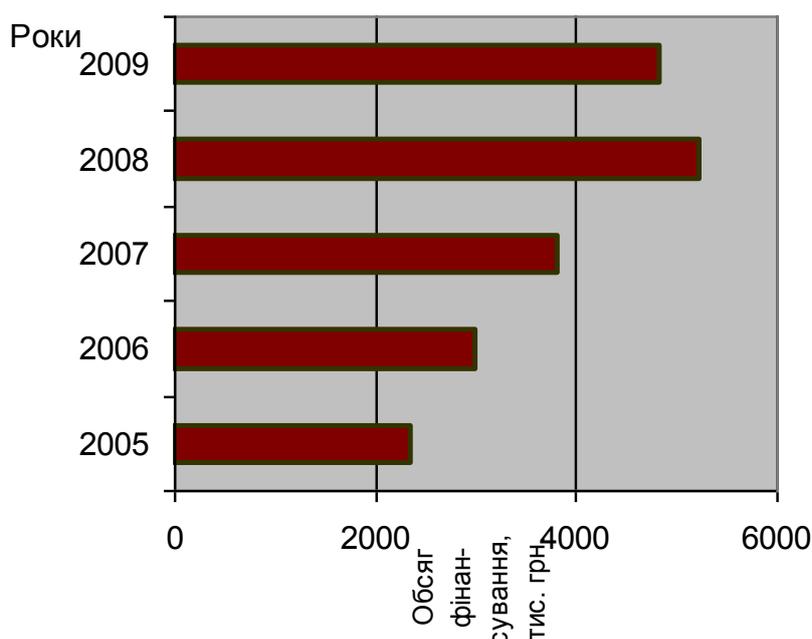


Рис. 1.7. Динаміка обсягу загального фінансування Інституту регіональних досліджень НАН України за період 2005 – 2009 рр.

Результат фінансової діяльності залежить від якості рішень, що приймаються з питань управління грошовими потоками в організації. Якість рішень виражається в фінансово-господарському стані та успішності фінансової діяльності організації.

Фінансовий стан організації – сукупність показників, що оцінюють міру задоволення потреб підприємства в фінансових ресурсах, необхідних для його нормального функціонування, що відображають забезпеченість або незабезпеченість організації грошовими коштами для здійснення нормальної господарської діяльності (своєчасного погашення заборгованості тощо). Фінансовий стан – комплексне поняття, яке характеризується системою показників, що відображують наявність, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства (інакше кажучи, це його конкурентоспроможність).

Фінансові показники, що характеризують фінансовий стан організації, являють собою обсяг інформації, що використовується внутрішніми і зовнішніми користувачами. Фінансовий стан характеризується мірою забезпеченості фінансовими ресурсами. Нормальний фінансовий стан – основа стабільності, яка характеризується збереженням постійності і відсутністю різких коливань протягом тривалого часу в наявності фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану організації є відправною точкою для розроблення заходів з управління окремими аспектами його діяльності. В цьому розділі буде проведена оцінка таких важливих аспектів фінансового стану організації, як ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність. Основним методичним прийомом такої оцінки, який найчастіше використовується в економічному аналізі, є розрахунок фінансових коефіцієнтів – показників, що характеризують пропорції між різними статтями фінансової звітності.

Основні економічні показники діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Економічні показники діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України (2007-2009 рр.)

№ з/п	Назви показників	Нормативне значення показників	Фактичне значення показників та їх відхилення за періодами			
			2007	2008	2009	I кв. 2010
1	2	3	4	5	6	7
Аналіз майнового стану						
1	Частка основних засобів в активах	Зменшення	0,8426	0,8777	0,9816	0,9601
2.	Коефіцієнт зношення основних засобів	Зменшення	0,3031	0,3001	0,0751	0,0751

## Частина 1. Менеджмент персоналу зовнішньоекономічних служб

1	2	3	4	5	6	7
3.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення	0,7763	0,8086	0,8094	0,8102
4.	Частка оборотних виробничих активів	Збільшення	0,0089	0,0093	0,0065	0,0293
5.	Коефіцієнт мобільності активів	Збільшення	0,0942	0,0981	0,0144	0,0387
Аналіз показників фінансової стійкості						
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	Збільшення	0,9908	0,9921	0,9934	0,9692
7.	Коефіцієнт фінансової залежності	Зменшення	1,0092	1,0080	1,0067	1,0318
8.	Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	Збільшення	963954,16	926879	629409,8	460371,29
9.	Маневреність робочого капіталу	Збільшення	0,1106	0,1140	0,7238	0,9579
10	Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	101,5512	125,7525	149,9538	31,4342
11	Коефіцієнт стійкості фінансування	Критичне значення 0,75, нормативне – 0,8-0,9	0,9908	0,9921	0,9934	0,9692
12	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,0092	0,0079	0,0066	0,0308
13	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,9299	0,9117	0,6309	0,4554
14	Коефіцієнт поточних зобов'язань	> 0,5	1,02	1	1	0,2230
15	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	Збільшення	8,8527	8,7737	1,3816	1,0439



## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2	3	4	5	6	7
Аналіз ліквідності активів						
16	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Рекомендоване значення 1,0	0,191	0,1876	0,1842	0,4016
17	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	нормативне значення 0,7 - 0,8	2,7182	2,7046	0,947	0,581
Аналіз показників платоспроможності						
18	Коефіцієнт покриття	нормативне значення >1	11,6664	11,3266	2,1351	5,4135
19	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	Збільшення	0,9299	0,9117	0,6309	0,4554
Аналіз власного капіталу						
20	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Збільшення	0,9299	0,9117	0,6309	0,4554
21	Потреба в оборотному капіталі (аналітичний метод)	-	296805	302862,2	816520,1	613353,26

Частка основних засобів в активах характеризує, яка частка коштів інвестована в основні засоби. Протягом 2007-2009 рр. спостерігалася негативна тенденція. Проте у I кв. 2010 р. частка основних засобів в активах зменшилась з 0,9816 до 0,9601 порівняно з 2009 р., що є позитивно.

Коефіцієнт зношення основних засобів характеризує рівень фізичного і морального зношення основних фондів. В Інституті регіональних досліджень НАН України спостерігається позитивна тенденція зменшення цього показника за аналізований період.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує рівень фізичного і морального оновлення основних фондів. Незважаючи на присутній інфляційний фактор, за аналізований період в

Інституті регіональних досліджень НАН України зберігається позитивна тенденція збільшення цього показника.

Частка оборотних виробничих активів визначає частку мобільних виробничих фондів у валюті балансу. У I кв. 2010 року відбулось позитивне збільшення цього показника до 0,0293 у порівнянні з 2007 р. 0,0089.

Коефіцієнт мобільності активів визначає, скільки обігових коштів припадає на одиницю необігових. В цілому за аналізований період відбулось негативне зменшення цього коефіцієнта до 0,0387 у I кв. 2010 року у порівнянні з 2007 р. 0,0942.

Під фінансовою стійкістю організації необхідно розуміти його платоспроможність у часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Основне завдання аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності організації протистояти негативній дії різних чинників (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан.

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує незалежність фінансового стану організації від зовнішніх джерел фінансування. У I кв. 2010 року відбулось негативне зменшення цього показника до 0,9692 у порівнянні з 2007 р. 0,9908.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії. Він показує, яка сума загальної вартості майна (активів) припадає на 1 грн. власного капіталу організації. Зростання показника в динаміці за аналізований період свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні організації, а отже, і зростання її фінансової залежності від кредиторів.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів, тобто матеріальних активів у власних обігових коштах, обмежує свободу маневру власними коштами. Збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, а в умовах інфляції до залучення дорогих кредитів, що зменшує

платоспроможність організації. В Інституті регіональних досліджень НАН України спостерігається позитивна тенденція збільшення маневреності робочого капіталу за аналізований період.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає частку тих джерел фінансування, які організація може використовувати в своїй діяльності тривалий час. Протягом всього аналізованого періоду цей коефіцієнт  $> 1$ , проте існує негативна тенденція зменшення цього показника.

Коефіцієнт стійкості фінансування показує частину майна організації, яка фінансується за рахунок стійких джерел. Спостерігається позитивне значення показника за весь аналізований період.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку позикового капіталу в загальній сумі капіталу організації. Спостерігається позитивне значення показника за весь аналізований період.

Коефіцієнт поточних зобов'язань показує частку поточних зобов'язань у позиковому капіталі. Протягом 2007-2009 рр. спостерігалось позитивне значення показника, а у I кв. 2010 року негативне значення коефіцієнта 0,2230.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів характеризує, наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними джерелами фінансування. У I кв. 2010 року відбулось негативне зменшення цього показника до 1,0439 у порівнянні з 2007 р. 8,8527.

Аналіз ліквідності активів організації допомагає визначити можливість покриття зобов'язань організації її активами. Ліквідність організації трактують як її можливість перетворювати свої активи в гроші для здійснення необхідних поточних платежів, своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості характеризує співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості. У I кв. 2010 року відбулось збільшення цього показника до 0,4016 у порівнянні з 2007 р. 0,191.

Коефіцієнт миттєвої (критичної, швидкої, оперативної) ліквідності дає змогу оцінити можливість погашення організацією поточних зобов'язань в разі критичного її стану. Він характеризує очікувану платоспроможність організації в короткостроковому періоді, тобто періоді, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості за умови її своєчасного погашення. У I кв. 2010 року відбулось негативне зменшення цього показника до 0,581 у порівнянні з 2007 р. 2,7182.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Спостерігається позитивне значення показника за весь аналізований період, тобто організація має цілком достатньо обігових коштів. Динаміка поточної ліквідності Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр. наведена на рис. 1.8.

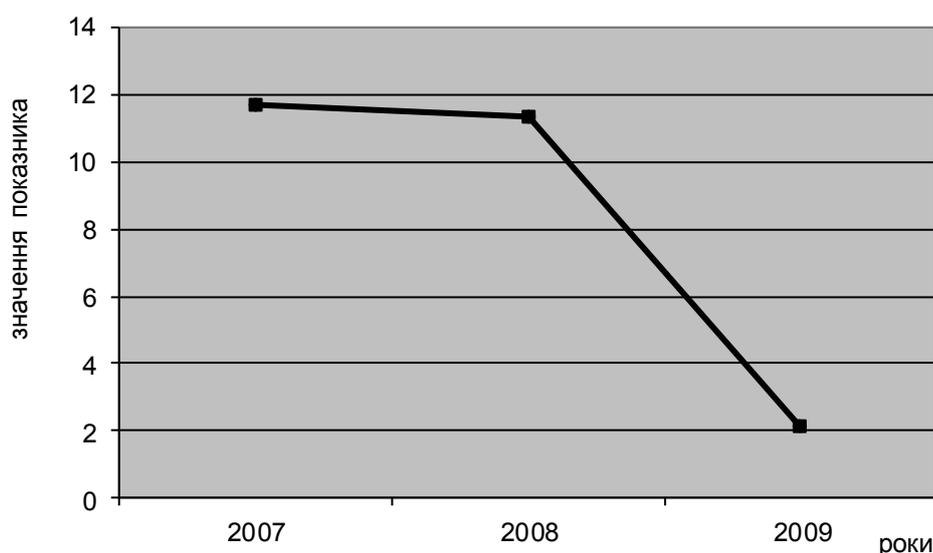


Рис. 1.8. Динаміка зміни поточної ліквідності Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр.

Потреба в оборотному капіталі (аналітичний метод) за аналізований період зросла і становить 613353,26 грн. у I кв. 2010 року.

Показники майнового стану засвідчують про покращення забезпечення Інституту основними засобами і оборотними коштами. Загальна ліквідність Інституту відповідає нормативним вимогам до ліквідності, однак миттєва ліквідність суттєво знизилась в I кв. 2010 р. і дещо нижча від нормативного значення. Організація фінансово стійка, платоспроможна, добре забезпечена власними оборотними коштами, хоча тенденція до зменшення власних коштів зберігається.

Економічні результати діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6  
Економічні результати діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України (2007-2009 рр.)

Показники економічного зростання	2007 р.	2008 р.	2009 р.	Середній темп приросту, %
Активи	10352,97	11376,89	70531,57	264,92
Власний капітал	10045545	11287129	70064327	266,55
Кредиторська заборгованість	27,32	45,54	81,51	72,84
Дебіторська заборгованість	145,66	242,76	442,46	74

Активи Інституту регіональних досліджень НАН України мають тенденцію до зростання. Виявити залежність зміни вартості активів можна за допомогою лінії тренду  $y = 30089x - 29425$ . За прогнозами до кінця 2010 року їх вартість складатиме 69916 тис.

грн.. Тенденції зміни активів Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр. подані на рис. 1.9.

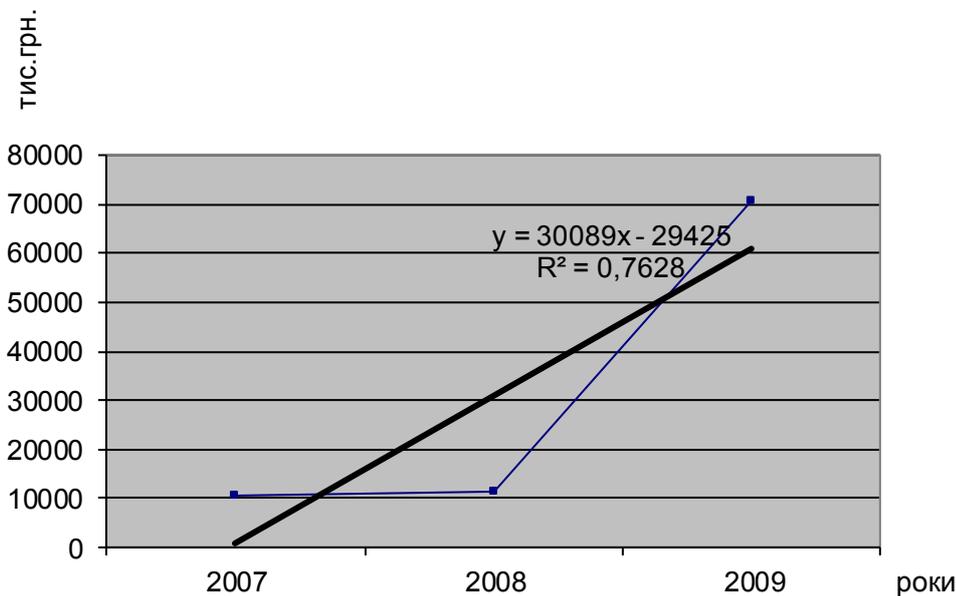


Рис. 1.9. Тенденції зміни активів Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр.

Кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання. Коефіцієнт  $R^2=0,9655$ , що свідчить про високу ймовірність даного прогнозу. Залежність зміни кредиторської заборгованості можна визначити за допомогою лінії тренду, яка описується рівнянням  $y=27,092x-2,7267$ . Прогнозоване значення величини кредиторської заборгованості дорівнює 106 тис. грн. на кінець 2010 р. Тенденції зміни кредиторської заборгованості Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр. подані на рис. 1.10.

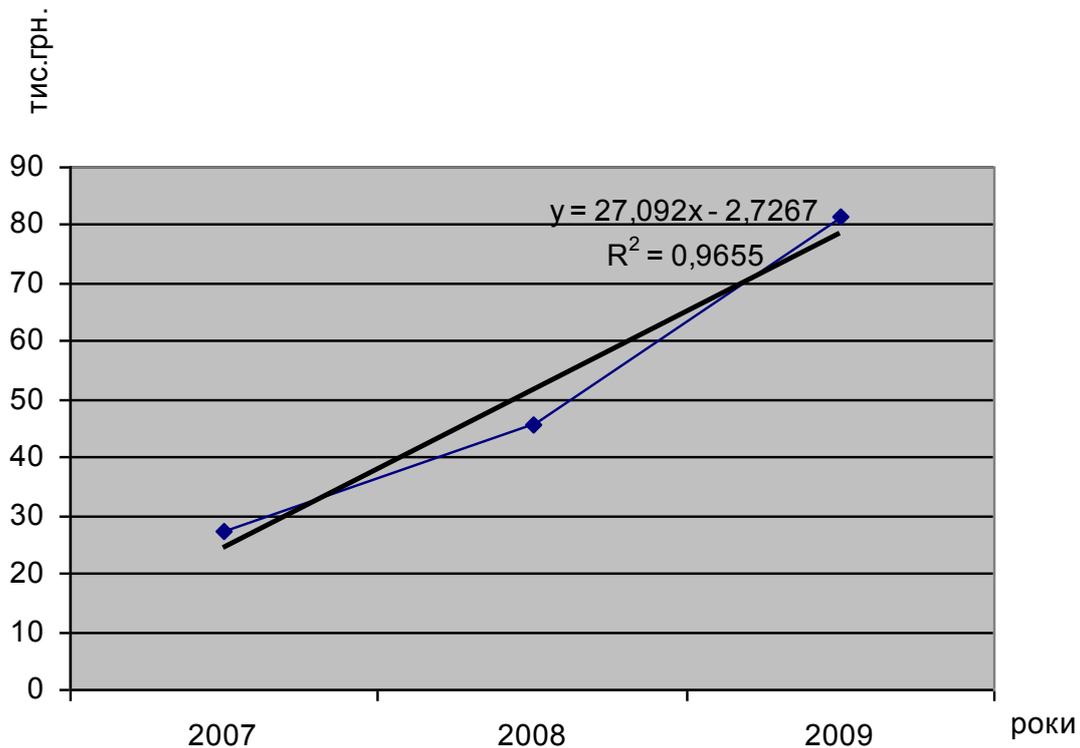


Рис. 1.10. Тенденції зміни кредиторської заборгованості Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр.

Дебіторська заборгованість також має тенденцію до зростання. Коефіцієнт  $R^2=0,9617$ , що свідчить про високу ймовірність даного прогнозу. Залежність зміни дебіторської заборгованості можна визначити за допомогою лінії тренду, яка описується рівнянням  $y=148,4x-19,847$ . Прогнозоване значення величини дебіторської заборгованості дорівнює 574 тис. грн. на кінець 2010 р. Тенденції зміни дебіторської заборгованості Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр. подані на рис. 1.11.

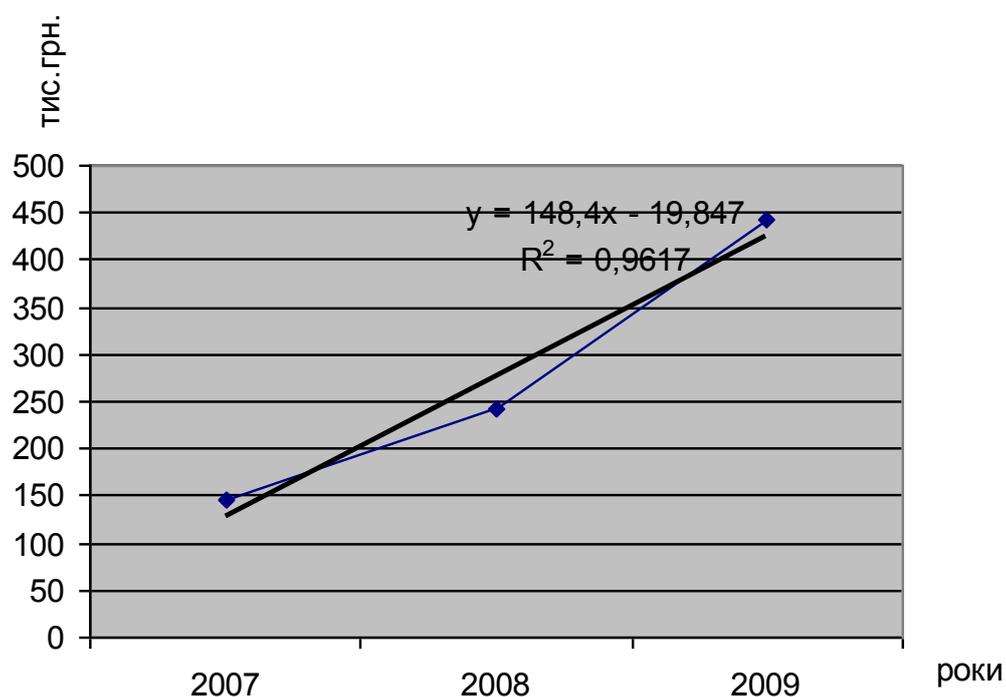


Рис. 1.11. Тенденції зміни дебіторської заборгованості Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр.

Наявність робочого капіталу свідчить про те, що організація не тільки здатна сплатити власні поточні борги, а й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Робочий капітал протягом 2007-2009 рр. постійно зменшувався (рис. 1.12). Прогнозується зменшення робочого капіталу у 2010 р. порівняно із 2009 р.



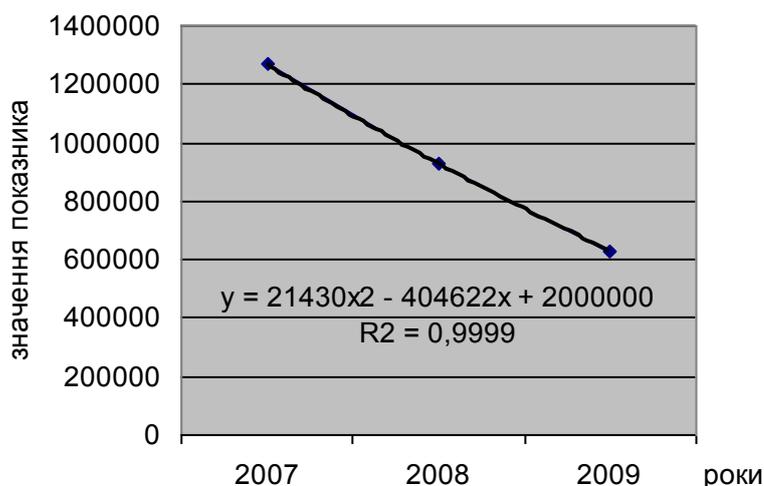


Рис. 1.12. Динаміка робочого капіталу Інституту регіональних досліджень НАН України протягом 2007-2008 рр.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань у пасиві балансу зберігається приблизно на однаковому рівні, проте баланс зростає. Це свідчить про збільшення ресурсів, використаних у господарській діяльності за рік.

Усі вище проаналізовані спрогнозовані показники, незважаючи на значення коефіцієнт  $R^2$ , яке відповідало допустимому значенню, не можуть підтверджувати стовідсоткову вірогідність, оскільки дані прогнози не враховують інших економічних факторів, які впливають на зміну даних показників, а лише враховують зміну показника у часі (його залежність від періоду).

Проведення аналізування мотивування праці адміністративного персоналу Інституту регіональних досліджень НАН України дало можливість виявити наступні проблеми:

- недосконалість положення про матеріальне стимулювання адміністративного персоналу Інституту регіональних досліджень НАН України;
- недосконалість системи соціального захисту;

- обмежена кількість відряджень за кордон з метою стажування та підвищення кваліфікації;
- низький рівень представлення Інституту регіональних досліджень в іноземних виданнях;
- незначна кількість госпрозрахункових договорів.

Для покращення стану мотивування праці адміністративного персоналу Інституту необхідно здійснити низку заходів.

Перш за все уваги потребують розміри заробітної плати співробітників Інституту. Розміри зарплат співробітників Інституту регіональних досліджень НАН України потребують збільшення, оскільки їх діючі посадові оклади надто низькі, щоб належним чином компенсувати зусилля працюючих на досягнення високих наукових результатів. В умовах політичної нестабільності, фінансової та економічної кризи, досить невизначеного стану науки в країні, працівники установи просто не можуть не надавати великого значення заробітній платі, оскільки вони повинні задовольняти хоча б первинні та елементарні потреби. Отже, вистачило б цієї однієї умови, щоб ріст заробітної платні стимулював підвищення продуктивності. Щодо другої умови, то в даному випадку справа дещо інакше. В сьогоденних умовах дуже важко гарантувати співробітникам Інституту підвищення рівня зарплати при підвищенні продуктивності праці. Це пояснюється тим, що Інститут є бюджетною установою, а збільшення бюджетних асигнувань, що виділяються на її фінансування, в перспективі не планується. Підвищення витрат на оплату праці за рахунок збільшення обсягів та кількості виконаних наукових розробок та досліджень за госпрозрахунковими договорами можливе за умов привабливого інвестиційного клімату. Можливий і інший шлях: довести свої переваги над іншими подібними установами нашої країни, залучати клієнтів якістю своїх наукових розробок, високою кваліфікацією співробітників та тим самим збільшувати сегмент ринку, на якому він працює.

На сучасному етапі, в умовах економічної і фінансової кризи, розмір зарплати є ключовим мотиваційним фактором. Винагороди матеріально-економічного характеру обов'язково ведуть до посилення мотивування.

Аналіз динаміки фонду оплати праці Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр. подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Аналіз динаміки фонду оплати праці Інституту регіональних досліджень НАН України за 2007-2009 рр.

Показники	Аналізований період, рік			Відхилення, за період				Середні темпи приросту, %
	2007	2008	2009	2007-2008		2008-2009		
				Абс.,	Відн.,	Абс.,	Відн.,	
				т. грн.	%	т. грн.	%	
Фонд оплати праці	3 101,16	3 283,58	3 648,43	182,42	5,88	364,84	11,11	8,50
Збір на обов'язкове державне пенсійне забезпечення	1 029,59	1 090,15	1 211,28	60,56	5,88	121,13	11,11	8,50
Збір на обов'язкове соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	46,52	49,25	54,73	2,74	5,88	5,47	11,11	8,50
Збір на обов'язкове соціальне страхування на випадок безробіття	40,32	42,69	47,43	2,37	5,88	4,74	11,11	8,50
Збір на обов'язкове соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань	21,09	22,33	24,81	1,24	5,88	2,48	11,11	8,50

Збільшення розмірів заробітної плати адміністративного персоналу приведе до наступних наслідків:

1. Підвищення рівня життя і добробуту адміністративного персоналу Інституту;
2. Зміна мотивацій, які базуються на задоволенні матеріальних потреб, на нематеріальне стимулювання;
3. Збільшення прагнення до самовдосконалення;
4. Покращення результатів діяльності.

### ***1.3.2. Особливості зовнішньоекономічної діяльності організації.***

Впродовж десятиріччя становлення та розгортання діяльності Інституту регіональних досліджень НАН України динамічно розвивалося і його міжнародне наукове співробітництво із науково-дослідними установами сусідніх країн Центральної та Східної Європи (Польщі, Угорщини, Словаччини, Білорусі), а також із науковими закладами інших країн, зокрема, КНР та Німеччини. Співробітництво здійснювалося як у рамках угод про наукову співпрацю, так і на неформальній основі.

Успішно діють угоди про наукову співпрацю із Інститутом економіки НАН Білорусі (м. Мінськ), Суспільною Вищою школою підприємництва та управління (м. Лодзь, Польща), Державною вищою школою фахової освіти (м. Ярослав, Польща), Політехнікою Свентокшицькою (м. Кельце, Польща), Головним Інститутом гірничої справи (м. Катовіце, Польща), Пекінським інститутом міжнародних порівняльних досліджень (КНР), Факультетом гуманітарних та природничих знань Пряшівського університету (Словаччина), Ніредьгазьким Інститутом (Угорщина), Вищою школою маркетингу та іноземних мов (м. Катовіце), Вищою економічною школою (м. Білосток, Польща) та іншими зарубіжними науково-дослідними установами.

Основні тематичні напрями міжнародного наукового співробітництва Інституту:

- дослідження соціально-економічного механізму розвитку регіонів з метою формування спільних засад регіональної політики в умовах системної трансформації;
- проблеми економіки та управління в умовах ринкових реформ постсоціалістичних країн;
- транскордонна співпраця як важливий елемент регіональної політики в умовах інтеграції в ЄС;
- дослідження багатофункціонального розвитку сільських територій;
- соціально-економічні дослідження Карпатського регіону;
- вивчення європейського досвіду з питань територіального планування та діяльності єврорегіонів.

Щороку науковці Інституту беруть участь в п'яти-десяти міжнародних конференціях та семінарах. За період діяльності Інституту в закордонних виданнях опубліковано понад 160 наукових праць.

Підсумовуючи здобутки Інституту у галузі міжнародного наукового співробітництва, можна виділити його найважливіші етапи:

1. Розвиток наукової співпраці з дослідження проблем сталого розвитку прикордонних територій Карпатського регіону із Факультетом гуманітарних та природничих знань Пряшівського університету. Результатами співробітництва стали ряд спільних наукових семінарів та конференцій.

2. Налагодження співпраці із польськими академічними інститутами, зокрема з Інститутом географії і просторового облаштування Польської АН (Варшава) за тематикою “Регіональна політика в період суспільно-економічної трансформації” та Інститутом розвитку села і сільського господарства Польської АН (Варшава) з питань досліджень багатофункціонального розвитку сільських територій. Результатами наукових контактів стали низка

наукових конференцій та публікацій, а також розробка спільно з Інститутом розвитку села і сільського господарства Польської АН комп'ютерного соціально-економічного атласу сільських територій України.

3. Спільні дослідження проблем транскордонного співробітництва.

Цей напрям міжнародного співробітництва слід виділити особливо. Інститут регіональних досліджень НАН України є провідною установою з досліджень проблем транскордонного співробітництва в системі НАН України. В Інституті функціонує постійно діючий семінар з проблем транскордонного співробітництва, в якому беруть участь вітчизняні та іноземні фахівці (Польща, Угорщина).

Особливо тісна співпраця з цієї тематики встановилася із Ярославською Державною вищою школою фахової освіти (ДВШФО), в результаті якої виникла і почала реалізовуватися ідея створення Спільного Інституту транскордонного співробітництва на базі Інституту регіональних досліджень НАН України та ДВШФО.

4. Налагодження співпраці із науковими установами ФРН

З 2002 р. науковці ІРД НАН України спільно із німецькими вченими з Берлінського Університету ім. Гумбольдта та Дрезденського Технічного Університету виконують проект "Аналіз і прогноз розвитку соціально-економічної ситуації і суспільно-політичних процесів у регіоні р. Дністер в контексті перспектив сталого землекористування", який є складовою частиною проекту під егідою ЮНЕСКО та Федерального міністерства освіти та досліджень ФРН "Трансформаційні процеси в регіоні р. Дністер".

У рамках обміну досвідом проводилось стажування працівників за кордоном, відрядження на міжнародні конференції. Для ознайомлення з проблемами та виходами з цих проблем наукові працівники Інституту перебували у ФРН, Франції, Голландії, Польщі.

З Інститутом села і сільського господарства ПАН тривають багаторічні зв'язки. Розробляється спільна методика дослідження розвитку сільської інфраструктури, малого і середнього бізнесу на сільських прикордонних територіях.

Інститут регіональних досліджень НАН України приймає активну участь у розробці Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів, яка здійснюється під егідою Міністерства регіонального розвитку та будівництва України. З метою вивчення європейського досвіду формування та реалізації кластерної політики у серпні 2009 р. д.е.н., проф. Н.А. Мікула перебувала у Бельгії, Голландії та Німеччині.

У 2008 році було підписано нову угоду про наукове співробітництво з Державною вищою школою фахової освіти (м. Ярослав, Польща). Досягнуто домовленості щодо підписання угоди про наукову співпрацю з Відділом економіки Жешувського університету (м. Жешув, Республіка Польща). У 2009 році поновлено угоду про наукове співробітництво з Інститутом економіки НАН Білорусі, а також підписано угоди про співробітництво із новими закордонними партнерами – Відділом економіки Жешувського університету (Польща) та Інститутом проблем економічного відродження.

Прикладами практичної реалізації двосторонніх угод про співробітництво стали організація спільних наукових конференцій та семінарів, підготовка наукових кадрів, публікація статей у виданнях установ-партнерів, координація наукових досліджень визначеної тематики, тощо. Зокрема в рамках угоди про співробітництво з Державною вищою школою фахової освіти (м. Ярослав, Польща) у 2009 році:

- організовано та проведено 3 наукові конференції (в т.ч. 1 – за кордоном, в якій взяли участь 5 вчених Інституту);
- проведено робочу зустріч щодо підготовки спільного проекту в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна;

- два польські науковці з установи-партнера працюють над дисертаціями в Інституті як здобувачі;
- опубліковано 3 статті польських вчених у наукових виданнях Інституту та подано до друку 3 статті науковців Інституту у виданнях Ярославської Державної вищої школи фахової освіти.

В рамках угоди про співробітництво з Головним Інститутом гірничої справи (м. Катовіце, Польща) було підготовлено заявку на проект "Стратегія розвитку інноваційних технологій в регіоні в контексті процесів конвергенції та дивергенції Польщі й України в умовах інтенсифікації процесів глобалізації" на конкурс спільних українсько-польських науково-технічних проектів на 2009-2011 роки, оголошений Міністерством освіти і науки України та Міністерством освіти і вищої школи Республіки Польща.

Протягом 2009 року здійснено 10 закордонних відряджень вчених Інституту для участі у міжнародних конференціях, симпозіумах, семінарах, зустрічах та переговорах, в т.ч. 8 – за безвалютним обміном. За цей період прийнято 10 іноземних вчених.

Опубліковано 10 статей в зарубіжних наукових виданнях обсягом 5,5 д.а., подано до друку в закордонні видання 5 статей.

Інститут регіональних досліджень НАН України був співорганізатором 7 міжнародних конференцій та семінарів в Україні, та 1 – за кордоном. Вчені Інституту виступали з доповідями на 9 наукових конференціях та семінарах за кордоном, на яких було виголошено 13 доповідей. 2 провідних вчених Інституту задіяні до читання лекцій в закордонних організаціях-партнерах.

Наведені факти свідчать про зростання міжнародного авторитету Інституту регіональних досліджень, який стає також міжнародним центром підготовки наукових кадрів. Низка зарубіжних вчених захистили тут докторські і кандидатські дисертації, зокрема П. Кузьмішин (Словаччина), Р. Патора, В. Янік, Р. Федан, А. Ліманські (Польща), Д. Філеп (Угорщина).



Інститут регіональних досліджень НАН України в особі д.е.н., проф. Мікули Н.А. бере участь в роботі Українсько-польської міжурядової Координаційної Ради з питань міжрегіонального співробітництва, а також в засіданнях експертів Карпатського єврорегіону.

Враховуючи попередній досвід міжнародного наукового співробітництва ІРД НАН України, можна окреслити такі напрями подальшої роботи:

- розгортання діяльності Міжнародного інституту транскордонного співробітництва. Одним із важливих завдань цього інституту повинна стати підготовка цільової комплексної програми розвитку прикордонних територій України. Відповідні пропозиції були подані на розгляд уряду України і отримали схвалення;
- розширення географії наукової співпраці Інституту з науково-дослідними установами інших країн Європи та світу;
- активізація науково-дослідної співпраці з країнами СНД;
- розвиток такої форми міжнародної наукової співпраці, як підготовка та виконання спільних проектів у рамках національних наукових програм та міжнародних грантів;
- ширше використання перспективних форм співпраці - спільні наукові конференції, видання, публікації.

В цілому діяльність Інституту регіональних досліджень НАН України в галузі міжнародного наукового співробітництва є плідною та корисною і сприяє залученню львівської школи регіоналістики до міжнародних наукових процесів.

### ***1.3.3. Визначення потреби в кількості персоналу зовнішньоекономічної служби***

Одним з таких методів, що застосовується в ІРД НАНУ є метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу. Для визначення оптимальної кількості на підприємстві чисельності

робітників для виробництва нових видів продукції він практично не застосовується. Різновид даного методу використовується кадровою службою, як підхід для визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу з використанням формули Розенкранца, що має в загальному випадку наступний вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \times K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \quad (1.3)$$

де  $K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$Ч$  – кількість адміністративно-управлінського персоналу визначеної професії, фаху, підрозділу і т. і.;

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії фахівців;

$m_i$  – середня кількість визначених дій (розрахунків, опрацювання замовлень, переговорів і т. і.) у рамках інформаційного організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);

$t_i$  – час, необхідний для виконання одиниці  $m$  у рамках інформаційного організаційно-управлінського виду робіт;

$T$  – робочий час фахівця відповідно до трудового договору (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$t_p$  – час на різні роботи, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ( $K_{нрч}$ ) розраховується в такий спосіб:

$$K_{нрч} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_{п}, \quad (1.4)$$

де  $K_{п}$  – коефіцієнт перерахування явочної кількості в облікову;

$K_{др}$  – коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часу, необхідному для визначеного процесу ( $\sum m \cdot t$ ); як правило, знаходиться в межах  $1,12 \leq K_{др} \leq 1,4$ ;

$K_o$  – коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня; як правило, встановлюється на рівні 1,1;

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{фрч}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу будь-якого підрозділу до часу, розрахованому як ( $\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$ ).

Слід зазначити, що в загальному виді формула Розенкранца служить для перевірки відповідності фактичної чисельності (наприклад, підрозділу) до необхідної, що задається завантаженістю даного підрозділу.

Формула Розенкранца в планових розрахунках має такий вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \times K_{фрч}, \quad (1.5)$$

так як величини  $t_p$  та  $K_{фрч}$  в даному випадку не відомі

Сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт визначається як  $(400 \times 1) + (2000 \times 0,5) + (400 \times 3) = 2700$ .

Коефіцієнт необхідного розподілу часу:

$$K_{нрч} = 1,15 \times 1,1 \times 1,05 = 1,3.$$

Коефіцієнт фактичного розподілу часу:

$$\begin{aligned} K_{фрч} &= 170 \times 20 / (400 \times 1) + (2000 \times 0,5) + (400 \times 3) = \\ &= 3400 / 2600 = 1,31 \end{aligned}$$

Розрахунок необхідної кількості підрозділу ведеться за повною формулою Розенкранца в такий спосіб:

$$Ч = 2600 / 170 \times 1,3 + 200 / 170 \times 1,3 / 1,31 = 21,04$$

Фактична кількість персоналу зовнішньоекономічної служби дорівнює 18 чол. Таким чином, розрахунок необхідної кількості показав деяку нестачу фактичної кількості співробітників підрозділу.

#### **1.3.4. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною службою організації**

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною службою організації подана на рис. 1.13.

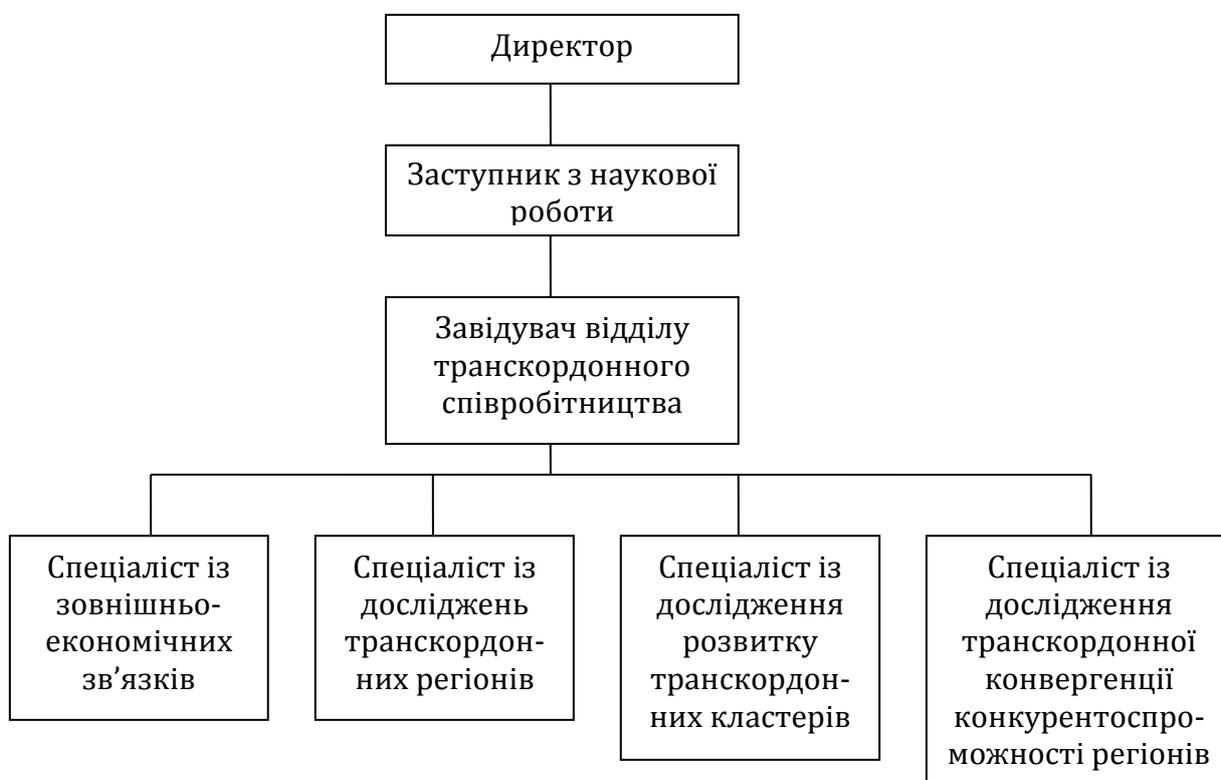


Рис. 1.13. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною службою організації

#### **1.3.5. Матриця відповідальності в зовнішньоекономічній службі організації**

Матриця відповідальності пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Складається матриця відповідальності на основі

“дерева робіт” і організаційної структури підрозділу. Матриця відповідальності визначає головних виконавців пакетів робіт, використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту. Матриця відповідальності управлінського персоналу в зовнішньоекономічній службі організації подана в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Матриця відповідальності управлінського персоналу в зовнішньоекономічній службі

Фаза	Відповідальний				
	Завідувач відділу транскордонного співробітництва	Спеціаліст із зовнішньоекономічних зв'язків	Спеціаліст із досліджень транскордонних регіонів	Спеціаліст із дослідження розвитку транскордонних кластерів	Спеціаліст із дослідження транскордонної конвергенції конкурентоспроможності регіонів
Дослідження транскордонної конвергенції конкурентоспроможності регіонів	В	З	З	З	У
Дослідження транскордонних регіонів	В	З	У	З	З
Дослідження розвитку транскордонних кластерів	В	З	З	У	З
Дослідження зовнішньоекономічних зв'язків транскордонних регіонів	В	У	З	З	З

### **1.3.6. Пропозиції і обґрунтування видів винагороди для персоналу зовнішньоекономічної служби організації**

Пропозиції і обґрунтування видів винагороди для персоналу зовнішньоекономічної служби організації наведені у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників державних підприємств і організацій НАН України, що мають міжгалузевий характер, для встановлення у колективних договорах

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
1	2
<b>ДОПЛАТИ:</b>	
За суміщення професій (посад)	доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних посад працівників
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватись за умови додержання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	до 100 відсотків тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	за роботу у важких і шкідливих умовах праці - 4, 8 та 12 відсотків; за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці - 16, 20 та 24 відсотки тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	до 12 відсотків тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових затрат	підвищення відрядних розцінок до 20 відсотків; підвищення тарифних ставок до 10 відсотків
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб). Конкретний розмір доплат визначається колективними договорами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру. Ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 осіб, встановлюється доплата у розмірі до 50 відсотків відповідної доплати бригадиру.

## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2
За роботу у вечірній час – з 18 до 22 години (при багатозмінному режимі роботи)	20 відсотків годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
За роботу в нічній час	35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
<b>НАДБАВКИ:</b>	
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	водіям 2-го класу – 10 відсотків; водіям 1-го класу – 25 відсотків встановленої тарифної ставки за відпрацьований водієм час
За високу професійну майстерність	диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників: III розряду – 12 відсотків IV розряду – 16 відсотків V розряду – 20 відсотків VI і вищих розрядів – 24 відсотки тарифної ставки (окладу)
За високі досягнення у праці	до 50 відсотків посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	до 50 відсотків посадового окладу

Посадовий оклад працівників, які мають звання «Заслужений працівник галузі», підвищується на 20 відсотків.

Премії НАН України імені видатних учених України — премії, які щорічно присуджує Національна академія наук України на підставі проведених у відповідних відділеннях НАН України конкурсів.

Преміями відзначаються вчені, які опублікували найкращі наукові праці, здійснили винаходи і відкриття, що мають важливе значення для розвитку науки і економіки України.

Вручення премій імені видатних учених України проводиться Президією НАН України щороку на Загальних зборах НАН України.

Розмір премії визначається щороку Президією НАН України. Наприклад, за підсумками конкурсів 2009 р., проведених відділеннями Національної академії наук України, встановили

розмір для кожної з премій імені видатних учених України у сумі 6 000 грн.

У конкурсі на здобуття іменних премій можуть брати участь:

- дійсні члени і члени-кореспонденти Національної академії наук України незалежно від місця їх постійної роботи;
- окремі особи, які працюють в наукових установах, вищих навчальних закладах, на підприємствах і в організаціях, розташованих на території України;
- колективи авторів, які виконали запропоновану на здобуття іменної премії роботу, якщо більшість авторів працює в установах, розташованих на території України.

На здобуття іменних премій можуть бути висунені:

- наукові праці лише після того, як мине не менше шести місяців, але не більше п'яти років після їх публікації;
- винаходи і відкриття — після їх впровадження у народне господарство.

Право висувати роботи на здобуття премій імені видатних учених України надається дійсним членам і членам-кореспондентам НАН України, науковим установам, вищим навчальним закладам; дослідним лабораторіям і станціям, конструкторським бюро; науково-технічним радам міністерств і відомств України; науковим радам з проблем науки; технічним радам промислових підприємств; науковим та інженерно-технічним асоціаціям і товариствам.

Молоді науковці Інституту у складі авторського колективу нагороджені Премією Верховної Ради України найталановитішим молодим ученим в галузі фундаментальних досліджень та наукових розробок за цикл наукових праць під загальною назвою “Інноваційні та інформаційно-технологічні домінанти активізації соціально-економічного розвитку регіону”.

Д.е.н., проф Шевчук Л.Т. нагороджена премією Львівської облдержадміністрації та Львівської обласної ради для працівників наукових установ НАН України та вищих навчальних закладів



Львівської області. Гомонай-Стрижко М.В., Тимечко І.Р., Ткач С.М. у 2009 році отримали премію Львівської обласної державної адміністрації для молодих вчених.

Дані про динаміку чисельності стипендіатів Президента та НАНУ подані у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Динаміка чисельності стипендіатів Президента та НАН України

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Стипендіатів, всього	2	2	4	4	7	7	7	7	7
у т.ч.									
стипендіатів Президента України	1	1	1	1	2	1	1	1	1
стипендіатів НАН України	1	1	3	3	5	2	2	2	2

Динаміка чисельності стипендіатів Президента та НАН України за 2000-2008 рр. наведена на рис. 1.15.



Рис. 1.15. Динаміка чисельності стипендіатів Президента та НАН України за 2000-2008 рр.

Умови оплати праці працівників бюджетних науково-дослідних установ і організацій та інших наукових установ, встановлення доплат і надбавок визначаються Постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2001 р. № 74 (зі змінами і доповненнями) та розпорядженням Президії НАН України від 25.04.2005 р. № 263 (зі змінами і доповненнями).

1) Посадові оклади заступників керівників установ, заступників керівників структурних підрозділів установ встановлюються на 5-15 відсотків, головних бухгалтерів – на 10-30 відсотків, помічників керівників – на 30-40 відсотків нижче, ніж посадовий оклад відповідного керівника без урахування підвищень за почесне звання та інші.

2) Посадові оклади працівників установ, які мають почесне звання, спортивні звання, підвищуються:

а) за почесні звання України, СРСР: "народний" – на 40 відсотків, "заслужений" – на 20 відсотків;

б) за спортивні звання:

"заслужений тренер", "заслужений майстер спорту" – на 20 відсотків;

"майстер спорту міжнародного класу" - на 15 відсотків;

"майстер спорту" - на 10 відсотків.

За наявності двох або більше звань посадові оклади працівників підвищуються за одним (вищим) званням. Посадові оклади працівників підвищуються, якщо діяльність працівників за профілем відповідає почесному або спортивному званню.

3) Доплати працівникам установи встановлюються:

а) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу відсутнього працівника або за вакантною посадою:

за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;

за суміщення професій (посад);

за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт.

Зазначені види доплат не встановлюються керівникам установ, їх заступникам, керівникам структурних підрозділів та їх заступникам;

б) у розмірі до 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за роботу в нічний час за кожну годину роботи з 10 години вечора до 6 години ранку;

в) за вчене звання:

професора – у розмірі 33 відсотки посадового окладу;

доцента, старшого наукового співробітника – у розмірі 25 відсотків посадового окладу;

г) за науковий ступінь:

доктора наук - у розмірі 25 відсотків посадового окладу;

кандидата наук - у розмірі 15 відсотків посадового окладу.

Зазначені доплати встановлюються у межах наявних коштів, якщо діяльність працівників за профілем відповідає вченому званню або науковому ступеню.

4) Надбавки працівникам установ у розмірі до 50 відсотків посадового окладу встановлюються:

за високі досягнення у праці;

за виконання особливо важливої роботи (на термін її виконання);

за складність, напруженість роботи.

Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу. Це обмеження не поширюється на працівників національних закладів (установ).

У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки скасовуються або розмір їх зменшується;

5) Керівникам установ:

- встановлювати конкретні місячні посадові оклади (місячні оклади для робітників) працівникам з урахуванням

кваліфікаційних вимог і тарифних розрядів відповідної кваліфікації на основі атестації або тарифікації;

- встановлювати надбавки, доплати та проводити преміювання згідно з затвердженими положеннями про порядок та умови виплати надбавок, премій у межах коштів, затверджених у кошторисах;
- надавати працівникам матеріальну допомогу, в тому числі на оздоровлення, за винятком матеріальної допомоги на поховання, в сумі не більше ніж один посадовий оклад на рік;

Взяти до відома, що зберігається дія „Кваліфікаційних характеристик посад наукових співробітників, вченого секретаря та завідувачів (начальників) науково-дослідних підрозділів науково-дослідних інститутів (установ)”, затверджених постановою Державного комітету СРСР з праці та соціальних питань від 30 грудня 1985 року № 416 (додаток до постанови Бюро Президії АН УРСР від 23 січня 1986 року № 52-Б).

Взяти до відома, що у разі, коли встановлені для працівників відповідно до цієї постанови посадові оклади (ставки заробітної плати) нижчі, ніж діючі посадові оклади (ставки заробітної плати), таким працівникам на період роботи в установі, закладі та організації на цій посаді зберігається діючий розмір посадового окладу (ставки заробітної плати).

Посадові оклади, надбавки до них та премії керівникам установ встановлюються:

а) директорам установ, що входять до складу відділень НАН України, – головами секцій НАН України за поданням відповідних відділень НАН України;

б) директорам установ при Президії НАН України – першим віце-президентом НАН України за поданням Науково-організаційного відділу Президії НАН України.

## **ЧАСТИНА 2. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

### **2.1. Розробка стратегії виходу Pepsi Co на міжнародний ринок. Загальні відомості**

**Види діяльності (диверсифікація капвкладень) та стан розвитку галузі в світі.** Виробництво та реалізація широкого кола газованих і негазованих напоїв, а також солоні, солодкі і зерно основі закуски, та інші продукти. Їх основний продукт Pepsi Cola продається в обсязі більше 100 млрд. пляшок на рік. Крім того, "Пепсі-кола марки", компанія володіє брендами Quaker Oats, Gatorade, Frito-Lay, SoBe, Naked, Tropicana, Copella, Mountain Dew, Міринда і 7-Up (поза США). 2008 року в Казахстані американська компанія зробила офіційну заяву про купівлю 75,53% виробника соків Лебединського, при цьому купувати вона буде виключно соковий бізнес, – дитяче харчування і мінеральна вода Pepsi не цікавлять. Сума операції складе \$1,357 млрд. Це придбання дозволило PepsiCo обігнати на ринку соків в Казахстані свого конкурента - Coca-Cola. Pepsi і Coca-Cola - суперники не лише на ринку безалкогольних газованих напоїв. Після того, як їх основна продукція була визнана шкідливою для дітей, компанії перемкнули частину своєї уваги на соки. У країнах, що розвиваються, Pepsi і Coca-Cola борються за будь-який крупний актив в цьому сегменті бізнесу. Казахстан американські гіганти вже поділили: Pepsi дістався «Лебедянський», а Coca-cola - «Мултон».

Прицінюватися до купівлі ВАТ «Лебедянський» - лідер глобального сокового ринку - почав в 2006 році, підкоряючись кон'юнктурі ринку. PepsiCo, будучи власником сокового бренду, що продається, в світі - Tropicana, за весь час роботи в Казахстані змогла захопити не більше 2% ринку. І покупка «Лебедянського», що контролював на кінець 2007 року, за даними «Бізнес-Аналітики», 30,2% казахського ринку соків, виводить PepsiCo

відразу в лідери: в «Мултона» - майже на 10% менше (21,5%). Проте з покупкою надзвичайно привабливого активу холдинг не квапився; повідомлення, що періодично з'являлися, про майбутню операцію PepsiCo заперечувала. На чутках акції «Лебедянського» зростали як на дріжджах: казахський соковиробник обійшовся б світовому гігантові в рази дешевше, якби він не займав вичікувальну позицію. За умовами договору PepsiCo і Pepsi Bottling Group придбають акції «Лебедянського» у 4 найбільших акціонерів компанії – фізичних осіб. Акції будуть розподілені між PepsiCo і PBG в співвідношенні 75% і 25% відповідно. Для покупки знадобиться виділення бізнесів з виробництва дитячого харчування і мінеральної води, які PepsiCo і PBG не набувають. Очікується, що операція буде закрита не раніше III кварталу 2008 року. Після завершення операції Pepsi і PBG повинні будуть направити останнім акціонерам обов'язкову оферту на викуп акцій. З 2000 року в Україні напої Pepsi, 7Up і Mirinda розливалися на потужностях компанії "Славутич' Carlsberg Group". Проте їй так і не вдалося налагодити успішні продажі - в 2005 році вона знизила виробництво Pepsi і припинила випуск 7Up і Mirinda. Випуск 7Up був відновлений лише в 2007 році, тоді ж компанія заявила, що "має намір істотно збільшити частку PepsiCo на ринку". Але в 2008 році, за заявою компанії, продажі Pepsi виростили лише на 3,3% в натуральному вираженні, а 7Up - впали на 9%. "Рівень дистрибуції ТМ 'PepsiCo' був в 5-6 разів нижчим, ніж пивних ТМ "Славутич' Carlsberg Group", - пояснив комерційний директор СП "Вітмарк-Україна" Ігор Топчій. На його думку, в компанії розуміли, що після придбання "Сандори" PepsiCo налагодить там самостійний розлив Pepsi і 7Up. Припинення контракту з PepsiCo сталося в обумовлені раніше терміни, зазначив генеральний директор "Славутич 'Carlsberg Group'" Петро Чернишов: "Не дивлячись на це, відхід з портфеля Pepsi і 7Up для нас - серйозна втрата. У нинішньому році обсяг продажів напоїв цих марок склав близько 13%". Компанія не розголошує фінансові і виробничі показники за 2009 рік, але в 2008

році об'єм продажів складав 816 млн л. За словами пана Чернишова, його компанія вивчає можливості початку виробництва на своїх потужностях солодких газованих безалкогольних напоїв інших марок. Плани з розвитку Pepsi і 7Up в PepsiCo і "Сандорі" не розголошують, уточнюючи лише, що напої продаватимуться в новій упаковці - PET на 1,5 л. Крім того, на ринок вийде ТМ Pepsi Light. "Перехід ТМ PepsiCo в портфель 'Сандорі' означає посилювання конкуренції на ринку, - упевнений пан Топчій. - Почавши в нинішньому році продажі Pepsi і 7Up через свої дистрибуційні канали в Одесі і Миколаєві, 'Сандора' збільшила їх реалізацію в регіонах в 2-3 рази". За його прогнозами, з початком національної дистрибуції компанія зможе збільшити продажі не менше, ніж в 5-6 разів за досить короткий час. "А через три роки не виключено, що навіть посуне з позицій лідера Coca-Cola, як це сталося в Казахстані", - вважає він.

**Виробничо-господарський стан ТНК, номенклатура та асортимент продукції.** Компанія випускає прохолодні напої, соки, закуски і інші продукти харчування під марками «Пепсі-кола», Mountain Dew, Quaker Oats, Gatorade, Lays, Cheetos, SoBe, Tropicana, а також під місцевими марками. PepsiCo належать бренди вартістю 5 мільярдів доларів. Компанія володіє багатьма іншими брендами: Pepsi, Caffeine-Free Pepsi, Diet Pepsi / Pepsi Light, Caffeine-Free Diet Pepsi, Caffeine-Free Pepsi Light, Wild Cherry Pepsi, Pepsi Lime, Pepsi Max, Pepsi Twist and Pepsi ONE, Diet Pepsi / Pepsi Light, без кофеїну Diet Pepsi, Pepsi Light, Wild Cherry Pepsi, Pepsi Max, Pepsi Twist і Pepsi One; інші газовані безалкогольні напої, у тому числі Mountain Dew , Slice , Mug Root Beer , Sierra Mist , Tropicana Twister Soda and Frawg; 7 Up (на глобальному рівні, за межами США). Основний продукт Pepsi Cola продається в обсязі більше 100 млрд. пляшок на рік.

**Територіальне розміщення.** Сьогодні компанія представлена в двохстах країнах світу. Наприклад, вихід на ринок Індії PepsiCo придбала в 1988 році, створивши спільне підприємство з державним Punjab Agro Industrial Corporation (PAIC) і Voltas India

Limited. З 1991 до 1997 року, PepsiCo є одною з найбільш помітних компаній на ринку Бірми. До 1991 року PepsiCo не перебував в продажу в Ізраїлі. В Україні PepsiCo 2009 року почала виробництво Pepsi і 7Up на потужностях компанії "Сандора", яку вона придбала в середині 2007 року. У березні 2008 року компанії PepsiCo і Pepsi Bottling Group придбали 75,53 % акцій казахської компанії по виробництву соків «Лебедянський» за \$1,4 млрд.

**Конкуренти.** Доктор Джон Стіс Пембертон, хімік з Атланти (штат Джорджія, США), приготував у 1886 році сироп карамельного кольору, який він згодом відніс у "Джейкобс" - найбільшу аптеку в місті. Перші порції сиропу продавалися по п'ять центів за склянку. Незабаром продавці аптеки почали змішувати сироп із газованою водою - причому невідомо, відбулося це випадково чи навмисно. Факт, однак, полягає в тому, що саме так виник напій Соса-Кола. Поруч із кока-колою виник ряд інших сортів, наприклад Пепсі-кола (Pepsi-Cola, США) або вироблена у 1931 в Німеччині Афри-кола (Afri-Cola). 1916 р. юристи компанії "Кока-кола" подають в суд на: Кафе Кола, Пау Пау Кола, Тока-Кола, Кока-Нола, Афри-Кола, Кінг Кола, Колд Кола, Кел Кола, Чар Кола, Фіг Кола, Кос Кола, Кау-Кола, Ко-Ко-Коліан, Сола Кола, Кэй-Ола, Ко Кола, Допб Кола, Кэнді Кола, Кока Ола, Каро-Кола, Кока-Нола. Кола в більшості країн світу вважається типово американським напоєм. Вживання цього напою (особливо Кока-коли) часто є вираженням західного світогляду. У 2002 вийшла на ринок Месса-Кола як альтернатива західним маркам. Ця Кола зроблена у Франції і є націленою на мусульманських клієнтів. Виробник обіцяє віддавати частину прибутку палестинцям. Кока-кола – безалкогольний газований напій, що виробляється компанією Соса-Кола; найдорожчий бренд в світі в 2006-2009 роках. Структура світового ринку коли на 2009 рік: Соса-Кола 47%, Pepsi-Cola 23%, інші – 30%.

**Стратегія маркетингу ТНК та структура споживачів.** 1940 р. фахівці "Пепсі" вигадують перший в світі рекламний джингл для радіо. 1963-1967 рр. "Пепсі" проводить знамениту кампанію



"Покоління Пепсі", аби відняти у свого ворога основних споживачів софт-дринк – молодь. Pepsi проводила випробування смаку напоїв, в тому, що було назване "Виклик Pepsi". Ці випробування свідчили, що більше споживачів віддають перевагу смаку Pepsi (який, як вважається, має більше лимонного масла, менш апельсинового масла, і використовує ванілін замість vanilla) при виробництві. Продажі Pepsi починали зростати, і Pepsi почав "Виклик" через націю. Це стало відомим як "Війни Коли". У 1985 компанія Coca-Cola змінила свій рецепт - Coca-Cola formula. У 2008 американська частка ринку PepsiCo складає 30,8 відсотка, а у компанії Coca-Cola складає 42,7 відсотка. Pepsi продається краще в Північній Дакоті, штаті Юта, у місті Буффало, Нью-Йорку. Pepsi продається краще в Індії, Саудівській Аравії, Пакистані (Pepsi був домінуючим спонсором команди Пакистану з крикету починаючи з 1990-х), Домініканській Республіці, Гватемалі, канадських провінціях Квебек, Ньюфаундленд і Лабрадор, о. Принца Едварда, Північне Онтаріо. Також Pepsi довго був напоєм Канадського Francophones. Її вплив залежить від місцевих знаменитостей. Pepsi, який має великий і вигідний бізнес в Арабському світі, довго не міг ввійти на ринок Ізраїлю. Битви "Коли" у 1969 році переносяться на Близький Схід, де пепсі угамовує спрагу арабам, а кока-кола - євреям. 1977-1978 рр. "ПепсіКо" купує фірми "Піца Хат" і "Тако Белл" і починає ресторанний бізнес. Рекламну підтримку Pepsi в різний час надавали різні рекламні агентства. Але найплідніші і довгострокові відносини, які продовжуються і сьогодні, в компанії склалися зі світовою рекламною мережею BBDO. Агентству удалося не лише створити унікальну стратегію розвитку бренду, але і допомагати компанії розвиватися протягом багатьох десятиліть років і стабільно залишатися серед світових лідерів. Яскравий творчий потенціал Pepsi - це успішна робота BBDO, яка визнана самою креативною рекламною мережею в світі. Стратегія Pepsi була дійсно сильною, але конкурентне середовище змушувало компанію уважно прислухатися до всіх побажань споживачів. Дослідження показали,

що покупці віддають перевагу напою, який охолоджений. Тому рекламна кампанія 1967 р. називалась відповідно - "Смак, який охолоджує".

Але прохолода - це не все, що потрібне молодому поколінню, спраглому до свободи. Воно живе музикою, і віддає перевагу тим, хто цю музику їм дарує. У 70-х рр. лейтмотивом роликів Pepsi стає фолк-музика. Pepsi використовує народні мотиви: "Вам багато належить прожити, в Pepsi є що запропонувати". Музика Pepsi починає проникати в чарти радіостанцій, замінюючи на вищих рівнях хіт-парадів звичайну комерційну музику. У 1995 р. українське рекламне агентство Provid виграє питч на обслуговування Pepsi. Тендер по Pepsi агентству удалося виграти завдяки комплексному підходу до просування марки. Комплекс послуг на українському рекламному ринку на той час ще не пропонував ніхто, тому Provid мав явну перевагу перед конкурентами.

Так, багато в чому завдяки Pepsi, в 1996 р. в Україні з'явилося перше мережеве агентство Provid/BBDO. Першою роботою для компанії були адаптації креативних матеріалів і акцій по стимулюванню продажів. Як і у всьому світі, Pepsi починає підтримувати місцевих зірок - в 1995-1996 рр. компанія виступає спонсором української хокейної команди "Сокіл", а в 1996 р. починає просувати музичний напрям - компанія спонсорує улюбленку молоді рок-групу "Green Grey", яка на той момент знаходилася на піку слави. У 1998 р. Provid/BBDO проводить для Pepsi промо-акцію "З Pepsi до Англії - країни футболу". У 2000 р. - адаптація усесвітньої рекламної кампанії за участю Рікі Мартіна. Учасникам чергової акції трапляється нагода знову поїхати до Англії, цього разу - на "Дископерсітеку". Окрім цього, регулярно проводяться in-store-акції, які кожного разу мають різний антураж, - шкільний, футбольний, музичний і ін. В цілому весь комплекс заходів, що проводяться для Pepsi в Україні, підпорядкований усесвітньому позиціонуванню компанії. Роман Кадинцев, бренд-менеджер ТМ PEPSI, компанія BBH Ukraine: "У

2001 р. Provid/BBDO зайнялося розробкою локального креативу для Pepsi. За бажанням клієнта була розроблена рекламна кампанія за участю групи "Океан Ельзи". Усесвітній слоган "Ask for more" був адаптований в Україні як "Вимагай більшого". Команда написала пісню "Вимагай більше музики" спеціально для реклами Pepsi і відправилася в Pepsi-тур по всій країні. Ця рекламна кампанія була однією з найуспішніших за всю історію роботи українського агентства з компанією Pepsi. Ще один приклад успішної локальної адаптації рекламних продуктів для Pepsi - проект Pepsidrom, який став місцевою інтерпретацією усесвітнього Pepsichart, - хіт-параду відомих виконавців. В Україні він був трансформований в комплексний проект, що полягає в радіочарті кращих виконавців, а також музичного порталу Pepsidrom, на якому слухачі їх визначають, і "холодної" лінії, по якій теж можна віддати свій голос. Але не дивлячись на інтерпретації, український музичний проект Pepsi зберігає основні принципи світового проекту - наймодніший і самий молодіжний, з найгарячішими хітами і самими топовими виконавцями". До недавнього часу українському споживачеві був доступний лише класичний смак Pepsi, і ось в 2003 р., коли ринок нарешті "дозрів" для розширення лінійки, була реалізована успішна рекламна кампанія з виходу на ринок бренду Pepsi Twist. У 11 містах України промоутери, одягнені в яскраві оригінальні костюми лимонів, виходили на вулиці в свята, організовували парад лимонів і проводили безкоштовну дегустацію нового напою. Новий напій спробувало майже 120 тисяч чоловік по всій Україні. Паралельно проходила рекламна кампанія на телебаченні. У успіху нового напою серед українських споживачів можна було не сумніватися - Pepsi з лимонним смаком вже давно завоював визнання жителів Європи, і ось тепер новинка вийшла і на наш ринок. До кінця цього року в ефірі буде присутній адаптований ТБ-ролик за участю Шакіри, співачки, яка знаходиться на піку своєї слави. Pepsi у свою чергу пильно стежитиме за змінами в перевагах своїй цільовій аудиторії і даруватиме все нові рішення - нові продукти, нові смаки і нові враження. У 1975 Pepsi ввела маркетингову кампанію Pepsi. У 1976

році Pepsi, працівники RKO, що розливає напої по пляшкам в Толідо, Огайо найняли першого жіночого продавця Pepsi, Гней Denise, аби збігтися зі святкуванням двохсотліття Сполучених Штатів. У 1996 PepsiCo почала надзвичайно успішну стратегію маркетингу. До 2002, стратегію процитував Рекламний Журнал, як одне з 16 "Нестаріючих Здивувань". Починаючи з 2007, Pepsi і Gatorade проводять змагання для канадських хокейних уболівальників. Pepsi уклала офіційні угоди фінансової підтримки з трьома з чотирьох головних Північних Американських професійних спортивних ліг: Національна Футбольна Ліга, Національна Хокейна Ліга і Бейсбол Головної Ліги. Pepsi також спонсорує Футбол Головної Ліги (Major League Soccer). Pepsi також уклала угоди фінансової підтримки в міжнародних командах крикету. Команда Пакистанського крикету - лише одна з таких команд. 6 липня, 2009, Pepsi аносувала, що зробить \$1-мільйонні інвестиції до Казахстану за три роки, вкладаючи повні інвестиції Pepsi в країну до \$4 мільйонів. У липні 2009, Pepsi запустив в маркетинг себе як Pepsi на аргентинському ринку у відповідь на його ім'я, неправильно вимовне до 25% з населення і як дорога з'єднатися більше зі всім населенням. У жовтні 2008, Pepsi аносував, що він перепроєктує свій фірмовий знак. Pepsi випустив цей фірмовий знак в США в пізньому 2008, і пізніше це було впроваджено 2009 в Канаді, Бразилії, Болівії, Гватемалі, Нікарагуа, Гондурасі, Колумбії, Аргентині, Пуерто-Ріко, Коста-Ріці, Панамі, Чилі, Домініканській Республіці, Філіппінах і Австралії; у останній частині світу новий фірмовий знак буде випущений в 2010. Великобританія почала використовувати новий фірмовий знак на каністрах. Однією з найдорожчих акцій компанії стала оренда і перефарбовування у фірмовий "пепсиний" колір надзвукового лайнера "Конкорд", що курсував між США і Європою. Як повідомляли газети, на перефарбовування фюзеляжу і нанесення на ньому логотипу пішло 2000 людино-годин і 300 літрів спеціальної фарби. Корпорація Pepsi-Cola Company вибрала як основний цільовий сегмент активну частину молоді, що дотримується здорового способу життя. Для задоволення запитів споживачів даного типу пропонується Pepsi-Cola і інші безалкогольні напої, наприклад,

Mirinda, Seven-Up, Aqua Minerale, Pepsi Light і ін. Відмітимо, що ці марочні назви активно протиставляються аналогічним маркам основного конкурента Pepsi Co компанії Coca-Cola: власне Coca-Cola, Fanta, Spright, Bon Aqua, Diet Coke і ін. Свої напої Pepsi-Cola позиціює як альтернативу алкоголю, як постійний атрибут молодіжного відпочинку, вечірок і тому подібне. Компанія постійно організовує всілякі конкурси для молоді. Наприклад, в 1997 році Pepsi-Cola Company проводить розіграш "Spice Girls - Super Show". З врахуванням можливостей покупців цільового сегменту формується цінова політика фірми. Ціна товарної одиниці, як правило, невисока. З метою забезпечення зручностей місця і часу покупки використовується інтенсивний збут.

## **2.2. Основні показники діяльності**

**Аналіз виробничої діяльності.** Pepsi Cola продається в обсязі більше 100 млрд. пляшок на рік. Оборот – \$43,251 млрд. (2008 рік) зростає останнім часом. Продукція – безалкогольні напої. Компанія випускає прохолодні напої, соки, закуски і інші продукти харчування під марками «Пепсі-кола», Mountain Dew, Quaker Oats, Gatorade, Lays, Cheetos, SoBe, Tropicana, а також під місцевими марками.

**Аналіз витратної та цінової політики.** Як правило, ціна невисока. Наприклад, в Індії ціна 300 мл скляної пляшки становить 10 INR. Для сімейної упаковки 1,5 л вартість близько 43 INR. Але, у зв'язку з інфляцією, на 600 мл ПЕТ-пляшку ціна була переглянута, яка збільшилася на 2 INR (зараз 52 INR). Основні інгредієнти: цукор: 7500 фунтів, вода: 1200 галонів, карамель: 12 галонів, сік лайма: 12 галонів, фосфорна кислота: 58 фунтів, етиловий спирт: 0,5 галона, лимонне масло: 6 унцій, апельсинове масло: 5 унцій, коричне масло: 4 унції, масло мускатного горіха: 2 унції, масло коріандру: 2 унції, петигренове масло: 1 унція.

**Аналіз фінансового стану.** Чистий прибуток другого в світі виробника прохолодних напоїв американської PepsiCo за підсумками 2008 року знизився на 9,1% до 5,142 млрд. доларів проти 5,658 млрд.

доларів порівняно з 2007 роком. При цьому продажі компанії виросли на 9,6% з 39,474 млрд. доларів до 43,251 млрд. доларів. Операційний прибуток знизився на 3,4% до 6,935 млрд. доларів проти 7,170 млрд. доларів в 2007 році. У IV кварталі чистий прибуток PepsiCo знизився на 43% до 719 млн. доларів проти 1,262 млрд. доларів роком раніше. Виручка компанії збільшилася на 3,1% з 12,346 млрд. доларів до 12,729 млрд. доларів. Операційний прибуток скоротився на 29,9% до 1,213 млрд. доларів, тоді як в 2007 році операційний прибуток склав 1,730 млрд. доларів. У PepsiCo заявляють, що міцніючий долар позбавив компанію приблизно 5% чистого прибутку, а в нинішньому році втрати від курсової різниці можуть бути ще більше. У IV кварталі компанія витратила 543 млн. доларів на реалізацію частини плану по реструктуризації підприємства, який, зокрема передбачає звільнення приблизно 1,7% персоналу по всьому світу, або 3,5 тисяч чоловік. В результаті реструктуризації компанія сподівається заощадити в найближчі три роки 1,2 млрд. доларів. Зросли активи US\$ 39,8 млрд. (2008).

Динаміка доходу від реалізації продукції PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.1.

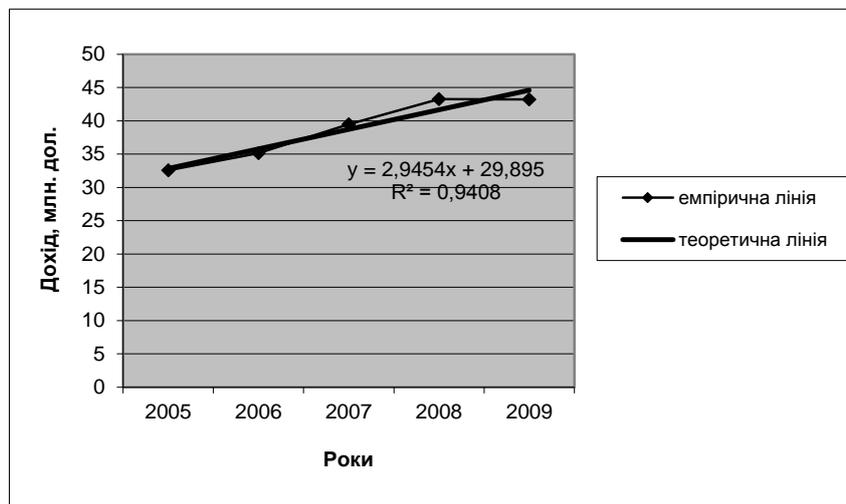


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації продукції PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка валового прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.2.

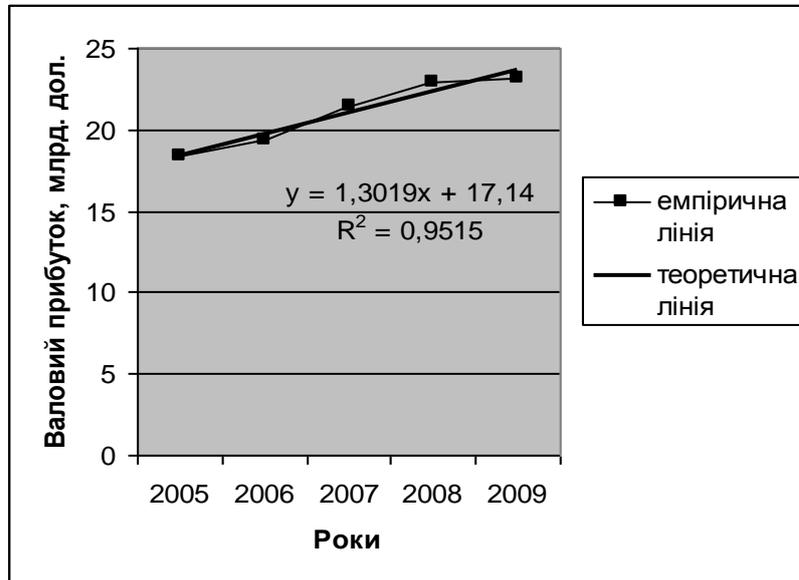


Рис. 2.2. Динаміка валового прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка чистого прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.3.

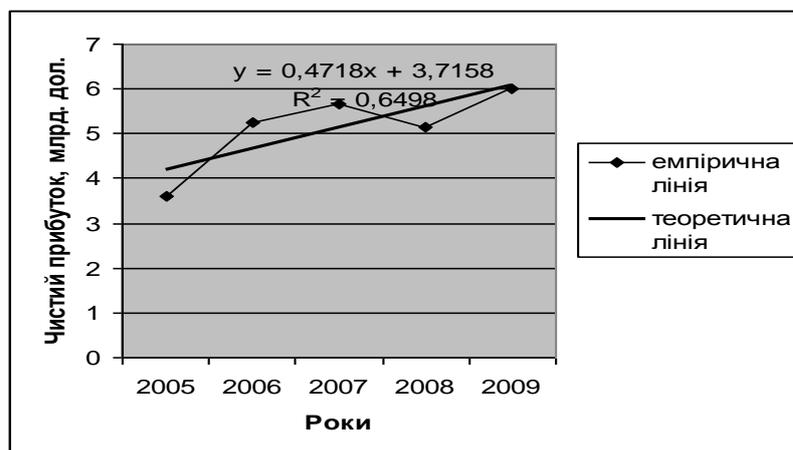


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр.

Поточна ціна за акцію становить 66,1 доларів за акцію. Середньозважена вартість капіталу становить (WACC) 7%.

Динаміка ЕВІТДА (прибуток до вирахування амортизації, процентів та податку на прибуток) PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.4.

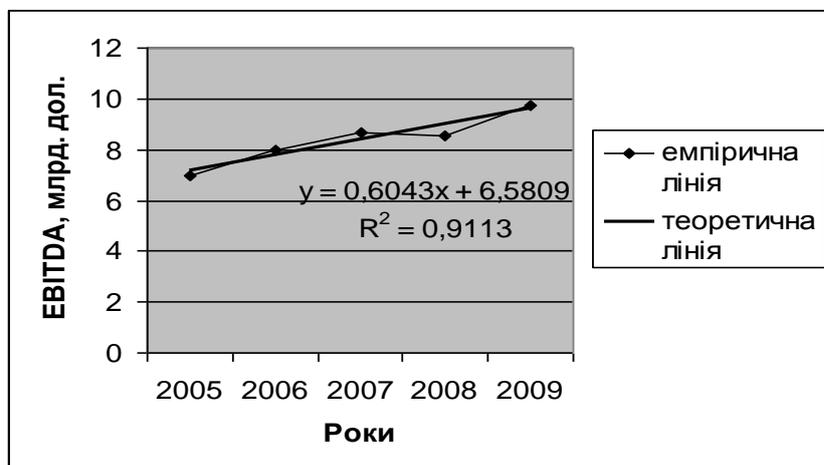


Рис. 2.4. Динаміка ЕВІТДА PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка ЕВІТ (прибуток до вирахування процентів та податку на прибуток) PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.5.

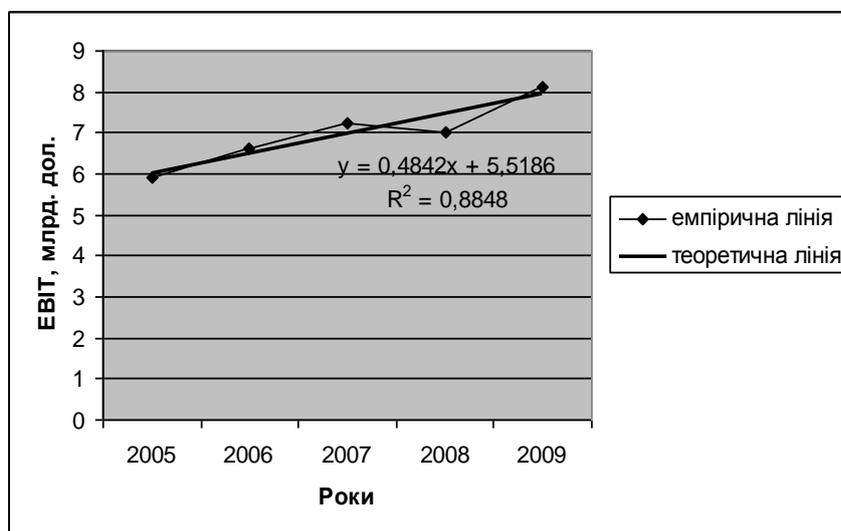


Рис. 2.5. Динаміка ЕВІТ PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка Free Cash Flow PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.6.



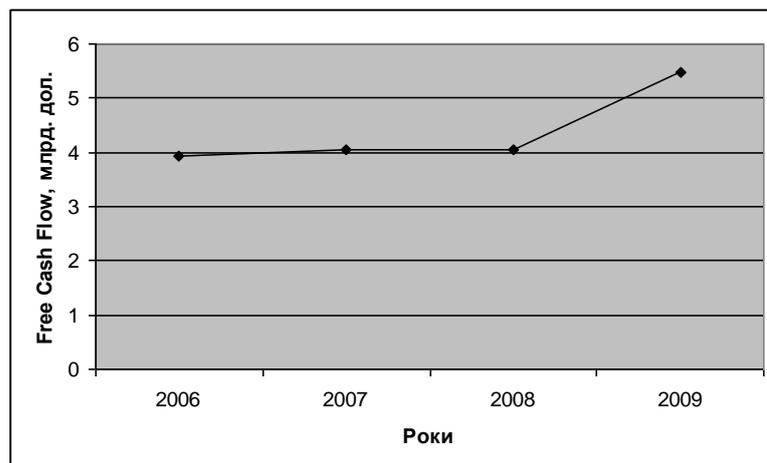


Рис. 2.6. Динаміка Free Cash Flow PepsiCo за 2005-2009 рр.

**Висновок за отриманими результатами.** Чистий прибуток американської PepsiCo за підсумками 2008 року знизився на 9,1% до 5,142 млрд. доларів проти 5,658 млрд. доларів роком раніше. Оборот – \$43,251 млрд. (2008 рік) має тенденцію до зростання. Операційний прибуток знизився на 3,4% до 6,935 млрд. доларів проти 7,170 млрд. доларів в 2007 році.

**Висновки до розділу.** Компанія PepsiCo - один з найбільших світових виробників продуктів харчування і безалкогольних напоїв. У портфолію компанії такі відомі бренди, як Pepsi, 7up, Mirinda, Tropicana, Frito-Lay та ін.

Історія компанії PepsiCo, яка сьогодні входить в трійку найбільших в світі виробників продуктів харчування, почалася більше 110 років тому. У 2010 році до PepsiCo були приєднані дві найбільші компанії-ботлери (займалися розливом продукції PepsiCo) - The Pepsi Bottling Group (PBG) і PepsiAmericas, що привело до створення другої в світі (після Nestle ) за обсягом виробництва харчової групи.

Компанія випускає охолоджуючі напої, соки, закуски та інші продукти харчування під марками «Пепсі-кола», Mountain Dew, Quaker Oats, Gatorade, Lays, Cheetos, SoBe, Tropicana, а також під місцевими марками.

Сьогодні компанія представлена в двохстах країнах світу. PepsiCo входить в 50 найбільших компаній світу по ринковій капіталізації в 2008 році (дані The Wall Street Journal), а головний виконавчий директор і голова Ради директорів компанії Індра Нуйї визнана журналом Forbes однією з найбільш впливових жінок в світі. Загальна чисельність персоналу компанії - 285 тис. чоловік (2010 рік). У 2008 фінансовому році виручка PepsiCo виросла на 9,6% до \$43,251 млрд., чистий прибуток впав на 9,1 % до \$5,142 млрд.

«Пепсі-кола» (англ. Pepsi-Cola) – безалкогольний охолоджуючий напій, що продається по всьому світу. Основний конкурент «Кока-коли». Права на торгівельну марку «Пепсі-кола» належать американській компанії «PepsiCo».

У США, працюючи зі своїм конкурентом Coca Cola Company, PepsiCo є одним з основних сил лобювання - діяльності щодо посилення сприятливого законодавства для індустрії напоїв.

Останнім часом в структурі транснаціональної корпорації відбуваються істотні зміни, головні з яких пов'язані із здійсненням так званої комплексної стратегії. В Україні Антимонопольний комітет України дозволив американським компаніям «PepsiAmericas» (м. Вілмінгтон, Делавар) та «PepsiCo» (м. Нью-Берн, Північна Кароліна) придбати частки у статутному капіталі українського ТОВ «Сандора» (с. Миколаївське, Миколаївська обл.). Дана концентрація забезпечує покупцям відповідно понад 50% та 25% голосів у вищому органі управління товариства. Як встановив Комітет за результатами дослідження, компанія «PepsiCo» представлена на українських ринках концентрату для виготовлення безалкогольних напоїв та харчових продуктів, зокрема, чіпсів. Оскільки компанії працюють на різних товарних ринках України і дана концентрація не призводить до монополізації, Комітет надав дозвіл на її здійснення.

Успішне і плідне партнерство компаній PepsiCo і «Славутич», Carlsberg Group сприяло значному збільшенню ринкової частки брендів Pepsi і 7-Up за останні три роки і створило міцну основу для

подальшого розвитку цих торговельних марок на українському ринку. З моменту придбання 100% акцій компанії «Сандора» компаніями PepsiAmericas (60% акцій) і PepsiCo (40% акцій) в 2007 році «Сандора» почала активний розвиток у напрямі інших ключових сегментів ринків напоїв України, логічним продовженням якого стане початок виробництва і дистрибуції напоїв Pepsi і 7-Up на потужностях компанії.

Стратегія транснаціональної корпорації заснована на глобальному підході, що передбачає оптимізацію результату не для кожної окремої ланки, а для об'єднання в цілому. Комплексна стратегія полягає в децентралізації управління міжнародним концерном і значному підвищенні ролі регіональних управлінських структур. Така політика стала можливою завдяки досягненням техніки в області зв'язку і інформації, розвитку національних і міжнародних банків даних, повсюдній комп'ютеризації.

## **2.2. Місія, цілі і цінності Pepsi Co**

**Цінності PepsiCo** наступні:

**Компанія PepsiCo** зобов'язується: забезпечити стабільний ріст зусиллями людей, наділених повноваженнями, які приймають на себе відповідальність за свої дії і створюють атмосферу довіри.

Основні принципи PepsiCo:

- ✓ Турбуватися про споживачів і світ, в якому ми живемо;
- ✓ Продавати лише ту продукцію, якою можна пишатися;
- ✓ Відкритість і чесність;
- ✓ Збалансовувати короткострокові і довгострокові плани;
- ✓ Повага до інших виробників;
- ✓ Співробітництво;
- ✓ Максимально використовувати переваги індивідуальних особливостей і внеску кожного працівника.

**Візія PepsiCo:**

- Бути КОМПАНІЄЮ №1, Лідером;

- Зайняти лідерські позиції на ринку безалкогольних напоїв, розширюючи асортимент видів виготовленої продукції;
- Бути лідером у інноваціях та технологіях, якості та ефективності, неперевершеній майстерності та професійності, сервісі для клієнтів та споживачів.

**Місія PepsiCo** - бути кращим в світі компанією-виробником продуктів харчування, сфокусованим на готових продуктах і напоях; забезпечити дохід своїм інвесторам, створювати можливості для росту і процвітання своїм співробітникам, діловим партнерам і суспільству в тих регіонах, де компанія представлена.

#### **Рекламні слогани Pepsi:**

1939 — «Платиш як і раніше, а отримуєш вдвічі» («Twice as Much for a Nickel»).

1950 — «More Bounce to the Ounce»

1958 — «Будьте товариські» («Be Sociable, Have a Pepsi»)

1961 — «Pepsi - для тих, хто мислить як молодий» («Now It's Pepsi for Those Who Think Young»)

1964 — «Ви — покоління „Пепсі“» («Come Alive, You're in the Pepsi Generation»)

1967 — «Смак, який перемагає інші напої, смак „Пепсі“» («Taste that beats the others cold) Pepsi Pours It On»)

1969 — «Вам багато належить прожити, в Pepsi є що запропонувати» («You've Got a Lot to Live, Pepsi's Got a Lot to Give»)

1973 — «Join the Pepsi people (feeling free)»

1975 — «Щасливого дня з Pepsi» «Have a Pepsi day»

1979 — «Впиймай дух Pepsi» «Catch that Pepsi spirit»

1981 — «Pepsi's got your taste for life»

1983 — «„Пепсі“ вже!» («Pepsi's Now!»)

1984 — «Вибір нового покоління» («The Choice of a New Generation»)

1991 — «Gotta Have It»

1995 — «Nothing Else is a Pepsi»

1999 — «Бери від життя все» / «Насолодження колою» («Ask for More» / «The Joy of Cola»)

2003 — «Справжня кола» («It's the Cola» / «Dare for More»)

2007 — «Відчуй себе щасливіше» («More happy»).

”Дерево цілей” PepsiCo подано на рис. 2.7.

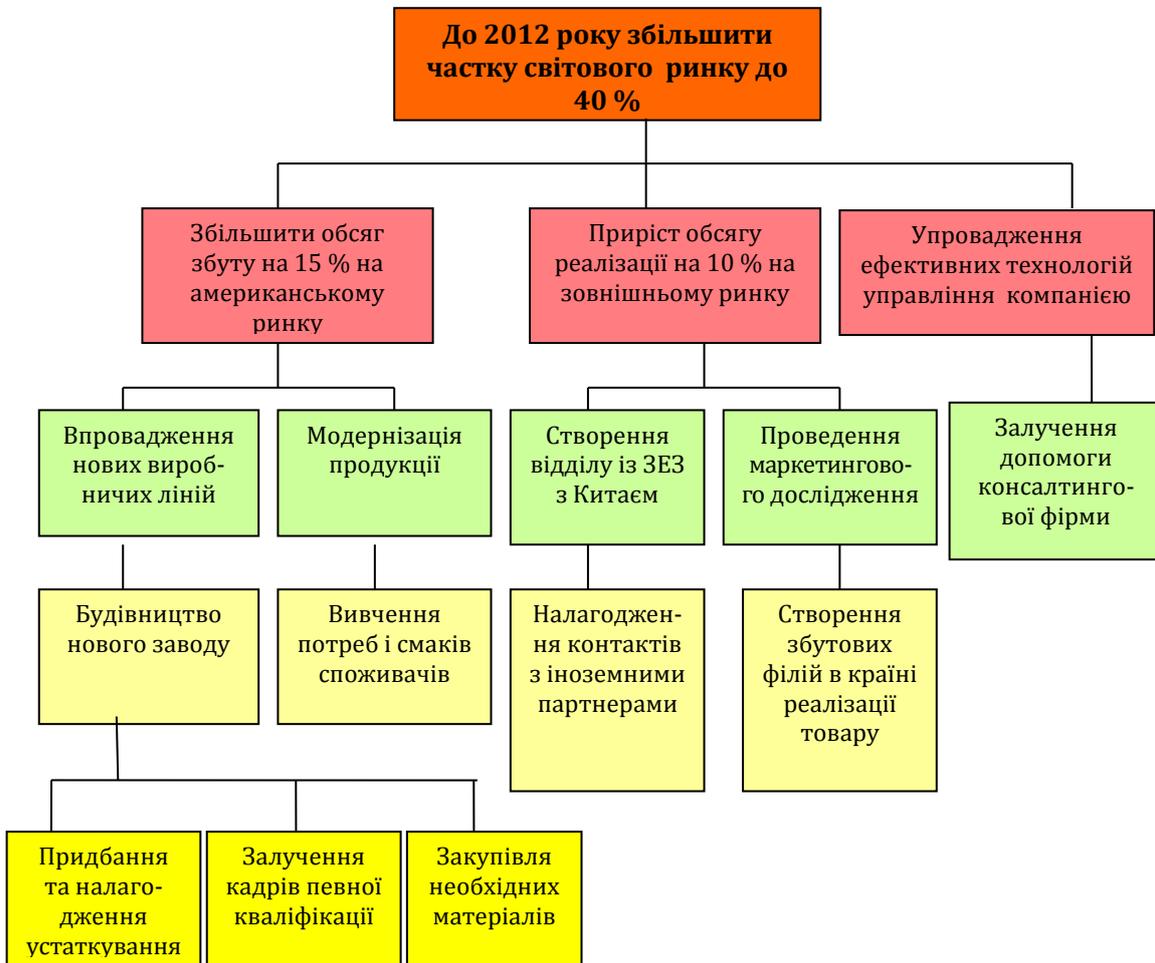


Рис. 2.7. ”Дерево цілей” PepsiCo

На українському ринку місію PepsiCo можна розглядати через місію **Sandora**, яка входить у портфоліо PepsiCo: пропонувати споживачам та клієнтам найздоровіші і найкращі напої, тим самим збільшуючи акціонерну вартість компанії та рівень задоволеності своїх співробітників.

**Свої цінності Sandora визначила так:**

- Чесність: Ми йдемо до перемоги правильним шляхом!
- Ведемо чесний бізнес та завжди виконуємо свої зобов’язання.

- Говоримо прямо і чесно.
- Діємо на підставі етичних принципів, що так само важливі, як економічні.
- Результативність: Ми ставимо мету і досягаємо її!
- Скеровуємо себе на виконання довгострокових та амбіційних цілей та концентруємося на їхньому виконанні.
- Беремо на себе ініціативу задля досягнення компанією успіху.
- Беремо на себе відповідальність за особистий та загальний результат.
- Командна робота: Ми перемагаємо разом!
- Однаково цінуємо внесок всіх наших співробітників у загальну справу.
- Впевнені, що персонал і партнери – наш основний капітал.
- Спрямовані на постійний розвиток і самовдосконалення.
- Розвиваємо комунікації для злагодженої командної роботи.
- Тримаємося лінії взаємної підтримки та відкритості, яка забезпечує наш успіх.
- Повага: Ми відповідальні перед громадськістю та толерантні з усіма!
- Створюємо атмосферу взаємоповаги та підтримки.
- Виділяємо якість як наш пріоритет та піклуємося про здоров'я та безпеку споживача.
- Ділимося планами на майбутнє з нашими партнерами, сумісно розробляємо шляхи досягнення нашої мети та підтримуємо їх у розвитку.
- Створюємо робочі місця, забезпечуємо безпечні умови праці, сплачуємо податки та беремо участь у благодійних акціях, додаючи свій внесок у відродження України та примноження добробуту нашого суспільства.
- Прихильність: Ми любимо свою справу та світ навколо нас!
- Захоплені загальною справою, яка дає нам радість.
- Горді за наші продукти, які оздоровлюють людей і створюють гарний настрій.
- Тримаємо високі стандарти охорони здоров'я та захисту навколишнього середовища.
- Піклуємося одне про одного, а також про світ, в якому живемо.

**Висновки до розділу.** Отже, місія PepsiCo – бути кращим в світі компанією-виробником продуктів харчування, сфокусованим на

готових продуктах і напоях; забезпечити дохід своїм інвесторам, створювати можливості для росту і процвітання своїм співробітникам, діловим партнерам і суспільству в тих регіонах, де компанія представлена. Компанія PepsiCo зобов'язується: забезпечити стабільний ріст зусиллями людей, наділених повноваженнями, які приймають на себе відповідальність за свої дії і створюють атмосферу довіри.

### **2.3. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища Pepsi Co**

#### ***2.3.1. Аналіз внутрішнього середовища***

SWOT-аналіз компанії PepsiCo:

SWOT Analysis Strengths (Сильні сторони):

- Відома торгова марка (бренд) “Pepsi-Cola”.
- Великий асортимент продукції.
- Знання ринку, розвинута збутова мережа.
- Продукція конкурентоспроможна і користується масовим попитом у кінцевих споживачів.
- Представляється комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу.
- PepsiCo представлена в понад 150 країнах світу.
- Стійкі ділові відносини з партнерами.
- Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах (наприклад, на соковому ринку Казахстану).
- Економія на масштабах виробництва.
- Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку (Китай).
- Ефективніші рекламні заходи.
- Гнучка організаційна структура.
- Розвинена система менеджменту в організації.
- Повна компетентність з ключових питань.

SWOT Analysis Weaknesses (Слабкі сторони):

- Нестійкий фінансовий стан компанії.
- Втрата споживачів на ринках окремих арабських країн.
- Відсутність реальних конкурентних переваг.
- Часті випадки некомпетентності працівників (внаслідок використання дешевої робочої сили).
- Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових збутових каналів.
- Стандартні методи просування продукції на різних ринках.
- Недостатня прихильність споживача до торгової марки "Pepsi-Cola".

Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп компанії PepsiCo:

Акціонери – дивіденди, та зростання акціонерного капіталу (акціонерний капітал PepsiCo 105,601 млн. \$, ціна за акцію 66\$, WACC 7%)

Менеджери – заробітна плата, влада, визнання, соціальні програми

Споживачі – якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування (наприклад, під час депресії 30-х років в США «PepsiCo» організувала успішну атаку на ринкові позиції «Кока-коли». Пепсі-кола почала продаватися в пляшках по 12 унцій за ціною 5 центів. Пляшка «Кока-коли» об'ємом 6 унцій також коштувала 5 центів).

Працівники – заробітна плата, соціальна захищеність

Кредитори та постачальники – проценти за кредитами, регулярні платежі та гарантії платежів

Громадськість – робочі місця, збереження довкілля, добродійність

Органи державної влади – податки (27,9%), зайнятість, сталий розвиток підприємства, дотримання законодавчо-правових норм

Аналіз внутрішнього середовища компанії PepsiCo:

- Цілі
- Структура



- Завдання – розміщення оголошень про наявність вакантних посад, здійснення технічного огляду рухомого складу (активи), проведення нової рекламної кампанії
- Технологія – потребує удосконалення відповідно до сучасних потреб споживачів (менший негативний вплив на здоров'я)
- Працівники
- Ресурси - максимально використовує наявні організаційні ресурси та потребує їх залучення ззовні.

Працівники:

- кадрова політика - в зв'язку з кризою в компанії провели невелику оптимізацію - 3% співробітників. Справа в тому, що набираючи персонал, розраховувалось на бурхливий ріст продажів. Але так, як криза відобразилась на обсягах продажів, то доводиться коректувати і чисельність персоналу. Планується оптимізувати управлінську структуру для більшої ефективності, об'єднати в один департамент два окремі – із закупівлі сільгоспсировини та виноматеріалів, а також планування та поставок.
- слід зазначити, що співробітникам, які працюють в «Сандорі» понад 3 років, компанія оплачує путівки. Ті, хто працюють в компанії більше, ніж півроку, можуть отримати безпроцентний кредит;
- кваліфікація працівників – в компанії працює висококваліфікований персонал, адже тут часто проводяться різноманітні тренінги. Існує підхід до структури навчання: «70-20-10». Його зростаюча популярність підтверджує користь навчання безпосередньо на робочому місці», - Даний підхід також використовують такі компанії як Mars, Hewlett-Packard, Microsoft и др. Суть його проста:
  - 70% часу йде на навчання за рахунок вирішення реальних задач на своєму робочому місці, участь у проектах; виконання нових обов'язків;

- 20% часу відводиться навчанню на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг і т.і.;
- 10% часу віддається на навчання у навчальних класах: семінари, тренінги і т.і.
- Ставши частиною міжнародної корпорації «Пепсі» у 2007 році, співробітники компанії «Сандора» отримали доступ до великої бази бізнес-інформації і багатого досвіду професіоналів цієї організації. Кращі спеціалісти і консультанти PepsiAmericas і PepsiCo International регулярно приїздять до «Сандори» для спільної роботи з українськими колегами.
- Окрім того, одним з привілеїв системи навчання у компанії є компетентний підхід до розвитку персоналу. Такий підхід допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника, і розвинути його потенціал в рамках процесу TIP (talent identify process - процес ідентифікації талантів), діючого у компанії;
- Плинність кадрів.

Структура PepsiCo: Операції по напоям об'єднані у PepsiCo Worldwide Beverages, закуски - в PepsiCo Worldwide Foods. PepsiCo набуває 7Up International і стає ексклюзивним дистриб'ютором напою 7Up в усіх країнах світу, за винятком США. В 1988 р. Pepsi-Cola реорганізується за географічними лініях - Схід, Захід, Південь і центральні регіони, кожен із власним Президентом і штатом управління. Через рік PepsiCo названа журналом Fortune Magazine однією з 10 найвідоміших корпорацій у світі. Менеджмент концерну планує виділити додатковий виробничий підрозділ PepsiCo Americas Food, який стане третім по рахунку услід за існуючими PepsiCo North America, які включають бренди такі як Pepsi-Cola North America, Gatorade, Tropicana і PepsiCo International (представництва в Азії, Європі і Африці). Очікується, що до складу нового підрозділу увійде весь південноамериканський бізнес Pepsi, так само як і найбільший північноамериканський бренд Frito-Lay North America, Quaker. Організаційні перестановки спричинять

зміни і в керівництві компанії. Головою створюваного PepsiCo Americas Food стане Джон Комптон (John Compton), що раніше відповідав за північноамериканський ринок.

На рис. 2.8 представлена територіальна структура управління PepsiCo, яка діє на міжнародних ринках.

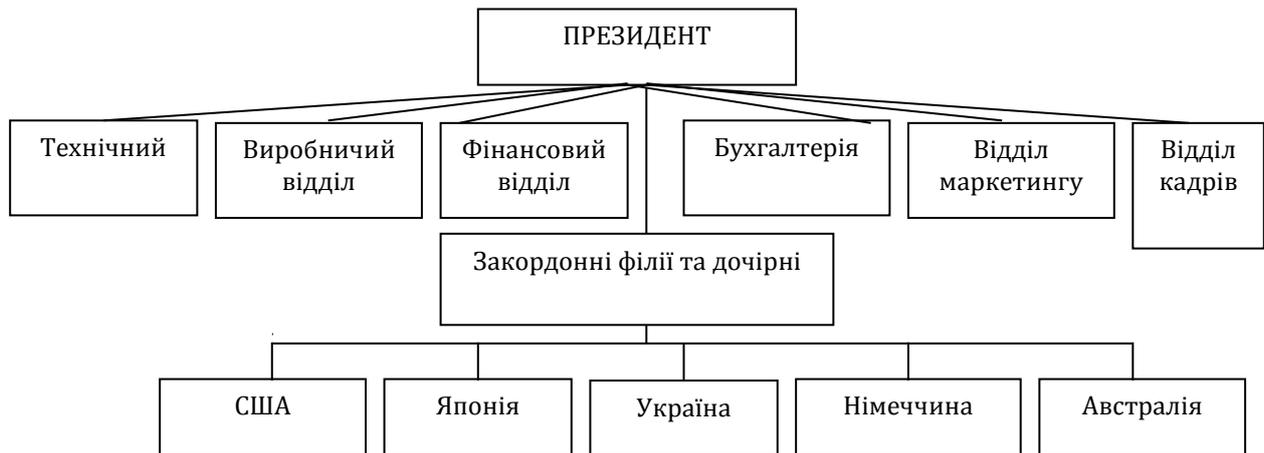


Рис. 2.8. Територіальна організаційна структура управління міжнародною організацією PepsiCo (спрощений варіант)

Організаційна структура PepsiCo є територіальною, яка в свою чергу належить до дивізійних організаційних структур управління. Дивізійна структура використовується для організацій із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також для міжнародних організацій. Дивізійна організаційна структура є різновидом бюрократичних організаційних структур, які належать до комбінованих. Територіальна організаційна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту можуть розташовуватись в різних регіонах США і світу.

Окремі підрозділи PepsiCo мають лінійно-функціональну організаційну структуру. Лінійно-функціональна організаційна структура передбачає те, що штабні функціональні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які

виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, хоча останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху. На рис. 2.9 представлена лінійно-функціональна організаційна структура підрозділів

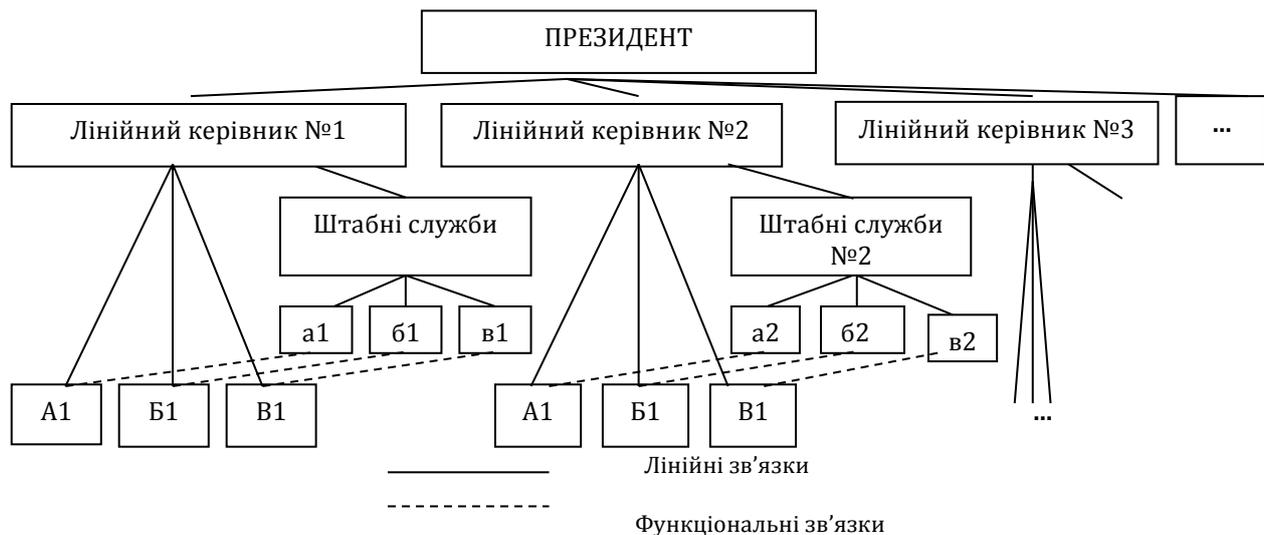


Рис. 2.9. Лінійно-функціональна організаційна структура управління PepsiCo

#### Фінанси:

- рівень рентабельності - компанія за підсумками минулого року наростила продажі в понад 1 млрд. грн., рівень рентабельності на рівні 20%;
- обсяг інвестицій - з часу придбання «Сандори» компанія Pepsi інвестувала у виробництво і технології більше 35 мільйонів доларів. На виробничих комплексах компанії у 2008 році були встановлені дві нові лінії по виробництву сокової продукції в упаковці Тетра Пак. Також, великі інвестиції 2008-го року - забезпечення торгових точок України фірмовим холодильним обладнанням.

Маркетинг:

- частка ринку - за даними незалежних досліджень на долю продаж компанії «Сандора» припадає більше 47% всіх обсягів роздрібних продаж соків, нектарів та напоїв в Україні. ТОВ «Сандора» експортує 25% своєї продукції, що складає більше 67% всеукраїнського експорту соків. Продукція компанії представлена в понад 20-ти країн світу: США, Великобританії, Німеччини, Швеції, Ізраїлі, Греції, Польщі, Канаді, а також в країнах ближнього зарубіжжя – Білорусії, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані;
- асортимент продукції - асортимент компанії в категоріях «Соки, нектари, соковмісні напої» нараховує нині більше 80 позицій та представлений 80 торговельними марками;
- стимулювання збуту - підрозділ продажів ТОВ «Сандора» надає весь спектр послуг, пов'язаних з реалізацією продукції компанії як на території України, так і за її межами. У структурі цього підрозділу працює понад 800 чоловік. В ньому виділено три основні напрями діяльності: прямі продажі, продажі через дилерів, експорт. Відділи прямих продажів знаходяться в 9-ти областях України: Київській, Дніпропетровській, Донецькій, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Запорізькій. Територія України розбита на 5 дивізіонів, в кожному з яких працюють дилери та філіали компанії «Сандора». Також в компанії створені профільні бюро по роботі з каналом ОТ (організованою торгівлею) і каналом Кабаре (Кафе, Бари, Ресторани), які розробляють стратегію і здійснюють продажі і сервіс в даних каналах збуту;
- наявність торгових марок, брендів - до продуктового портфелю компанії сьогодні входить 17 торгових марок:
- Соки: ТМ «Сандора»; ТМ «Сандора Ексклюзив»; ТМ «Сандора Мультиактив»; ТМ «Сандора Класика»; ТМ «Сандорик»; ТМ «Дар»; ТМ «Садочок» і «Садочок» Морс; ТМ «Миколаївський

соковий завод». Сокові напої: ТМ «SANDAY ICE FRUIT»; ТМ «SANDAY ICE ATER»; Холодний чай: ТМ «SANDAY ICE TEA»; ТМ «LIPTON ICE TEA»; Газовані безалкогольні напої: ТМ "ФруТонус"; Вина: ТМ «Святкова Колекція»; ТМ «Золота Ольвія»; Енергетичний напій: Adrenaline Rush; Чіпси: Lay's.

Кадри:

- кадрова політика - в зв'язку з кризою в компанії Сандора провели невелику оптимізацію - 3% співробітників. Справа в тому, що набираючи персонал, розраховувалось на бурний ріст продажів. Але так, як криза відобразилась на об'ємах продажів, то доводиться коректувати і чисельність персоналу. Планується оптимізувати управлінську структуру для більшої ефективності – об'єднати в один департамент два окремі – із закупівлі сільгоспсировини та виноматеріалів, а також планування та поставок.
- Слід зазначити, що співробітникам, які працюють в «Сандорі» понад 3 років, компанія оплачує путівки. Ті, хто працюють в компанії більше, ніж півроку, можуть отримати безпроцентний кредит;
- кваліфікація працівників – в компанії працює висококваліфікований персонал, адже тут часто проводяться різноманітні тренінги. Існує підхід до структури навчання: «70-20-10». Його зростаюча популярність підтверджує користь навчання безпосередньо на робочому місці», - Даний підхід також використовують такі компанії як Mars, Hewlett-Packard, Microsoft и др. Суть його проста:
  - 70% часу йде на навчання за рахунок вирішення реальних задач на своєму робочому місці, участь у проектах; виконання нових обов'язків;
  - 20% часу відводиться навчанню на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг і т.і.;

- 10% часу віддається на навчання у учбових класах: семінари, тренінги і т.і.
  - Ставши частиною міжнародної корпорації «Пепсі» у 2007 році, співробітники компанії «Сандора» отримали доступ до великої бази бізнес-інформації і багатого досвіду професіоналів цієї організації. Кращі спеціалісти і консультанти PepsiAmericas і PepsiCo International регулярно приїздять до «Сандори» для спільної роботи з українськими колегами.
  - Окрім того, одним з привілеїв системи навчання у компанії є компетентний підхід до розвитку персоналу. Такий підхід допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника, і розвинути його потенціал в рамках процесу TIP (talent identify process - процес ідентифікації талантів), діючого у компанії;
  - плинність кадрів
- Виробництво:
- виробничі потужності - проектна сукупна потужність підприємств компанії «Сандора» - близько 1 млрд. пакетів соків і сокової продукції за рік. Промислові потужності компанії включають 4 заводи:
  - Промислово-переробний комплекс № 1 площею 157 тис. м кв. Завод розташований у с. Миколаївське Миколаївської області. На ньому встановлено 20 ліній розливу виробництва Tetra Pak, на яких виробляються соки в упаковках 0,2, 0,25, 0,5, 1, 1,5 і 2 літри. Середньодобова продуктивність всіх ліній 2,5 млн. пакетів (1,8 млн. л). На заводі працює цех пюре та концентрованих соків, ділянка асептичного зберігання продукції. Склад полуфабрикатів площею 12 тис. м кв. дозволяє зберігати річний запас пюре та концентрованих соків для потреб виробництва. На промисловому комплексі №1 також ведеться переробка фруктів та овочів.
  - Завод у с. Роднікове (АР Крим) в 2006 році переробив близько 3,5 тис. тон фруктів. На заводі встановлено дві технологічні лінії

- по переробці кісточкової та насінневої сировини продуктивністю до 4-х тон в годину.
- Завод в с. Козачі Лагері (Херсонська обл.) в 2006 році переробив близько 28, 5 тис. тон томатів та яблук. На заводі встановлена лінія по переробці овочів та фруктів продуктивністю 30 тон за годину. Завод спеціалізується на переробці томатів та яблук.
  - Виробничий комплекс № 2 відкритий в 2006 році. Завод розташований у с. Мішково-Погорілово Миколаївської області. Площа заводу – 60 тис. м кв.. На сьогоднішній день потужності виробничого комплексу № 2 складають 640 млн. одиниць продукції за рік. На заводі встановлено 5 ліній по виробництву соків в упаковці Tetra Pak, лінія розливу вин ТМ «Святкова колекція» і «Золота Ольвія» в упаковку 1 л Square, і 2 лінії асептичного розливу соків та холодного чаю в PET упаковку. На заводі працює єдиний в Україні автоматизований купажний цех. Рецептuru соку, а також повна інформація про кожну одиницю випущеної продукції, зберігається в пам'яті комп'ютера, що необхідно для контролю якості та подальшого аналізу готової продукції. Відмінною особливістю нового заводу являється унікальний цех готової продукції, відвантажування з якого ведеться безпосередньо в залізничні вагони, що заїжджають на міні-перон, розташований на складі готової продукції;
  - рівень диверсифікованості виробництва - компанія в займається виготовленням напоїв, хоча вони різноманітні (соки, нектари, енергетичні напої, вина), та все ж таки рівень диверсифікації низький;
  - доступність сировини - 30% продукції виготовляється із української сировини. В 2009 році цей процент буде більшим. Закупляти більше вітчизняної сировини було б добре, але її, нажаль, не завжди вистачає для промислового виробництва. Наприклад, в 2008 році урожай томатів був не дуже хорошим. В 2007-му не вистачало вітчизняних яблук, абрикосів та персиків, це пов'язано з погодними умовами, неврожаєм, а також поганим



станом українського садівництва. Сировину для екзотичних фруктів постачає компанія Cargill;

- переваги розташування – сировина для виробництва купується у Миколаївській, Одеській, Херсонській областях та Криму, а це скорочує транспортні витрати;
- екологічна безпека виробничих процесів - новітні технології (інвестиції компанії Pepsi становлять 35 млн. доларів) товариства забезпечують повне збереження у концентраті вітамінів і корисних мікроелементів, а також максимально мінімізують рівень шкідливих викидів в атмосферу.

Інновації:

- наявність патентів - у серпні 2006 року компанія «Сандора» отримала сертифікат відповідності підприємств компанії вимогам BRC Global Standard-Food. Отримання цього стандарту дає можливість ТОВ «Сандора» реалізовувати свою продукцію у Великобританії, Фінляндії, Норвегії, Швеції і Нідерландах.

SW-аналіз Sandora:

Сильні сторони:

- Висока якість продукції.
- Широкий асортимент продукції (асортимент компанії в категоріях «Соки, нектари, соковмісні напої» нараховує більше 80 позицій). Наявність 17-тьох торгових марок.
- Найвищий показник серед конкурентів по обсягу реалізації продукції. Частка ринку становить 47 %.
- Виробництво продукції максимально автоматизоване.
- Діє ефективна політика стимулювання збуту. Відділ продажів займається реалізацією продукції компанії як на теренах України, так і за її межами.
- Наявність висококваліфікованого персоналу. Плинність кадрів незначна.
- Наявність виробничих потужностей, які складаються із 4-ьох заводів. На одному із них працює єдиний в Україні автоматизований купажний цех.

## Частина 2. Міжнародні стратегії економічного розвитку

- Постійне вдосконалення технологічних процесів.
- Розроблення нових продуктів харчування (серед новинок: напоїв з високим вмістом соку Sanday Ice Fruit та фруктові вода Sanday Ice Water).

Слабкі сторони:

- Незважаючи на те, що компанія виготовляє різноманітні напої та продукти харчування (соки, нектари, енергетичні напої, вина, чіпси), все ж таки рівень диверсифікації низький.
- Спостерігається зниження обсягу продажів продукції, і як наслідок - зменшення грошових потоків компанії.
- Рівень рентабельності 20 %. Для такої масштабної компанії, як «Сандора», цей показник є дещо низьким.
- У зв'язку з кризою в компанії «Сандора» провели невелику оптимізацію - 3 % співробітників.

Є потреба в оптимізації управлінської структури компанії.

Результати зваженої оцінки ступеня впливу чинників внутрішнього середовища подані в табл. 2.1 і 2.2.

Таблиця 2.1

### Аналіз сильних сторін PepsiCo

№	Фактор	Імовірність настання	Вагомість	Інтегральна оцінка
1	2	3	4	5
1	Економія на масштабах виробництва.	0,4	0,05	0,02
2	Представляється комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу.	0,3	0,05	0,015
3	Знання ринку, розвинута збутова мережа.	0,5	0,25	0,125
4	Продукція конкурентоспроможна і користується масовим попитом у кінцевих споживачів.	0,4	0,09	0,036

## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2	3	4	5
5	Великий асортимент продукції.	0,5	0,2	0,1
6	PepsiCo представлена в понад 150 країнах світу.	0,3	0,09	0,027
7	Стійкі ділові відносини з партнерами.	0,3	0,08	0,024
8	Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах.	0,2	0,07	0,014
9	Відома торгова марка (бренд) "Pepsi-Cola".	0,2	0,12	0,024

Таблиця 2.2

### Аналіз слабких сторін PepsiCo

№	Фактор	Імовірність настання	Вагомість	Інтегральна оцінка
1	2	3	4	5
1	Втрата споживачів на ринках окремих арабських країн.	0,3	0,1149	0,034
2	Низький рівень рентабельності	0,5	0,05	0,025
3	Часті випадки некомпетентності працівників	0,3	0,1	0,03
4	Недостатня прихильність споживача до торгової марки "Pepsi-Cola"	0,2	0,223	0,045
5	Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових збутових каналів.	0,3	0,1	0,03
6	Стандартні методи просування продукції на різних ринках.	0,2	0,2	0,04
7	Відсутність реальних конкурентних переваг.	0,4	0,2121	0,085

Найвагоміший вплив серед факторів внутрішнього середовища мають великий асортимент продукції і недостатня прихильність споживачів до торгової марки "Pepsi-Cola".

### 2.3.2. Аналіз зовнішнього середовища.

#### SWOT-аналіз. SWOT Analysis Opportunities (Можливості):

- Зростання ринку продажу, вихід на нові ринки збуту.
- Швидкий розвиток інфраструктури на ринках Китаю, Південно-Східної Азії.
- Спрощення процедури ліцензування.
- Зниження рівня конкуренції для певних видів продукції, наприклад, на соковому ринку України.
- Проведення маркетингових досліджень по вивченню нових каналів збуту.

#### SWOT Analysis Threats (Загрози):

- Додаткові вимоги природоохоронних організацій.
- Політична нестабільність на ринках країн Близького Сходу.
- Нестабільність поставок і залежність дистриб'юторів від єдиного постачальника.
- Зростаючі енергозатрати.
- Високий рівень інфляції.
- Вимоги організацій охорони здоров'я (Індія).
- Зниження курсу долара.
- Конкуренція з випуску мінеральної води.
- Нестабільність політики оподаткування підприємства.
- Високі податки (у США, Німеччині).

Результати зваженої оцінки ступеня впливу чинників середовища наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати зваженої оцінки ступеня впливу чинників зовнішнього середовища

Показники	Вагомість	Імовірність настання	Інтегральна оцінка
1	2	3	4
<b>Макроекономічні</b>	4		
<i>Економічні</i>	1		

## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2	3	4
Зростання темпів інфляції	0,5	0,5	0,25
Зміна курсів валют (зниження курсу долара)	0,16	0,4	0,064
Зростання податків і мит	0,2	0,5	0,1
Зростання безробіття	0,14	0,3	0,042
<i>Політико-правові</i>	1		
Зміна правил ввезення продукції	0,35	0,3	0,105
Зміна законодавства США	0,3	0,2	0,06
Погіршення політичної ситуації в арабських країнах	0,15	0,1	0,015
Зменшення імперативних норм законодавства США	0,15	0,3	0,045
Націоналізація бізнесу	0,05	0,2	0,01
<i>Соціально-культурні</i>	1		
Поліпшення рівня життя населення	0,4	0,5	0,2
Зміни вподобань споживачів	0,6	0,4	0,24
<i>Науково-технічні</i>	1		
Вдосконалення технології виробництва (зменшення енергозатрат)	0,4	0,5	0,2
Зміна рекламних технологій	0,2	0,3	0,06
Розвиток інформаційної галузі	0,32	0,4	0,128
Вдосконалення менеджменту	0,08	0,2	0,016
<b>Найближче оточення</b>	6		
<i>Галузь</i>	1		
Зниження цін на сировину	0,25	0,5	0,125
Посилення конкуренції, в тому числі з випуску мінеральної води	0,25	0,5	0,125
Зміна рівня цін	0,3	0,4	0,12
Поява нових фірм на ринку	0,2	0,3	0,06
<i>Товари</i>	1		
Поява товарів-субститутів	0,65	0,3	0,195
Поява принципово нового товару	0,35	0,4	0,14
<i>Постачальники</i>	2		
Збої в поставках продукції	0,7	0,5	0,35
Поява нових постачальників	0,35	0,4	0,14
Розорення і вихід з ринку фірм-продавців	0,7	0,2	0,14
Невдала поведінка конкурентів (Coca-Cola)	0,07	0,2	0,014

## Частина 2. Міжнародні стратегії економічного розвитку

1	2	3	4
Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів (Coca-Cola)	0,18	0,3	0,054
<i>Покупці</i>	2		
Пропозиції про співпрацю з боку китайських та індійських підприємств	0,9	0,5	0,45
Недостатня прихильність споживачів до торгової марки "Pepsi-Cola"	1,1	0,5	0,55
Разом:	10		

За даної таблиці видно, що на компанію PepsiCo чинники найближчого оточення впливають негативно, тобто представляють сильну загрозу. Позитивний вплив на дану корпорацію здійснюють в основному тільки чинники макросередовища.

**Конкуренти.** У п'ятірку провідних "газованих" ТМ України входять "Росинка" (33,4% ринку), "Оболонь" (22,4%), Coca Cola (9,4%), Fanta (5,9%), Pepsi Cola (5,3%).

- Напій «Кока-кола» продається більш ніж в 200 країнах по всьому світу. Компанія «Кока-кола» також володіє торговими марками і виробляє цілий ряд інших напоїв: «Кока-кола лайт», «Спрайт», «Фанта», «Бонаква» та інші. «Кока-кола» виділяється в цьому ряду не тільки як прохолоджувальний, але і як енергетичний, і, можливо, навіть спортивний напій.
- У 2002 вийшла на ринок Месса-Кола як альтернатива західним маркам. Вироблена у Франції Кола націлена на мусульманських клієнтів. Виробник обіцяє віддавати частину прибутку палестинцям.
- Ign-bru – Шотландія.
- Мекка-Кола, Zam Zam Cola – Іран. Продається в Європі, США, Індії, Канаді.
- Cola Turka – Туреччина. Продається в ФРН, Австрії, Нідерландах,
- Бельгії, Франції та Данії.
- OpenCola - Канада.

- Almdudler – Німеччина.
- Orangina – Франція.
- Kola Real – Перу.
- Rivella – Швейцарія.
- Байкал, Буратіно – Казахстан.

**Споживачі.** Pepsi Cola продається в обсязі більше 100 млрд. пляшок на рік. Оборот – \$43,251 млрд. (2008 рік) зростає останнім часом. Продукція – безалкогольні напої. Компанія випускає прохолодні напої, соки, закуски і інші продукти харчування під марками «Пепсі-кола», Mountain Dew, Quaker Oats, Gatorade, Lays, Cheetos, SoBe, Tropicana, а також під місцевими марками. Споживачі – переважно молодь, спортсмени, ті, хто веде здоровий спосіб життя.

#### **Профспілки, партії та інші громадські організації.**

- PepsiCo – спонсор Демократичної партії США, Coca Cola – спонсор Республіканської партії США.
- Президент Р. Ніксон під час свого строку лобював інтереси PepsiCo, яка була спонсором його передвиборчої кампанії.
- PepsiCo має політичну підтримку в арабських країнах.

#### **Політичні умови.**

- Присутність PepsiCo на ринках залежить багато в чому від політичної присутності США в регіоні.
- Керівництво американської компанії PepsiCo оголосило про намір найближчим часом повернутися на іракський ринок. Компанія PepsiCo працювала в Іраку з 1950-го по 1990-й рік.
- Baghdad Soft Drinks в Іраку має ексклюзивні права на виробництво Пепсі.
- Pepsi не направляє свої вантажівки на захід від Багдада, у напрямі Ель-Фаллуджі і районів, де активно діють повстанці і бойовики.

**Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп компанії PepsiCo.**

Акціонери – дивіденди, та зростання акціонерного капіталу (акціонерний капітал PepsiCo 105,601 млн. \$, ціна за акцію 66\$, WACC 7%).

Менеджери – заробітна плата, влада, визнання, соціальні програми.

Споживачі – якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування (наприклад, під час депресії 30-х років в США «PepsiCo» організувала успішну атаку на ринкові позиції «Кока-коли». Пепсі-кола почала продаватися в пляшках по 12 унцій за ціною 5 центів. Пляшка «Кока-коли» об'ємом 6 унцій також коштувала 5 центів).

Працівники – заробітна плата, соціальна захищеність.

Кредитори та постачальники – проценти за кредитами, регулярні платежі та гарантії платежів.

Громадськість – робочі місця, збереження довкілля, добродійність.

Органи державної влади – податки (27,9%), зайнятість, сталий розвиток підприємства, дотримання законодавчо-правових норм.

**Альтернативна форма кривої ЖЦТ для PepsiCo.** Крива бум описує дуже популярний продукт зі стабільним збутом протягом довгого часу. Прикладом такого товару може бути напій "Пепсі". У випадку з такою кривою життєвого циклу товару фірма виробляє товар і отримує прибуток тривалий час.

**Макроаналіз. Модель PESTEL.**

P – political: політичні фактори, що впливають на ситуацію (наприклад, війна в Іраку – проникнення на ринок PepsiCo)

E – economical: економічні фактори (інфляція, економічна криза – необхідність проведення sales volume X-mass кампанії 2008)



S – social: соціальні фактори (зменшення частки підлітків в структурі населення через кризу народжуваності 1990-х років – вплив на обсяг продажу щороку)

T – technical: технічні фактори (розвиток Інтернету і мобільних технологій,

використання їх в комунікації зі споживачами)

E – environment: екологічні, «зелені питання» (використання відновлюваних ресурсів), соціальна відповідальність компанії

L – legal: юридичні фактори (держстандарти).

### **Мікроаналіз. Модель Портера.**

- потенційні конкуренти. На національному рівні вхідний бар'єр на ринок солодких газованих напоїв досить високий
- вплив постачальників. Постачальники рекламної продукції – Китай, локальні – завантаженість ліній, строки і тиражі – узгоджуються перед початком кампанії
- вплив споживачів. Необхідність постійних промо-кампаній, для того, щоб втриматися на етапі зрілості продукту. Фокус-групи по вибору подарунків до активацій
- рівень конкуренції. Рівень конкуренції на ринку вище середнього. Основні конкуренти – Кока-кола, Живчик, Росинка, Біола.
- вплив товарів – субститутів. Соки, нектари, пиво тощо.

**Висновки до розділу.** У п'ятірку провідних "газованих" ТМ України входять "Росинка" (33,4% ринку), "Оболонь" (22,4%), Соса Cola (9,4%), Fanta (5,9%), Pepsi Cola (5,3%). Сильні сторони PepsiCo: відома торгова марка (бренд) "Pepsi-Cola", великий асортимент продукції, знання ринку, розвинута збутова мережа, конкурентоспроможна продукція та ін.. Слабкі сторони PepsiCo: нестійкий фінансовий стан компанії, низькі темпи зростання на ринку США, втрата споживачів на ринках окремих арабських країн. Можливості для PepsiCo: зростання ринку продажу, вихід на нові

ринки збуту, швидкий розвиток інфраструктури на ринках Китаю, Південно-Східної Азії, зниження рівня конкуренції для певних видів продукції, наприклад, на соковому ринку України. Загрози для PepsiCo: додаткові вимоги природоохоронних організацій, політична нестабільність на ринках країн Близького Сходу, зростаючі енергозатрати, високий рівень інфляції, вимоги організацій охорони здоров'я (Індія).

#### **2.4. Аналіз ризиків і фінансових результатів Pepsi Co**

Рівень ризику слід оцінити за допомогою фінансових індикаторів. Враховуючи нормативні документи, праці вітчизняних науковців у даній сфері, а також досвід експертів в оцінюванні рівня економічного ризику за допомогою системи показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. Найбільш вагомими індикаторами:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- коефіцієнт маневреності власних коштів;
- коефіцієнт автономії.

Коефіцієнти наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### **Фінансові показники – індикатори ризику PepsiCo**

Назва показників	Спосіб розрахунку	Розрахунок значення	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Поточна ліквідність	Поточні активи / поточні зобов'язання	0,73	0,7-0,8 Чим більше значення коефіцієнта тим менша залежність від зовнішніх джерел

## Міжнародний стратегічний менеджмент

1	2	3	4
2. Абсолютна ліквідність	Грошові засоби / поточні зобов'язання	0,27	0,2-0,25 значення абсолютної ліквідності є достатнім, здатність підприємства ліквідувати заборгованість
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	Поточні активи / власний капітал	0,59	>0,5, характеризує частку поточних активів у власному капіталі
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / загальні зобов'язання	0,42	>0,2, характеризує співвідношення власних і позичкових коштів
5. Коефіцієнт автономії	Акціонерний капітал / валюта балансу	0,51	>0,5, чим більше значення, тим кращий фінансовий стан

У порівнянні із показниками інших компаній галузі PepsiCo має порівняно однакові значення показників. Тобто PepsiCo працює майже на одному рівні з конкурентами.

Таблиця 2.5

Об'єктивна оцінка економічного ризику PepsiCo

Період	Дохід від міжнародної економічної діяльності, млрд. дол.	Дисперсія V(X)	Серед. квадр. відхилення	Коефіцієнт варіації
1	29,433	26,629	5,160	17,532
2	28,909	32,311	5,684	19,663
3	30,505	16,714	4,088	13,402
4	31,608	8,912	2,985	9,445
5	31,822	7,680	2,771	8,709
6	32,562	4,126	2,031	6,238
7	35,137	0,296	0,544	1,547
8	39,474	23,821	4,881	12,364
9	43,251	74,956	8,658	20,017
10	43,232	74,627	8,639	19,982
Разом	7328,218	270,072	45,442	-
Середнє значення	34,593	27,007	4,544	12,890

Трендова модель динаміки коефіцієнтів варіації за аналізований період подана на рис. 2.10.

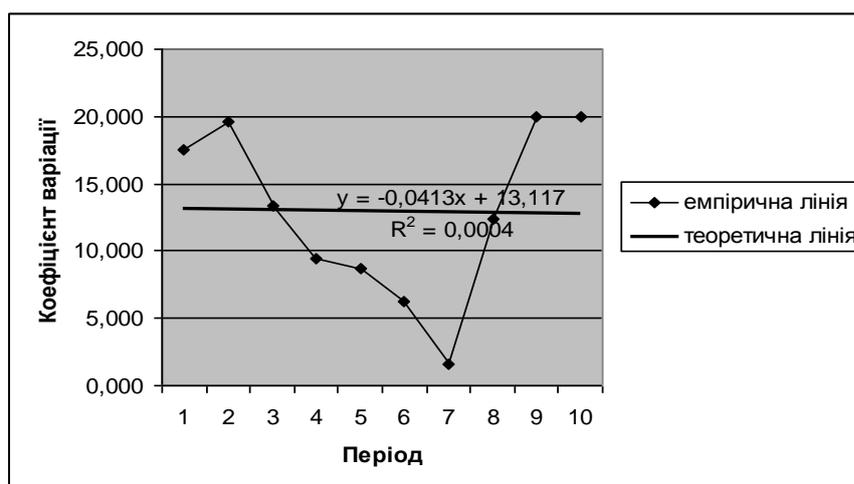


Рис. 2.10. Трендова модель динаміки коефіцієнтів варіації за аналізований період

Оскільки коефіцієнт варіації є меншим, ніж 33%, то числовий ряд є однорідним та рівень ризику допустимий. Середнє значення доходу 34,593 є типовою і надійною характеристикою сукупності. Спостерігається тенденція до зменшення ризику.

У структурі корпорації створено відділ управління ризиками. Зважаючи на активну інвестиційну діяльність PepsiCo, цей відділ здійснює портфельний аналіз, застосовує його модифікації: аналіз портфеля цінних паперів або інших ринкових активів (модель Марковіца, модель Шарпа), управління ризиками на основі портфельного аналізу у формі портфельних матриць, зокрема матриці Бостонської консалтингової групи ("зростання-частка ринку"), матриці Мак-Кінзі ("привабливість-конкурентоспроможність").

**Аналіз фінансового стану.** Чистий прибуток другого в світі виробника прохолодних напоїв американської PepsiCo за підсумками 2008 року знизився на 9,1% до 5,142 млрд. доларів проти 5,658 млрд. доларів порівняно з 2007 роком. При цьому продажі компанії виросли на 9,6% з 39,474 млрд. доларів до 43,251 млрд. доларів. Операційний прибуток знизився на 3,4% до 6,935 млрд. доларів проти 7,170 млрд. доларів в 2007 році. У IV кварталі чистий прибуток PepsiCo знизився на 43% до 719 млн. доларів проти 1,262 млрд. доларів роком рані. Виручка компанії збільшилася на 3,1% з 12,346 млрд. доларів до 12,729 млрд. доларів. Операційний прибуток скоротився на 29,9% до 1,213 млрд. доларів, тоді як в 2007 році операційний прибуток склав 1,730 млрд. доларів. У PepsiCo заявляють, що міцніючий долар позбавив компанію приблизно 5% чистого прибутку, а в нинішньому році втрати від курсової різниці можуть бути ще більше. У IV кварталі компанія витратила 543 млн. доларів на реалізацію частини плану по реструктуризації підприємства, який, зокрема передбачає звільнення приблизно 1,7% персоналу по всьому світу, або 3,5 тисяч чоловік. В результаті реструктуризації компанія сподівається

заощадити в найближчі три роки 1,2 млрд. доларів. Зросли активи US\$ 39,8 млрд. (2008).

Динаміка доходу від реалізації продукції PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.11.

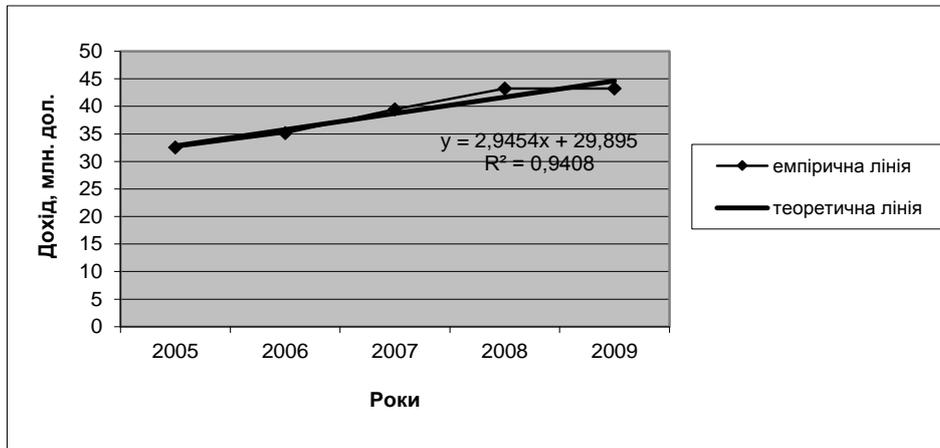


Рис. 2.11. Динаміка доходу від реалізації продукції PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка валового прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.12.

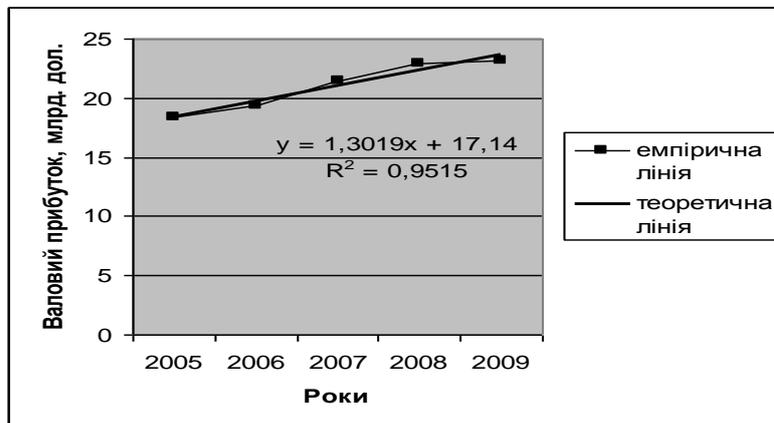


Рис. 2.12. Динаміка валового прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка чистого прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.13.

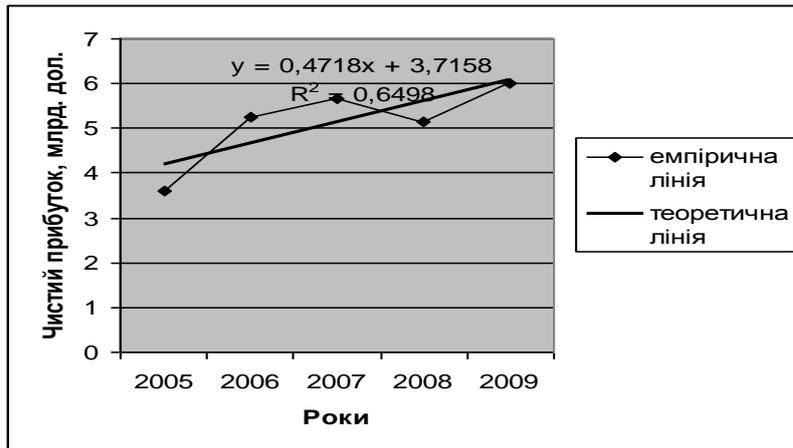


Рис. 2.13. Динаміка чистого прибутку PepsiCo за 2005-2009 рр.

Поточна ціна за акцію становить 66,1 доларів за акцію. Середньозважена вартість капіталу становить (WACC) 7%.

Динаміка ЕВІТДА (прибуток до вирахування амортизації, процентів та податку на прибуток) PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.14.

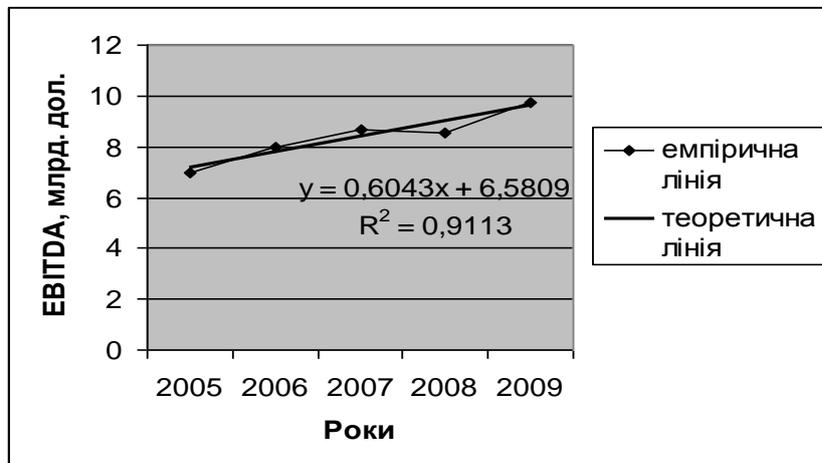


Рис. 2.14. Динаміка ЕВІТДА PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка ЕВІТ (прибуток до вирахування процентів та податку на прибуток) PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.15.

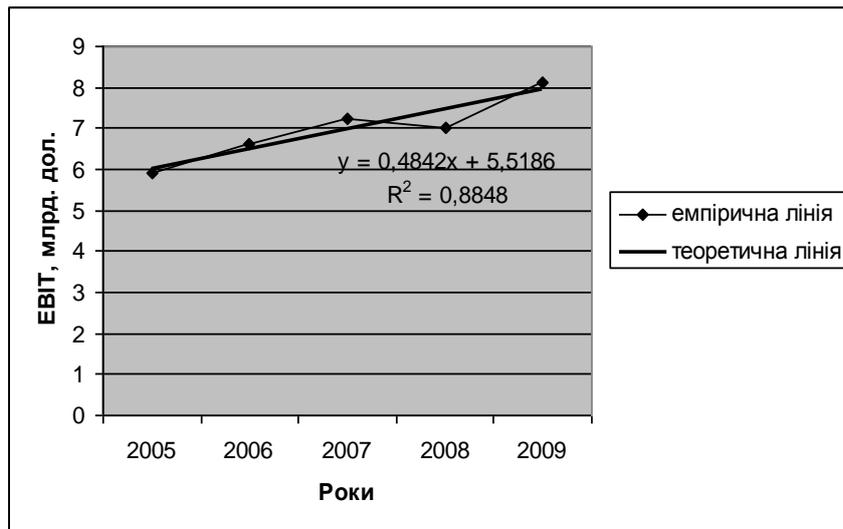


Рис. 2.15. Динаміка ЕВІТ PepsiCo за 2005-2009 рр.

Динаміка Free Cash Flow PepsiCo за 2005-2009 рр. подана на рис. 2.16.

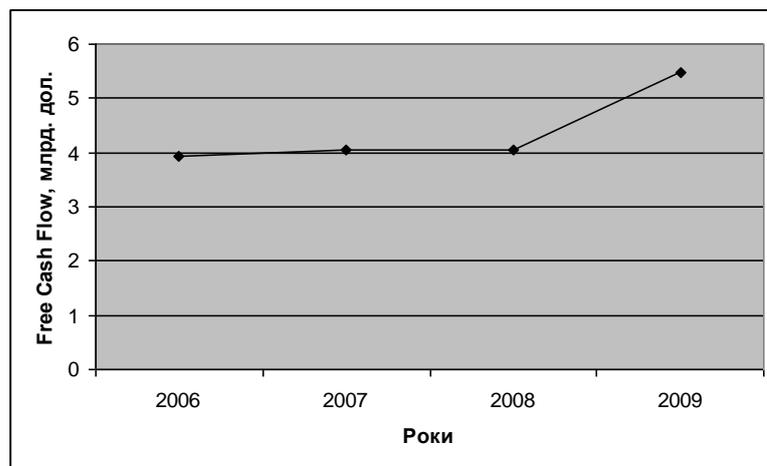


Рис. 2.16. Динаміка Free Cash Flow PepsiCo за 2005-2009 рр.

Виходячи на зовнішній ринок компанія „PepsiCo” може використати комбіновану стратегію: одну із конкурентних стратегій (за М. Портером) лідерства у витратах, а також стратегію диверсифікації брендів. Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості чи прагненні організації досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами. При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована



конструкція нових товарів, низькі збутові та рекламні витрати. Однак покупці не повинні вважати продукцію дешевою чи гіршою за якість. Така конкурентна перевага дає надійний “захист” від п’яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчують організації, які працюють неефективно. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів.

**Висновок до розділу.** Чистий прибуток американської PepsiCo за підсумками 2008 року знизився на 9,1% до 5,142 млрд. доларів проти 5,658 млрд. доларів роком раніше. Обороти – \$43,251 млрд. (2008 рік) має тенденцію до зростання. Операційний прибуток знизився на 3,4% до 6,935 млрд. доларів проти 7,170 млрд. доларів в 2007 році.

### ***Висновки***

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, організації мають концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та врахувати у своїй діяльності можливі зміни оточення. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей організації та змін у зовнішньому середовищі. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів господарювання, появі та впровадженню системи стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент є особливою управлінською діяльністю в будь-якій галузі діяльності, який розглядає методи розроблення загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової), а також механізми їх реалізації.

В даній роботі описано процес формування стратегії фірми і її цілей, а також спосіб їх досягнення. Здійснено аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

Компанія PepsiCo має на меті вихід на зовнішній ринок і до 2010 року збільшення частки ринку до 40 %.

Внаслідок проведення SWOT – аналізу для компанії було виявлено наступні можливості: географічного розширення ринку, наявності незабезпечених потреб, недоліки в існуючих конкурентних позиціях, стабільної структури витрат, високої ефективності системи просування товарів, зростання рівня інвестування, зміни у співвідношенні сильних та слабких сторін; можливість злиття з іншими підприємствами в харчовій промисловості.

При цьому важливо врахувати ряд загроз: поява нових конкурентів, конкуренція з боку колишніх партнерів, зміна споживчих мотивацій, зменшення купівельної спроможності покупців, технологічні зміни в галузі, зростання цін на сировину, настання економічного спаду, зміни валютних курсів, перешкоди до каналів доступу, зростання конкуренції на ринку ресурсів, посилення ліцензійного регулювання.

Виходячи на зовнішній ринок компанія може використати прямий метод організації міжнародної економічної діяльності.

Конкурентна стратегія, яку запропоновано обрати для організації, полягає у лідерстві витрат. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом. Перевагами стратегії лідерства у витратах вважають прибутковість організації навіть за умови сильної конкурентної боротьби, коли інші мають збитки; низькі витрати, які створюють високі вхідні бар'єри для конкурентів.

План дій реалізації розробленої стратегії наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

План дій реалізації розробленої стратегії

№	Заходи та дії	Необхідні ресурси	Термін виконання	Відповідальна особа
1	Мінімізація витрат	Економічне обґрунтування механізмів мінімізації витрат	2 місяць	Фінансовий директор
2	Продаж супутніх товарів	Підбір асортименту і пошук постачальників	3 місяці	Керівник відділу постачання
3	Укладання договорів з метою виходу на нові ринки	Пошук партнерів, аналіз доцільності укладання договорів.	1 рік	Керівник відділу постачання, юридичний відділ
4	Купівля акцій інших компаній-виробників на ринку	Банківський кредит, розрахунок його погашення і доцільність	10 років	Фінансовий директор, генеральний директор

## ЧАСТИНА 3. МИТНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 3.1. Визначення впливу техніко-експлуатаційних показників на розмір заробітної плати водія автомашини

**Мета роботи:** набути необхідні навички розрахунку заробітної плати водія при різних значеннях техніко-експлуатаційних показників використання рухомого складу.

**Завдання:** визначити вплив техніко-експлуатаційних показників на розмір заробітної плати водія автомашини за 1 день праці. Спосіб використання робіт на завантаженні-розвантаженні транспорту – напівмеханізований, умови праці – міські.

#### **Вихідні дані:**

Середня вантажопідйомність:  $q = 8,4$  т

Розцінка за 1 тону:  $C_t = 7,75 \cdot 13 / 100 = 1,008$  грн.

Розцінка за т-км:  $C_{ткм} = 0,78 \cdot 13 / 100 = 0,101$  грн.

Тип автомобіля: МАЗ-53352

Час перебування в наряді:  $T_n = 7 + 0,3 \cdot 8 = 9,4$  год.

Середня технічна швидкість автомобіля:  $V_t = 20 + 0,8 \cdot 8 = 26,4$  км/год

Коефіцієнт використання пробігу:  $\beta = 0,5 + 0,016 \cdot 8 = 0,628$

Дальність їздки з вантажем:  $l_{ет} = 5 + 8 = 13$  км

Час під навантаження/розвантаження:  $t_{п/р} = 0,2 + 0,03 \cdot 8 = 0,44$  год

Коефіцієнт використання вантажопідйомності:  $\gamma = 0,5 + 0,016 \cdot 8 = 0,628$

#### **Розрахунок:**

Розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників на розмір заробітної плати водія автомашини подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників  
на розмір заробітної плати водія автомашини

День місяця	T <sub>н</sub> , год.	V <sub>т</sub> , км/год	l <sub>ег</sub> , км	t <sub>п/р</sub> , год	β	γ	Q доб, т	P доб, ткм	ЗПт, грн.	ЗП ткм, грн.	ЗП, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	7	26,4	13	0,44	0,628	0,628	20,394	265,121	20,55	26,88	47,43
2	8	26,4	13	0,44	0,628	0,628	23,307	302,996	23,48	30,72	54,21
3	9	26,4	13	0,44	0,628	0,628	26,221	340,870	26,42	34,56	60,98
4	10	26,4	13	0,44	0,628	0,628	29,134	378,745	29,35	38,40	67,76
5	12	26,4	13	0,44	0,628	0,628	34,961	454,494	35,22	46,09	81,31
6	9,4	26,4	13	0,44	0,5	0,628	24,570	319,411	24,75	32,39	57,14
7	9,4	26,4	13	0,44	0,7	0,628	28,708	373,207	28,92	37,84	66,77
8	9,4	26,4	13	0,44	0,8	0,628	30,303	393,940	30,53	39,95	70,48
9	9,4	26,4	13	0,44	0,9	0,628	31,672	411,731	31,91	41,75	73,66
10	9,4	26,4	13	0,44	1,0	0,628	32,859	427,164	33,11	43,31	76,42
11	9,4	26,4	1	0,44	0,628	0,628	45,624	45,624	45,97	4,63	50,59
12	9,4	26,4	5	0,44	0,628	0,628	37,336	186,680	37,62	18,93	56,55
13	9,4	26,4	7	0,44	0,628	0,628	34,227	239,591	34,48	24,29	58,78
14	9,4	26,4	15	0,44	0,628	0,628	25,676	385,133	25,87	39,05	64,92
15	9,4	26,4	25	0,44	0,628	0,628	19,565	489,128	19,71	49,60	69,31
16	9,4	20	13	0,44	0,628	0,628	23,954	311,406	24,13	31,58	55,71
17	9,4	25	13	0,44	0,628	0,628	26,716	347,312	26,92	35,22	62,13
18	9,4	30	13	0,44	0,628	0,628	28,941	376,234	29,16	38,15	67,31
19	9,4	35	13	0,44	0,628	0,628	30,771	400,027	31,00	40,56	71,56
20	9,4	40	13	0,44	0,628	0,628	32,303	419,945	32,55	42,58	75,13
21	9,4	26,4	13	0,2	0,628	0,628	27,607	358,889	27,81	36,39	64,21
22	9,4	26,4	13	0,4	0,628	0,628	27,423	356,495	27,63	36,15	63,78
23	9,4	26,4	13	0,6	0,628	0,628	27,241	354,133	27,45	35,91	63,35
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
24	9,4	26,4	13	0,8	0,628	0,628	27,062	351,801	27,26	35,67	62,94
25	9,4	26,4	13	1,0	0,628	0,628	26,885	349,500	27,09	35,44	62,53
26	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,5	21,804	283,456	21,97	28,74	50,71
27	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,6	26,165	340,147	26,36	34,49	60,85
28	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,7	30,526	396,838	30,75	40,24	70,99
29	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,8	34,887	453,529	35,15	45,99	81,14
30	9,4	26,4	13	0,44	0,628	1,0	43,609	566,911	43,94	57,48	101,42

1.  $Q_{доб} = q \cdot \gamma \cdot \beta \cdot V_{т} \cdot T_{н} / (l_{ег} + V_{т} \cdot \beta + t_{п/р})$  – обсяг перевезень вантажу за добу, т;

$$Q_{доб1} = 8,4 \cdot 0,628 \cdot 0,628 \cdot 26,4 \cdot 7 / (13 + 26,4 \cdot 0,628 + 0,44) = 20,394 \text{ т}$$

2.  $P_{доб} = Q_{доб} \cdot l_{ег}$  – добовий вантажооборот, т/км;

$$P_{\text{доб1}} = 20,394 * 13 = 265,121 \text{ т/км}$$

$$3. \text{ЗП}_{\text{т}} = C_{\text{т}} * Q_{\text{доб}}$$

$$\text{ЗП}_{\text{т1}} = 1,008 * 20,394 = 20,55 \text{ грн.}$$

$$4. \text{ЗП}_{\text{ткм}} = C_{\text{ткм}} * P_{\text{доб}}$$

$$\text{ЗП}_{\text{ткм1}} = 0,101 * 265,121 = 26,88 \text{ грн.}$$

$$5. \text{ЗП} = \text{ЗП}_{\text{т}} + \text{ЗП}_{\text{ткм}} - \text{заробітна плата, грн.}$$

$$\text{ЗП}_1 = 20,55 + 26,88 = 47,43 \text{ грн.}$$

### ***Висновки***

На розмір заробітної плати впливають: середня вантажопідйомність, коефіцієнт використання вантажопідйомності, коефіцієнт використання пробігу, середня технічна швидкість автомобіля, час перебування у наряді (прямо пропорційні до обсягу перевезень вантажу за добу), дальність їздки з вантажем, час під завантаженням і розвантаженням.

Розмір заробітної плати водія прямо залежить від обсягу перевезень вантажу за добу і добового вантажообороту.

При збільшенні коефіцієнта використання пробігу розмір заробітної плати водія у тоннах і ткм зростає. Зі збільшенням коефіцієнта використання вантажопідйомності пробігу розмір заробітної плати водія у тоннах і ткм зростає. Зі збільшенням середньої технічної швидкості автомашини розмір заробітної плати водія у тоннах і ткм зростає. Зі збільшенням часу перебування у наряді розмір заробітної плати водія у ткм і тоннах зростає. Зі збільшенням дальності їздки розмір заробітної плати водія у ткм зростає, а, відповідно, у тоннах – зменшується. Зі зменшенням часу під завантаженням і розвантаженням за одну їздку розмір заробітної плати у тоннах і ткм зростає;

Найбільший вплив на розмір заробітної плати має коефіцієнт використання вантажопідйомності. Відповідно найменший вплив на розмір заробітної плати має дальність їздки з вантажем.

Режим праці для водія буде найефективнішим на 30 день, коли його заробітна плата найбільша за аналізований період і становить

101,42 грн. При цьому режимі коефіцієнт використання вантажопідйомності найвищий.

### **3.2. Розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників на собівартість перевезень**

**Мета роботи:** набути навички розрахунку собівартості й побудови залежностей між собівартістю і техніко-експлуатаційними показниками.

**Завдання:** визначити вплив техніко-експлуатаційних показників на собівартість перевезень для автомобіля і побудувати графіки залежностей виробітку автомобіля, пробігу й собівартості від зміни техніко-експлуатаційних показників.

**Вихідні дані:**

Середня вантажопідйомність:  $q = 8,4$  т

Тип автомобіля: МАЗ-53352

Час перебування в наряді:  $T_n = 7 + 0,3 \cdot 8 = 9,4$  год.

Середня технічна швидкість автомобіля:  $V_T = 20 + 0,8 \cdot 8 = 26,4$  км/год

Коефіцієнт використання пробігу:  $\beta = 0,5 + 0,016 \cdot 8 = 0,628$

Дальність їздки з вантажем:  $l_{er} = 5 + 8 = 13$  км

Час під навантаження/розвантаження:  $t_{n/p} = 0,2 + 0,03 \cdot 8 = 0,44$  год

Коефіцієнт використання вантажопідйомності:  $\gamma = 0,5 + 0,016 \cdot 8 = 0,628$

Розцінка за 1 км  $S_{км} = 0,252$  грн.

Тарифна ставка за годину  $S_{ч} = 1,68$  грн.

**Розрахунок:**

Розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників на собівартість перевезень наведено у таблиці 3.2.

Частина 3. Митне обслуговування міжнародних перевезень

Таблиця 3.2

Розрахунок впливу техніко-експлуатаційних показників  
на собівартість перевезень

№ п/п	Показник	Змінне значення показника	Їдоб, км	Qдоб, т	Рдоб, ткм	ЗПдоб, грн.	Вт, т	Вткм, ткм	Сткм, грн.
1	Тн	7	118,375	20,394	265,121	47,43	2,428	31,562	0,157
2		8	135,286	23,307	302,996	54,21	2,775	36,071	0,157
3		9	152,196	26,221	340,870	60,98	3,122	40,580	0,157
4		10	169,107	29,134	378,745	67,76	3,468	45,089	0,157
5		12	202,928	34,961	454,494	81,31	4,162	54,106	0,157
6	β	0,5	171,527	24,570	319,411	57,14	2,925	38,025	0,185
7		0,7	152,669	28,708	373,207	66,77	3,418	44,429	0,145
8		0,8	144,714	30,303	393,940	70,48	3,608	46,898	0,133
9		0,9	137,547	31,672	411,731	73,66	3,770	49,016	0,123
10		1,0	131,056	32,859	427,164	76,42	3,912	50,853	0,114
11	ler	1	29,917	45,624	45,624	50,59	5,431	5,431	0,511
12		5	100,920	37,336	186,680	56,55	4,445	22,224	0,221
13		7	121,521	34,227	239,591	58,78	4,075	28,523	0,194
14		15	166,962	25,676	385,133	64,92	3,057	45,849	0,150
15		25	192,105	19,565	489,128	69,31	2,329	58,230	0,131
16	Vт	20	131,920	23,954	311,406	55,71	2,852	37,072	0,157
17		25	153,456	26,716	347,312	62,13	3,181	41,347	0,157
18		30	172,197	28,941	376,234	67,31	3,445	44,790	0,157
19		35	188,653	30,771	400,027	71,56	3,663	47,622	0,158
20		40	203,220	32,303	419,945	75,13	3,846	49,993	0,160
21	тп/р	0,2	197,727	27,607	358,889	64,21	3,287	42,725	0,183
22		0,4	164,330	27,423	356,495	63,78	3,265	42,440	0,160
23		0,6	140,585	27,241	354,133	63,35	3,243	42,159	0,145
24		0,8	122,836	27,062	351,801	62,94	3,222	41,881	0,133
25		1,0	109,066	26,885	349,500	62,53	3,201	41,607	0,124
26	γ	0,5	158,961	21,804	283,456	50,71	2,596	33,745	0,197
27		0,6	158,961	26,165	340,147	60,85	3,115	40,494	0,164
28		0,7	158,961	30,526	396,838	70,99	3,634	47,243	0,141
29		0,8	158,961	34,887	453,529	81,14	4,153	53,992	0,123
30		1,0	158,961	43,609	566,911	101,42	5,191	67,489	0,099

Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від Тн подано на рис. 3.1.



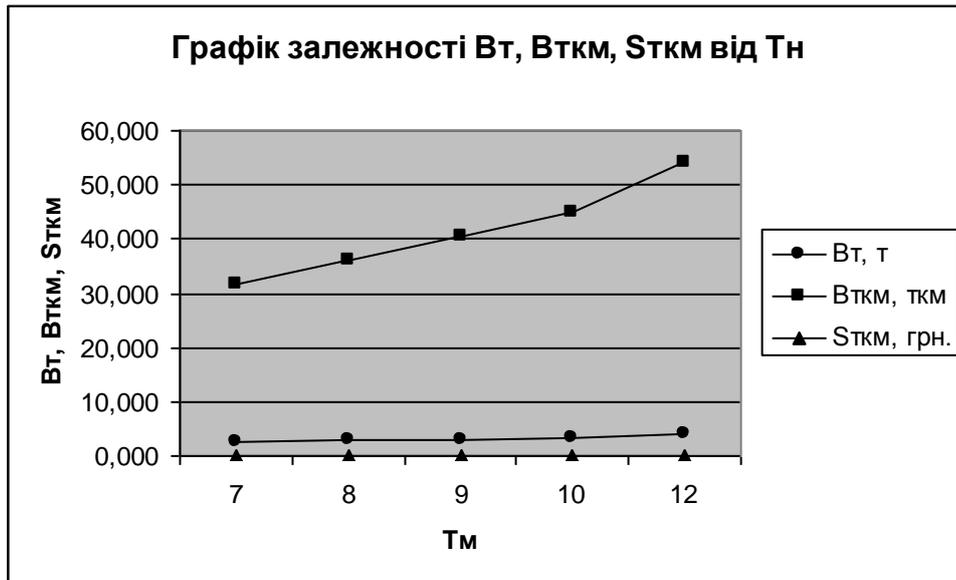


Рис. 3.1. Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від Тм

Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від  $\beta$  подано на рис. 3.2.

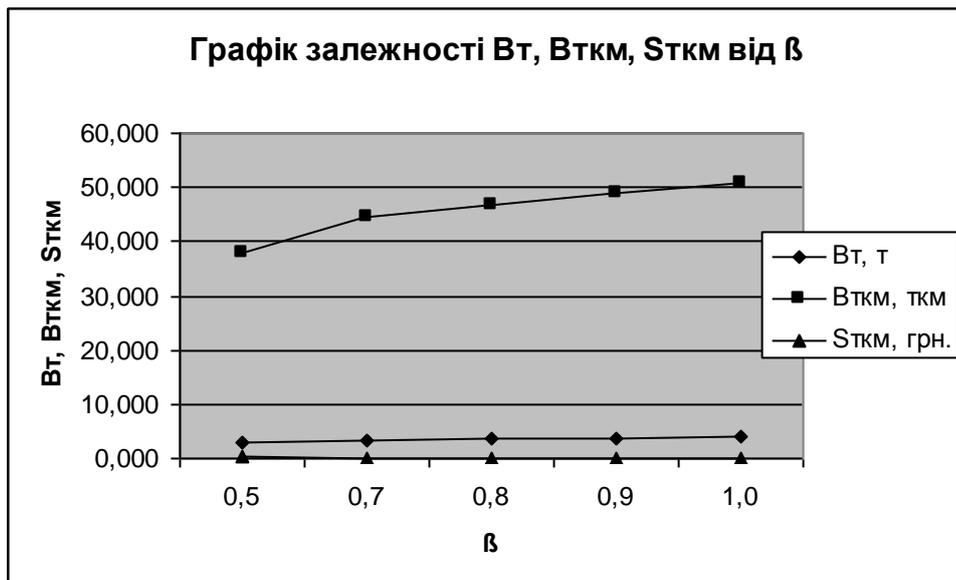


Рис. 3.2. Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від  $\beta$

Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від  $\log$  подано на рис. 3.3.

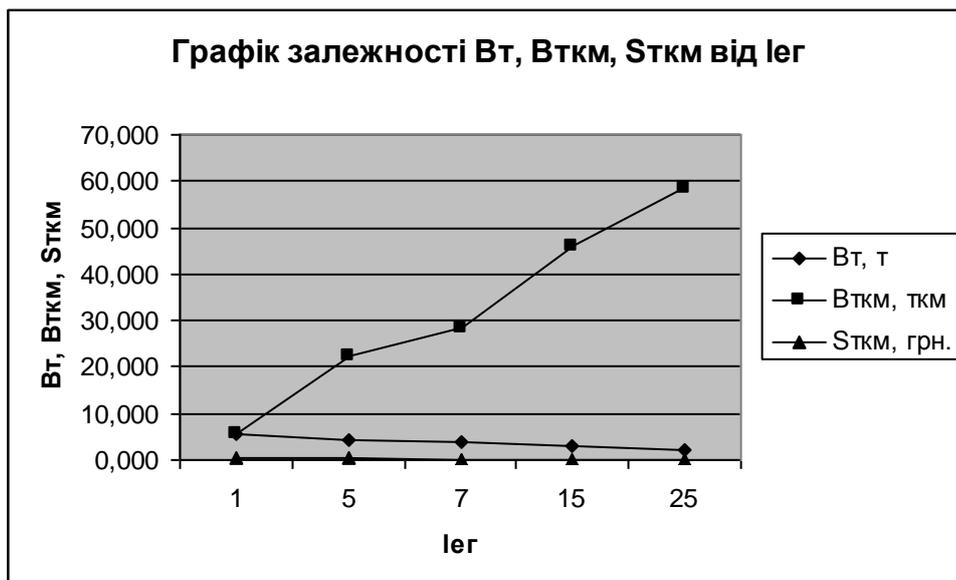


Рис. 3.3. Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від leg

Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від  $V_T$  подано на рис. 3.4.

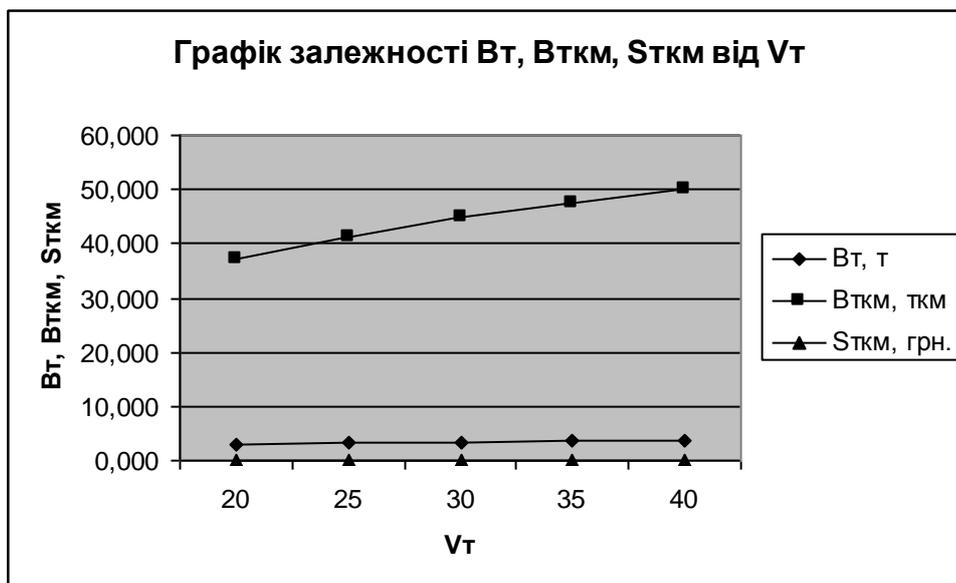


Рис. 3.4. Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від  $V_T$

Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від  $tp/p$  подано на рис. 3.5.

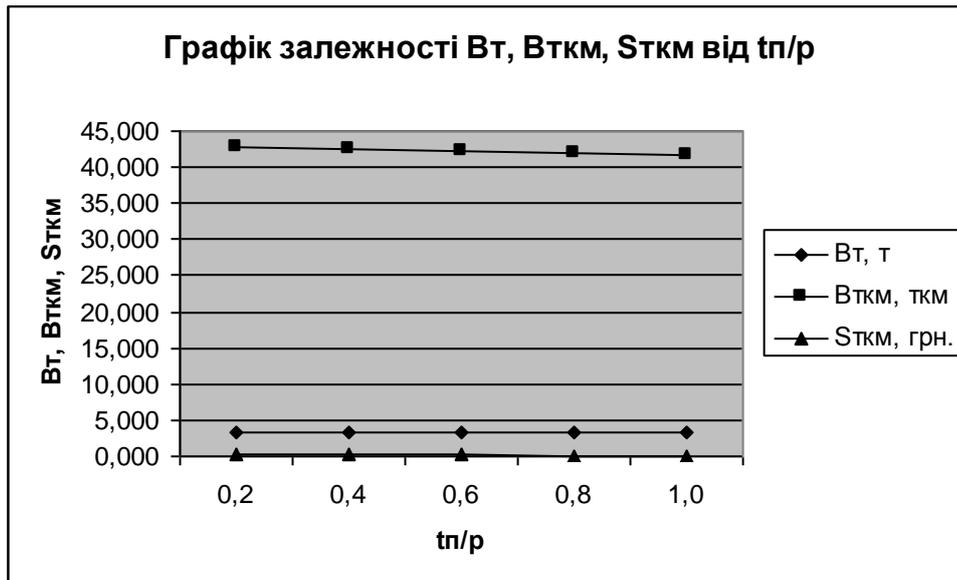


Рис. 3.5. Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від тп/р

Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від тп/р подано на рис. 3.6.

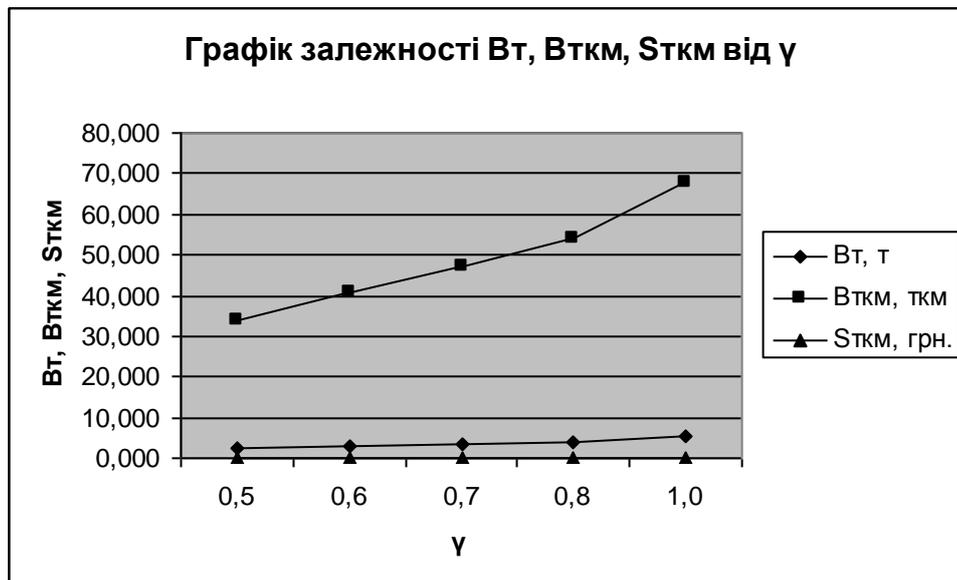


Рис. 3.6. Графік залежності Вт, Вткм, Сткм від тп/р

### Висновки

На собівартість ткм впливають:

- при збільшенні коефіцієнта використання пробігу собівартість ткм зменшується;
- при зростанні дальності їздки з вантажем собівартість ткм зменшується;
- при збільшенні середньої технічної швидкості автомобіля собівартість ткм збільшується;
- при збільшенні часу під завантаженням-розвантаженням собівартість ткм зменшується;
- при збільшенні коефіцієнта використання вантажопідйомності собівартість ткм зменшується;
- при збільшенні часу перебування в наряді собівартість ткм не змінюється.

### **3.3. Визначення впливу техніко-експлуатаційних показників на зростання продуктивності праці**

**Мета роботи:** набути необхідні практичні навички визначення приросту продуктивності праці за рахунок зміни техніко-експлуатаційних показників.

**Завдання:** визначити вплив найважливіших факторів зростання продуктивності праці працівників автотранспортного підприємства.

**Вихідні дані:**

Чисельність працюючих: 2008 рік – 515 осіб; 2009 рік – 518 осіб.

*2008 рік*

Чисельність працюючих:  $Ч=515$  осіб;

Середня вантажопідйомність:  $q = 4,44$  т

Коефіцієнт використання пробігу:  $\beta = 0,482$

Коефіцієнт використання вантажопідйомності:  $\gamma = 1,16$

Середня технічна швидкість автомобіля:  $V_t = 24,5$  км/год

Середня відстань перевезення:  $l = 5,06$  км

Коефіцієнт випуску рухомого складу на лінію  $\alpha = 0,7$

Час перебування в наряді:  $T_n = 9,08$  год.

Коефіцієнт врахування взаємозв'язку показників:  $k=6,95$

Скорочення іншого персоналу, що припадає на один автомобіль:  
 $v= 0,380$  чол.

Трудомісткість затрат на технічне обслуговування і ремонт на  
1000 км пробігу  $m=45,90$  чол.

Фонд робочого часу:  $\phi=2118$  люд-год

*2009 рік*

Чисельність працюючих:  $Ч=518$  осіб;

Середня вантажопідйомність:  $q = 4,44$  т

Коефіцієнт використання пробігу:  $\beta = 0,486$

Коефіцієнт використання вантажопідйомності:  $\gamma = 1,18$

Середня технічна швидкість автомобіля:  $V_t = 25,0$  км/год

Середня відстань перевезення:  $l = 5,24$  км

Коефіцієнт випуску рухомого складу на лінію  $\alpha = 0,715$

Час перебування в наряді:  $T_n = 9,48$  год.

Коефіцієнт врахування взаємозв'язку показників:  $k=7,18$

Скорочення іншого персоналу, що припадає на один автомобіль:  
 $v= 0,290$  чол.

Трудомісткість затрат на технічне обслуговування і ремонт на  
1000 км пробігу  $m=30,00$  чол.

Фонд робочого часу:  $\phi=2079$  люд-год

### **Розрахунок:**

Розрахунок впливу найважливіших факторів зростання продуктивності праці працівників автотранспортного підприємства наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок впливу найважливіших факторів зростання продуктивності праці працівників автотранспортного підприємства

ΔПТq	1,000
ΔПТВ	1,008
ΔПТу	1,017
ΔПТv1	1,015
Δпv	0,980
ΔПТІ	1,026
ΔпІ	0,966
ΔПТa	1,002
Δпa	0,979
ΔПТт	1,004
Δпт	0,958
ΔПТк	0,976
Δпк	1,033
ΔПТВ	1,024
Δпв	0,763
ΔПТm	1,095
Δпm	0,654
ΔПТф	0,983
Δпф	1,019
ΔПТ	1,157

### **Висновки**

На зростання продуктивності праці найістотніший вплив має скорочення трудомісткості затрат на технічне обслуговування і ремонт на 1000 км пробігу. ΔПТm=1,095.

Зростання продуктивності праці становить 15,7%.

### **3.4. Розрахунок коефіцієнтів технічної готовності і випуску на лінію вантажних автомобілів автопарку за даними табеля обліку стану рухомого складу**

**Мета роботи:** освоїти методику розрахунку коефіцієнтів технічної готовності й випуску на лінію.

**Завдання:** за даними обліку стану рухомого складу розрахувати коефіцієнти технічної готовності й випуску автомобілів на лінію,

проаналізувати коефіцієнти технічної готовності й випуску автомобілів на лінію, проаналізувати отримані числові результати, запропонувати заходи для поліпшення використання вантажних автомобілів.

**Вихідні дані:**

Загальна кількість вантажних автомобілів в АТП становить 50 одиниць.

Середньодобовий пробіг автомобіля ЗІЛ-130-76 250 км.

Періодичність проведення ТО-1 – через кожні 3 тис. км, періодичність проведення ТО-2 – через кожні 12 тис. км.

ПР здійснюється в середньому через кожні 48 днів. Половина рухомого складу автопарку протягом місяця перебуває на поточному ремонті тривалістю 2 дні.

**Розрахунок:**

Табель обліку рухомого складу автопарку подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Табель обліку рухомого складу автопарку

День місяця	Тн, год.	Vт, км/год	leg, км	тп/р, год	$\beta$	$\gamma$	Q доб, т	P доб, ткм	ЗПт, грн.	ЗП ткм, грн.	ЗП, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	7	26,4	13	0,44	0,628	0,628	20,394	265,121	20,55	26,88	47,43
2	8	26,4	13	0,44	0,628	0,628	23,307	302,996	23,48	30,72	54,21
3	9	26,4	13	0,44	0,628	0,628	26,221	340,870	26,42	34,56	60,98
4	10	26,4	13	0,44	0,628	0,628	29,134	378,745	29,35	38,40	67,76
5	12	26,4	13	0,44	0,628	0,628	34,961	454,494	35,22	46,09	81,31
6	9,4	26,4	13	0,44	0,5	0,628	24,570	319,411	24,75	32,39	57,14
7	9,4	26,4	13	0,44	0,7	0,628	28,708	373,207	28,92	37,84	66,77
8	9,4	26,4	13	0,44	0,8	0,628	30,303	393,940	30,53	39,95	70,48
9	9,4	26,4	13	0,44	0,9	0,628	31,672	411,731	31,91	41,75	73,66
10	9,4	26,4	13	0,44	1,0	0,628	32,859	427,164	33,11	43,31	76,42
11	9,4	26,4	1	0,44	0,628	0,628	45,624	45,624	45,97	4,63	50,59
12	9,4	26,4	5	0,44	0,628	0,628	37,336	186,680	37,62	18,93	56,55
13	9,4	26,4	7	0,44	0,628	0,628	34,227	239,591	34,48	24,29	58,78

### Частина 3. Митне обслуговування міжнародних перевезень

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14	9,4	26,4	15	0,44	0,628	0,628	25,676	385,133	25,87	39,05	64,92
15	9,4	26,4	25	0,44	0,628	0,628	19,565	489,128	19,71	49,60	69,31
16	9,4	20	13	0,44	0,628	0,628	23,954	311,406	24,13	31,58	55,71
17	9,4	25	13	0,44	0,628	0,628	26,716	347,312	26,92	35,22	62,13
18	9,4	30	13	0,44	0,628	0,628	28,941	376,234	29,16	38,15	67,31
19	9,4	35	13	0,44	0,628	0,628	30,771	400,027	31,00	40,56	71,56
20	9,4	40	13	0,44	0,628	0,628	32,303	419,945	32,55	42,58	75,13
21	9,4	26,4	13	0,2	0,628	0,628	27,607	358,889	27,81	36,39	64,21
22	9,4	26,4	13	0,4	0,628	0,628	27,423	356,495	27,63	36,15	63,78
23	9,4	26,4	13	0,6	0,628	0,628	27,241	354,133	27,45	35,91	63,35
24	9,4	26,4	13	0,8	0,628	0,628	27,062	351,801	27,26	35,67	62,94
25	9,4	26,4	13	1,0	0,628	0,628	26,885	349,500	27,09	35,44	62,53
26	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,5	21,804	283,456	21,97	28,74	50,71
27	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,6	26,165	340,147	26,36	34,49	60,85
28	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,7	30,526	396,838	30,75	40,24	70,99
29	9,4	26,4	13	0,44	0,628	0,8	34,887	453,529	35,15	45,99	81,14
30	9,4	26,4	13	0,44	0,628	1,0	43,609	566,911	43,94	57,48	101,42

Величина АДінв визначається як добуток загальної кількості автомобілів парку на кількість календарних днів у місяці, тобто:

$$АДінв = Асп * Дм$$

$αт = АДспр / АДінв = (АДінв - АДто,тр) / АДінв$  – коефіцієнт технічної готовності

$$αт = (50 * 30 - (44 + 43 + 44)) / 50 * 30 = 0,9127;$$

$αв = (АДінв - (АДто,тр + АДпр)) / АДінв$  – коефіцієнт випуску автомобілів на лінію

$$αв = (50 * 30 - (44 + 43 + 44 + 50)) / 50 * 30 = 0,8793.$$

#### **Висновки**

Коефіцієнт технічної готовності більший від коефіцієнту випуску автомобілів на лінію, через те що коефіцієнт випуску автомобілів на лінію враховує дні поточного ремонту. Половина рухомого складу автопарку протягом місяця перебуває на поточному ремонті 2 дні. Для поліпшення використання складу автопарку необхідно:



1. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів шляхом правильного підбору і розстановки кадрів, систематичного підвищення їх кваліфікації, впровадження наукової організації праці та, відповідно до цього, побудова системи оплати праці. При цьому темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання заробітної плати. Підвищення кваліфікації робітників дозволить збільшити норми виробітки, продуктивності праці, одержати економію на заробітній платі та знизити собівартість робіт. Для визначення кількості працівників, які повинні підвищити кваліфікацію, необхідно переглянути норми виконання робіт в транспортному господарстві.

2. Ефективне використання основних фондів підприємства і насамперед рухомого складу. Останнє досягається шляхом впровадження нових, більш прогресивних форм і методів організації автомобільних перевезень, дозволяє підвищити експлуатаційні показники роботи автомобілів, а отже, підвищити продуктивність рухомого складу і знизити собівартість перевезень.

3. Проведення систематичної роботи з технічного вдосконалення виробництва шляхом оснащення автотранспортного підприємства новими моделями рухомого складу, у яких вищі техніко-економічні показники; реконструкції й будівництва нових виробничих приміщень, які дозволяють ефективніше здійснювати технічне утримання рухомого складу; оснащення автотранспортного підприємства сучасним устаткуванням, впровадження передових технологій технічного обслуговування і ремонту, механізації і автоматизації процесу перевезення. Найкраще придбати автомобілі з більшою вантажопідйомністю. Це призведе до зменшення витрат на ремонти, на купівлю запасних частин, на оплату праці і т. п.

4. Поліпшення планування роботи автотранспортних підприємств (визначення найефективніших планових показників, поліпшення планування завантаження автомобілів).

5. У сфері господарсько-фінансової діяльності необхідні: ліквідація непродуктивних витрат й усунення втрат виробництва; суворо дотримуватися фінансової дисципліни; ширше впроваджувати внутрішньогосподарський розрахунок (в колони, цехи, бригади тощо), як засіб, направлений замінити отримання найкращих показників роботи за найменших видатках у виробництві.

6. Створення запасу шин, палива для усунення простоїв.

7. Забезпечення заміни водіїв.

8. Перехід на альтернативне паливо – зріджений газ і, відповідно, переобладнання автомобілів для цього.

9. Використання системи матеріального стимулювання за якісні та кількісні показники роботи.

10. Розширити інфраструктуру надання послуг з вантажних перевезень.

На розмір заробітної плати впливають: середня вантажопідйомність, коефіцієнт використання вантажопідйомності, коефіцієнт використання пробігу, середня технічна швидкість автомобіля, час перебування у наряді (прямо пропорційні до обсягу перевезень вантажу за добу), дальність їздки з вантажем, час під завантаженням і розвантаженням.

Розмір заробітної плати водія прямо залежить від обсягу перевезень вантажу за добу і добового вантажообороту.

При збільшенні коефіцієнта використання пробігу розмір заробітної плати водія у тоннах і ткм зростає. Зі збільшенням коефіцієнта використання вантажопідйомності пробігу розмір заробітної плати водія у тоннах і ткм зростає. Зі збільшенням середньої технічної швидкості автомашини розмір заробітної плати

водія у тоннах і ткм зростає. Зі збільшенням часу перебування у наряді розмір заробітної плати водія у ткм і тоннах зростає. Зі збільшенням дальності їздки розмір заробітної плати водія у ткм зростає, а, відповідно, у тоннах – зменшується. Зі зменшенням часу під завантаженням і розвантаженням за одну їздку розмір заробітної плати у тоннах і ткм зростає;

Найбільший вплив на розмір заробітної плати має коефіцієнт використання вантажопідйомності. Відповідно найменший вплив на розмір заробітної плати має дальність їздки з вантажем.

Режим праці для водія буде найефективнішим на 30 день, коли його заробітна плата найбільша за аналізований період і становить 101,42 грн. При цьому режимі коефіцієнт використання вантажопідйомності найвищий.

### **3.5. Математичні методи оперативного планування роботи АТП**

**Мета роботи:** освоїти методику знаходження плану перевезень однорідного вантажу.

**Завдання:** скласти матрицю перевезень за вхідними даними, визначити плани перевезень методами мінімального елемента і Фогеля, визначити середню тривалість їздки з вантажем для кожного варіанта плану перевезень, розрахувати їх ефективність і зробити висновки.

**Вихідні дані:**

У пунктах  $A_i$  розміщений однорідний вантаж, який повинен бути доставлений до пунктів призначення  $B_j$ .

**Розрахунок:**

Матриця відстаней між вантажовідправниками і вантажоотримувачами подана у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця відстаней між вантажовідправниками і вантажоотримувачами

Вантажоотримувач		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Вантажовідправник		280	480	200	100	180	300	700
A1	580	5	16	10	6	13	12	8
A2	380	42	19	14	8	13	8	14
A3	280	10	8	7	9	12	45	25
A4	600	16	11	13	15	17	34	13
A5	400	8	21	23	12	23	16	11

$$A_i = (580+380+280+600+400)=2240$$

$$B_i = (280+480+200+100+180+300+700)=2240$$

План перевезень (обсяги поставок) за методом мінімального елемента поданий у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План перевезень (обсяги поставок) за методом мінімального елемента

Вантажоотримувач		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	Lij*gij
Вантажовідправник		280	480	200	100	180	300	700	
A1	580	280			100			200	3600
A2	380					80	300		3440
A3	280		80	200					2040
A4	600		400			100		100	7400
A5	400							400	4400

$L_{cp} = (3600+3440+2040+7400+4400)/2240=9,32$  год. – середня тривалість їздки з вантажем за методом мінімального елемента.

Матриця перевезень за цим варіантом має вигляд:

$$M = \begin{pmatrix} 280 & 0 & 0 & 100 & 0 & 0 & 200 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 80 & 300 & 0 \\ 0 & 80 & 200 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 400 & 0 & 0 & 100 & 0 & 100 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 400 \end{pmatrix}$$

План перевезень (обсяги поставок) за методом Фогеля поданий у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План перевезень (обсяги поставок) за методом Фогеля

Вантажоотримувач		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	Lij*gij
Вантажовідправник		280	480	200	100	180	300	700	
A1	580	-	-	-	20	-	-	560	4600
A2	380	-	-	-	80	-	300	-	3040
A3	280	-	280	-	-	-	-	-	2240
A4	600	-	200	200	-	180	-	20	8120
A5	400	280	-	-	-	-	-	120	1320

$L_{ср} = (4600+3040+2240+8120+1320)/2240=8,63$  год. – середня тривалість їздки з вантажем за методом Фогеля.

Матриця перевезень за цим варіантом має вигляд:

$$M = \begin{matrix} & & 0 & 0 & 0 & 20 & 0 & 0 & 560 \\ & & 0 & 0 & 0 & 80 & 0 & 300 & 0 \\ & 0 & 280 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ & 0 & 200 & 200 & 0 & 180 & 0 & 20 & \\ & 280 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 120 & \end{matrix}$$

Економічний ефект  $E=(9,32-8,63)/9,32*100\%=7,47\%$ .

### **Висновки**

Метод Фогеля дає розв'язок, найбільш близький до оптимального. Тому що вартість оптимального плану, отриманого методом Фогеля, становить 19320 грн., а вартість плану, отриманого методом мінімального елемента, становить 20880 грн. При використанні методу мінімального елемента у матрицях великих розмірів важко знаходити мінімальний елемент при розрахунках вручну. Транспортна задача лінійного програмування отримала найширше представлення в теоретичних розробках і практичному використанні в промисловості і на транспорті.

Особливо важливе місце вона має у справі раціоналізації поставок і оптимальних схем вантажопотоків. Тому все більше уваги приділяють вивченню і розробці питань використання транспортної задачі у плануванні. Так, А. Лур'є і Ю. Олейник розробили метод наближення умовно-оптимальними планами, А. Брудно запропонував метод диференціальних рент.

## **ЧАСТИНА 4. ОБЛІК, ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВЕ ТА БАНКІВСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ**

### **4.1. Оцінювання та аналізування кадрового потенціалу підприємства, продуктивності праці, заробітної плати**

**Мета:** виявлення динаміки показників кадрового забезпечення підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

**Завдання:**

- загальне оцінювання складу працівників на підприємстві в умовах ЗЕД;
- побудувати факторні моделі для визначення кадрового складу підприємства, оцінювання діяльності персоналу та оплати праці персоналу при здійсненні ЗЕД;
- виявлення факторів впливу на перевиконання плану, зміну якості роботи працівників та річного прибутку;
- вимірювання впливу окремих факторів на величину показників, що аналізуються при здійсненні ЗЕД;
- узагальнення результатів факторного впливу і формування управлінських рішень при здійсненні ЗЕД.

**Прикладні задачі:**

- практичне засвоєння прийомів та способів аналізування кадрового потенціалу підприємства, продуктивності праці та заробітної плати;
- виявлення результатів факторного впливу і формування управлінських рішень при здійсненні ЗЕД.

Інструмент факторного аналізу – метод різниць.

Джерела інформації – форми поточної і річної звітності про виконання показників з праці.

Розрахункові показники:

#### Частина 4. Облік, валютно-фінансове та банківське обслуговування

- середня кількість днів 1 робітника(кількість людино-днів / кількість роб.)
- середня тривалість робочого дня (кількість людино-годин / (кількість роб.\*кількість днів))
- річна ПП 1 робітника (В/Ч)
- денна ПП 1 робітника (річна ПП / кількість днів)
- погодинна ПП 1 робітника (денна ПП / трив. роб. дня)
- річна ПП 1 працівника.

Дані про кадровий склад підприємством наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

#### Кадровий склад підприємства

Категорія працівників	Базовий період факт	Звітний період		Абс. відхил.	Відн. відхил. %	Склад працівників, %		
		план	факт			Б (факт)	З (план)	З Факт
1. Усього працівників, в т.ч.	755	746	753	7	0,94	89,561	89,556	89,96
Керівники	35	35	35	0	0,00	4,15	4,20	4,18
Робітники	568	562	572	10	1,78	67,38	67,47	68,34
спеціалісти	98	97	95	-2	-2,06	11,63	11,64	11,35
службовці	54	52	51	-1	-1,92	6,41	6,24	6,09
2. Усього працюючих, зайнятих в непромисловій сфері	88	87	84	-3	-3,45	10,44	10,44	10,04
Разом	843	833	837	4	0,48	100,00	100,00	100,00

Як видно з табл. 4.1, у звітному періоді порівняно з базовим періодом чисельність працюючих зменшилась, проте порівняно з планом на звітній період збільшилась на 4 працівники. Але у



відносній величині ці зміни не є значними. Тобто загальна структура кадрів на підприємстві практично не змінюється і це свідчить про стабільність управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 4.2

Показники оцінювання діяльності персоналу

№ з/п	Показники, од. вимірювань	Базовий період (факт)	Звітний період	
			План	Звіт
1	2	3	4	5
1.	Валова продукція в оптових цінах в-ва, тис. грн.	2204	2318	2413
2.	Річний виробіток на одного працівника, грн.	3393	3455	3575
3.	Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма робітниками за рік, тис. днів	162	163	165
4.	Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма робітниками за рік, тис. год.	992	1014	1016

Таблиця 4.3

Показники оплати праці персоналу підприємства

№ з/п	Показники	Базовий період (факт)	Звітний період	
			План	Факт
1	2	3	4	5
1.	1. ФОП ВПП, тис. грн.	709	690	716

Частина 4. Облік, валютно-фінансове та банківське обслуговування

1	2	3	4	5
2.	2. ФОП робітників, тис. грн., 12% від ВП	556	545	502
3.	3. ФОП персоналу в-ва, тис. грн., 10% від ВП	64	65	63
4.	4. ФОП усіх працівників в- ва, тис. грн.	773	755	779

Кількість днів, відпрацьованих одним робітником визначається за формулою

$$\text{Трдн} = \text{Тлд} / n,$$

де Тлд – число відпрацьованих людино-днів

n – чисельність робітників.

$$\text{Трдн} = 165000/572 = 288,46 \text{ днів.}$$

Середня тривалість робочого дня визначається за формулою

$$\text{Трд} = \text{Тлг}/\text{Тлд}$$

де Тлг – число відпрацьованих людино-годин

$$\text{Трд} = 1016000/165000 = 6,16 \text{ год.}$$

Річна ПП розраховується за формулою

$$\text{ППр} = \text{В}/\text{Ч}$$

де В- випуск продукції.

$$\text{ППр} = 241300/572 = 4218,53 \text{ (грн./чол.)}$$

Денна ПП визначається за формулою

$$\text{ППд} = \text{ППр}/\text{Трдн}$$

$$\text{ППд} = 4218,53/288,46 = 14,62 \text{ (грн./чол.)}$$

Погодинна ПП розраховується

$$\text{ППг} = \text{ППд}/\text{Трд}$$

$$\text{ППг} = 14,62/6,16 = 2,38 \text{ (грн. /чол.)}$$

Продуктивність праці на одного працюючого

$$\text{ПП на працююч.} = \text{ВП}/n = 2413000/837 = 2882,92 \text{ грн. /чол.}$$

Як бачимо ПП працівника є меншою, ніж ПП на робітника. Це пов'язано з тим, що робітники, котрі безпосередньо займаються виробництвом, становлять лише певну частку всіх працюючих на підприємстві.

За планом тривалість робочого дня становить

$$\text{Трдн} = 1014000/163000 = 6,22 \text{ год.}$$

Але фактично  $\text{Трдн} = 1016000/165000 = 6,16 \text{ год.}$

Звідси видно, що кожного дня працівники не допрацьовують близько 5 хв.

За фактом

$$\text{ВП план} = 2318\ 000 \text{ (грн.)}$$

$$\text{ВП факт} = 2413\ 000 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Перевипуск ПВП} = \text{ВП за факт.} - \text{ВП за план.} = 95000 \text{ (грн.)}$$

ПП в базовому періоді

$$\text{ППб} = 2294000/843 = 2721,23 \text{ (грн./чол.)}$$

ПП в звітному періоді

$$\text{Позв} = 2413000/837 = 2882,92 \text{ (грн./чол.)}$$

Отже, темп зростання ПП становить  $2882,92/2721,23 * 100 = 105,94\%$ .

Середня річна заробітна плата в базовому, звітному (за планом і фактом) періодах складає

$$\text{ЗПб} = 773000/843 = 916,96 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗП1} = 755000/833 = 906,36 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗПф} = 779000/837 = 930,7 \text{ грн.}$$

Отже, темпи зростання середньої ЗП дорівнює  $930,70/916,96 * 100 = 101,50\%$ .

Факторна модель матиме наступний вигляд

$$\text{ФОП} = \text{ЗПсер} * n,$$

ФОП – фонд оплати праці

ЗП сер – середня заробітна плата.

Таблиця 4.4

Результат обчислень ФОП персоналу підприємства

№ розрахунку	ЗП	Ч	ФОП	Факторні відхилення
1	2	3	4	5
Баз.	916,96	833	773000	
1	906,36	833	755000	Вплив ЗП=ФОП1-ФОПб= =-18000
Зіт. (факт.)	930,7	837	779000	Вплив чисельності = =24000
Перевірка	ФОПф-ФОПб=6000			

**Висновки.** Отже, з проведених розрахунків можна зробити висновок, що валова продукція підприємства порівняно з планом зросла на 95000 грн., або на 4,1%.. Цей ріст викликаний ростом продуктивності праці та збільшенням виробітку. Це свідчить про те, свідчить про те, що на підприємстві наявні потужності використовуються не повністю. Діяльність підприємства в цілому характеризується перевиконанням деяких планових показників, зокрема збільшення ФОП працюючих на підприємстві. Проблеми: темпи зростання ПП перевищують темпи зростання середньої заробітної плати (викликає незадоволення працівників), ріст чисельності працівників призводить до зменшення ФОП.

**4.2. Презентаційна частина**



**ВАКАНТНА ПОСАДА  
СИСТЕМНОГО  
АРХІТЕКТОРА  
В PEPSICO**

2010 р.

***Зміст презентації***

- 1. Вакансія в компанії PepsiCo.***
- 2. Місія і цілі компанії PepsiCo.***
- 3. Слогани компанії PepsiCo.***
- 4. Цінності компанії PepsiCo.***





## Рекламне оголошення

У команду PepsiCo потрібний системний архітектор для участі в проектуванні, розвитку і експлуатації високонавантажених і відмовостійких сервісів.

**Вимоги:**

- досвід роботи з великими обсягами і потоками даних;
- розуміння принципів побудови високонавантажених і відмовостійких сервісів;
- розуміння принципів функціонування мереж;
- досвід адміністрування операційної системи Unix (Linux і FREEBSD) більше 5 років;
- досвід адміністрування веб-сервер-додатків;
- досвід адміністрування СУБД;
- досвід програмування на скриптових мовах (shell, perl, python);
- досвід системного програмування на C/C++;
- вміння працювати в команді, переймати досвід і ділитися власним досвідом.

**Умови:**

- робота у київському офісі PepsiCo
- повний робочий день, в динамічному і дружньому колективі.

**Тип зайнятості**

- повна зайнятість, повний робочий день.



## Вимоги до системного архітектора:

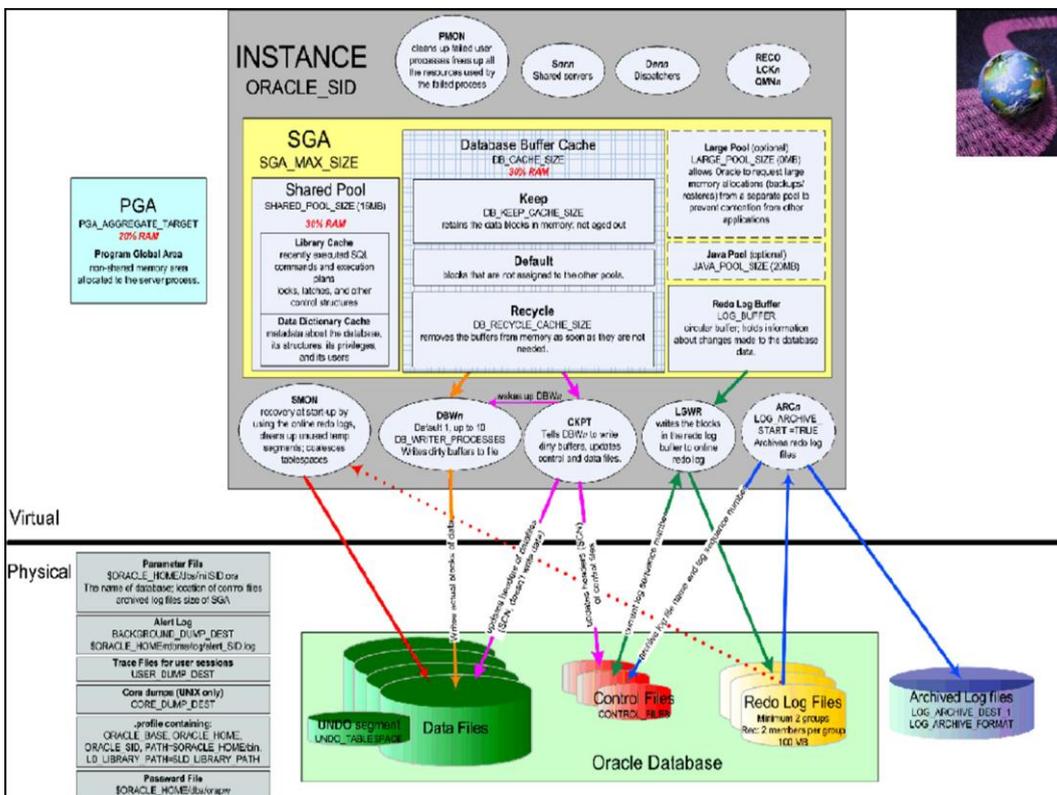


- вища технічна освіта;
- досвід роботи на позиції провідного розробника, проектувальника, архітектора від 2 років;
- глибоке розуміння принципів побудови архітектури корпоративних застосувань, інтеграції корпоративних застосувань, сервісно-орієнтованої архітектури (SOA), шаблонів проектування (design patterns); знання теорії і досвід проектування реляційних БД;
- упевнене володіння технологіями Java EE/.Net, досвід роботи з програмного забезпечення проміжного рівня IBM, Oracle, Tibco, Progress, Microsoft;
- знайомство із стандартами опису корпоративної архітектури (TOGAF, Gartner, IBM і так далі);
- знання в області побудови технічної інфраструктури рішення (програмні і апаратні платформи, телекомунікаційні засоби, забезпечення масштабованості і відмовостійкості рішення, забезпечення інформаційної безпеки);
- володіння однією з наступних наочних сфер: банки та фінансові організації, телекомунікації, ритейл;
- навички підготовки проектної документації, підготовки і проведення презентацій;
- володіння CASE-засобами проектування, управління замовленнями.

**Обов'язки:**

- участь в передпроектній діяльності: взаємодія з фахівцями замовника, визначення вимог до рішення, розробка архітектурної концепції рішення;
- визначення і формування функціональних і нефункціональних вимог до рішення;
- розробка архітектури рішення, оцінка проектних рішень в частині архітектури. Аудит проектних рішень, що розробляються, і документації в частині відповідності архітектурі;
- аналіз перспективних напрямів розвитку, формування стратегії розвитку рішень;
- участь в маркетингових заходах.

## Вимоги до системного архітектора:



## Шляхи пошуку кандидатів



- *Кваліфіковані спеціалісти набираються через спеціалізовані рекрутингові компанії, які використовують власні банки даних, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.*
- *Однією з основних форм залучення кваліфікованих спеціалістів (системний архітектор) є укладання компанією договорів із відповідними навчальними закладами. Також компанія співпрацює з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу, крім сектору, відповідального за зв'язки з підприємствами і організаціями з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу.*

## Методи і критерії відбору

- *Критерії відбору: освіта, досвід, професіоналізм, тип особистості.*
- *Компанія використовує такі методи відбору персоналу, як аналіз анкетних даних (резюме), тестування (на професійну придатність), експертиза почерку, моделювання, співбесіда.*





## Місія PepsiCo









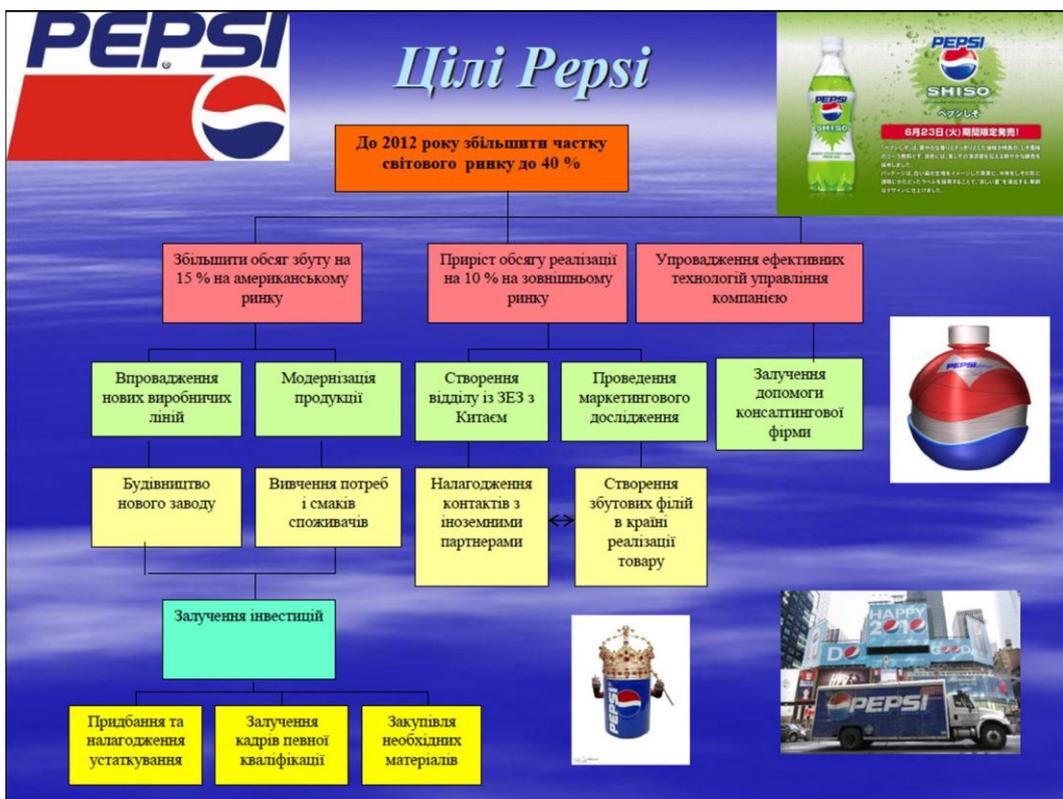
**PEPSI MAXO** *Mісія PepsiCo* - бути кращим в світі компанією-виробником продуктів харчування, сфокусованим на готових продуктах і напоях; забезпечити дохід своїм інвесторам, створювати можливості для росту і процвітання своїм співробітникам, діловим партнерам і суспільству в тих регіонах, де компанія представлена.

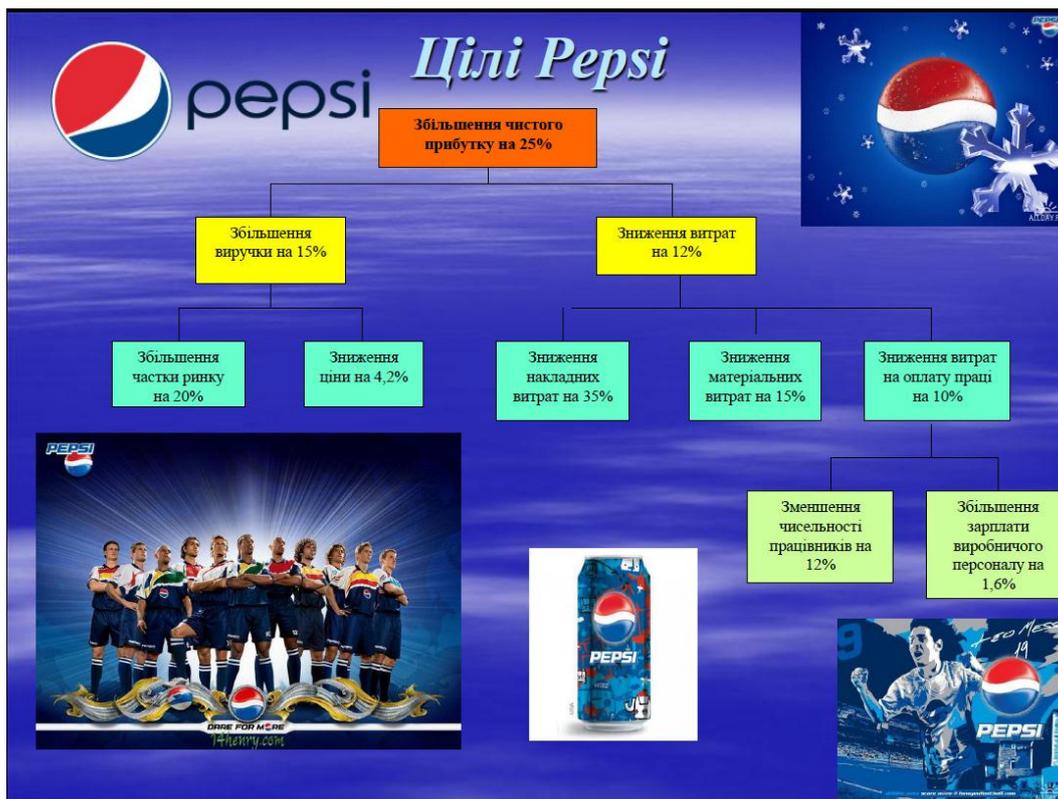










## Рекламні слогани Pepsi

**1939** — «Платиш ж і раніше, а отримуєш вдвічі» («*Twice as Much for a Nickel*»).

**1950** — «*More Bounce to the Ounce*»

**1958** — «Будьте товариські» («*Be Sociable, Have a Pepsi*»)

**1961** — «Pepsi – для тих, хто мислить як молодий» («*Now It's Pepsi for Those Who Think Young*»)

**1964** — «Ви — покоління „Пенсі“» («*Come Alive, You're in the Pepsi Generation*»)

**1967** — «Смак, який перемагає інші напої, смак „Пенсі“» («*Taste that beats the others cold) Pepsi Pours It On*»)

## Рекламні слогани Pepsi

1969 — «Вам багато належить прожити, в Pepsi є що запропонувати» («You've Got a Lot to Live, Pepsi's Got a Lot to Give»)

1973 — «Join the Pepsi people (feeling free)»

1975 — «Щасливого дня з Pepsi» «Have a Pepsi day»

1979 — «Впіймай дух Pepsi» «Catch that Pepsi spirit»

1981 — «Pepsi's got your taste for life»

1983 — «„Пепсі“ вже!» («Pepsi's Now!»)

1984 — «Вибір нового покоління» («The Choice of a New Generation»)

1991 — «Gotta Have It»

1995 — «Nothing Else is a Pepsi»

1999 — «Бери від життя все» / «Насолодження колою» («Ask for More» / «The Joy of Cola»)

2003 — «Справжня кола» («It's the Cola» / «Dare for More»)

2007 — «Відчуй себе щасливіше» («More happy»)








## Історія торгової марки Pepsi



			
(1898)	(1905)	(1906)	(1940)
			
(1950)	(1962)	(1973)	(1991)
			
(1998)	(2003)	Атуал	



## Цінності PepsiCo

Компанія PepsiCo зобов'язується:

забезпечити **стабільний ріст** зусиллями людей, **наділених повноваженнями**, які приймають на себе **відповідальність** за свої дії і створюють **атмосферу довіри**.

**ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ:**

- ✓ Турбуватися про споживачів і світ, в якому ми живемо;
- ✓ Продавати лише ту продукцію, якою можна пишатися;
- ✓ Відкритість і чесність;
- ✓ Збалансовувати короткострокові і довгострокові плани;
- ✓ Повага до інших виробників;
- ✓ Співробітництво;
- ✓ Максимально використовувати переваги індивідуальних особливостей і внеску кожного працівника.



# PEPSICO





### Економічне обґрунтування проекту

Показники	Роки						
	1	2	3	4	5	6	7
Інвестиції	4000000	-	-	-	-	-	-
Прибутки	1010000	1620000	1120000	870000	870000	870000	870000
Додаткові грошові потоки	-	-60000	+500000	+25000	-	-	+85000
Прибутки з врахуванням змін в робочому капіталі	1010000	1560000	1170000	895000	870000	870000	955000
Амортизація	585000	1170000	780000	585000	390000	195000	195000
ПВоф=40000000-100000=39000000 грн.							
Чистий прибуток	7070000	1092000	819000	626500	609000	609000	668000
Грошовий потік	1292000	2262000	1599000	1211500	999000	804000	863500
Дисконтовані грошові потоки	$\frac{1292000}{(1+0,15)^1}$	$\frac{2262000}{(1+0,15)^2}$	$\frac{1599000}{(1+0,15)^3}$	$\frac{1211500}{(1+0,15)^4}$	$\frac{999000}{(1+0,15)^5}$	$\frac{804000}{(1+0,15)^6}$	$\frac{863500}{(1+0,15)^7}$
	1123478,261	1710396,975	1051368,456	692679,057	496679,5586	347591,3871	324621,63
NPV=5751064,7-4000000=1751064,7 грн.							
IRR=30,77%							

### Структура капіталу

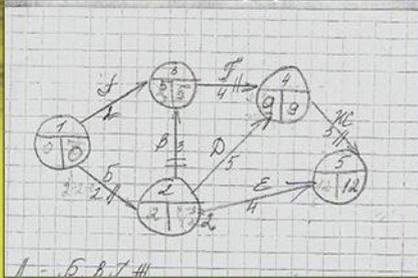
Джерело капіталу	Облікова оцінка, млн. грн.	Вартість джерела, %	w
ЗЗ: кредит 1	1	12	0,25
Кредит 2	2	15	0,5
ЗА	1	30	0,25
WACC=14,85%			

### Сіткове планування

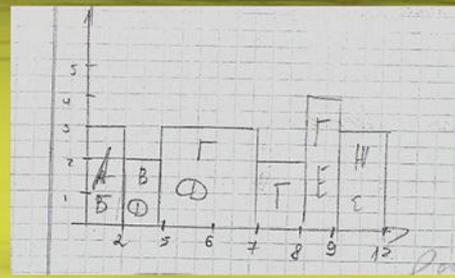
Код операції	Послідовність	Тривалість	СРЧ	ВРЧ	НРЧ
А	-	2	3	3	3
Б	-	2	0	0	0
В	Б	3	0	0	0
Г	А,В	4	0	0	0
Д	Б	5	2	2	2
Е	Б	4	0	0	0
Ж	Г,Д	3	6	6	6

## Сіткове планування

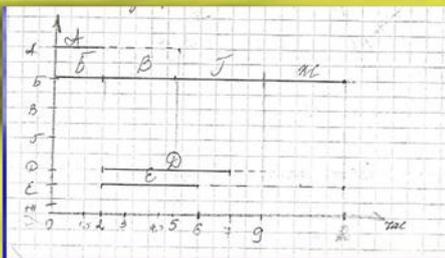
Сітковий графік



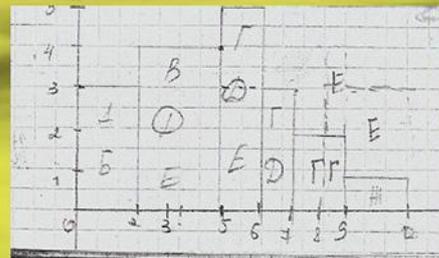
Ресурсна гістограма



Графік Ганта



Ресурсна гістограма



## Перелік операцій

- А-пошук промоутерів
- Б-маркетингові дослідження ринку
- В-встановлення ціни, системи знижок
- Г-укладання угоди з промоутерами
- Е-реклама на телебаченні
- Ж-підготовка до збуту
- Д-проведення консультацій з головним офісом PepsiCo

## Бюджет проекту

- Цехова собівартість=6055704,1,04 грн.
  - Виробнича собівартість=60880459,92 грн.
  - Повна собівартість=61099822 грн.
  - Цехова собівартість на одиницю 486,75 грн.
  - Виробнича собівартість на одиницю 489,35 грн.
  - Повна собівартість на одиницю 490,38 грн.
- Формування відпускної ціни
- Нагромадження (у грошовому вираженні)  $489,37 \cdot 0,2 = 97,87$  грн.
  - Відпускна ціна  $489,37 + 97,87 = 587,24$  грн.
  - На одну пляшку  $587,24 / 10 = 58,72$  грн.
  - Фактурна вартість 587,24 грн.
  - На одну пляшку  $587,24 / 10 = 58,72$  грн.

Калькуляція продукції Pepsi Natural у загальнорічному вираженні

Статті витрат (у загальнорічному вираженні)

Витрати на основні матеріали	Паливо та енергія на технологічні цілі	Основна заробітна плата основних робітників	Додаткова ми основних робітників	Відрахування на соціальне страхування	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	Цехові витрати	ЦЕХОВА СОБІВАРТІСТЬ	Загальні заводські витрати	ВИРОБНИЧА СОБІВАРТІСТЬ	Позавиробничі витрати	ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
56979780	0	2102529	13694	825326,97	428262,8	207448,3	60557339	323418,9	60880757	219065	61099822

## Бюджет проекту

Функціональний вид збутових витрат

1. Витрати на складування продукції	22095
2. Витрати на пакування продукції	17785
3. Витрати, пов'язані з транспортуванням продукції	87234
4. Витрати на управління збутовою діяльністю	39989
5. Витрати на рекламу	51962

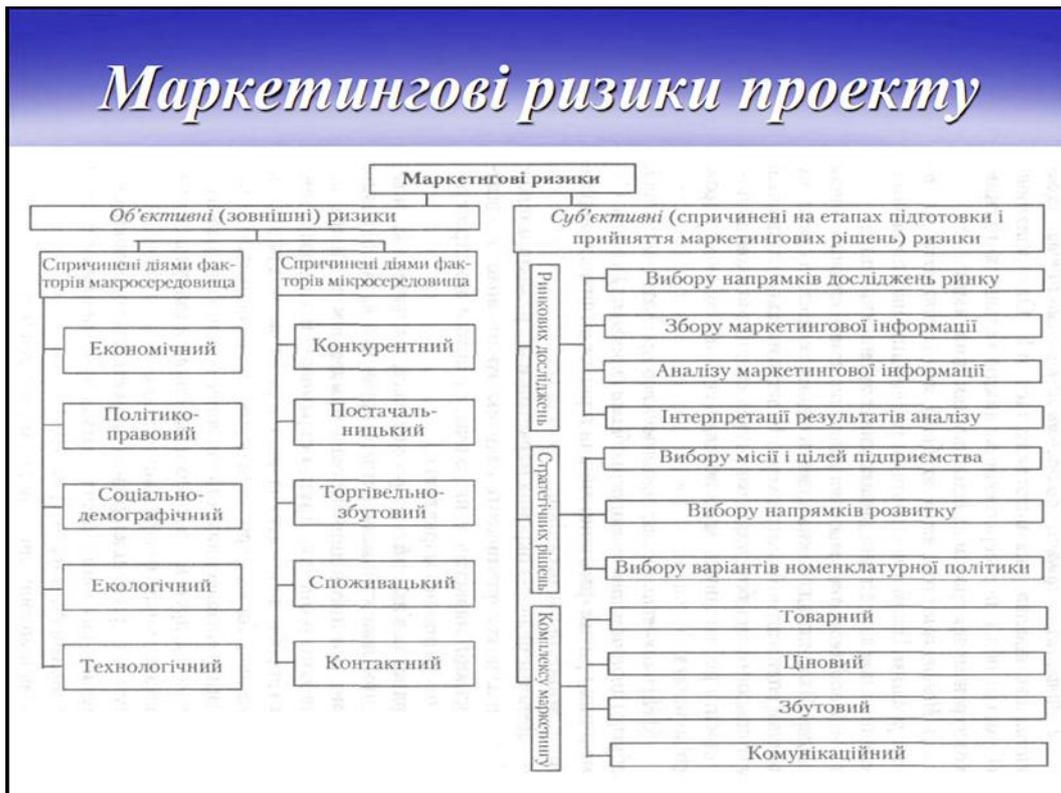


### *Носії маркетингових ризиків проекту*

- Товар
- Ціна
- Комунікації
- Розподіл
- Маркетингові дослідження
- Організація маркетингу на підприємстві
- Ланцюг створення цінності
- Бренд
- Споживач

### *Оцінювання економічного ризику проекту*

- Обсяг збуту
- Величина прибутку
- Кількість рекламацій
- Кількість позитивних відгуків
- Коефіцієнт інтенсивності контактів
- Маркетингові дослідження



## Матриця витрат Pepsi Natural у 2009 р.

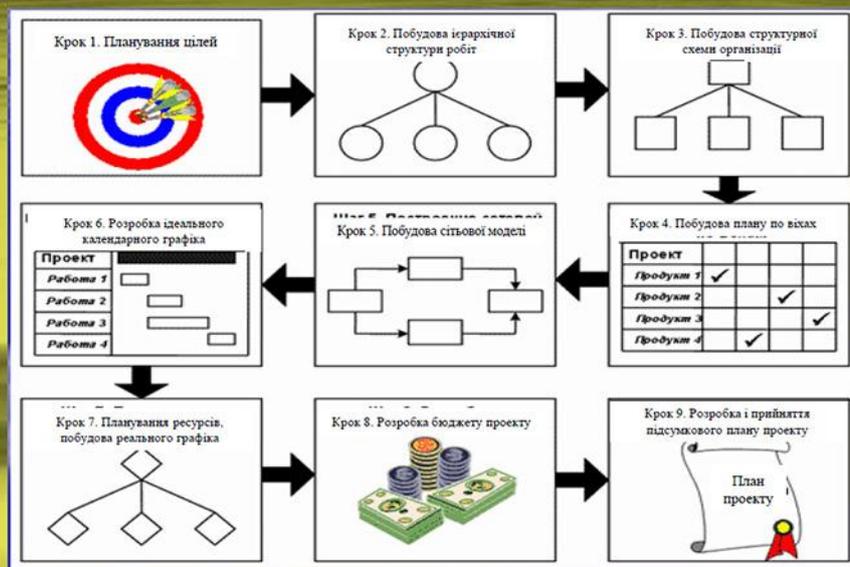
ВИТРАТИ		Економічні елементи					Всього
		Матер. витр.	Витрат. на ЗП	Відрах. и СЗ	Амортизація	Інші витр.	
Калькуляційні статті	Витрати на основні матеріали	56979780					56979780
	Паливо та енергія технологічні цілі	-					0
	Основна заробітна плата основних робітників		2102529				2102529
	Додаткова заробітна плата основних робітників		13694				13694
	Відрахування на соціальні заходи			825326,97			825327
	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	21960	264600	103194	34828,8	3680	428262,8
	Цехові витрати	11840	81493,14	31782,33	76492,8	5840	207448,3
	Загальнозаводські витрати	13920	179950,13	70180,55	54339,2	5029	323418,9
	Позавиробничі витрати	38260				46106	84366
<b>ВСЬОГО</b>	<b>57065760</b>	<b>2642266,3</b>	<b>1030483,9</b>	<b>165660,8</b>	<b>60655</b>		

## Зміст презентації

1. SWOT-аналіз компанії PepsiCo.
2. Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп компанії PepsiCo.
3. Аналіз факторів внутрішнього середовища



## Процедури процесу планування проекту



## Загальна концепція проекту





**Мета проекту –**  
введення на український ринок нового продукту компанії PepsiCo – Pepsi Natural

**Цілі проекту:**

- збільшення частки компанії PepsiCo на ринку газованих напоїв України на 3%;
- збільшення доходу компанії PepsiCo на 5%;
- вироблення нової маркетингової стратегії компанії на українському ринку.



## Аналіз аналогічних проектів



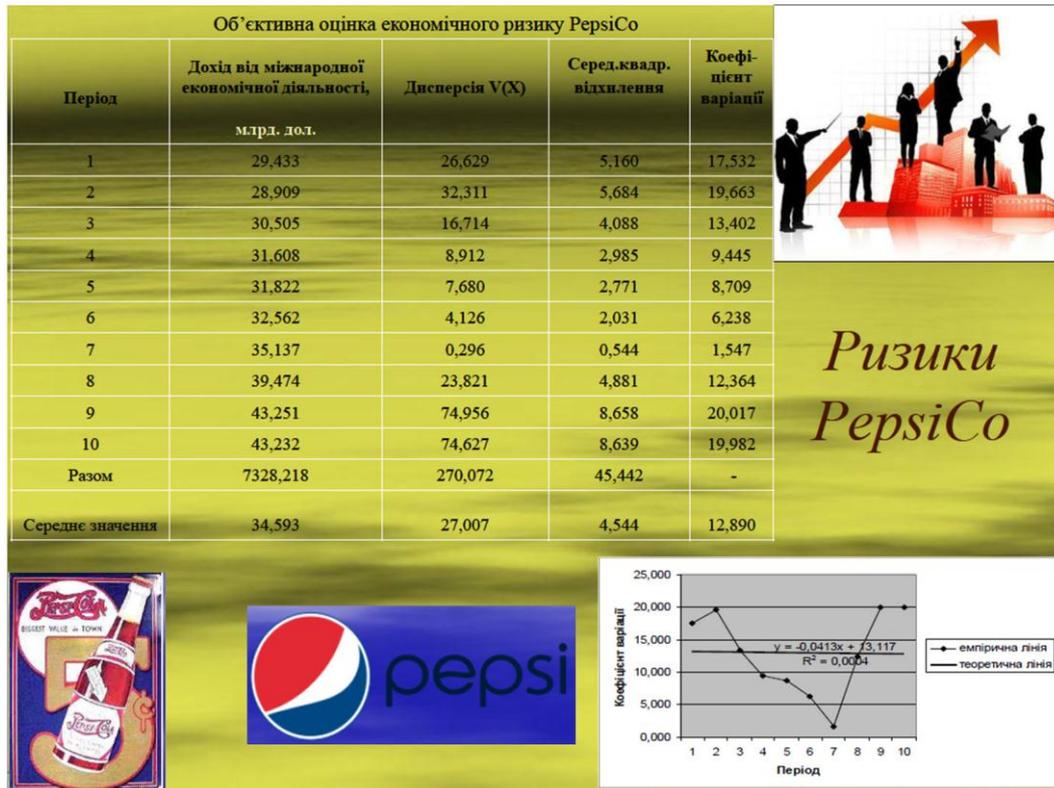


**Введення на ринок Східної Азії Pepsi Gold у 2008 році.** Спеціально для країн Східної Азії у 2008 році, компанія PepsiCo випустила обмежений випуск Pepsi Cola в «золотих» промо-банках. Випуск був приурочений до Чемпіонату Світу по футболу. У Таїланді, Малайзії і В'єтнамі уболівальники могли придбати таку банку навіть дешевше, ніж Pepsi в стандартній упаковці. Вибір країн для поширення такої промо-упаковки представники головного офісу PepsiCo пояснюють просто: для продукції Pepsi саме Таїланд і Малайзія є ключовими ринками збуту, де в основного конкурента Coca-Cola не має такої частки ринку. У 2008 році валовий прибуток компанії PepsiCo зріс на 9,6%, в тому числі за рахунок нового продукту. За рахунок випуску нового продукту частка PepsiCo на ринку Східної Азії зросла на 3%, а валовий дохід збільшився на 8%.

**Введення на ринок Великобританії Pepsi Cappuccino у 2005 році.** За рахунок випуску нового продукту частка PepsiCo на ринку Великобританії зросла на 2%, а валовий дохід на цьому ринку збільшився на 6,5%. Проект був реакцією на збільшення попиту на кавову продукцію.

**Введення на ринок Великобританії Pepsi Jazz у 2007 році.** За рахунок випуску нового продукту частка PepsiCo на ринку Великобританії зросла на 0,5%, а валовий дохід на англійському ринку збільшився на 5%. Проект був реакцією на збільшення попиту на кавову продукцію.





## Протокол про наміри

На підставі представленої інформації про проект Інвестиційний комітет приймає рішення про ініціацію проекту і доцільності підписання з потенційним для компанії об'єктом інвестування Протоколу про наміри.

**Інформація про проект** включає наступні відомості:

- *назва проекту*; - *галузеві спеціалізації*; - *цілі проекту*; - *опис ідей проекту і прототипного продукту*; *маркетинг*: потреби, що задовольняються; цільова аудиторія (з розбиттям по сегментах); об'єм ринку; конкуренти; ключові чинники успіху проекту; ключові ризики проекту; команда, яка здійснюватиме проект; захист інтелектуальної власності; попередні раунди інвестицій; *фінансові моделі*: бюджет витрат і доходів; аналіз сценаріїв; аналіз чутливості; етапи реалізації проекту; взаємодія з інвестором: вхід в проект; вихід з проекту; додаткова інформація.



## Внески і очікування інвесторів

- Фінансовий продукт з високою прибутковістю. Продукт володіє чіткими фінансовими параметрами
- За допомогою фінансового інструменту інвестицій, ви отримуєте диверсифікований портфель інвестицій

Характеристики і обмеження продукту:

- Сума інвестицій: мінімум 4 млн. дол.
- Термін інвестування: 7 років.
- Прибутковість від інвестицій: 131%+ річні.

Принцип ціноутворення:

- Компенсація витрат компанії, що управляє, на структурування операції і управління проектом (managementfee) + винагорода за успіх (successfee).
- Managementfee: 2% в рік від суми інвестицій. Періодичність: стягується разовий за весь період при запуску проекту
- Success fee: 10% від доходу. Періодичність: стягується за фактом отримання доходу (дивіденди і продаж проекту).

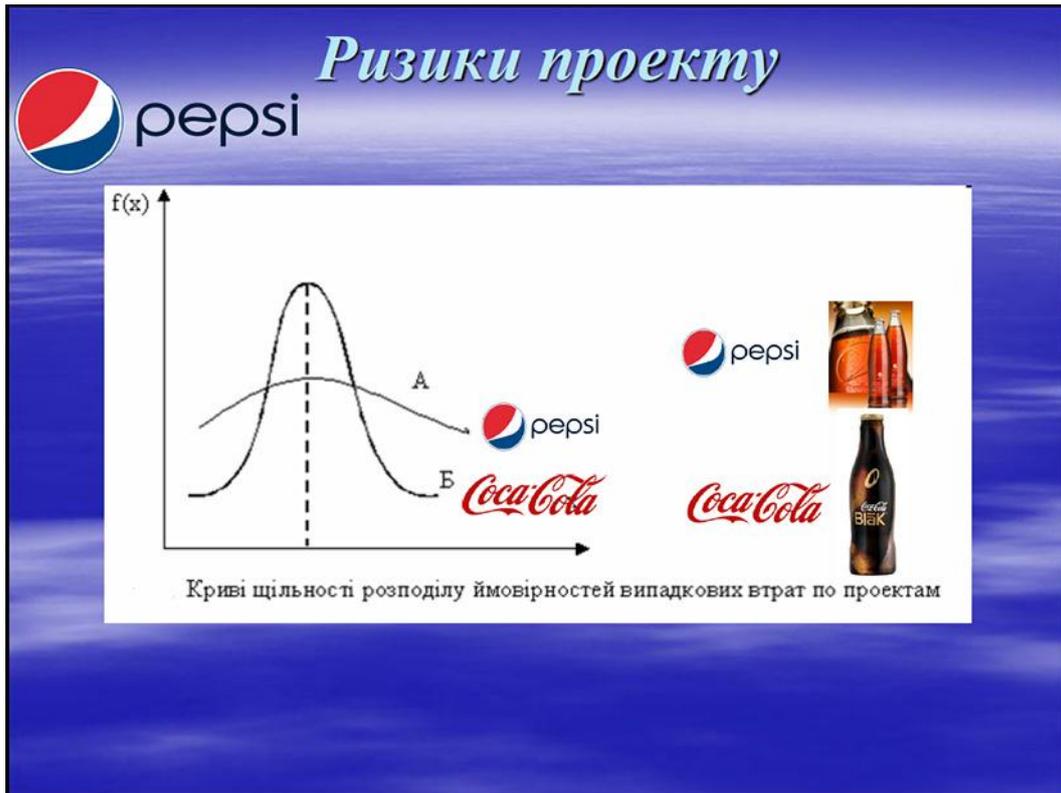
## Акціонери PEPSICO



▪ Albert P. Carey	828,403
▪ John C. Compton	910,132
▪ Ian M. Cook	8,610
▪ Massimo F. d'Amore	45,305
▪ Dina Dublon	17,837
▪ Victor J. Dzau	25,065
▪ Richard Goodman	319,463
▪ Ray L. Hunt (3)	579,541
▪ Alberto Ibarguen	18,993
▪ Arthur C. Martinez	64,942
▪ Indra K. Nooyi	1,793,244
▪ Sharon Percy Rockefeller	78,537
▪ James J. Schiro	52,368
▪ Lloyd G. Trotter	11,820
▪ Daniel Vasella	44,047
▪ Michael D. White (4)	1,226,969
▪ All directors and executive officers as a group (25 persons)	8,172,248



**PEPSICO**



### Ризики проекту

Причини, що зумовлюють ризик, за сферою прояву:

- внутрішні:**
  - недоліки у системі управління;
  - недоліки організації процесу виробництва;
- зовнішні:**
  - поведінка контрагентів;
  - похибки у визначенні попиту (Квар=31%);
  - зміни ринкової кон'юнктури;
  - зміни економічних факторів;
  - політичні.

PEPSICO

PEPSI

pepsi



## Ризики проекту



- комерційний;
- соціально-політичний;
- інвестиційний ризик;
- кредитний;
- валютний.



## Інвестиційний ризик проекту

Представляє собою можливість неотримання, недоотримання або невчасного отримання коштів від проекту, на реалізацію якого здійснено інвестиції.



1) в залежності від сфери прояву:

- економічний;

2) за формами інвестування:

- ризик реального інвестування;

3) в залежності від джерел виникнення:

- систематичний, який “вбудований” у механізм дії інвестиційного ринку і не залежать від конкретного проекту;







## *Ризики проекту*



Процес аналізу ризику включає такі процедури:

- виявлення можливих варіантів розв'язку проблеми;
- визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого рішення;
- інтегральна оцінка ризику, яка включає кількісний і якісний аспект.

## *СИСТЕМА КІЛЬКІСНИХ ОЦІНОК ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ ПРОЕКТУ*

- *Ризик в абсолютному вираженні (математичне сподівання, показник дисперсії, середньо квадратичне відхилення).*
- *Ризик у відносному виразі (коефіцієнт ризику, коефіцієнт варіації).*
- *Ризик та нерівність Чебишева.*
- *Допустимий критичний та катастрофічний ризик. Крива щільності розподілу ймовірності настання випадкових втрат.*
- *Оцінка ризику ліквідності (частка терміноволіквідних інвестицій в їх реальному обсязі, показник ризику ліквідності).*
- *Коефіцієнт чутливості  $\beta$ .*

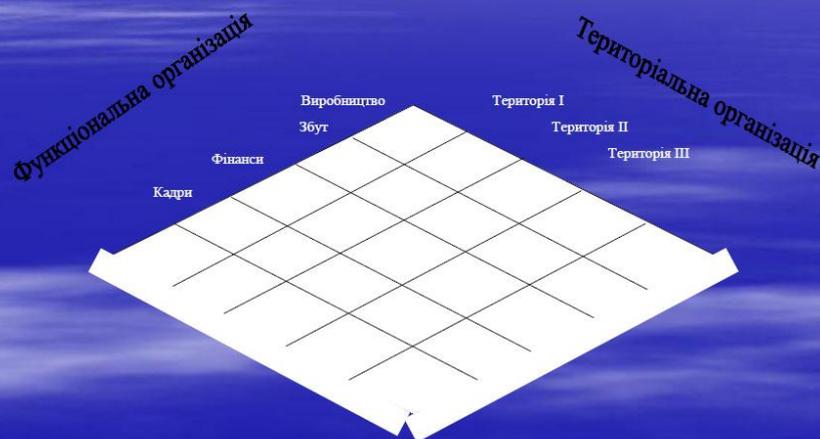
## Потериторіальна організаційна структура PepsiCo



Джерело: Dymsha W. A. Op. cit. P. 26

## Матрична організація. Монопродукт

Вища управлінська ланка



## SWOT-аналіз компанії PepsiCo

### SWOT Analysis Strengths (Сильні сторони)

- Відома торгова марка (бренд) "Pepsi-Cola"
- Значний асортимент продукції
- Знання ринку, розвинута збутова мережа
- Продукція конкурентоспроможна і користується масовим попитом у кінцевих споживачів
- Представляється комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу
- PepsiCo представлена в усіх регіонах України
- Стійкі ділові відносини з партнерами (Славутич Carlsberg Group, Sandora)
- Економія на масштабах виробництва
- Ефективніші рекламні заходи
- Гнучка організаційна структура
- Розвинена система менеджменту в організації
- Повна компетентність з ключових питань



### SWOT Analysis Weaknesses (Слабкі сторони)

- Нестійкий фінансовий стан компанії
- Відсутність реальних конкурентних переваг
- Часті випадки некомпетентності працівників (внаслідок використання дешевої робочої сили)
- Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових збутових каналів
- Стандартні методи просування продукції на українському ринку
- Недостатня прихильність споживача до торгової марки "Pepsi-Cola"

## SWOT-аналіз компанії PepsiCo

### SWOT Analysis Opportunities (Можливості)

- Швидкий розвиток інфраструктури на ринку України
- Входження України у ЄС
- Спрощення процедури ліцензування
- Дешева робоча сила
- Проведення маркетингових досліджень по вивченню нових каналів збуту
- Скорочення кількості безробітних.

### SWOT Analysis Threats (Загрози)

- Політична нестабільність на українському ринку, постійна зміна уряду
- Економічний спад
- Нестабільність поставок і залежність дистриб'юторів від єдиного постачальника
- Зростаючі енергозатрати
- Високий рівень інфляції
- Вимоги організацій охорони здоров'я
- Зниження курсу долара
- Конкуренція з боку мінеральної води
- Нестабільність політики оподаткування підприємства
- Додаткові вимоги природоохоронних організацій
- Високі податки.



**PEPSICO**

## Частина 4. Облік, валютно-фінансове та банківське обслуговування






**SW-аналіз**

**Сильні сторони**

- Висока якість продукції.
- Широкий асортимент продукції (асортимент компанії в категоріях «Соки, нектари, соковмісні напої» нараховує більше 80 позицій). Наявність 17-тих торгових марок.
- Найвищий показник серед конкурентів по обсягу реалізації продукції. Частка ринку становить 47 %.
- Виробництво продукції максимально автоматизоване.
- Діє ефективна політика стимулювання збуту. Відділ продажів займається реалізацією продукції компанії як на теренах України, так і за її межами.
- Наявність висококваліфікованого персоналу. Плинність кадрів незначна.
- Наявність виробничих потужностей, які складаються із 4-ох заводів. На одному із них працює єдиний в Україні автоматизований кулажний цех.
- Постійне вдосконалення технологічних процесів.
- Розроблення нових продуктів харчування (серед новинок: напої з високим вмістом соку Sanday Ice Fruit та фруктована вода Sanday Ice Water).

**Слабкі сторони**

- Незважаючи на те, що компанія виготовляє різноманітні напої та продукти харчування (соки, нектари, енергетичні напої, вина, чіпси), все ж таки рівень диверсифікації низький.
- Спостерігається зниження обсягу продажів продукції, і як наслідок - зменшення грошових потоків компанії.
- Рівень рентабельності 20 %. Для такої масштабної компанії, як «Сандора», цей показник є дещо низьким.
- У зв'язку з кризою в компанії «Сандора» провели невелику оптимізацію - 3 % наших співробітників.
- Є потреба в оптимізації управлінської структури компанії.






Законотворча база проекту		
№ з/п	Зв'язок з проектом	
1.	Закон України "Про власність" від 07.02.1991 № 697-XII зі змінами внесеними Законом України від 03.04.2003 № 662-IV	Визначає основи права власності в Україні. Законотворча основа приватного та колективного права власності. Закон зобов'язує власника господарської одиниці забезпечити громадянину, праця якого використовується, соціальні, економічні гарантії та права, передбачені Законом.
2.	Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 р. № 996-XIV зі змінами № 3422-IV (3422-15) від 09.02.2006	У законі наводяться основні вимоги щодо ведення бухгалтерської звітності в Україні. Особливу увагу приділяється обліку нематеріальних активів.
3.	Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності" від 23.09.1999 № 1105-XIV	Визначає правову основу, економічний механізм та організаційну структуру загальнообов'язкового страхування громадян від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання.
4.	Закон України „Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.1991 р. №959-XII зі змінами та доповненнями № 923-VI ( 923-17) від 04.02.2009	Визначено основні принципи ЗЕД, окреслено коло її суб'єктів, види, встановлено основи регулювання ЗЕД, принципи інформаційного забезпечення діяльності. Крім того Законом передбачено встановлення спеціальних правових режимів зовнішньоекономічної діяльності, тут містяться норми щодо відповідальності учасників зовнішньоекономічної діяльності та захисту їх прав і інтересів.
22	Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV зі змінами і доповненнями N 1837-VI (1837-17) від 21.01.2010, ВВР, 2010, N 12, ст.120., N 1873-VI (1873-17) від 11.02.2010,	Визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки. Цей Кодекс визначає, що підприємництво — це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством. А також визначає види і організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації і ліквідації, організаційний механізм здійснення ними підприємницької діяльності в умовах переходу до ринкової економіки; Кодекс спрямований на забезпечення самостійності підприємств, визначає їх права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулює відносини підприємств з іншими підприємствами і організаціями, Радами народних депутатів, органами державного управління

## *Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп компанії PepsiCo.*

**Акціонери** – дивіденди, та зростання акціонерного капіталу (акціонерний капітал PepsiCo 105,601 млн. \$, ціна за акцію 66\$, WACC 7%)

**Менеджери** – заробітна плата, влада, визнання, соціальні програми

**Споживачі** – якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування

(наприклад, під час депресії 30-х років в США «PepsiCo» організувала успішну атаку на ринкові позиції «Кока-коли». Пепсі-кола почала продаватися в пляшках по 12 унцій за ціною 5 центів. Пляшка «Кока-коли» об'ємом 6 унцій також коштувала 5 центів).

**Працівники** – заробітна плата, соціальна захищеність

**Кредитори та постачальники** – проценти за кредитами, регулярні платежі та гарантії платежів

**Громадськість** – робочі місця, збереження довкілля, добродійність

**Органи державної влади** – податки (27,9%), зайнятість, сталий розвиток підприємства, дотримання законодавчо-правових норм



## *Акціонери*



### *Дивідендна політика*



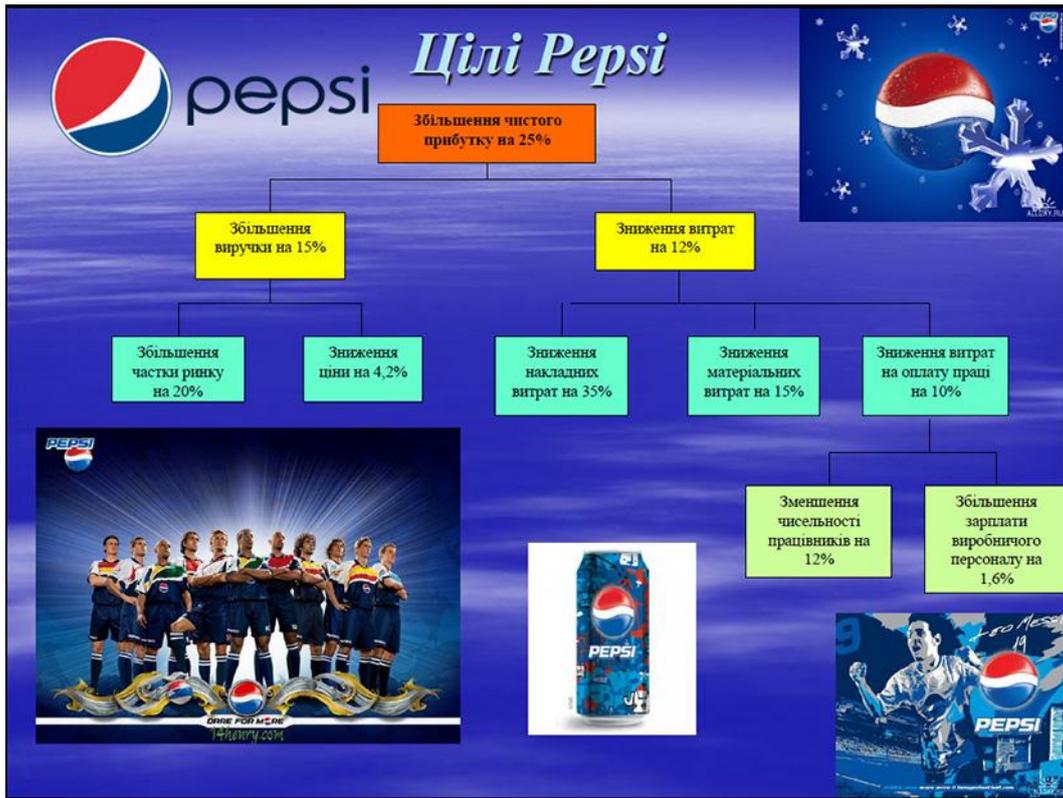
- Рада директорів PepsiCo, другого за величиною виробника безалкогольних напоїв в світі, схвалила намір компанії викупити свої акції на суму \$15 млрд. до червня 2013 року.
- Раніше в компанії заявляли, що планують до кінця 2010 року викупити акції на \$4,4 млрд.
- 15 березня 2010 року PepsiCo також оголосила про збільшення суми виплачуваних дивідендів на 7% - з \$1,8 до \$1,92 на акцію. Підвищення дивідендів відбулося 38-й раз підряд. Виплати повинні відбутися 30 червня 2010 року.
- Як заявила виконавчий директор PepsiCo Індра Нуйї, з 2005 по 2009 роки компанія виплатила своїм акціонерам більше \$26 млрд. як дивідендів і за рахунок викупу акцій.

## Аналіз внутрішнього середовища компанії PepsiCo



- Цілі
- Структура
- Завдання – розміщення оголошень про наявність вакантних посад, здійснення технічного огляду рухомого складу (активи), проведення нової рекламної кампанії
- Технологія – потребує удосконалення відповідно до сучасних потреб споживачів (менший негативний вплив на здоров'я)
- Працівники
- Ресурси - максимально використовує наявні організаційні ресурси та потребує їх залучення ззовні











## Працівники



- кадрова політика - в зв'язку з кризою в компанії провели невелику оптимізацію - 3% наших співробітників. Справа в тому, що набираючи персонал, розраховувалось на бурхливий ріст продажів. Але так, як криза відобразилась на обсягах продажів, то доводиться коректувати і чисельність персоналу. Планується оптимізувати управлінську структуру для більшої ефективності. об'єднати в один департамент два окремі - із закупівлі сільгоспсировини та виноматеріалів, а також планування та поставок.
- слід зазначити, що співробітникам, які працюють в «Сандорі» понад 3 років, компанія оплачує путівки. Ті, хто працюють в компанії більше, ніж півроку, можуть отримати безпроцентний кредит;
- кваліфікація працівників - в компанії працює висококваліфікований персонал, адже тут часто проводяться різноманітні тренінги. Існує підхід до структури навчання: «70-20-10». Його зростаюча популярність підтверджує користь навчання безпосередньо на робочому місці». - Даний підхід також використовують такі компанії як Mars, Hewlett-Packard, Microsoft і др. Суть його проста:

70% часу йде на навчання за рахунок вирішення реальних задач на своєму робочому місці, участь у проєктах; виконання нових обов'язків;

- 20% часу відводиться навчання на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг і т.і.;
- 10% часу віддається на навчання у навчальних класах: семінари, тренінги і т.і.

- Ставши частиною міжнародної корпорації «Пепсі» у 2007 році, співробітники компанії «Сандора» отримали доступ до великої бази бізнес-інформації і багатого досвіду професіоналів цієї організації. Країні спеціалісти і консультанти PepsiAmericas і PepsiCo International регулярно приїждять до «Сандори» для спільної роботи з українськими колегами.
- Окрім того, одним з привілеїв системи навчання у компанії є компетентний підхід до розвитку персоналу. Такий підхід допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника, і розвинути його потенціал в рамках процесу TPI (talent identify process - процес ідентифікації талантів), діючого у компанії;
- плинність кадрів






**Фінанси**

- рівень рентабельності - компанія за підсумками минулого року наростила продажі в понад 1 млрд. грн., рівень рентабельності на рівні 20%;
- обсяг інвестицій - з часу придбання «Сандори» компанія Pepsi інвестувала у виробництво і технології більше 35 мільйонів доларів. На виробничих комплексах компанії у 2008 році були встановлені дві нові лінії по виробництву сокової продукції в упаковці Тетра Пак. Також, великі інвестиції 2008-го року - забезпечення торгових точок України фірмовим холодильним обладнанням.

**Маркетинг**

- частка ринку - за даними незалежних досліджень на долю продажів компанії «Сандора» припадає більше 47% всіх обсягів роздрібних продаж соків, нектарів та напоїв в Україні. ТОВ «Сандора» експортує 25% своєї продукції, що складає більше 67% всьукраїнського експорту соків. Продукція компанії представлена в понад 20-ти країнах світу: США, Великобританії, Німеччині, Швеції, Ізраїлі, Греції, Польщі, Канаді, а також в країнах ближнього зарубіжжя - Росії, Білорусії, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані;
- асортимент продукції - асортимент компанії в категоріях «Соки, нектари, соковмісні напої» нараховує нині більше 80 позицій та представлений 80 торговельними марками;







## Аналіз внутрішнього середовища

- стимулювання збуту - підрозділ продажів ТОВ «Сандора» надає весь спектр послуг, пов'язаних з реалізацією продукції компанії як на території України, так і за її межами. У структурі цього підрозділу працює понад 800-та чоловік. В ньому виділено три основні напрями діяльності: прямі продажі, продажі через дилерів, експорт. Відділи прямих продажів знаходяться в 9-ти областях України: Київській, Дніпропетровській, Донецькій, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Запорізькій. Територія України розбита на 5 дивізіонів, в кожному з яких працюють дилери та філіали компанії «Сандора». Також в компанії створені профільні бюро по роботі з каналом ОТ (організовано торгівлю) і каналом Кабаре (Кафе, Бари, Ресторани), які розробляють стратегію і здійснюють продажі і сервіс в даних каналах збуту;
- наявність торгових марок, брендів - до продуктового портфелю компанії сьогодні входить 17 торгових марок:
- Соки: ТМ «Сандора»; ТМ «Сандора Ексклюзив»; ТМ «Сандора Мультиактив»; ТМ «Сандора Класика»; ТМ «Сандорик»; ТМ «Дар»; ТМ «Садочок» і «Садочок» Море; ТМ «Миколаївський соковий завод»; Сокові напої: ТМ «SANDAY ICE FRUIT»; ТМ «SANDAY ICE ATER»; Холодний чай: ТМ «SANDAY ICE TEA»; ТМ «LIPTON ICE TEA»; Газовані безалкогольні напої: ТМ "ФруТонус"; Вина: ТМ «Святкова Колекція»; ТМ «Золота Ольвія»; Енергетичний напій: Adrenaline Rush Чінесі: Lay's.

**Кадри**

- кадрова політика - в зв'язку з кризою в компанії Сандора провели невелику оптимізацію - 3% наших співробітників. Справа в тому, що набираючи персонал, розраховувалось на бурний ріст продажів. Але так, як криза відобразилась на об'ємах продажів, то доводиться коректувати і чисельність персоналу. Планується оптимізувати управлінську структуру для більшої ефективності, об'єднати в один департамент два окремі - із закупівлі сировини та винаматеріалів, а також планування та поставок.
- Слід зазначити, що співробітникам, які працюють в «Сандорі» понад 3 роки, компанія оплачує путівки. Ті, хто працюють в компанії більше, ніж півроку, можуть отримати безпроцентний кредит;
- кваліфікація працівників - в компанії працює висококваліфікований персонал, адже тут часто проводяться різноманітні тренінги. Існує підхід до структури навчання: «70-20-10». Його зростаюча популярність підтверджує користь навчання безпосередньо на робочому місці». Даний підхід також використовують такі компанії як Mars, Hewlett-Packard, Microsoft и др. Суть його проста:



## Аналіз внутрішнього середовища

- 70% часу йде на навчання за рахунок вирішення реальних задач на своєму робочому місці, участь у проєктах; виконання нових обов'язків;
- 20% часу відводиться навчання на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг і т.і.;
- 10% часу віддається на навчання у навчальних класах: семінари, тренінги і т.і.
- Ставши частиною міжнародної корпорації «Пепсі» у 2007 році, співробітники компанії «Сандора» отримали доступ до великої бази бізнес-інформації і багатого досвіду професіоналів цієї організації. Кращі спеціалісти і консультанти PepsiAmericas і PepsiCo International регулярно приїздять до «Сандори» для спільної роботи з українськими колегами.
- Окрім того, одним з привілеїв системи навчання у компанії є компетентний підхід до розвитку персоналу. Такий підхід допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника, і розвинути його потенціал в рамках процесу TIP (talent identify process - процес ідентифікації талантів), діючого у компанії;
- плинність кадрів

**Виробництво**

- виробничі потужності - проєктна сукупна потужність підприємств компанії «Сандора» - близько 1 млрд. пакетів соків і сокової продукції за рік. Промислові потужності компанії включають 4 заводи:
- Промислово-переробний комплекс № 1 площею 157 тис. м кв. Завод розташований у с. Миколаївське Миколаївської області. На ньому встановлено 20 ліній розливу виробництва Tetra Pak, на яких виробляються соки в упаковках 0,2, 0,25, 0,5, 1, 1,5 і 2 літри. Середньодобова продуктивність всіх ліній 2,5 млн. пакетів (1,8 млн. л). На заводі працює цех поєре та концентрованих соків, ділянка асептичного зберігання продукції. Склад полуфабрикатів площею 12 тис. м кв. дозволяє зберігати річний запас поєре та концентрованих соків для потреб виробництва. На промисловому комплексі №1 також ведеться переробка фруктів та овочів.



## Аналіз внутрішнього середовища

- Завод у с. Роднікове (АР Крим) в 2006 році переробив близько 3,5 тис. тон фруктів. На заводі встановлено дві технологічні лінії по переробці кісточкової та насінневої сировини продуктивністю до 4-х тон в годину.
- Завод в с. Козачі Лагері (Херсонська обл.) в 2006 році переробив близько 28, 5 тис. тон томатів та яблук. На заводі встановлена лінія по переробці овочів та фруктів продуктивністю 30 тон за годину. Завод спеціалізується на переробці томатів та яблук.
- Виробничий комплекс № 2 відкритий в 2006 році. Завод розташований у с. Мішково-Погорілово Миколаївської області. Площа заводу – 60 тис. м кв.. На сьогоднішній день потужності виробничого комплексу № 2 складають 640 млн. одиниць продукції за рік. На заводі встановлено 5 ліній по виробництву соків в упаковці Tetra Pak, лінія розливу вин ТМ «Святкова колекція» і «Золота Ольвія» в упаковку 1 л Square, і 2 лінії асептичного розливу соків та холодного чаю в PET упаковку. На заводі працює єдиний в Україні автоматизований купажний цех. Рецептūra соку, а також повна інформація про кожну одиницю випущеної продукції, зберігається в пам'яті комп'ютера, що необхідно для контролю якості та подальшого аналізу готової продукції. Відмінною особливістю нового заводу являється унікальний цех готової продукції, відвантажування з якого ведеться безпосередньо в залізничні вагони, що заїжджають на міні-перон, розташований на складі готової продукції;
- рівень диверсифікованості виробництва - компанія в займається виготовленням напоїв, хоча вони різноманітні (соки, нектари, енергетичні напої, вина), та все ж таки рівень диверсифікації низький;
- доступність сировини - 30% продукції виготовляється із української сировини. В 2009 році цей процент буде більшим. Закупляти більше вітчизняної сировини було б добре, але її, на жаль, не завжди вистачає для промислового виробництва. Наприклад, в 2008 році урожай томатів був не дуже хорошим. В 2007-му не вистачало вітчизняних яблук, абрикосів та персиків, це пов'язано з погодними умовами, неврожаєм, а також поганим станом українського садівництва. Сировину для екзотичних фруктів постачає компанія Cargill;
- переваги розташування – сировину для виробництва купується у Миколаївській, Одеській, Херсонській областях та Криму, а це скорочує транспортні витрати;
- екологічна безпека виробничих процесів - новітні технології (інвестиції компанії Pepsi становлять 35 млн. доларів) товариства забезпечують повне збереження у концентраті вітамінів і корисних мікроелементів, а також максимально мінімізують рівень шкідливих викидів в атмосферу.

**Інновації**

- наявність патентів – у серпні 2006 року компанія «Сандора» отримала сертифікат відповідності підприємств компанії вимогам BRC Global Standard-Food. Отримання цього стандарту дає можливість ТОВ «Сандора» реалізувати свою продукцію у Великобританії, Фінляндії, Норвегії, Швеції і Нідерландах..



## АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА PEPSICO 2010 р.











## Зміст презентації

1. SWOT-аналіз компанії PepsiCo.
2. Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп компанії PepsiCo.
3. Аналіз факторів внутрішнього середовища



## SWOT-аналіз компанії PepsiCo

### SWOT Analysis Strengths (Сильні сторони)

- Відома торгова марка (бренд) "Pepsi-Cola"
- Великий асортимент продукції
- Знання ринку, розвинута збутова мережа
- Продукція конкурентоспроможна і користується масовим попитом у кінцевих споживачів
- Представляється комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу
- PepsiCo представлена в понад 150 країнах світу
- Стійкі ділові відносини з партнерами
- Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах (наприклад, на соковому ринку Росії)
- Економія на масштабах виробництва
- Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку (Китай)
- Ефективніші рекламні заходи
- Гнучка організаційна структура
- Розвинена система менеджменту в організації
- Повна компетентність з ключових питань



### SWOT Analysis Weaknesses (Слабкі сторони)

- Нестійкий фінансовий стан компанії
- Низькі темпи зростання на ринку США
- Втрата споживачів на ринках окремих арабських країн
- Відсутність реальних конкурентних переваг
- Часті випадки некомпетентності працівників (внаслідок використання дешевої робочої сили)
- Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових збутових каналів
- Стандартні методи просування продукції на різних ринках
- Недостатня прихильність споживача до торгової марки "Pepsi-Cola"



## SWOT-аналіз компанії PepsiCo

### SWOT Analysis Opportunities (Можливості)

- Зростання ринку продажу, вихід на нові ринки збуту
- Швидкий розвиток інфраструктури на ринках Китаю, Південно-Східної Азії
- Спрощення процедури ліцензування
- Зниження рівня конкуренції для певних видів продукції, наприклад, на соковому ринку України
- Проведення маркетингових досліджень по вивченню нових каналів збуту
- Скорочення кількості безробітних.

### SWOT Analysis Threats (Загрози)

- Додаткові вимоги природоохоронних організацій
- Політична нестабільність на ринках країн Близького Сходу
- Нестабільність поставок і залежність дистриб'юторів від єдиного постачальника
- Зростаючі енергозатрати
- Високий рівень інфляції
- Вимоги організацій охорони здоров'я (Індія)
- Зниження курсу долара
- Конкуренція з випуску мінеральної води
- Нестабільність політики оподаткування підприємства
- Високі податки (у США, Німеччині).



**PEPSICO**



### SWOT-аналіз

#### Сильні сторони

- Висока якість продукції.
- Широкий асортимент продукції (асортимент компанії в категоріях «Соки, нектари, соковмісні напої» нараховує більше 80 позицій). Наявність 17-тих торгових марок.
- Найвищий показник серед конкурентів по обсягу реалізації продукції. Частка ринку становить 47 %.
- Виробництво продукції максимально автоматизоване.
- Діє ефективна політика стимулювання збуту. Відділ продажів займається реалізацією продукції компанії як на теренах України, так і за її межами.
- Наявність висококваліфікованого персоналу. Плиньність кадрів незначна.
- Наявність виробничих потужностей, які складаються із 4-ох заводів. На одному із них працює єдиний в Україні автоматизований кулажний цех.
- Постійне вдосконалення технологічних процесів.
- Розроблення нових продуктів харчування (серед новинок: напоїв з високим вмістом соку Sanday Ice Fruit та фруктові вода Sanday Ice Water).

#### Слабкі сторони

- Незважаючи на те, що компанія виготовляє різноманітні напої та продукти харчування (соки, нектари, енергетичні напої, вина, чіпси), все ж таки рівень диверсифікації низький.
- Спостерігається зниження обсягу продажів продукції, і як наслідок - зменшення грошових потоків компанії.
- Рівень рентабельності 20 %. Для такої масштабної компанії, як «Сандора», цей показник є дещо низьким.
- У зв'язку з кризою в компанії «Сандора» провели невелику оптимізацію - 3 % наших співробітників.
- Є потреба в оптимізації управлінської структури компанії.



**САНДОРА**  
Гарантія якості







- Можливості
- Тісні стосунки з постачальниками та споживачами. Високий рівень знання та впізнання споживачами даної продукції. Індекс впізнаності даної продукції - 90 % - це найкращий показник серед конкурентів. Можливе зростання культури споживання соків. Сприятливе розміщення товариства (південь України, Миколаївська обл.). Ефективно продумана політика збуту та експорту продукції. «Сандора» - лідер не лише на ринку України, а й за її межами. Обсяг експорту становить 25 % від всієї продукції. Продукція компанії представлена в понад 20-ти країнах світу. «Сандора» бере активну участь у масштабній добродійній діяльності. Окрім того, що це благородно, це ще й своєрідна реклама продукції.
- Загрози
- На даний момент серед українців спостерігається незначне споживання соків порівняно із деякими зарубіжними країнами. Велика кількість конкурентів, в тому числі і російських виробників соків, які поступово просуваються на терени нашої держави. Немає належної державної підтримки, відсутня спеціальна державна програма розвитку садівництва і овочівництва. Необґрунтованість українського законодавства із подальшими його змінами, доповненнями і т. д. перешкоджає стабільній діяльності товариства, а також його збутовій, експортній діяльності. Незадовільний стан українського садівництва та несприятливі погодні умови часто призводять до неврожаїв, до дефіциту сировинної бази соків (тобто овочів і фруктів), а саме українські овочі та фрукти складають 30 % сировинної бази компанії. Нестабільність економіки України відлякує потенційних інвесторів. Із кризою спостерігаються значні затримки платежів від деяких партнерів. Фінансова криза "залишила відбиток" на купівельній спроможності споживачів, яка значно знизилася. Нестабільність курсу як національної, так і іноземної валюти призводить до негативних наслідків: починаючи від непорозумінь з іноземними постачальниками через підвищення ціни на сировину, і як наслідок цього вимушене підняття цін на готову продукцію і незадоволеність у зв'язку із цим споживачів.





## Конкуренти



PEPSI, TAUfrisch Cola, PEPSI MAX, River Cola, Coca-Cola, Sinalco Cola, afri Cola, Coca-Cola light



- У п'ятірку провідних "газованих" ТМ України входять "Росинка" (33,4% ринку), "Оболонь" (22,4%), Coca Cola (9,4%), Fanta (5,9%), Pepsi Cola (5,3%)
- Напій «Кока-кола» продається більш ніж в 200 країнах по всьому світу. Компанія «Кока-кола» також володіє торговими марками і виробляє цілий ряд інших напоїв: «Кока-кола лайт», «Спрайт», «Фанта», «Бонаква» та інші. «Кока-кола» виділяється в цьому ряду не тільки як прохолоджувальний, але і як енергетичний, і, можливо, навіть спортивний напій.
- У 2002 вийшла на ринок Месса-Кола як альтернатива західним маркам. Вироблена у Франції Кола націлена на мусульманських клієнтів. Виробник обіцяє віддавати частину прибутку палестинцям.
















## Конкуренти і PepsiCo



- Im-bru – Шотландія.
- Мекка-Кола, Zam Zam Cola – Іран. Продається в Європі, США, Індії, Канаді.
- Cola Turka – Туреччина. Продається в ФРН, Австрії, Нідерландах, Бельгії, Франції та Данії.
- OpenCola - Канада.
- Almdudler – Німеччина.
- Orangina – Франція.
- Kola Real – Перу.
- Rivella – Швейцарія.
- Байкал, Буратіно – Росія.













## Споживачі




*Pepsi Cola продається в обсязі більше 100 млрд. пляшок на рік. Оборот – \$43,251 млрд. (2008 рік) зростає останнім часом. Продукція – безалкогольні напої. Компанія випускає прохолодні напої, сок закуски і інші продукти харчування під марками «Пепсі-кола», Mountain Dew, Quaker Oats, Gatorade, Lays, Cheetos, SoBe, Tropicana, а також під місцевими марками. Споживачі – переважно молодь, спортсмени, ті, хто веде здоровий спосіб життя*











## Профспілки, партії та інші громадські організації



■ PepsiCo – спонсор Демократичної партії США

Coca Cola – спонсор

Республіканської

партії США.

■ Президент Р. Ніксон

під час свого строку

лобіював інтереси PepsiCo

■ PepsiCo має підтримку в арабських країнах

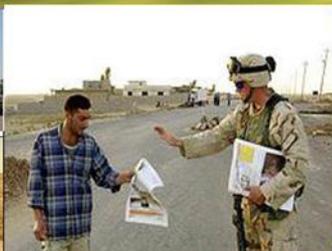


# PEPSICO



## Політичні умови

- Присутність PepsiCo на ринках залежить багато в чому від політичної присутності США в регіоні.
- Керівництво американської компанії PepsiCo оголосило про намір найближчим часом повернутися на іракський ринок. Компанія PepsiCo працювала в Іраку з 1950-го по 1990-й рік.
- Baghdad Soft Drinks в Іраку має ексклюзивні права на виробництво Пепсі.
- Pepsi не направляє свої вантажівки на захід від Багдада (західні мухафазы), у напрямі Ель-Фаллуджі і районів, де активно діють повстанці і бойовики.



pepsi



## *Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп компанії PepsiCo.*

**Акціонери** – дивіденди, та зростання акціонерного капіталу (акціонерний капітал PepsiCo 105,601 млн. \$, ціна за акцію 66\$, WACC 7%)

**Менеджери** – заробітна плата, влада, визнання, соціальні програми

**Споживачі** – якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування  
(наприклад, під час депресії 30-х років в США «PepsiCo» організувала успішну атаку на ринкові позиції «Кока-коли». Пепсі-кола почала продаватися в пляшках по 12 унцій за ціною 5 центів. Пляшка «Кока-коли» об'ємом 6 унцій також коштувала 5 центів).

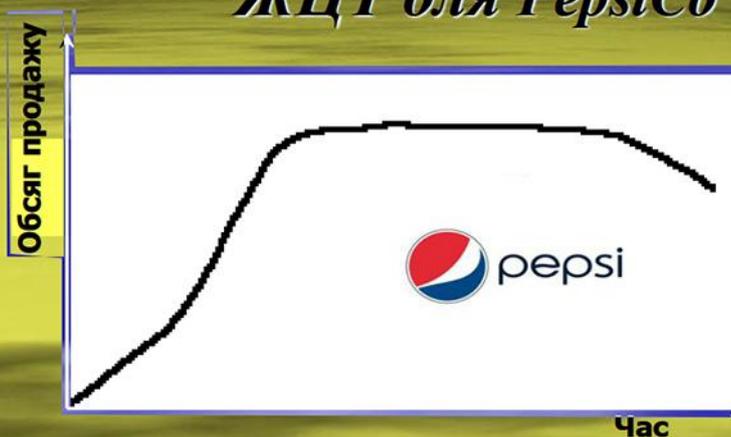
**Працівники** – заробітна плата, соціальна захищеність

**Кредитори та постачальники** – проценти за кредитами, регулярні платежі та гарантії платежів

**Громадськість** – робочі місця, збереження довкілля, добродійність

**Органи державної влади** – податки (27,9%), зайнятість, сталий розвиток підприємства, дотримання законодавчо-правових норм

## *Альтернативна форма кривої ЖЦТ для PepsiCo*



*Крива бум описує дуже популярний продукт зі стабільним збутом протягом довгого часу. Прикладом такого товару може бути напій "Пепсі". У випадку з такою кривою життєвого циклу товару фірма виробляє товар і отримує прибуток тривалий час.*



## Планування кампанії

### Аудит маркетингового середовища

#### Етап 1.1. Макроаналіз. Модель PESTEL.

**P** - political: політичні фактори, що впливають на нас (наприклад, вибори 2004 року збільшення частки українського ринку, підвищення інвестиційної активності PepsiCo)

**E** - economical: економічні фактори (інфляція, економічна криза - необхідність проведення sales volume X-mass кампанії 2008)

**S** - social: соціальні фактори (зменшення частки підлітків в структурі населення через кризу народжуваності 1990-х років - вплив на обсяг продажу щороку)

**T** - technical: технічні фактори (розвиток Інтернету і мобільних технологій, використання їх в комунікації зі споживачами)

**E** - environment: екологічні (наприклад, вимоги ЗУ "Про охорону навколишнього природного середовища" 1993 року, ЗУ "Про екологічну експертизу" 1995 року), «зелені питання» (використання відновлюваних ресурсів), соціальна відповідальність компанії

**L** - legal: юридичні фактори (держтандарти) (наприклад, вимоги ЗУ "Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил відповідальності за їх порушення" 1993 року)



## Планування кампанії

### Аудит маркетингового середовища

#### Етап 1.2. Мікроаналіз. Модель Портера

⇒ **потенційні конкуренти**  
На національному рівні вхідний бар'єр на ринок солодких газованих напоїв досить високий

⇒ **вплив постачальників**  
Постачальники рекламної продукції - Китай, локальні - завантаженість ліній, строки и тиражі - узгоджуються перед початком кампанії

⇒ **вплив споживачів**  
Необхідність постійних промо-кампаній, для того, щоб втриматися на етапі зрілості продукту. Фокус-групи по вибору подарунків до активацій

⇒ **рівень конкуренції**  
Рівень конкуренції на ринку вище середнього. Основні конкуренти - Кока-кола, Живчик, Росинка, Біола...

⇒ **вплив товарів - субститутів**  
Соки, нектари, пиво.....

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова А. А. Событийный туризм в мире // Экономическое возрождение туризма, 2010. № 1. С. 47-52.
2. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2001. 528 с.
3. Беннинга Ш. Финансовое моделирование с использованием Excel = FinancialModeling. М.: Вильямс, 2006. 592 с.
4. Бланк И. А. Управление прибылью. 2-е изд., расш. и доп. К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. 752 с. (Серия «Библиотека финансового менеджера», Вып. 2)
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И. А. Бланк. К.: Ника-Центр, 2001. 527 с.
6. Босак А. О., Григор'єв О. Ю., Дарміць Р. З., Скибінський О. С., Чернобай Л. І. Міжнародна економіка: прикладний аспект [Текст]: навч. посіб. для студ. напряму 6.0501 «Економіка і підприємництво» з курсу «Міжнародна економіка» / А. О. Босак [та ін.]; Національний ун-т «Львівська політехніка». Л.: НУ «Львівська політехніка», 2006. 228 с.
7. Босак А. О. Технологія зовнішньоекономічних операцій і міжнародні інформаційні системи: Навчальний посібник / А. О. Босак, О. Ю. Григор'єв, Р. Д. Бала. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 180 с.
8. Боярська З. І. Міжнародне комерційне право. К.: КНЕУ, 2002. 196 с.
9. Ван Хорн Дж. С., Вахович Джон М. Основы финансового менеджмента = Fundamentals of Financial Management. 12-е изд. М.: Вильямс, 2007. 1232 с.
10. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посібник. Львів: Афіша, 2004. 140 с.
11. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2019. 258 с.
12. Георгіаді Н. Г., Передало Х. С., Князь С. В. Основы зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. 2-ге вид. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. 236 с.

## Список літератури

---

13. Гужва В. М., Постевой А. Г. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2002. 458 с.
14. Деньги и финансы: тесты и задачи) Под ред. И. Т. Балабанова. СПб: Издательство «Питер», 2000. 144 с.
15. Добровольский Е. Ю., Карабанов Б. М., Боровков П. С., Глухов Е. В., Бреслав Е. П. Бюджетирование: шаг за шагом. СПб.: Питер, 2009. 448 с.
16. Деева Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.
17. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
18. Киреев А. П. Международная экономика. В 2-х ч. Ч. I. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учебное пособие для вузов. М.: Международные отношения, 1998. 416 с.
19. Киреев А. П. Международная экономика. В 2-х ч. Ч. II. Международная макроэкономика: открытая экономика и макроэкономическое программирование. Учебное пособие для вузов. М.: Международные отношения, 1999. 488 с.
20. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
21. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: Посібник для вузів / Г. Г. Кірейцев, Н. Г. Виговська, О. М. Петрук. Житомир: ЖІТІ, 2001. 432 с.
22. Когут Л. Д., Родатчий А. Д. Міжнародні фінанси: Посібник. 2-ге вид., стер. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 125 с.
23. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2000. 277 с. (Вища освіта ХХІ століття).
24. Козик В. В., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Навч. посібник. К.: Вікар, 2003. 368 с.
25. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія / А. В. Колодійчук. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
26. Костіна Н. І., Алексєєв А. А., Василик О. Д. Фінанси: система моделей і прогнозів: Навч. посібник. К.: Четверта хвиля, 1998. 304 с.

27. Кузнецова Н. В. Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине (практическое пособие). К.: СПЛАЙН, 1998. 220 с.
28. Кузьмін О. Є. Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. 3-є вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. 384 с.
29. Линдерт П. Х. Экономика мирохозяйственных связей. Пер. с англ) Общ. ред. и предисл. О. В. Ивановой. М.: Прогресс, 1992. 520 с.
30. Литвин К. І. Міжнародні фінанси та організації – Ж.: Т-во «Просвіта», 2000. 150 с.
31. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник) За ред. О. А. Кириченка. 2-ге вид., перероблене і доповнене – К.: Знання, 2008. 518 с.
32. Осташков А. В. Финансовый менеджмент: Комплект учебно-методических материалов. Пенза: Пензенский региональный центр дистанционного образования, 2005. 125 с.
33. Оспіщев В. І., Близнюк О. П., Кривошей В. В. Міжнародні фінанси: Навч. посібник. К.: Знання, 2006. 335 с.
34. Партин Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств. Конспект лекцій: Навчальний посібник / Сер. «Дистанційне навчання». №4. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2002. 128 с.
35. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: Навч. –метод. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 224 с.
36. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
37. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
38. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 495 с.
39. Прибыткова Г. К. Финансовый менеджмент: Дидактический материал «Финансовый менеджмент в схемах, рисунках, расчетах». Оренбург: ГОУ ОГУ, 2003. 92 с.
40. Путівник в мережі INTERNET для економістів / Уклад. О. Є. Кузьмін, І. Б. Березовська, М. М. Берченко, І. В. Алексєєв, І. Б. Хома, П. І. Малех.

## Список літератури

---

- Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2000. 96 с.
41. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 1997. 496 с.
  42. Раскин Л. Г. Анализ сложных систем и элементы теории оптимального управления. М., 1976. 344 с.
  43. Романов А. Н. Компьютеризация финансово-экономического анализа коммерческой деятельности предприятий, корпораций, фирм: Учеб. пособие для вузов / А. Н. Романов, И. Я. Лукасевич, Г. А. Титоренко. М.: ИНТЕРПРАКС, 1994. 280 с.
  44. Стащук О. Л. Міжнародні фінанси: Посібник. 2-ге вид., стер. К.: Т-во «Либідь», 2003. 250 с.
  45. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999. 669 с.
  46. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник) Под ред. Е. С. Стояновой. 4-е изд., перарб. и доп. М.: Изд-во «Перспектива», 1999. 656 с.
  47. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г. Б. Поляк, И. А. Акодис, Т. А. Краева и др.; Под ред. проф. Г. Б. Поляка. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 518 с.
  48. Фінансовий ринок: Навч. посіб) М. К. Колісник, О. О. Маслак, Є. М. Романів; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2004. 191 с.
  49. Хальцбаур, У. Event-менеджмент / У. Хальцбаурб, Е. Йеттінгер, Б. Кнау, Р. Мозер, М. Целлер; (пер. с нем. Т. Фоминой). М.: Эксмо, 2007. 384 с.
  50. Шуляр Р. В., Комарницький І. М., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Технологія зовнішньоекономічних операцій: Конспект лекцій з курсу «Технологія зовнішньоекономічних операцій» для студентів напряму 6.0501 «Економіка і підприємництво», 2006. 272 с.
  51. Budnikowski A. Ekonomia międzynarodowa: Podręcznik. Warszawa: PWE «Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne», 2017. 496 str.
  52. Getz D. Event Management and Event Tourism // Cognizant Communication Corporation, New York, 2005. 439 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

## *PepsiCo, Inc.*

<b>Тип</b>	акціонерна компанія (корпорація) відкритого типу
<b>Лістинг на біржі</b>	NYSE: PEP
<b>Рік заснування</b>	1965
<b>Розташування</b>	США: Перчейз, штат Нью-Йорк
<b>Ключові фігури</b>	Індра Нуї (президент)
<b>Галузь</b>	Харчова промисловість
<b>Продукція</b>	Безалкогольні напої
<b>Оборот</b>	\$43,232 млрд. (2009 рік) зменшився
<b>Операційний прибуток</b>	\$7,856 млрд. (2009 рік) збільшився
<b>Чистий прибуток</b>	\$5,846 млрд. (2009 рік) зменшився
<b>Кількість співробітників</b>	Бл. 285 тис. чоловік (2010 рік)
<b>Веб-сайт</b>	<a href="http://www.pepsico.com">www.pepsico.com</a>

### Рекламні слогани Пепсі

- 1939 — «Платиш як і раніше, а отримуєш вдвічі» («Twice as Much for a Nickel»).
- 1950 — «More Bounce to the Ounce»
- 1958 — «Будьте товариські» («Be Sociable, Have a Pepsi»)
- 1961 — «Pepsi – для тих, хто мислить як молодий» («Now It's Pepsi for Those Who Think Young»)
- 1964 — «Ви — покоління „Пепсі“» («Come Alive, You're in the Pepsi Generation»)
- 1967 — «Смак, який перемагає інші напої, смак „Пепсі“» («Taste that beats the others cold) Pepsi Pours It On»)

- 1969 — «Вам багато належить прожити, в Pepsi є що запропонувати» («You've Got a Lot to Live, Pepsi's Got a Lot to Give»)
- 1973 — «Join the Pepsi people (feeling free)»
- 1975 — «Щасливого дня з Pepsi» «Have a Pepsi day»
- 1979 — «Впиймай дух Pepsi» «Catch that Pepsi spirit»
- 1981 — «Pepsi's got your taste for life»
- 1983 — «„Пепсі“ вже!» («Pepsi's Now!»)
- 1984 — «Вибір нового покоління» («The Choice of a New Generation»)
- 1991 — «Gotta Have It»
- 1995 — «Nothing Else is a Pepsi»
- 1999 — «Бери від життя все» / «Насолодження колою» («Ask for More» / «The Joy of Cola»)
- 2003 — «Справжня кола» («It's the Cola» / «Dare for More»)
- 2007 — «Відчуй себе щасливіше» («More happy»)

### **Рецепт Пепсі-Коли**

Крах Pepsi в 1923 році позбавив секретності формулу Пепсі-коли.

**Основні інгредієнти:** цукор: 7500 фунтів, вода: 1200 галонів, карамель: 12 галонів, сік лайма: 12 галонів, фосфорна кислота: 58 фунтів, етиловий спирт: 0,5 галона, лимонне масло: 6 унцій, апельсинове масло: 5 унцій, коричне масло: 4 унції, масло мускатного горіха: 2 унції, масло коріандру: 2 унції, петигренове масло: 1 унція. Все перемішується 2 години, воду з цукром заздалегідь кип'ятять.



**Додаток 2**

**Традиційний метод розрахунку  
середньозваженої вартості капіталу WACC**

Показники	Роки						
	1	2	3	4	5	6	7
Інвестиції	4000000	-	-	-	-	-	-
Прибутки	1010000	1620000	1120000	870000	870000	870000	870000
Додаткові грошові потоки	-	-60000	+500000	+25000	-	-	+85000
Прибутки з врахуванням змін в робочому капіталі	1010000	1560000	1170000	895000	870000	870000	955000
Амортизація	585000	1170000	780000	585000	390000	195000	195000
ПВоф = 40000000-100000=3900000 грн.							
Чистий прибуток	7070000	1092000	819000	626500	609000	609000	668000
Грошовий потік	1292000	2262000	1599000	1211500	999000	804000	863500
Дисконтовані грошові потоки	1292000/ (1+0,15)^1 1123478,261	2262000/ (1+0,15)^2 1710396,975	1599000/ (1+0,15)^3 1051368,456	1211500/ (1+0,15)^4 692679,057	999000/ (1+0,15)^5 496679,5586	804000/ (1+0,15)^6 347591,3871	863500/ (1+0,15)^7 324621,63
NPV=5751064,7-4000000=1751064,7 грн.							
IRR=30,77%							
Структура капіталу							
Джерело капіталу	Облікова оцінка, млн.. грн..		Вартість джерела, %		w		
ЗЗ кредит 1	1		12		0,25		
Кредит 2	2		15		0,5		
ЗА	1		30		0,25		
WACC=14,85%							

Навчальне видання

---

Колодійчук А.В., Молнар О.С.,  
Домище-Медяник А.М., Смочко В.Ю., Ценклер Н.І.

## **Міжнародний стратегічний менеджмент**

Комп'ютерне макетування: П. С. Попадюк

© Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного  
торговельно-економічного університету, 2022

Підп. до друку 08.06.2022. Формат 64x84/16. Папір оф. №1.  
Офс. друк. Ум.-друк. арк. 9,63. Тираж 100 прим.

Оригінал-макет виготовлено в ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долішнього НАН України».  
79026, Львів, вул. Козельницька, 4.

Видавництво ННВК «АТБ»

Видруковано в ПП «Арал»  
Адреса: м. Львів, вул. Козельницька, 4