

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник, д-р екон. наук, професор

Ольга ШУМІЛО

Здобувач, гр. ЕЯ-41 спеціальності
073 – «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми
Міжнародний менеджмент
та бізнес комунікації

Єлизавета ПАДАЛКА

Харків – 2025

План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

3. Дата видачі завдання «31» березня 2025 р.

Здобувач _____

підпис

Падалка Є.О.

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____

Шуміло О.С.

підпис

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 72 сторінках комп'ютерного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Містить 6 таблиць, 16 рисунків, 2 додатки, 4 формул, список використаних джерел, що налічує 51 джерело.

Тема кваліфікаційної роботи: «Сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту».

Метою роботи є дослідження процесу розвитку міжнародного менеджменту і його складових та визначення сучасних особливостей та тенденцій розвитку.

Об'єктом дослідження процес розвитку міжнародного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку міжнародного менеджменту та сучасні тенденції його розвитку.

У кваліфікаційній роботі досліджено суть, задачі та особливості міжнародного менеджменту; охарактеризовано етапи розвитку міжнародного менеджменту його проблеми та перспективи в Україні; досліджено складові менеджменту міжнародної освітньої діяльності; надано характеристику підприємства «STEM школа INVENTOR»; проаналізовано та спрогнозовано основні показники фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR»; проведено SWOT-аналіз мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»; розроблено алгоритм стратегічного планування міжнародної діяльності компанії «STEM школа INVENTOR»; визначено основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

Результати досліджень можуть бути використані у практичній діяльності «STEM школа INVENTOR» та інших підприємств.

Рік виконання роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

АНОТАЦІЯ

Падалка Єлизавета Олегівна «Сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту». (керівник: д-р екон. наук, професор Шуміло О.С.) на прикладі мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR». Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Міжнародний менеджмент та бізнес комунікації». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2025 р.

Досліджено суть, задачі та особливості міжнародного менеджменту; охарактеризовано етапи розвитку міжнародного менеджменту його проблеми та перспективи в Україні; досліджено складові менеджменту міжнародної освітньої діяльності; надано характеристику підприємства «STEM школа INVENTOR»; проаналізовано та спрогнозовані основні показники фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR»; проведено SWOT-аналіз мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»; розроблено алгоритм стратегічного планування міжнародної діяльності компанії «STEM школа INVENTOR»; визначено основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, підприємство, розвиток, освіта, інноваційна діяльність.

SUMMARY

Yelyzaveta Padalka «Modern trends in the development of international management» (supervisor: Doctor of Economics, Professor O. Shumilo) on the example of the network of extracurricular institutions «STEM school INVENTOR». Research for the first (bachelor's) level of higher education in the educational and professional program «International Management and Business Communications». V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2025.

The essence, tasks and features of international management are investigated; the stages of development of international management, its problems and prospects in Ukraine are characterized; the components of management of international educational activities are investigated; the characteristics of the enterprise «STEM school INVENTOR» are given; the main indicators of financial activity of «STEM school INVENTOR» are analyzed and forecasted; a SWOT analysis of the network of extracurricular institutions «STEM school INVENTOR» is carried out; an algorithm for strategic planning of the international activity of the company «STEM school INVENTOR» is developed.

Keywords: international management, enterprise, development, education, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
1.1 Суть, задачі та особливості міжнародного менеджменту.....	10
1.2 Етапи розвитку міжнародного менеджменту його проблеми та перспективи в Україні.....	18
1.3 Складові менеджменту міжнародної освітньої діяльності.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ПОЗАШКІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ «STEM школа INVENTOR».....	31
2.1 Характеристика «STEM школа INVENTOR».....	31
2.2 Аналіз основних показників фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR».....	33
2.3 Прогнозування основних показників фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. як елемент стратегічного менеджменту.....	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	51
3.1 SWOT-аналіз мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR».....	51
3.2 Стратегічне планування міжнародної діяльності компанії «STEM школа INVENTOR».....	55
3.3 Основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку цифрових технологій, нестабільної геополітичної ситуації та зростаючої конкуренції, міжнародний менеджмент набуває стратегічного значення для ефективного функціонування підприємств на світовому ринку. Поява нових викликів – таких як пандемії, військові конфлікти, збої в логістиці, енергетичні кризи та зміна споживчої поведінки – потребує трансформації традиційних управлінських моделей та адаптації до нових умов.

Сучасні тенденції, серед яких цифровізація, сталий розвиток, розвиток дистанційного управління та мультикультурне середовище, формують нову парадигму міжнародного менеджменту. В цих умовах важливо забезпечити стратегічну гнучкість, інноваційність рішень та міжкультурну компетентність менеджерів, здатних керувати глобальними командами.

Для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у світовий економічний простір, знання сучасних тенденцій у сфері міжнародного менеджменту є не лише необхідним інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й запорукою сталого розвитку. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки, потреби в залученні іноземних партнерів, інвесторів та виходу на нові ринки.

Таким чином, дослідження сучасних тенденцій міжнародного менеджменту є надзвичайно важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки дозволяє формувати ефективні моделі управління міжнародною діяльністю компаній, підвищуючи їхню адаптивність до змін середовища та забезпечуючи стійкий розвиток.

Проблеми розвитку міжнародного менеджменту вирішували багато вітчизняних науковців й зарубіжних. Теоретичні основи цього питання досліджували Гилка У., Денисюк О., І. Ковтуненко К., М. Небава М., О. Саннікова С. Зміни та тенденції міжнародного менеджменту в епоху глобалізації вивчали Джонсон Д., Мочерний С., Панченко Є., Томмінсон У.,

Фомішин С. Аналізом процесу розвитку міжнародного менеджменту займались у своїх дослідженнях Гила У., Кулініч Т., Копчак Ю. та інші. Незважаючи на достатню кількість наукових напрацювань, дослідження розвитку міжнародного менеджменту має бути постійним процесом, оскільки розвиток є процесом постійним, він потребує аналізу, виявлення тенденцій і урахування особливостей у трансформаційному сучасному середовищі.

Метою роботи є дослідження процесу розвитку міжнародного менеджменту, його складових та визначення сучасних особливостей та тенденцій розвитку.

Досягнення мети забезпечується виконанням наступних завдань:

- дослідити суть, задачі та особливості міжнародного менеджменту;
- охарактеризувати етапи розвитку міжнародного менеджменту його проблеми та перспективи в Україні;
- дослідити складові менеджменту міжнародної освітньої діяльності;
- надати характеристику підприємства «STEM школа INVENTOR»;
- проаналізувати основні показники фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR»;
- спрогнозувати основні показники фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. як елемента стратегічного менеджменту;
- провести SWOT-аналіз мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»;
- розробити алгоритм стратегічного планування міжнародної діяльності компанії «STEM школа INVENTOR»;
- визначити основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

Об'єктом дослідження процес розвитку міжнародного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку міжнародного менеджменту та сучасні тенденції його розвитку.

Для досягнення мети дослідження було використано наступні методи: загальні методи – узагальнення, синтезу, порівняння, що застосовувались під час вивчення та доповнення теоретичних аспектів розвитку міжнародного менеджменту; методи горизонтального аналізу під час вивчення змін фінансових показників у динаміці; методи прогнозування – метод екстраполяції аналітичного вирівнювання по прямій під час прогнозування фінансових показників на майбутній період діяльності; метод SWOT-аналізу, графічні й табличні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Наукова новизна роботи:

- класифіковано засоби досягнення ефективного управління діяльністю вітчизняного підприємства на міжнародному ринку;
- визначено етапи процесу реалізації міжнародної освіти;
- розроблено алгоритм стратегічного планування міжнародної діяльності компанії.

За результатами дослідження опубліковано тези на тему: «Стратегічне планування міжнародної діяльності підприємства». Участь у міжнародній науково-практичній конференції «GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION», 2-4.06.2025 року м. Київ, Україна.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра складає 72 сторінок, додатків – 2, рисунків – 16, таблиць – 6, формул – 4, список використаних джерел – 51.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Суть, задачі та особливості міжнародного менеджменту.

Суть міжнародного менеджменту полягає в управлінні діяльністю компаній в умовах міжнародного середовища, яке характеризується різноманітністю культур, економічних, правових, політичних та соціальних умов.

Міжнародний менеджмент – це особливий вид управління компаніями, основною метою якого є створення, розвиток і використання конкурентних переваг компанії в умовах ведення бізнесу в кількох країнах а також застосування економічних, політичних, соціальних, культурних та інших особливостей цих країн, а також взаємодії між ними [1].

Загальною метою міжнародного менеджменту є забезпечення уяви про компанії які є представниками крупного бізнесу, про їх внутрішні складові та їх взаємовідносини, а також про ефективність управління [2].

Досягнення основної мети міжнародного менеджменту забезпечується виконанням основних його завдань:

- проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища міжнародної організації з метою виділення конкурентних переваг та їх реалізацію в діяльності;

- оцінювання культурного середовища компанії в кожній країні де проводиться бізнес та застосування його можливостей під час прийняття та їх реалізації на різних рівнях управління з функціонування й розвитку компанії.

- проведення стратегічного планування та реалізація стратегій та корекція їх відповідно змін зовнішнього середовища;

- вибір та застосування на практиці організаційних форм управління на основі їх оцінювання. Організаційні форми мають вибиратися у межах в яких

проводяться міжнародні операції компанії для максимізації ефекту застосування економічного потенціалу компанії та можливостей з правових аспектів країн в який проводиться бізнес;

– формування команди персоналу заснованого на мультинаціональній основі та розподіл працівників у різних країнах використовуючи їх максимальний особистий потенціал та ефект від взаємодії у компанії;

– виявлення можливостей бізнес-сервісу та їх подальший розвиток у напрямках обслуговування фінансового, інформаційного, технологічного щодо економічних операцій [3];

– мотивація персоналу компанії (спрямованість стимулювання персоналу на досягнення поставлених цілей та мети компанії);

– проведення координації та забезпечення контролю досягнення компанією поставлених цілей.

Склад міжнародного менеджменту подібний до складу національного менеджменту. У його склад входять п'ять складових проблем за основними напрямками управління господарською діяльністю [4]:

– дослідження та аналіз зовнішнього середовища компанії й оцінка її внутрішнього середовища;

– комунікації та прийняття управлінських рішень;

– проблеми основних функції менеджменту;

– керівництва та динамічний розвиток;

– ефективності діяльності компанії.

Основними видами міжнародного менеджменту, які класифікуються залежно від функціонального напрямку діяльності компанії в міжнародному середовищі можна вважати наступні (рис.1.1):

– *стратегічний міжнародний менеджмент*, який визначає довгострокові цілі компанії на глобальному рівні та формує стратегії входу на іноземні ринки (експорт, франчайзинг, спільні підприємства, прямі інвестиції тощо). Основними завданнями такого менеджменту є проведення аналізу

міжнародного середовища, SWOT-аналізу глобального ринку й на основі проведених досліджень розробка глобальних стратегій;

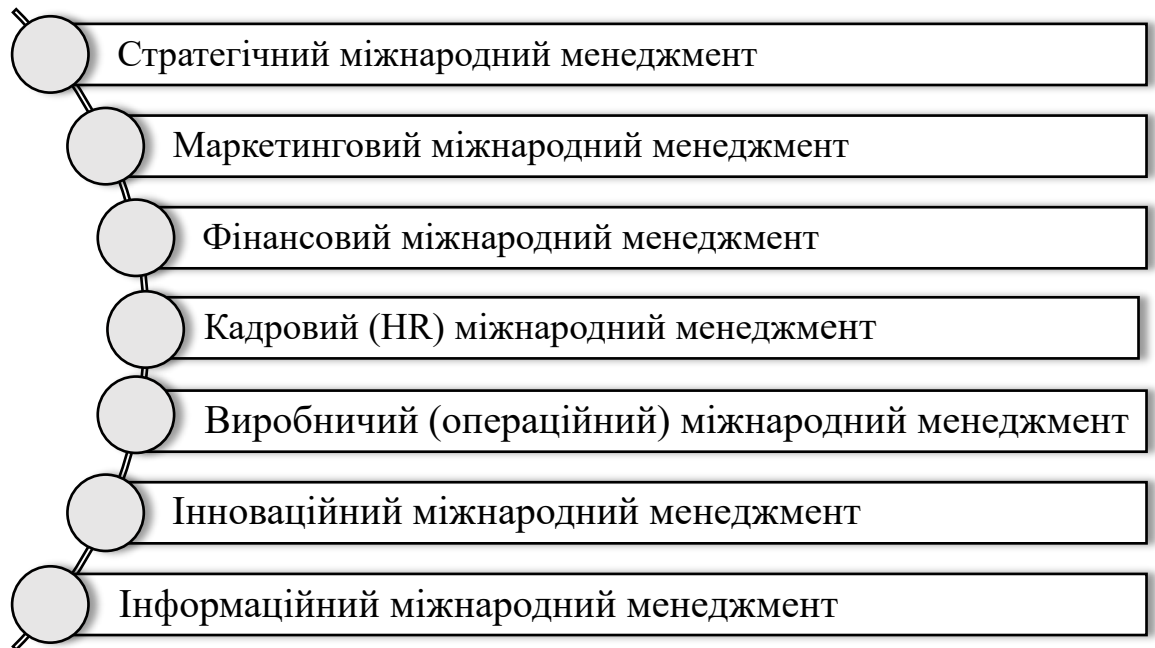


Рисунок 1.1 – Види міжнародного менеджменту за функціональним напрямком діяльності компанії в міжнародному середовищі

(Розроблено автором за [4; 5; 6])

– *маркетинговий міжнародний менеджмент* який займається просуванням товарів/послуг на іноземних ринках з урахуванням культурних, економічних, мовних та законодавчих особливостей. В його обов'язки входить адаптація маркетингового міксу (4P); розробка та впровадження контроль комунікаційної політики компанії, позиціонування бренду в різних країнах [7; 8];

– *фінансовий міжнародний менеджмент* охоплює управління фінансовими потоками, валютними ризиками, міжнародним оподаткуванням і капітальними інвестиціями. Він виконує функції оптимізації трансферного ціноутворення, валютного хеджування, залучення у бізнес міжнародного капіталу;

– *кадровий (HR) міжнародний менеджмент* полягає у управлінні персоналом у мультикультурному середовищі, формування інтернаціональних команд, мотивація та підготовка кадрів. Цей менеджмент має забезпечувати крос-культурне навчання, рекрутинг у різних країнах;

– *виробничий або операційний міжнародний менеджмент* є процесом організації виробництва, логістики, постачання й контролю якості у міжнародному ланцюгу створення цінності, який охоплює глобальний ланцюг постачань, аутсорсинг і офшоринг, управління запасами та транспортуванням [9];

– *інноваційний та інформаційний міжнародний менеджмент* у процесах застосування цифрових технологій, штучного інтелекту, big data, автоматизації для підтримки глобальної конкурентоспроможності (ERP/CRM системи в міжнародному масштабі, управління знаннями в глобальних компаніях, тощо).

Зазначимо, що сутність міжнародного менеджменту відображається у функціях в яких він реалізується, адже взагалі управлінська діяльність є поєднанням управлінських функцій, що спрямовані на вирішення проблем щодо взаємодії між окремими підрозділами організації. Функції менеджменту формуються на основі специфіки його завдань і є складними [9; 10].

Функціонування міжнародного менеджменту має базуватися на визначених принципах, основоположних правилах та орієнтирах, на яких базується ефективно управління транснаціональними компаніями, спільними підприємствами та міжнародними проектами. Вони враховують як загальні менеджерські положення, так і особливості глобального бізнес-середовища. Так основні принципи міжнародного менеджменту можна поділити на загальні та специфічні (рис. 1.2).

Серед загальних принципів виділяють:

– принцип науковості, що полягає у необхідності відображення об'єктивного процесу функціонування міжнародних відносин в економіці й розвитку менеджменту;

- принцип системності передбачає формування розвитку міжнародного менеджменту як системного процесу;
- принцип взаємовигідності, який передбачає враховувати економічну ефективність функціонування міжнародного менеджменту у міжнародних відносинах [11].

Серед специфічних принципів міжнародного менеджменту пропонуємо виокремити наступні:

- принцип дотримання міжнародного права, що полягає у відповідності діяльності компаній вимогам національного й міжнародного законодавства, стандартів етики та прозорості;
- принцип глобального мислення базується на стратегічному мисленні компанії, враховуючи міжнародні тенденції, ринки, конкурентів і можливості;
- принцип міжкультурної взаємодії, що полягає у ефективному управлінні персоналом і передбачає врахування культурних відмінностей, стилів комунікації, менталітету;
- принцип стратегічного партнерства полягає у побудові довгострокових відносин з локальними партнерами, інвесторами, владою для стабільного функціонування на ринку;
- принцип інноваційності і цифровізації полягає у веденні успішного міжнародного бізнесу що базується на здатності швидко впроваджувати нові технології та управлінські рішення, а також при цьому використовувати інформаційні системи, аналітику, онлайн-комунікації;
- принцип сталого розвитку проявляється у поєднанні екологічних, соціальних та економічних факторів у перспективі.

Виділяють наступні функції міжнародного менеджменту (рис.1.2):

Стратегічне планування. Потреба у стратегічному плануванні визначається виробництвом у суспільстві. Ця функція є основною функцією міжнародного менеджменту та основою взагалі всіх його функцій, так як сприяє забезпеченню якісної оцінки компанії та мети, як основи для управління. Мета стратегічного планування полягає у забезпечення змін та

інноваційних нововведень у діяльність компанії й застосовуючи чотири види діяльності з управління, щодо розподілу ресурсів, за яких відбувається адаптація до зовнішнього середовища та формується організаційне бачення на перспективу [12].

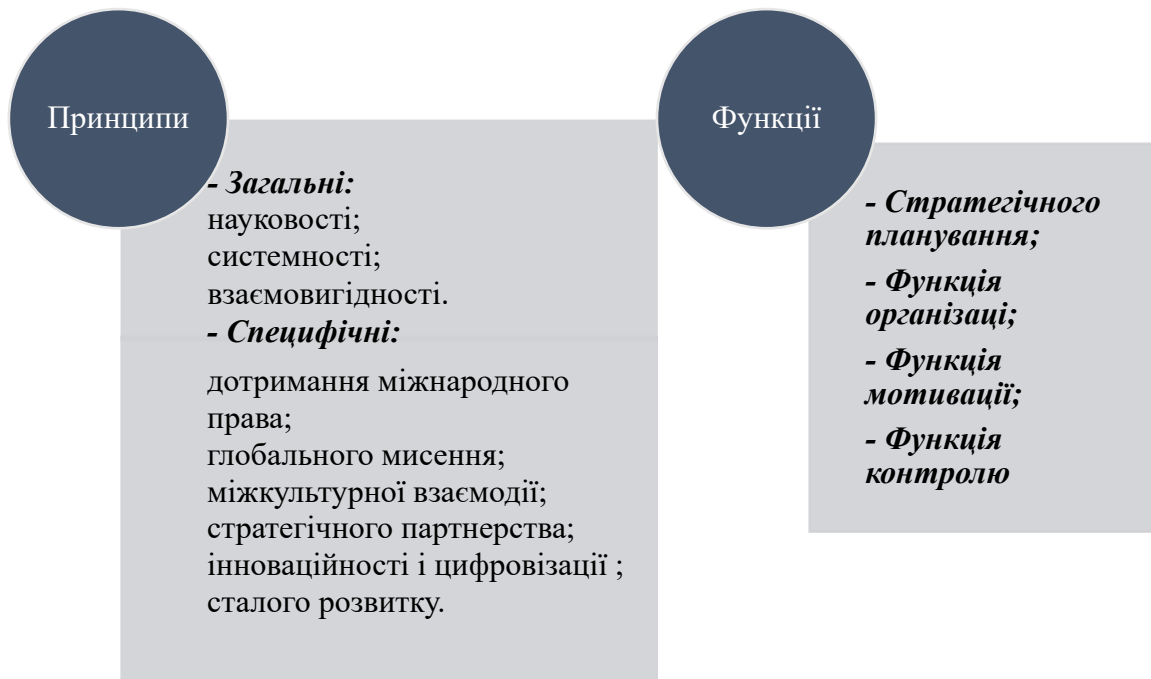


Рисунок 1.2 – Принципи та функції міжнародного менеджменту
(Розробка автора)

Функція організації, яка сприяє реалізації стратегічного плану компанії та його контролю. Ця функція полягає у розробці довгострокових та короткострокових програм й правил, а також впровадження стратегічного плану в діяльність компанії через управління за цілями. Для контролю за правильністю стратегічного плану та його реалізацією має велике значення проведення оцінки реалізації [13]

Функція мотивації в міжнародному менеджменті полягає в активізації трудової діяльності персоналу в багатонаціональному середовищі шляхом створення сприятливих умов для досягнення цілей компанії та особистих цілей працівників. Ця функція забезпечує покращення ефективності роботи персоналу у

міжнародних підрозділах компанії, сприяє зменшенню плинності кадрів, забезпечує гармонію між цілями компанії та індивідуальними потребами працівників. Ця функція в міжнародному менеджменті є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами, який враховує культурне різноманіття та глобальні особливості організації праці.

Управлінська функція контролю в міжнародному менеджменті спрямована на оцінку результатів діяльності підрозділів компанії у різних країнах, виявлення відхилень від плану, коригування дій і досягнення стратегічних цілей з урахуванням мультикультурного, економічного та правового середовища. Основними елементами функції контролю є встановлення стандартів, що забезпечує визначення показників, норм якості, термінів виконання з урахуванням локальних особливостей. Як елемент виділяється вимірювання результатів, що полягає у зборі інформації про фактичні результати діяльності філій, представництв, партнерів у різних країнах. Як елемент цієї функції порівняння з цілями компанії досягнутих результатів й прийняття управлінських рішень, коригування стратегій, зміна ресурсного забезпечення, також перегляд управлінських рішень.

Дослідження функцій міжнародного менеджменту має надзвичайну теоретичну та практичну цінність, оскільки дозволяє поглиблено зрозуміти механізми управління підприємствами у глобалізованому бізнес-середовищі. У сучасному світі, де компанії все частіше діють на транснаціональному рівні, ефективне виконання управлінських функцій є запорукою їх конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Міжнародний менеджмент стає невід'ємним елементом розвитку бізнесу в Україні. Його впровадження забезпечує: адаптацію до змін глобального ринку; підвищення ефективності управління; розширення можливостей для масштабування бізнесу; стійкість у кризових умовах; інтеграцію України у світову економіку.

Актуальність міжнародного менеджменту в Україні продовжує набирати обертів, це проявляється у наступних аспектах. Під час глобалізації в умовах

інтеграції України у світове господарство українським компаніям необхідно адаптувати свої управлінські підходи до міжнародних стандартів. Це вимагає впровадження практик міжнародного менеджменту. Через військові дії, економічну нестабільність і втрату частини внутрішнього ринку, український бізнес активно орієнтується на експорт, що потребує ефективного управління у міжнародному середовищі та пошуку нових ринків збуту [14; 15].

Для успішної конкуренції з транснаціональними компаніями, підприємства України мають застосовувати передові управлінські технології, враховуючи особливості іноземних ринків, культурні відмінності, правові норми. Міжнародний менеджмент також допомагає підприємствам будувати стратегії, які враховують вимоги інвесторів та міжнародних партнерів, підвищуючи рівень довіри до українського бізнесу.

Також слід зазначити актуальність міжнародного бізнесу у процесі українських підприємств під час інтеграції в глобальні ланцюги постачання й інноваційні екосистеми потребує сучасного управління, зокрема – міжнародного обміну знаннями, технологіями та людським капіталом.

Значення міжнародного менеджменту для українських компаній досліджено і виділені основні напрямки впливу (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Значення міжнародного менеджменту для українських компаній за напрямками впливу.

Напрямок впливу	Значення міжнародного менеджменту
Експорт та міжнародні операції	сприяє організації ефективної логістиці, управлінню контрактами, ризиками.
Маркетинг та брендинг	забезпечує адаптацію стратегій, товарів до культурних особливостей різних ринків
Кадрова політика	сприяє формуванню мультикультурної команди та адаптації HR-стратегії
Фінансове управління	використання інструментів міжнародного фінансового планування та звітності
Інноваційна діяльність	сприяє обміну технологіями та знаннями через міжнародну співпрацю
Імідж компанії	формує репутацію надійного партнера у глобальному просторі

Отже, значення міжнародного менеджменту як елементу розвитку компанії полягає у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу в умовах глобалізації, міжнародної конкуренції та різноманітності економічного й культурного середовищ.

1.2 Етапи розвитку міжнародного менеджменту його проблеми та перспективи в Україні.

Наука про міжнародний менеджмент бере початок в кінці XIX ст. на початок XX ст. У цей час почали з'являтися великі підприємства з великою кількістю робітників. Також почали паралельно з цим з'являтися і проблеми з управлінням персоналом, плануванням діяльності, організації процесу виробництва, створення робочих місць, розробки системи мотивації працівників, технологічних процесів, управлінські проблеми, формування і прийняття якісних управлінських рішень, тощо. Такі проблеми потрібно було досліджувати і вирішувати, що сприяло появі наукових досліджень в сфері управління, нових механізмів та інструментів вирішення проблем, чим і став міжнародний менеджмент [16].

Розвиток міжнародного менеджменту пройшов кілька ключових етапів, які відображають еволюцію підходів до управління компаніями в умовах інтернаціоналізації та глобалізації (рис.1.3).

Опишемо більш повно кожен із етапів розвитку міжнародного менеджменту.

Так, на локальному етапі (до середини XX ст.) розвитку міжнародного менеджменту діяльність компаній була направлена на переважно на внутрішній (національний) ринок. Бізнес-процеси, управлінські підходи, маркетингові стратегії та виробничі системи створювались та реалізувались в межах однієї країни, а інтереси підприємств не виходили за її кордони. На цьому етапі міжнародна активність підприємств була обмеженою, експорт та

імпорт був дуже обмеженим, торгівля із зарубіжжям була рідким явищем, а управління в компаніях не урахувало особливості зарубіжних ринків. Компанії не направляли свою діяльність у міжнародне русло, відсутня логістика і сильне митне регулювання та валютні курси не сприяли міжнародній взаємодії.

Локальний етап (до середини ХХ ст.)	Діяльність підприємств обмежувалась національними ринками. Міжнародна торгівля була епізодичною, без спеціалізованих управлінських функцій.
Інтернаціоналізація (1950–1970-ті роки)	Компанії починають експортувати товари, відкривати філії за кордоном. Формується потреба в окремих елементах міжнародного управління.
Мультинаціональний менеджмент (1970–1990)	Компанії адаптують продукти і стратегії до окремих країн. З'являються мультинаціональні корпорації (МНК). Створюються локальні підрозділи з автономним управлінням.
Глобальний менеджмент (1990–2010)	Компанії діють як єдина глобальна система. Централізація ключових функцій, стандартизація продуктів, глобальні бренди. Посилюється значення культурної адаптації.
Цифровий і сталий менеджмент (2010 – дотепер)	Орієнтація на цифровізацію, сталість (sustainability), гнучкість і соціальну відповідальність. Активне використання ІТ, аналітики даних, віддаленого управління, інновацій.

Рисунок 1.3 – Ключові етапи розвитку міжнародного менеджменту

(Розроблено автором за [17; 4; 18])

Етап інтернаціоналізації розвитку міжнародного менеджменту (1950–1970-ті роки) був ознаменований тим, що були створені сприятливі умови для розширення торговельних і виробничих зв'язків за межі національних кордонів. Компанії починають виходити на зарубіжні ринки, відкривати

дочірні підприємства за кордоном, почали формуватися перші управлінські системи, з'явилося поняття міжнародний менеджмент. Почав розвиватися менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, застосовувались експортні стратегії. Цей період – це період активного формування ТНК, компаній, які здійснюють діяльність у кількох країнах, мають іноземні активи, розгалужену структуру управління. Починає зростати роль економічних організацій.

Мультинаціональний менеджмент (1970–1990). У цей період компанії виходять за межі просто експорту та створюються представництва – вони починають функціонувати як мультинаціональні корпорації (МНК), активно працюючи у кількох країнах з урахуванням локальної специфіки. Компанії створюють дочірні філіали та надають їм автономність у прийнятті рішень, починають активно розвиватися міжкультурні взаємодії, акцент робиться на гнучке управління й розроблюються мультинаціональні стратегії, розвивається міжнародний HR-менеджмент, виробничі потужності компанії переносять за кордони, не тільки торгують.

На етапі глобального менеджменту (1990–2010) компанії перестали розглядати країни лише як окремі ринки, і почали працювати з усім світом як єдиною системою. Замість множинної адаптації до кожної країни, вони будують уніфіковану стратегію, враховуючи ключові відмінності, але діючи як єдине глобальне ціле. Почала формуватися глобальна корпоративна стратегія, розвиток ІТ та цифровізації забезпечив централізоване управління міжнародними процесами. Почали впроваджуватися глобальні канали комунікацій – конференції, електронна пошта та інші. Менеджери працюють у міжнародному просторі, почала сформуватись координація діяльності компанії на глобальному рівні, компанії стали більш конкурентоспроможними.

Етап цифрового і сталого менеджменту що почався з 2010 р. і продовжується до теперішнього часу визначається двома головними напрямками: цифровізацією бізнесу (Digital Transformation) та сталим розвитком (Sustainability), ці процеси взаємопов'язані й кардинально трансформують підходи до управління компаніями в глобальному масштабі. Характерними рисами цифрового та сталого

менеджменту є масове впровадження у діяльність цифрових інструментів ERP, CRM, BI-аналітику, хмарні технології, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн. Прийняття рішень відбувається на основі аналітики великих даних - BI-дашборди, прогнозна аналітика, автоматизовані моделі, онлайн робота компаній, управління будується на принципах Customer Experience (CX) – персоналізація, омніканальність, швидка реакція. Набуває впровадження політики сталого розвитку, що полягає у орієнтації на екологію, соціальну відповідальність, прозорість. Менеджмент розвиває інструменти які надають можливість компаніям швидко адаптуватися до нестабільності у зовнішньому середовищі [19;20].

Міжнародний менеджмент розвивається разом із світовою економікою та технологіями. Від простої торгівлі він трансформувався в комплексну систему управління глобальними процесами, що вимагає високої компетентності, інноваційності та адаптивності.

В Україні на розвиток міжнародного бізнесу має вплив не тільки інтернаціоналізація вітчизняних компаній, але й розвиток і розширення на нашій території міжнародних корпорацій. Це надає можливість використовувати всі інноваційні методи менеджменту в сучасних вітчизняних умовах. у певних економічних сферах створюються відповідні умови в яких використовується іноземний досвід управління [21].

Чинниками, що впливають на розвиток міжнародної діяльності та застосування відповідних міжнародних норм, важливе місце займають політико-правові чинники. До них належать недосконалість законодавства (зокрема, у сфері оподаткування), регулювання інвестиційних процесів (в тому числі іноземного інвестування), рівень та особливості взаємодії України з іншими державами та міжнародними організаціями, повільне входження України до міжнародних інституцій, лобізм та корупція [22, с.40].

У теперішній час із 2022 р. головною проблемою стали воєнні дії на території України. Війна в Україні як політичний чинник, що впливає на розвиток міжнародної діяльності вітчизняних підприємств, є надзвичайно вагомим і багатогранним чинником, який справляє як негативний, так і частково

стимулюючий вплив. Негативний вплив проявляється у підвищенні політичної нестабільності, при якій іноземні партнери та інвестори через високі ризики перешкоджають укладанню угод з вітчизняними компаніями і блокують входження на нові ринки. Порушується логістика, ускладнюється проведення експортно-імпортних операцій, зменшується виробничий потенціал та зростають фінансові обмеження, з'являється багато правових бар'єрів із введенням воєнного стану.

З великою кількістю проблем у розвитку міжнародного менеджменту можна відмітити в економіці. Це недостатня конвертованість національної валюти, зміна принципів ринкового ціноутворення, зміни в системі маркетингу, фінансовий тиск, невизначеність прав власності, низький рівень доходів населення, більш адміністративні, ніж економічні засоби державного управління, підтримка внутрішніх інвестицій (з певними перешкодами для входження іноземного капіталу), недостатній інноваційний процес, слабкість держави [23].

Значного впливу на розвиток міжнародного менеджменту набуває організаційний аспект. Це проявляється у недосконалості інфраструктури та організаційної структури управління, використання менеджерами недосконалих методів планування та аналізу, недостатній рівень ризик-менеджменту [21].

Слід зазначити, що на розвиток вітчизняного міжнародного менеджменту мають вплив і особливості національної культури. Культурні особливості формують управлінські підходи, стиль ведення бізнесу, етику, а також взаємодію з іноземними партнерами. Серед них можна виділити:

- колективізм і взаємопідтримка, що проявляються у створенні сильних згуртованих міжнародних команд;
- властивість до гнучкості та адаптивності у українців, сприяє швидкій адаптації до змін, що дозволяє успішно працювати в динамічному середовищі;
- повага до авторитету серед українців проявляється у появі тенденції до централізації, що забезпечує успішну діяльність компаній у динамічному міжнародному середовищі;

– емоційність та комунікативність під час залучення у процесі прийняття рішень, що характеризує українців і відрізняє від інших національностей, наприклад німців;

– професійність та вища освіта у українських менеджерів сприяє легкому входу у глобальні ринки, хоча іноді бракує практики в міжкультурному менеджменті;

– підвищена недовіра до системи, що сформувалась через історичні фактори може ускладнювати дотримання процедур під час ведення бізнесу.

Найважливіші засоби досягнення ефективного управління діяльністю вітчизняного підприємства на міжнародному ринку охоплюють організаційні, стратегічні, фінансові та технологічні інструменти, які дозволяють компаніям адаптуватися до складного зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність і досягати сталого розвитку. Серед таких засобів основними є наступні (рис.1.4):

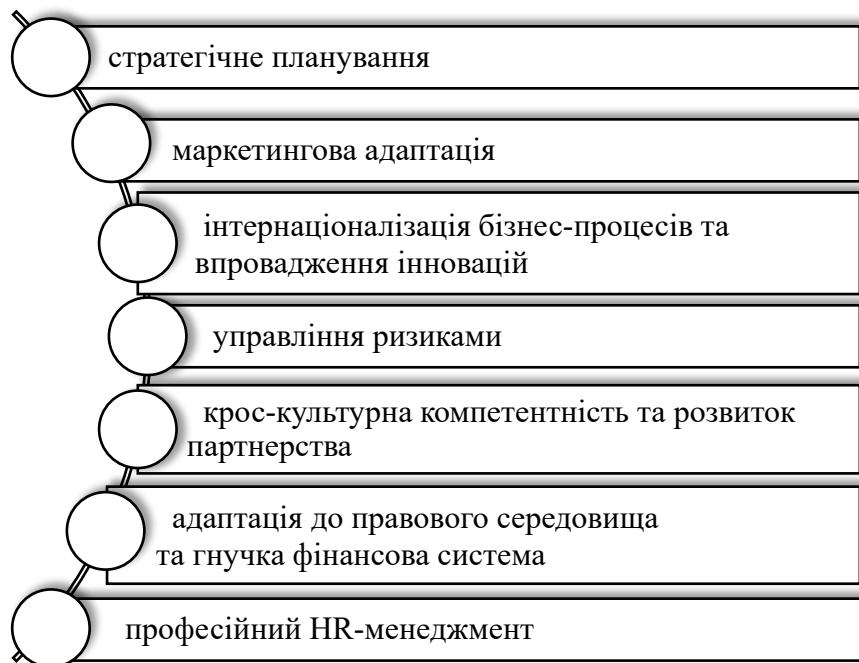


Рисунок 1.4 – Засоби досягнення ефективного управління діяльністю вітчизняного підприємства на міжнародному ринку (Розроблено автором)

стратегічне планування, що направлено на розробку довгострокової стратегії з урахуванням глобальних трендів, регіональних особливостей, культурних відмінностей та конкурентного середовища; маркетингова адаптація, тобто локалізація продуктів, брендингу, реклами та сервісу до культурних, мовних, соціальних та економічних особливостей цільового ринку; інтернаціоналізація бізнес-процесів з побудовою гнучких моделей управління та використання інноваційних технологій; управління та мінімізація всіх ризиків; крос-культурна компетентність під час якої формуються команди здатні ефективно працювати у міжнародному середовищі; розвиток партнерства та формування міжнародних альянсів; адаптація правового середовища; розвиток гнучкої системи фінансового управління (управління валютними операціями, міжнародними платежами, інвестуванням, трансферним ціноутворенням); розвиток професійного HR-менеджменту, що включає рекрутинг, мотивацію, навчання персоналу з урахуванням особливостей місцевого ринку праці та глобальних стандартів [24].

Отже, розвиток міжнародного менеджменту в Україні пройшов всі етапи, що і менеджмент на світовому рівні, але є зазначені особливості ведення міжнародної діяльності компаній України. Ефективне управління міжнародною діяльністю компаній вимагає інтегрованого підходу, де мають поєднуватись глобальні стратегічні цілі з локальними умовами реалізації.

1.3 Складові менеджменту міжнародної освітньої діяльності

Менеджмент міжнародної освітньої діяльності є відносно новим явищем в якому використовуються інноваційні технології і системи управління освітою й її елементами в міжнародному розрізі.

Менеджмент міжнародної освітньої діяльності – це система організаційних, управлінських і стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації освітніх програм, проєктів і послуг у

міжнародному середовищі. Він охоплює керування освітніми установами або ініціативами, які функціонують за участі партнерів з інших країн або мають транснаціональний характер.

Освіта є однією із найбільших складових галузі послуг з економічного розуміння, за високим освітнім рівнем в країні можна визначити її економічний розвиток та конкурентоспроможність.

Значущість менеджменту освітньої діяльності в умовах глобалізації постійно підвищується. Серед чинників що впливають на міжнародну освіту можна визначити наступні:

- глобалізація та інтернаціоналізація в освітній галузі;
- зростання освіченості населення країн й його саморозвиток, в умовах сталого розвитку;
- дипломатія в міжнародній освітній діяльності;
- розширення світового ринку освітніх послуг;
- застосування інноваційних технологій у науково-освітньому процесі;
- запровадження системи академічної мобільності та освітнього волонтерства (рис.1.5).

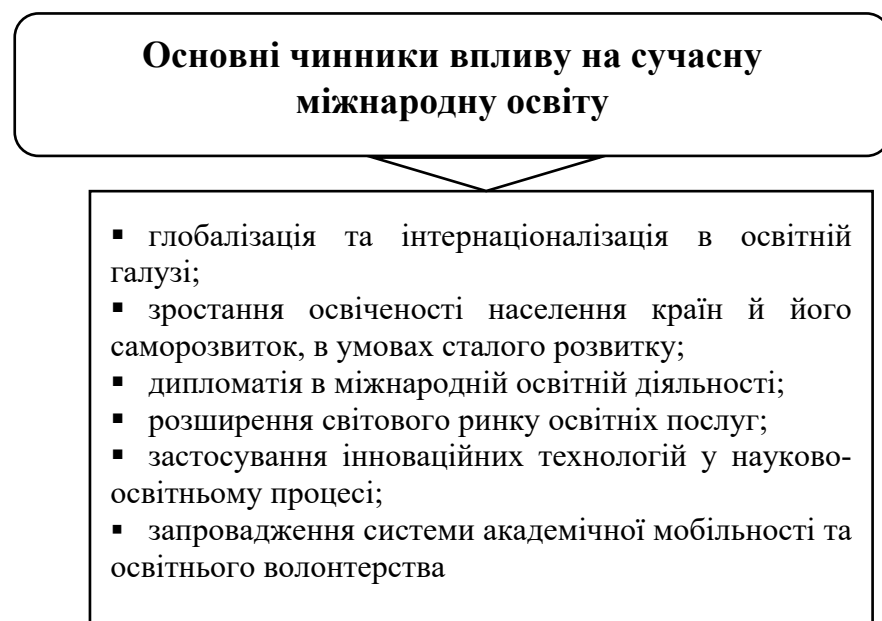


Рисунок 1.5 – Основні чинники впливу на сучасну міжнародну освіту
(Розробка автора)

Зазначимо, що освітній менеджмент є новим соціальним явищем, розглядається як організація навчання, розвитку, підготовки та управлінських навичок державних службовців у системі державного та муніципального управління. Ефективність освітніх установ залежить від успішності управлінських організацій [25]. Його діяльність направлено на управління всіма учасниками освітнього процесу, розширення педагогічної складової, на інноваційну діяльність, на управління корпоративною культурою.

Менеджмент в освіті також є дуже специфічною категорією, яка має поєднувати дві підсистеми управління навчальними закладами та управління навчальним процесом; при цьому технологію рекомендується розглядати в контексті цих двох підсистем, які взаємопов'язані між собою, та їх елементів. Якщо одна з підсистем є неефективною, або нехтуються певні елементи, кінцевою метою управління освітою є досягнення високого рівня освіти, що відповідає мінливим потребам ринку праці у зовнішньому середовищі [26].

Основними завданнями менеджменту міжнародної освітньої діяльності є (рис. 1.6):

- планування та розробка міжнародних освітніх стратегій;
- організація співпраці з іноземними партнерами та установами;
- обмін інформацією, результатами наукових досліджень, педагогічним досвідом, методичними розробками;
- управління академічною мобільністю (учнів, студентів, викладачів);
- адаптація навчальних програм до міжнародних стандартів (наприклад, Bologna Process, ISO);
- забезпечення міжкультурної комунікації та інтеграції;
- маркетинг освітніх послуг на міжнародному ринку;
- контроль та координація виконання міжнародних проектів у закладах вищої освіти, міжнародне співробітництво освітян;
- контроль якості освіти відповідно до міжнародних вимог.

Основні завдання менеджменту міжнародної освітньої діяльності

- планування та розробка міжнародних освітніх стратегій;
- організація співпраці з іноземними партнерами та установами;
- обмін інформацією, результатами наукових досліджень, педагогічним досвідом, методичними розробками;
- управління академічною мобільністю (учнів, студентів, викладачів);
- адаптація навчальних програм до міжнародних стандартів (наприклад, Bologna Process, ISO);
- забезпечення міжкультурної комунікації та інтеграції;
- маркетинг освітніх послуг на міжнародному ринку;
- контроль та координація виконання міжнародних проектів у закладах вищої освіти, міжнародне співробітництво освітян;
- контроль якості освіти відповідно до міжнародних вимог.

Рисунок 1.6 – Основні завдання менеджменту міжнародної освітньої діяльності *(Розробка автора)*

Структуру менеджменту міжнародної освітньої діяльності можна розглядати з позиції рівнів управління [27]:

1. Стратегічний рівень управління: формування глобальної освітньої політики організації.
2. Тактичний рівень: розробка програм співпраці, міжнародних курсів, угод.
3. Операційний рівень: щоденне управління освітніми процесами, адміністративна робота.

Серед структурних складових менеджменту міжнародної освітньої діяльності можна виділити:

1. Міжнародний освітній менеджмент як модифікуючий компонент загальної теорії менеджменту, пов'язаний з освітньо-педагогічними принципами та технологіями освітнього менеджменту.
2. Різні види міжнародної освіти.

3. Освітня діяльність у всіх проявах.

4. Елементи міжнародного управління в контексті освітньої дипломатії та інших форм розвитку глобального мультикультурного середовища.

Міжнародна освітня діяльність набуває розвитку не тільки із за того, що освіта є важливою для населення країни й за те, що у світі відбувається процес глобалізації який значною мірою впливає на освіту.

У науково-освітніх організаціях, університетах менеджмент міжнародної освіти має направлення :

- надаються послуги освітні здобувачам із інших країн;
- можливість проходження стажування викладачами за кордоном;
- проведення підвищення кваліфікації викладачів на базі вищих зарубіжжя;
- проведення міжнародних конкурсів, конференцій, олімпіад, тощо.

Процес реалізації міжнародної освіти проявляється у співпраці двох, або більше країн, отриманні документу про освіту, наявність розроблених освітніх програм, проєктів. Головним завданням міжнародної освіти є співпраця, обмін досвідом педагогічним, науково-дослідницьке співробітництво. Цей процес має реалізується поетапно (рис. 1.7):

На першому етапі має проводитись аналіз освітніх потреб та розробка міжнародних стратегій. Другий етап включає налагодження партнерства з міжнародними закладами. Третій етап передбачає адаптацію навчальних програм, четвертий – маркетинг та просування. На п'ятому етапі проводиться набір здобувачів та мобільність й навчання. Шостий етап – моніторинг якості та оцінка освітнього процесу та реалізації його. На сьомому етапі має контролюватися інтеграція випускників.



Рисунок 1.7 – Процес реалізації міжнародної освіти
(Розроблено автором)

Отже, досліджуючи менеджмент міжнародної освіти, слід зазначити, що до його функціональних обов'язків щодо реалізації та управління міжнародною освітньою діяльністю належить уміння, можливість визначення стратегічних цілей й поточних та перспективних завдань освіти та наукової діяльності.

Висновки до розділу 1

Досліджено суть міжнародного менеджменту як особливого виду управління діяльністю компаній на основі створення та використання конкурентних переваг для ведення бізнесу і декількох країнах із врахуванням

особливостей цих країн. Мета міжнародного менеджменту полягає у забезпеченні ефективного управління компанії ю на основі управління складовими підприємства.

Подано класифікацію видів міжнародного менеджменту за функціональними напрямками діяльності. Міжнародний менеджмент функціонує базуючись на загальні та специфічні принципах та функціях стратегічного планування, організації, мотивації та контролю.

З метою підвищення конкурентоспроможності і конкуренції із транснаціональними компаніями українські компанії використовують передові управлінські технології та враховують особливості ринків зарубіжжя. Значення міжнародного менеджменту для розвитку українського бізнесу полягає у забезпеченні його ефективного функціонування.

У першому підрозділі кваліфікаційної роботи також проведено дослідження розвитку міжнародного менеджменту, описано етапи його розвитку до сьогоdnішнього часу. Зазначено, що міжнародний менеджмент в Україні пройшов всі етапи розвитку і сучасний етап характеризується двома основними напрямками: сталий розвиток та цифровізація.

За результатами дослідження менеджменту міжнародної освітньої діяльності визначено, що це системний процес, який під час управління при якому використовується інноваційні технології і системи управління освітою й її елементами в міжнародному розрізі. Досліджено основні чинники впливу на міжнародну освіту, серед них виділено: глобалізацію, інтерналізацію, значення освіти, застосування інноваційних технологій, системи академічної мобільності та інші.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ПОЗАШКІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ «STEM школа INVENTOR»

2.1 Характеристика «STEM школа INVENTOR»

«STEM школа INVENTOR» інноваційна українська мережа позашкільних закладів в якій діти розвивають креативні навички і навчаються за технічними та інженерними напрямками з допомогою конструкторів LEGO, LEGO Education та Minecraft Education Edition. Основними дисциплінами у школі є наступні: програмування, конструювання, VR-технології, тощо. Набуті знання учні показують під час участі у Всесвітніх олімпіадах та конкурсах з робототехніки та у чемпіонатах міжнародного значення Minecraft [28].

Мережа шкіл «STEM школа INVENTOR» почала існування з 2018 р. На сьогодні, у мережі діє 32 школи в Україні та також школи представлені у Канаді (Монреаль) та США (Бостон), відкрито філіал у республіці Молдова. Освітні українські програми та методики поширюються у світі. У школах мережі навчається більше ніж 15000 вихованців.

Важливим партнером є мережа ліцензованих приватних шкіл INVENTOR School [29].

Освіта з LEGO Education є інноваційною, впроваджена в Українську освіту на основі розроблених власних методик та навчальних програм. У 2010 р. компанія створила навчальні курси із версією освіти Minecraft Education, що стали улюбленими серед дітей.

Також компанія має свій внутрішній університет в якому підготовлено більше 500 STEM-педагогів з робототехніки, розробки конструкцій з LEGO, архітектури, моделювання й програмування. За методиками в університеті навчаються не тільки українські викладачі, а й викладачі з інших країн [30].

У 2022 р. з введенням воєнного стану і початком воєнних дій компанія почала навчання онлайн. Було створено навчальний сайт STEM-школи INVENTOR. Учителями школи було розроблено та реалізовано відео-уроки та

безкоштовні онлайн-заняття, до яких вже підключено більше ніж 3 тисячі українських дітей. Поряд із безплатними заняттями запущено і онлайн платформу із платними онлайн заняттями із живим спілкуванням.

Компанія підтримує захисників України і частку коштів надсилає на допомогу армії та людям постраждалим від воєнних дій.

Філіали шкіл мережі STEM-школа INVENTOR знаходяться майже у всіх крупних містах України, чим відбувається підтримка та об'єднання українських дітей.

Компанія реалізує в Україні значну кількість проектів, у яких приймають участь багато дітей, вчителів, партнерських компаній [30]:

- STEM-школи INVENTOR – освітня мережа;
- початкові школи та ліцей Inventor School;
- проведення чемпіонату FIRST LEGO League;
- світова олімпіада із ROBOTICA;
- проведення STEM-фестивалю ROBOTICA;
- проведення чемпіонатів Minecraft Education та освітніх проектів LEGO

Education.

На базі ліцею Inventor School використовуючи нові методики навчання професійними педагогами підготовлюються діти до вступу у вищі навчальні заклади в Україні і за кордоном. У початкових школах за авторськими освітніми програмами на основі STEM-підходу, навчаються нові дослідники. Проведення чемпіонату FIRST LEGO League сприяє підтримці дітей і тренерів в країні і за кордоном. STEM-фестиваль ROBOTICA та на його базі проведення олімпіади з робототехніки об'єднує дітей, тренерів, волонтерів для проведення експериментів та втілення інноваційних ідей.

Навчання у шкільній мережі STEM-школа INVENTOR базується на визначених принципах комплексності, практичності, поваги до потреб кожного, навчання через дію, розвиток компетенцій, креативність, критичне мислення, комунікабельність, науково-технічна грамотність.

Заняття у STEM-школі INVENTOR формуються на основі виділення чотирьох складових: взаємозв'язок, конструювання, рефлексія та розвиток [30].

У взаємозв'язку діти поєднують набутий досвід із новими знаннями, для конструювання моделей використовується LEGO, рефлексія полягає у вивченні, аргументації думок, презентації результатів та впровадження у життя, розвиток полягає у творчому напрямку, виконанні додаткових завдань, розвиток креативних навичок, поглиблення отриманого досвіду.

Мережа позашкільних закладів STEM-школи INVENTOR з метою розвитку в країні і за кордоном, надає можливість придбання франшизи. Сьогодні, це є прибутковим бізнесом який поширюється і у перспективі буде розвиватися [31].

2.2 Аналіз основних показників фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR»

В умовах постійних змін економіки, невизначеності внутрішнього й зовнішнього середовища суб'єктів господарювання та захисту фінансових, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, необхідних для їх функціонування і розвитку, виникає необхідність удосконалення управління діяльністю підприємств. Кожен суб'єкт господарювання повинен раціонально використовувати наявні фінансові ресурси, що визначає ефективність його діяльності, яка залежить від вчасності та повноти фінансового забезпечення виробничо-комерційної діяльності, можливість погашення зобов'язань перед державою та підприємствами й багатьох інших факторів [32].

Фінансова діяльність підприємства є процесом при якому відбувається збалансування доходів та витрат підприємства, планування очікуваних результатів роботи підприємства у фінансовому вимірі, при цьому можна стверджувати, що організація фінансової діяльності на підприємстві має велике значення. Вона може виражатися через ефективність прийняття

управлінських рішень, застосування ефективної інформаційної бази й підвищення значення фінансового планування.

З метою підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства необхідно проводити її оцінювання, шляхом аналізу фінансових показників діяльності.

Аналіз фінансових показників є одним із методів оцінки ситуації в компанії та її майбутніх можливостей. Він є основою стратегічного планування і допомагає менеджерам визначити ресурси компанії та напрямки розвитку, сильні та слабкі сторони. Фінансовий аналіз підприємства надає можливість оцінки ефективності діяльності підприємства.

Фінансові показники компанії аналізуються відповідно мети:

- для оцінювання поточного фінансового стану;
- з метою внесення змін у поточну діяльність підприємства;
- проведення оцінювання персоналу за різними напрямками діяльності;
- виявлення перспектив розвитку, тенденцій та розробки стратегічних планів діяльності;
- виявлення перспектив розвитку, тенденцій та розробки стратегічних планів діяльності [33].

Аналіз фінансового стану підприємства підрозділяється на два види: аналіз показників фінансової діяльності та аналіз показників управлінської діяльності. Ці види аналізу пов'язані, вони проводяться на єдиній інформаційній основі, але відрізняються метою проведення [34].

Оцінювання фінансових показників діяльності має наступні характеристики:

- аналіз проводиться на оцінці показників із бухгалтерської звітності;
- дані за якими проводиться аналіз орієнтовані на широкий круг споживачів;
- доступ до даних є у всіх зацікавлених осіб.

Щодо проведення аналізу управлінських показників, то його можна віднести до внутрішнього аналізу. Він проводиться аналітиками на самому

підприємстві і в його основі велика база оперативної інформації. Характерними рисами оцінки управлінських показників є :

- орієнтація на користувачів в середині підприємства;
- на основі інформаційних центрів даних проводиться аналіз управлінських показників;
- аналізуються управлінські показники з метою оперативного управління підприємством.

Основними методами аналізу під час фінансового і управлінського є наступні:

- горизонтальний аналіз, під час якого проводиться порівняння змін показників із фінансової звітності поточного періоду із попереднім;
- вертикальний аналіз, під час якого вивчаються зміни показників у структурі;
- трендовий аналіз, під час якого досліджуються та прогнозуються показники з метою виявлення їх тенденції у майбутньому;
- коефіцієнтний аналіз, при якому вивчаються взаємозв'язки між показниками та розраховуються оціночні коефіцієнти;
- порівняльний аналіз, коли порівнюються показники функціональних підрозділів підприємства та порівнюються показники з підприємствами-конкурентами;
- факторний аналіз, за результатами якого вивчаються чинники впливу на діяльність підприємства.

Також, під час проведення аналізу фінансової діяльності підприємства застосовуються широко статистичні методи, методи математичного моделювання. Застосування всіх описаних методів під час аналізу складають методика й методологію аналізу.

За методикою аналізу діяльності підприємства доцільно аналізувати від загального до окремих складових, за якими вивчається їх вплив на загальний результат. Таким прикладом є факторний аналіз, під час якого визначені

основні фактори впливу враховують у подальшому під час стратегічного планування діяльності підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що в результаті проведеного аналізу фінансових та управлінських показників вивчаються причини досягнення результатів діяльності підприємства, які можуть бути як позитивними, так і негативними. На основі проведеного аналізу формуються управлінські рішення, коригуються управлінські дії для досягнення підприємством стійкого функціонування на ринку та забезпечення його конкурентоспроможності.

Для досліджуваного підприємства, інноваційної української мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності на прикладі філіалу школи, що знаходиться у м. Дніпро.

Для аналізу використані дані із внутрішньої звітності підприємства за наступні три навчальні роки: 2021-2022 н.р.; 2022-2023 н. р.; 2023-2024 н. р.

Проведено горизонтальний аналіз змін показників у динаміці за період три календарних роки (табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз основних показників діяльності інноваційної української мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» за період трьох навчальних років.

Стаття	2021-2022 н. р.	2022-2023 н. р.	2023-2024 н. р.	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
				22-23/21-22	23-24/22-23
ДОХОДИ	1 042 593	4 226 959	7 558 251	3 184 366	3 331 292
CRM	751 011	2 408 756	3 541 878	1 657 745	1 133 122
Школа	99 837	1 385 331	3 077 650	12854494	1 692 319
Торгівля (LEGO+ сув. продукція), послуги	12 051	38 327	27 627	26 276	-10700
Інші доходи	179 694	394 545	911 096	214 851	516 551

Продовження табл. 2.1

ВИТРАТИ	1 016 882	3 445 815	5 736 829	2 428 933	2 291 014
Оренда приміщення	155 075	302 400	435 006	147 325	-736 971
Комунальні витрати	69 800	152 640	360 410	-17 160	207 770
Обслуговування орг. техніки (в т. ч. заправка картриджем)	4800	23697	25723	18897	0262
Канцелярські товари	3025	43891	51337	40866	7446
Господарчі товари	18749	101276	125117	82527	23841
Послуги охорони	9 812	6 000	6 000	-3 812	-
Послуги зв'язку	4327	4164	768	-163	-3396
Логістичні послуги (в т.ч. НІП)	641	6 524	6 079	5 883	-445
Інтернет	3 814	5 412	5 809	1 598	397
Фонд заробітної плати	465 931	1 432 567	2 660 901	966 636	1 228 334
Адміністраторки	139725	266890	373465	127165	106575
Викладачі	295956	1079927	2081664	783971	1001737
Прибиральниця	24550	78050	122401	53500	44351
Бухгалтер	5700	7700	19200	53500	11500
податки із з/п	0	0	64171	-	64171
Роялті і курси	103353	59692	143769	-43661	84077
РКО	7548	17474	27385	9926	9911
Реклама	16459	89620	49706	73161	-39914
Собівартість товару (LEGO, сувенірна продукція)	2 513	0	23 831	-2513	23831
Поліграфія, в т. ч. значки та дипломи	1 500	600	21 266	-900	20666
Обладнання, посуд та меблі	12 447	89 020	304 324	76 573	215 304
Посібники і учбовий матеріал, іграшки	14 335	18 103	76 185	3 768	58 082
Деталі та супутні для уч. процесу, в т. ч. батарейки	12 774	9 912	5 113	-2 862	-4 799
Додаткові заняття та екскурсії	24 358	2 807	224 511	-21 551	221 704
Харчування			223 862	-	223862
Питна вода	3 330	19 675	29 035	16 345	9 360
Витрати на відрядження та авто	0	2 564	0	2564	-2564
Інші витрати	77 936	1 132 816	912 214	1 054 880	-220 602
Єдиний податок, ЄСВ та ВЗ	20 815	14 580	18 476	-6 235	3 896
Чистий прибуток	25 711	781 144	1 821 422	755 433	1 040 278

За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновки про зміни доходів підприємства за три останні звітні періоди діяльності «STEM

школа INVENTOR» - доходи кожен рік збільшуються. Так, за період 2022-2023 н. р. відносно попереднього періоду вони набули збільшення на 3 184 366 тис. грн, а у наступному 2023-2024 н. р. збільшення набуло на 3 331 292 тис. грн. та значення показника стало 7 558 251 тис. грн. Збільшення доходів, є позитивною тенденцією та є передумовою збільшення прибутку підприємства, сприяє можливості виходу підприємства на нові ринки, підвищення кількості надання освітніх послуг, підвищується інвестиційна привабливість бізнесу.

Аналізуючи витрати підприємства, виявляється теж тенденція до їх збільшення. Так у 2022-2023 н. р. витрати склали 3 445 815 тис. грн., що на 2 428 933 тис. грн більше ніж за попередній навчальний рік. А за період 2023-2024 н. р. витрати склали 5 736 829 тис. грн, це на 2 291 014 тис. грн більше ніж за попередній навчальний рік. Тобто, витрати підприємства «STEM школа INVENTOR» зростають на фоні розвитку шкільної мережі. Зростання витрат не завжди є негативною тенденцією, в даному разі на підприємстві зростає дохід і його зростання значно більше ніж витрати, це є позитивним моментом, якщо витрати зростають пропорційно доходам або пов'язані з інвестиціями. Інноваційна українська мережа позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» розвивається та відкриває нові філіали у нас в країні та закордоном. Зміна динаміки показників доходу та витрат мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» показано на рис. 2.1.

Показник фонд заробітної плати за досліджуваний період зростає так, за період 2022-2023 н. р. зростання відносно попереднього навчального року відбулось на 966636 тис. грн., значення показника – 1432567 тис. грн. За 2023-2024 н. р. показник зростає на 1228334 тис. грн., значення показника 2660901 тис. грн. Зміни динаміки показника показано на рис. 2.2. Зазначимо, що зростання фонду оплати праці, коли підприємство розвивається є позитивним, адже відбувається розширення штату працівників, підвищується кваліфікація персоналу, зростає соціальна відповідальність підприємства.

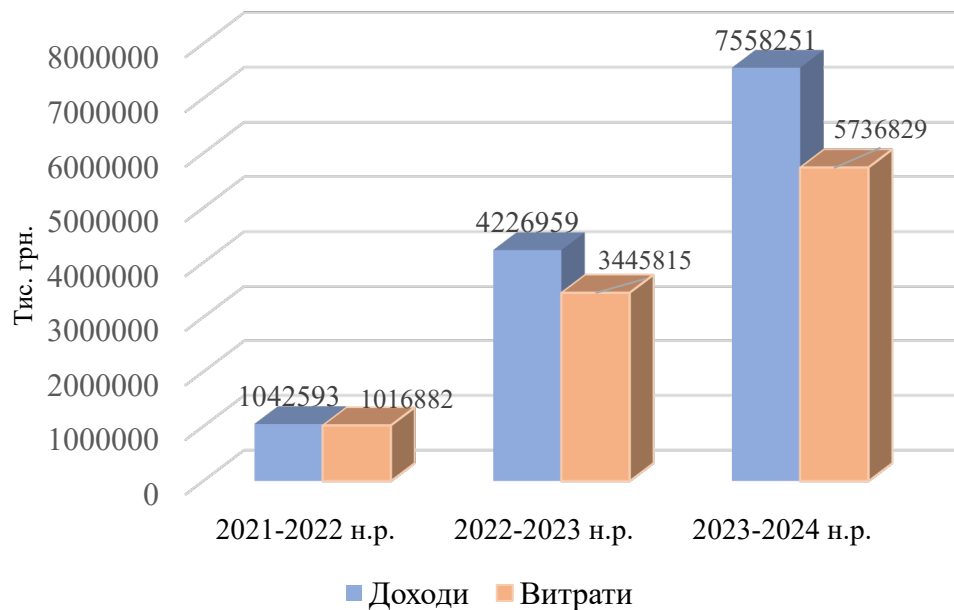


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни показників доходу та витрат мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» (Розроблено автором)

Податки із заробітної плати були нараховані і сплачені у 2023-2024 н. р.

Зміни у роялті та валютних курсах проявляються у такій тенденції – за період 2022-2023 н. р. відбулось зменшення показника на -43661 тис. грн, а вже за наступний навчальний рік показник збільшився на 84077 тис. грн. і його значення склало 143769 тис. грн. Зростання роялті є ознакою успішної комерціалізації підприємства.

Розрахунково-касові операції (РКО) на підприємстві, тобто набір банківських послуг, які мережа «STEM школа INVENTOR» від банку для проведення всіх банківських операцій. Ці операції за останні три роки, період дослідження мають тенденцію до збільшення, відповідно кожного періоду збільшення відбувалось на 9926 тис. грн. та 9911 тис. грн.

Зміна динаміки показників роялті та валюти, РКО та рекламу показано на рисунку 2.3.

Затрати на рекламу у 2022-2023 н. р. зросли і були найшвидші за досліджуваний період. Вони склали 89620 тис. грн., що на 755433 тис. грн

більше ніж у попередньому періоді. За останній рік тенденція пішла на зниження затрат на рекламу. Показник знизився на 39914 тис. грн. і склав 1821422 тис. грн.

Щодо показника чистого прибутку спостерігаємо тенденцію до зростання за період дослідження. Так, у 2022-2023 н. р. збільшення відбулось на 755433 тис. грн. а у 2023-2024 н. р. – на 1040278 тис. грн. Зміни динаміки показника чистого прибутку показано на рис. 1.2

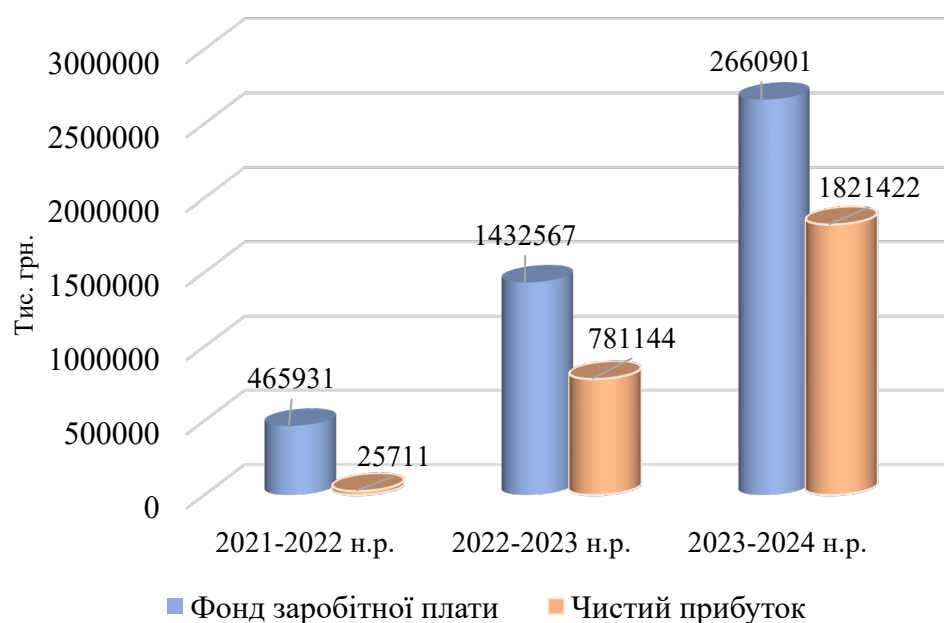


Рисунок 2.2 – Динаміка змін показників фонду оплати праці та чистий прибуток мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»

(Розроблено автором)

Підводячи підсумки вертикального аналізу фінансової звітності можна стверджувати про розвиток підприємства «STEM школа INVENTOR», стійке фінансове положення на ринку та його конкурентоспроможність.

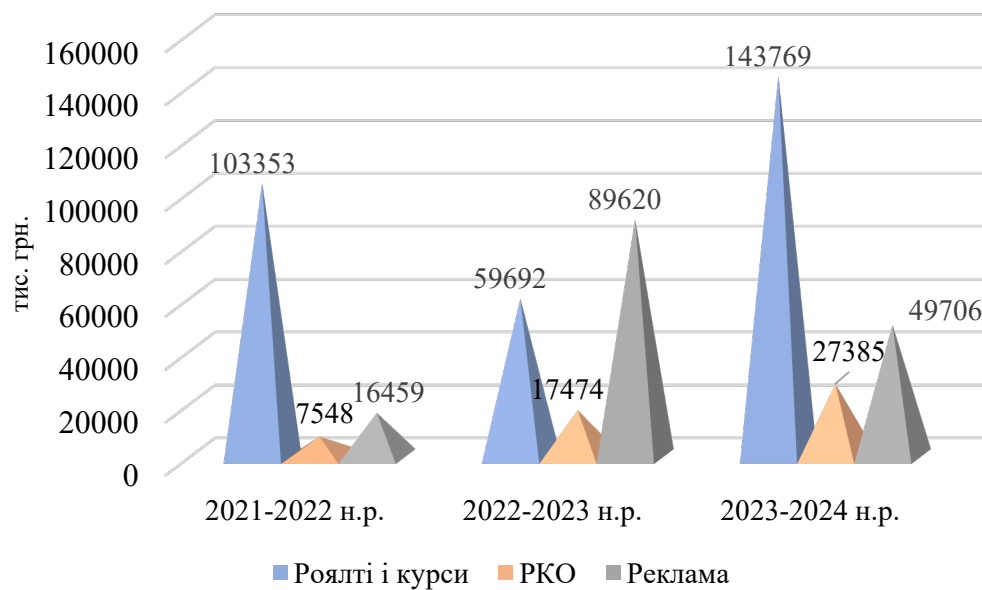


Рисунок 1.3 – Зміна динаміки показників роялті та валюти, РКО та рекламу мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»

(Розроблено автором)

Так зростання доходу свідчить про успішний розвиток бізнесу, пропорційне збільшення витрат відносно доходу те є позитивним моментом у фінансовій діяльності підприємства. Зростання фонду оплати праці також є обґрунтованим, оскільки воно супроводжується покращенням показників доходів та чистого прибутку. Також, позитивним є збільшення роялті, тобто періодичних виплат за використання торгової марки, авторських прав, франшизи, технологій. Підвищення роялті впливає на підвищення вартості бізнесу. У цілому, підприємство розвивається у поточному періоді незважаючи на трансформаційні складні економічні умови та воєнний стан в країні.

2.3 Прогнозування основних показників фінансової діяльності «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. як елемент стратегічного менеджменту.

Воєнні дії в Україні стали значним викликом для українських суб'єктів господарювання й міжнародних партнерів і компаній. Зміни, що відбуваються в Україні, сильно впливають на ведення господарської діяльності підприємств. Менеджмент в таких складних невизначених умовах з урахуванням ризиків і загроз, з формуванням ефективних стратегій відновлення є дуже важливим, і має бути інноваційним враховувати всі зміни [35].

Для ефективного управління економічними процесами на підприємстві й вирішення складних завдань потрібно мати передбачення різних явищ та процесів та їх наслідків. Для адаптації до складних сучасних умов господарювання постає перед менеджментом підприємств завдання щодо коригування діяльності підприємства. У таких ситуаціях на практично всіх рівнях управління завдання управління вирішується за допомогою прогнозування якісних та кількісних показників діяльності.

Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється під впливом глобалізації, соціально-економічних і політичних факторів, що вимагає, щоб рішення у сфері аналізу, аудиту та оподаткування були економічно обґрунтованими. Прогнозування, планування та моделювання відіграють важливу роль у забезпеченні систематичної розробки та прийняття якісних рішень установами та організаціями в цих сферах. Поєднання цих інструментів забезпечує краще розуміння наслідків процесу прийняття рішень, ефективне використання наявних ресурсів та успішне функціонування економічних агентів [36].

Однією із головних особливостей прогнозування є ймовірнісний розвиток об'єкта або системи у майбутньому періоді та багатоваріантність прогнозних значень.

Значна кількість припущень, які застосовують керівники підприємства

та менеджери під час управління стосуються умов в майбутньому, де вони не можуть мати ніякого впливу на ситуації та контролю. Але такі припущення потрібні для планування діяльності підприємства, і чим точніше прогнозування, тим вища вірогідність досягти планові результати.

В Україні соціально-економічному прогнозуванню показників приділяється багато уваги. Прогнозування явищ забезпечено законом про «Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку України» [37].

Галушак М. зазначав, що прогнозування є процесом розробки на підставі аналізу закономірностей розвитку та загальних виявлених тенденцій прогнозів, щодо розвитку об'єкта дослідження [38, с.].

Прогнозування можна розглядати як метод під час якого застосовується отриманий минулий досвід і припущення які стосуються майбутнього для визначення останнього. Якщо, прогнозування є якісним, виконано все за правильною методикою, то воно є корисним, і рішення стосовно управління має ґрунтуватися на результатах проведеного прогнозу і бути основою діяльності менеджерів під час виконання ними своїх функцій.

Прогнозування в менеджменті взаємопов'язана із прийняттям управлінських рішень, що становить головний аспект управління в менеджменті. Такий сильний зв'язок прогнозування і управлінського рішення проявляється в тому, що для прийняття рішення спочатку потрібно зібрати інформацію, проаналізувати і потім представити її.

Управлінське рішення, що приймається керівниками та менеджерами підприємства є основою для прогнозування. Такі рішення обираються на підставі критеріїв поміж альтернативних варіантів. Спрямування прогнозування має бути на прийняття ефективних рішень з управління діяльністю підприємства за якими і буде відбуватися сам процес управління.

Управлінські рішення можна класифікувати на прийняття його в умовах:

- повна визначеність при прийнятті управлінського рішення;
- повна невизначеність при прийнятті управлінського рішення;

- часткова невизначеність при прийнятті управлінського рішення;
- ризик під час прийняття управлінського рішення.

Мета процесу прогнозування на підприємстві в менеджменті – зниження невизначеності рішення.

Для проведення прогнозування основних показників діяльності підприємства потрібно визначитися із методом проведення прогнозування на основі типового уявлення про об'єкт прогнозування. Прогнозування може проводитись на основі як кількісних, так і якісних методів. Кількісні методи надають більш точніший результат. Їх можна застосовувати під час прогнозування якщо визначена тенденція явища чи процесу в минулому і її можна продовжити у майбутньому.

Серед наукових розробок у прогнозуванні і великої кількості методів прогнозування явищ та процесів одним із розповсюджених методів є метод екстраполяції, що полягає у знаходженні невідомих рівнів ряду в майбутньому і у минулому. За цим методом можна передбачити майбутній або попередній розвиток досліджуваного явища чи процесу. Це метод тернового прогнозування, під час якого будується траєкторія, графік що відображає тенденцію. Цю тенденцію описують функцією.

$$y = f(t) \tag{3.1}$$

де t – час (зміни в часі).

Відповідно функції робиться вирівнювання динамічного ряду і виконується прогноз явища чи процесу.

Такий прогноз, що заснований на методі екстраполяції тренду має свої етапи:

1 етап – зібрання інформації про розвиток досліджуваного показника у попередні періоди діяльності підприємства;

2 етап – визначення виду функції, за якою можна оптимально описати процес у динаміці;

3 етап – знаходження параметрів цієї функції за визначеними формулами та їх оцінка;

4 етап – розрахунок прогнозного значення за обраною функцією на майбутній період.

Із зазначеного вище, доведено, що прогнозування є важливим етапом менеджменту підприємства, на ньому базується прийняття управлінських рішень стосовно ефективної діяльності підприємства та його розвитку. Отже, з метою покращення управління в компанії діяльності «STEM школа INVENTOR» і прийняття ефективних управлінських рішень щодо діяльності підприємства як на вітчизняному ринку освітніх послуг, так і на міжнародному, пропонуємо проводити прогнозування основних показників діяльності, виявляти їх тенденції та вносити корективи у розроблені стратегії розвитку.

Серед методів екстраполяції оберемо метод аналітичного вирівнювання за прямою. Такий метод логічно обрати тому, що показники які ми досліджуємо «доходи» та «витрати» за період діяльності компанії зростають і варіація незначна.

Під час цього методу замінюються фактичні рівні досліджуваних показників на теоретичні й які у подальшому на основі рівняння прямої розраховуються. Формула рівняння прямої для розрахунку:

$$y_t = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.2)$$

де y_t – вирівнянні (розраховані за рівнянням прямої) значення динамічного ряду;

a_0 і a_1 – параметри цього рівняння (a_0 - початковий рівень, a_1 – приріст за кожний рік);

t – номер періоду.

Для того, щоб визначити значення параметрів рівняння прямої спочатку вирішується методом найменших квадратів наступна система рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t; \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2, \end{cases}$$

де n – кількість рівнів динамічного ряду.

Під час вирішення цієї системи рівнянь потрібно її спростити, тобто суму часу прирівнюють до 0 ($\sum t = 0$). Наступним потрібно задати значення t . Починають з середини ряду. Якщо динамічний ряд складається із парної кількості рівнів то періоди часу позначаються від 0 наступним: -1; -2; -3; ...- n , або +1; +2; +3; ...+ n після 0. Якщо присутня парна кількість рівнів і досліджуваному ряді то періоди позначаються серединні рівні -1; і +1, а далі всі через один - +3; +5; +7 ...+ n .

Якщо прирівняти $t = 0$, то підставивши у систему можна її перетворити і вона система прийме наступний вигляд:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n; \\ \sum yt = a_1 \sum t^2. \end{cases}$$

Звідки
$$a_0 = \frac{\sum y}{n}; a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2}. \quad (3.3; 3.4)$$

Використовуючи рівняння прямої і формули параметрів для знаходження емпіричних значень спрогнозуємо показники доходу та чистого прибутку для мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р.

Проведені розрахунки для показника «доходи» мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. показано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Розрахунок прогнозного значення показника доходи на 2024-2025 н. р. для підприємства «STEM школа INVENTOR».

Навчальний рік	Доходи	t	t ²	Yt	yt=a0+a1*t
2019-2020	734952	-2	4	-1469904	-537586,40
2020-2021	811435	-1	1	-811435	1168625,80
2021-2022	1042593	0	0	0	2874838,00
2022-2023	4226959	1	1	4226959	4581050,20
2023-2024	7558251	2	4	15116502	6287262,40
Разом	14374190		10	17062122	2874838,00

Наступним кроком є розрахунок параметрів рівняння за формулами (3.3) та (3.4) :

$$a_0 = 1706212,2, \quad a_1 = 2874838,0.$$

Знаючи параметри підставимо їх у рівняння прямої:

$$y_t = 2874838,0 + 1706212,2 \cdot t$$

Наступним підставляємо значення t які ми задали відповідно рівнів та отримуємо значення y_t , які є вирівняними й описують на площині пряму.

Щоб спрогнозувати значення показника доходів на наступний навчальний рік 2024-2025 н.р. задаємо наступне за порядком значення t і обчислюємо прогноз.

$$y_{2024-2025} = 2874838,0 + 1706212,2 \cdot 3 = 7993474 \text{ тис. грн.}$$

За розрахунками ми трали прогнозне значення доходів на 2024-2025 н.р. – 7993474 тис. грн.

На графіку прогнозування доходів мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. представлено на рис. 3.1.

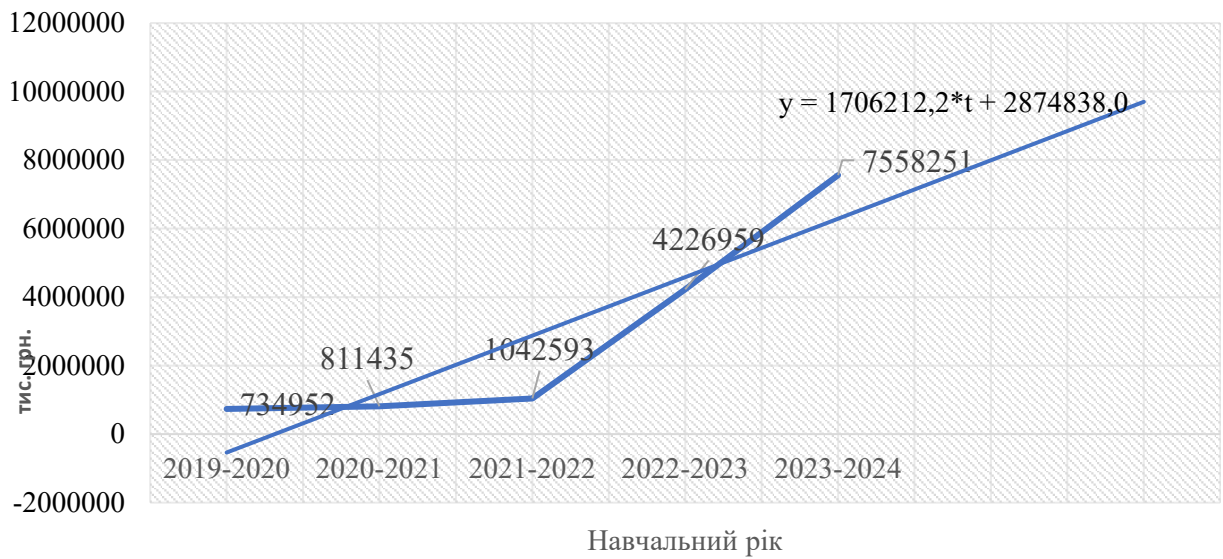


Рисунок 3.1 – Прогнозування доходів мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р.

За таким же алгоритмом поведемо прогнозування показника витрати мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р.

Проведені розрахунки для показника «витрати» мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. показано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Розрахунок прогнозного значення показника витрати на 2024-2025 н. р. для підприємства «STEM школа INVENTOR».

Навчальний рік	Витрати	t	t ²	Yt	yt=a0+a1*t
2019-2020	827337	-2	4	-1654674	-71431,60
2020-2021	940389	-1	1	-940389	1161009,40
2021-2022	1016882	0	0	0	2393450,40
2022-2023	3445815	1	1	3445815	3625891,40
2023-2024	5736829	2	4	11473658	4858332,40
Разом	11967252		10	12324410	2393450,40

Розраховані параметри рівняння:

$$a_0 = 2393450,40, \quad a_1 = 1232441,00.$$

Рівняння прямої для знаходження прогнозованого значення показника витрати підприємства «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н.р.:

$$y_t = 2393450,4 + 1232441 \cdot t$$

Прогнозування значення показника витрати на 2024-2025 н.р.:

$$y_{2024-2025} = y_t = 2393450,4 + 1232441 \cdot 3 = 6090773,4 \text{ тис. грн.}$$

За розрахунками ми отримали прогнозне значення витрат на 2024-2025 н.р. – 6090773,4 тис. грн.

На графіку прогнозування витрат мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. представлено на рис. 3.2.

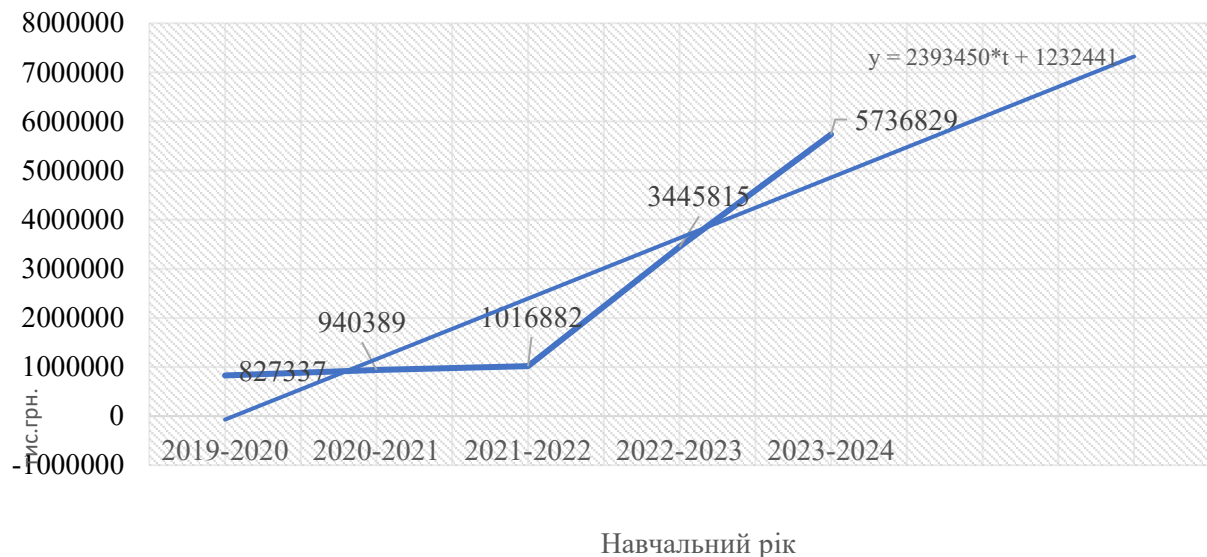


Рисунок 3.2 – Прогнозування витрат мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р.

За результатами проведеного прогнозування показників доходів та витрат мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» на 2024-2025 н. р. н основі методу екстраполяції можемо зробити висновки, що досліджувані показники мають тенденцію до зростання, що підтверджують розраховані значення. Мережа позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» має стійкі позиції на ринку освітніх послуг і показники доходів та витрат зростають пропорційно, що свідчить про розвиток підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено діяльність інноваційної української мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» яка заснована з 2018 р. і проводить навчання дітей за технічними та інженерними напрямками використовуючи інноваційну технологію LEGO Education. На базі цієї школи застосовуються новітні технології у навчанні, нові освітні та навчальні програми. Школа функціонує в Україні і закордоном.

З метою дослідження менеджменту на підприємстві було проведено попередньо фінансовий аналіз діяльності, оцінені основні фінансові показники. Проведено вертикальний аналіз та досліджені показники у динаміці. За результатами проведеного аналізу можна свідчити про стійке побоження підприємства на ринку, підприємство розвивається основні показники діяльності зростають, така тенденція отримана і за результатами проведеного прогнозування показників на наступний період 2025 р.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 SWOT-аналіз мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»

SWOT-аналіз використовується організаціями від малого бізнесу до транснаціональних корпорацій. Він використовується в різних контекстах, таких як розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, управління змінами та ризиками в організаціях [39].

Для ефективного управління міжнародною діяльністю позашкільної освітньої мережі «STEM школа INVENTOR» доцільно проводити SWOT-аналіз, на основі якого можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про існування можливостей та загроз діяльності. На основі таких досліджень менеджери можуть розроблювати міжнародні стратегії, впроваджувати їх у діяльність, використовувати можливості для досягнення успіху компанії на міжнародних ринках [40].

Акронім «SWOT» складається із перших літер слів англійського походження сильні сторони – Strengths (S), слабкі сторони – Weaknesses (W), можливості – opportunities (O), загрози – Threats (T) [41].

На основі зазначеного будується SWOT-матриця, а потім проводиться її оцінювання з метою виявлення характеристик підприємства. Матриця – це таблиця яка складається із чотирьох секторів, кожен квадрант матриці відповідає одному із елементів SWOT-аналізу.

Розглянувши діяльність мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» та виконав фінансовий аналіз, враховуючи результати досліджень проведемо SWOT-аналіз.

По-перше побудуємо SWOT-матрицю і рознесемо у квадранти характеристики сильних, слабких сторін й можливостей та загроз (рис.3.3)

Сильні сторони	Можливості
➤ Навчання проводиться за інноваційною моделлю (STEM, STEAM)	➤ Вихід на нові ринки в інших країнах
➤ Застосовуються сучасні технології (робототехніка, програмування, 3D-друк)	➤ Залучення грантового фінансування та інвесторів на інноваційні проєкти
➤ Філіали школи присутні за кордоном (Канада, США, Молдова). Міжнародна діяльність	➤ Розвиток онлайн-навчання та гібридних форматів
➤ Сильний бренд та позитивна репутація в Україні	➤ Попит на цифрові навички серед дітей та батьків у всьому світі
➤ Взаємодія та партнерство із міжнародними організаціями освіти та технічними компаніями	➤ Співпраця з ІТ-компаніями для інтеграції новітніх технологій
Слабкі сторони	Загрози
➤ Недостатня кількість сертифікованих викладачів у зарубіжних країнах	➤ Геополітичні ризики (війна в Україні, нестабільність у Молдові)
➤ Недостатня локалізація програм під специфіку кожного освітнього ринку	➤ Конкуренція з боку інших міжнародних STEM-шкіл та EdTech-платформ
➤ Відсутність сталого фінансування у деяких нових локаціях	➤ Зниження платоспроможності батьків у деяких країнах
➤ Висока вартість навчання для деяких регіонів	➤ Ризик вигорання викладачів через нестабільне навантаження
➤ Вплив економічних викликів у країнах присутності	➤ Бар'єри входу на ринки з суворим освітнім регулюванням

Рисунок – 3.3 SWOT-аналіз мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»

По-друге, після побудови матриці і визначені сильних та слабких сторін й можливостей та загроз підприємства, потрібно провести оцінювання цієї матриці. У матриці потрібно поставити знаки «+» або «-». Для чинників, що мають найбільший вплив ставимо знак «+», а для чинників менш впливових знак «-». Чинники із позитивним знаком мають бути розглянуті в першу чергу і стосовно них прийняти управлінські рішення. А чинники із знаком відємним можна розглянути згодом.

Оцінювання побудованої SWOT-матриці компанії «STEM школа INVENTOR» представлено на (рис. 3.4)

Сильні сторони	+/-	Можливості	+/-
➤ Навчання проводиться за інноваційною моделлю (STEM, STEAM)	+	➤ Вихід на нові ринки в інших країнах	+
➤ Застосовуються сучасні технології (робототехніка, програмування, 3D-друк)	+	➤ Залучення грантового фінансування та інвесторів на інноваційні проєкти	+
➤ Філіали школи присутні за кордоном (Канада, США, Молдова). Міжнародна діяльність	-	➤ Розвиток онлайн-навчання та гібридних форматів	-
➤ Сильний бренд та позитивна репутація в Україні	-	➤ Попит на цифрові навички серед дітей та батьків у всьому світі	-
➤ Взаємодія та партнерство із міжнародними організаціями освіти та технічними компаніями	+	➤ Співпраця з IT-компаніями для інтеграції новітніх технологій	+
Слабкі сторони	+/-	Загрози	+/-
➤ Недостатня кількість сертифікованих викладачів у зарубіжних країнах	+	➤ Геополітичні ризики (війна в Україні, нестабільність у Молдові)	+
➤ Недостатня локалізація програм під специфіку кожного освітнього ринку	-	➤ Конкуренція з боку інших міжнародних STEM-шкіл та EdTech-платформ	+
➤ Відсутність сталого фінансування у деяких нових локаціях	-	➤ Зниження платоспроможності батьків у деяких країнах	-
➤ Висока вартість навчання для деяких регіонів	+	➤ Ризик вигорання викладачів через нестабільне навантаження	-
➤ Вплив економічних викликів у країнах присутності	+	➤ Бар'єри входу на ринки з суворим освітнім регулюванням	+

Рисунок 3.4 – Оцінювання побудованої SWOT-матриці компанії «STEM школа INVENTOR» (Розроблено автором)

За результатами проведеного SWOT-аналізу STEM школи INVENTOR можна зробити висновки, що позашкільна мережа має сильні сторони до яких відносимо інноваційну модель освіти, міжнародну присутність в інших країнах, застосування інноваційних технологій та гарну репутацію школи в нашій країні.

Слабкими сторонами підприємства є недостатня кількість сертифікованих викладачів у інших країнах, також несення високих витрат на

організацію процесу навчання, також значний вплив на освітню діяльність має економічна ситуація в країні діяльності.

У STEM школі INVENTOR є значні можливості для розвитку, серед них розширення міжнародної діяльності та вихід на нові ринки, розвиток онлайн освіти, залучення міжнародного фінансування та партнерство із технологічними компаніями, що впливає на потенціал компанії і сприяє розвитку.

Загрозами для діяльності визначено геополітичну нестабільність, війну в Україні, нестабільність у Молдові, посилення конкуренції на освітньому ринку, правові та регуляторні перепони в інших країнах для розвитку бізнесу.

З метою забезпечення успіху у веденні бізнесу, компанії «STEM школа INVENTOR» потрібно розвивати нові, більш гнучкі формати навчання і інвестувати більше у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації. Важливим для розвитку є міцне міжнародне партнерство, потрібно розвивати взаємодію між освітніми компаніями та високотехнологічними інноваційними організаціями. Для розширення діяльності важливим є збільшення кількості учнів шляхом застосування інноваційних технологій, а саме впровадження багатоканального залучення учнів та розробка і відкриття омнікальних платформ для навчання. З метою подальшого розвитку має забезпечуватись адаптація бізнес-моделей освітньої компанії для умов на нових ринках та розроблюватись нові міжнародні стратегії.

3.2 Стратегічне планування міжнародної діяльності компанії «STEM школа INVENTOR»

Трансформаційні умови міжнародних ринків призводять до складності ведення міжнародного бізнесу. Для стійкого функціонування підприємств та їх розвитку на міжнародній арені постає актуальним питання щодо стратегічного планування діяльності підприємств, з метою створення механізмів реагування на зміни [42]. Стратегічний план – це дорожня карта,

яка спрямовує компанію, допомагає їй адаптуватися до навколишнього середовища та скористатися можливостями. Стратегія забезпечує прийняття рішень, стійке функціонування підприємства і стабільне зростання. Етапи процесу стратегічного планування створюють структурований підхід, який органічно поєднує бачення, прогресивну стратегію та виконання, щоб привести організацію до успіху [43]. Впровадження стратегічних планів розвитку у діяльність підприємства сприяють фінансово-економічній стійкості, успішності на міжнародних ринках, що у подальшому має вплив на економічне зростання підприємства. Якщо план успішний, він має розроблятися на основі системного підходу, включати систему заходів для пристосування діяльності до умов зовнішнього середовища [44].

Стратегічне планування є систематичним, спрямованим на майбутнє процес, за допомогою якого організації визначають напрямок розвитку, приймають обґрунтовані рішення та ефективно розподіляють ресурси. Проактивний підхід під час такого планування надає змогу організаціям долати невизначеність, застосовувати можливості та адаптуватися до швидкозмінного середовища.

Стратегічне планування міжнародної діяльності підприємства включає збір та обробку інформації для проведення аналізу господарської діяльності підприємства з метою оцінки ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, фінансової діяльності, оцінку трудових ресурсів, грошових коштів, оцінка внутрішнього середовища підприємства та чинників впливу міжнародного ринку на підприємство й визначаються його можливості міжнародної діяльності на перспективу [45].

Для підприємства, що займається міжнародною діяльністю, розробка стратегічних планів має ряд переваг [46]:

- покращення та координування функціонування підприємства на міжнародному ринку;
- сприяння ефективній діяльності адміністративних підрозділів підприємства у напрямках міжнародного менеджменту;

- проведення ефективного контролю міжнародної діяльності підприємства;
- сприяння правильному застосуванню ресурсів;
- підвищення обсягів інформації для проведення міжнародної діяльності.

Процес стратегічного планування міжнародної діяльності можна розбити на декілька основних кроків. Для стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства «STEM школа INVENTOR» пропонуємо розробити алгоритм цього процесу. Мережа позашкільних закладів «STEM у Канаді (Монреаль) та США (Бостон), також відкрито філіал у республіці Молдова. Для ведення успішного бізнесу, і можливості розуміти всі складності у період змін зовнішнього середовища, мережа позашкільних закладів має проводити стратегічне планування своєї діяльності.

Пропонуємо процес стратегічного планування розбити на чотири основні етапи (рис.3.5).

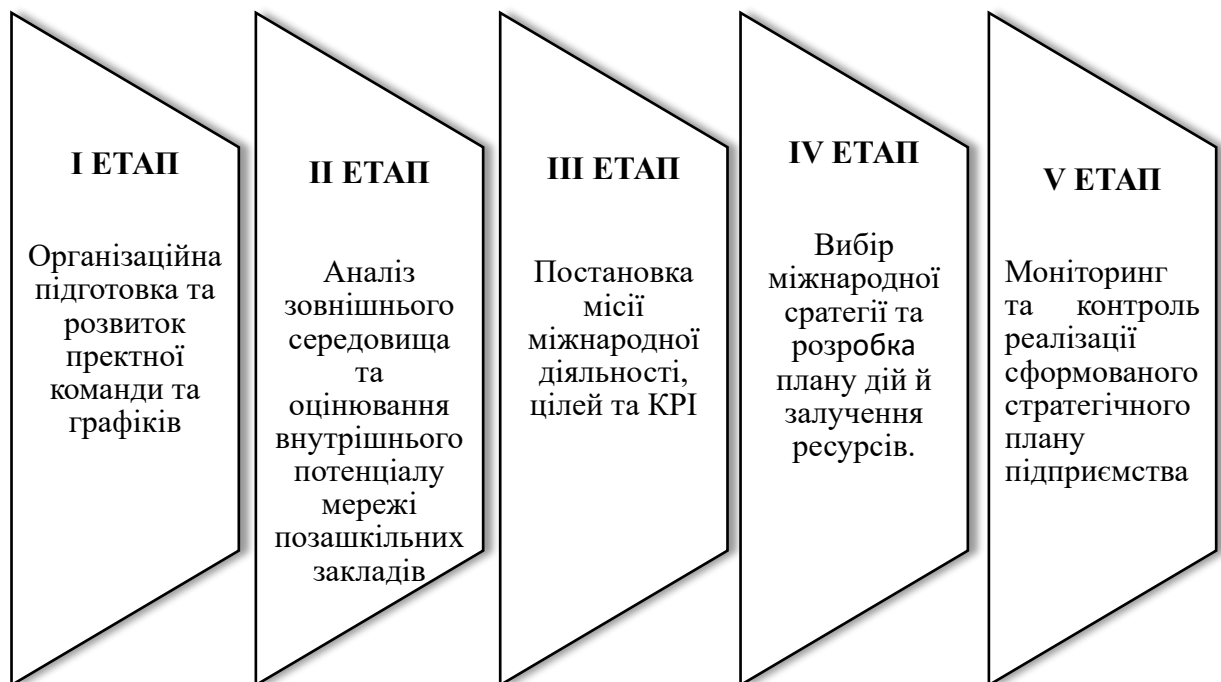


Рисунок 3.5 – Етапи процесу стратегічного планування міжнародної діяльності мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR»

Етапи стратегічного планування міжнародної діяльності для освітньої мережі «STEM школа INVENTOR», яка вже має представництва у Бостоні (США), Монреалі (Канада) та Молдові, доцільно адаптувати класичний підхід стратегічного планування до контексту міжнародної освітньої сфери.

На *I етапі* процесу стратегічного планування міжнародної діяльності мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» має проводитись організаційна підготовка та розвиток проектної команди й графіків. Перед виконанням стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства важливим є оцінювання готовності підприємства до цього. Тобто, потрібно провести серед співробітників невеличке дослідження з цього приводу. Тобто потрібно визначитися щодо аспектів які повністю висвітлюють процес. Серед таких питань можуть бути питання спільного розуміння мети та завдань підприємства, чиє можливість у керівництва та бажання продовжити розвиток стратегічного мислення, чи є інформаційна база для проведення стратегічного планування [47].

Важливим для отримання успіху бізнесу є правильно сформована проектна група, люди які мають різні уміння, з різних відділів та функціональних рівнів підприємства. Необхідним є призначення керівником проектної групи людину із достатнім рівнем здібностей з стратегічного планування, який зможе управляти процесом і приймати управлінські рішення.

У рамках цього етапу необхідно обов'язково розроблювати графік стратегічного планування. Завдання які потрібно вирішити у процесі планування мають бути розподілені у часових інтервалах. Невід'ємною частиною графіка мають бути зустрічі та консультації керівників та менеджерів із стейкхолдерами підприємства.

II етап має включати аналіз зовнішнього середовища та оцінювання внутрішнього потенціалу мережі позашкільних закладів. Оскільки, у компанії є філіали шкіл у інших країнах, то має відбуватися дослідження освітнього ринку цих країн. Серед них це ринки США, Канади, Молдови. Досліджуватися

мають законодавство, тренди в STEM-освіті, рівень конкуренції, культура навчання, очікування батьків та учнів. З метою оцінки потенціалу мережі потрібно проводити SWOT-аналіз ресурсів школи: педагогічного складу, навчальних програм, фінансів, цифрових платформ, франчайзингової моделі, HR-компетенцій.

III етап стратегічного планування передбачає постановку місії міжнародної діяльності, цілей та KPI. Наприклад для мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» стратегічну мету можна сформулювати таким чином: «Бути провідною мережею STEM-освіти у трансатлантичному просторі». Мають бути уточнені цінності для підприємства в освітній діяльності – інноваційність, доступність, якість. Важливим є встановлення SMART-цілей (наприклад: відкрити 2 нові школи за 3 роки; підвищити середній рівень задоволеності батьків до 90%; забезпечити 70% фінансування інновацій за рахунок міжнародних грантів).

На *IV етапі* має відбуватися вибір міжнародної стратегії та безпосередньо розроблюватися стратегічний план дій та залучення ресурсів.

Для досліджуваного підприємства «STEM школа INVENTOR» стратегії мають обиратися з урахуванням локалізації програм для кожної країни, партнерства з місцевими навчальними установами, франчайзинг, EdTech-платформи, дистанційна освіта, подвійна сертифікація. Дії, які мають бути заплановані це: оперативні плани щодо відкриття ще нових філій шкіл, набір персоналу, сертифікація освітніх програм, розробка комунікаційних стратегій, маркетинг, розробка нових методик навчання.

На останньому *V етапі* розробки міжнародної стратегії має забезпечуватись моніторинг та контроль реалізації сформованого стратегічного плану для підприємства. Оцінка виконання плану має бути постійним процесом, мають аналізуватися відгуки клієнтів для внесення коректив у плани, враховуватися зміни на ринку освітніх послуг у країнах де знаходиться філіал школи, проводитись аудити якості освіти.

Запропонований алгоритм у вигляді етапів стратегічного планування міжнародної діяльності для мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» під час впровадження у її практичну діяльність сприятиме підвищенню конкурентоспроможності мережі на міжнародному ринку, створенню міжнародного партнерства, розвитку інноваційних технологій, збалансованому зростанню бізнесу, розширенню ринку, підвищенню якості навчання й фінансовій стабільності у перспективі.

3.3 Основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

Сучасний міжнародний менеджмент має бути гнучким, сповненим інноваційного мислення, йому має бути присутня стійкість до змін, сучасних викликів. Також, у міжнародному менеджменті обов'язково мають враховуватися всі тенденції глобальних процесів. Розвиток міжнародного менеджменту визначається сучасними інноваційними технологіями, розробкою нових бізнес-моделей, та орієнтацією на сталий розвиток підприємств.

Менеджмент направлено на соціальну орієнтацію, враховуючи відносини між працівниками та організацією, інновації та соціальну відповідальність. Він розвиває ефективні комунікації, впроваджує інноваційні технології та стратегічні плани. Також все частіше створюються управлінські екосистеми з незалежними підсистемами для пом'якшення впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків [48].

Міжнародний менеджмент відрізняється від традиційного і основною відмінністю є пошук нових методів та шляхів розвитку міжнародного бізнесу й формування конкурентних переваг для компанії, що працює на міжнародних ринках в різних країнах в аспекті міждержавних відносин [49].

Серед особливостей сучасного міжнародного менеджменту слід виділити наступні [50; 51;52]:

- адаптація стратегій компаній у міжнародному правовому й економічному середовищі. Адаптація бізнесу, управлінських рішень, маркетингу, фінансів й операційної діяльності підприємства до умов які діють у конкретних країнах або регіонах дуже важлива для конкурентоспроможності і стійкості до зовнішніх викликів;

- формування конкурентних переваг підприємства і внутрішньому й зовнішньому середовищі в світових умовах процесу глобалізації. Перевагами формування конкурентних переваг в умовах глобалізації є доступ компаній на нові ринки, можливість диверсифікувати ризики діяльності, підвищення інвестиційної привабливості компаній й як результат залучення іноземного капіталу й досвіду з ведення бізнесу;

- розвиток міжкультурної взаємодії як умови успішної діяльності компанії. Культура має вплив на бізнес-етикет, у різних країнах існують різні норми поведінки, ставлення до часу, манери спілкування, тощо. Міжкультурна взаємодіє сприяє запобіганню ризиків непорозумінь та виникненню конфліктів, формується довіра й налагоджується співпраця.

- складність логістичної та операційної діяльності у веденні бізнесу, що вимагає врахування та управління ризиками, компаніям необхідно інвестувати в інфраструктуру, цифрові рішення (ERP- та SCM-системи, логістичні платформи та інш.), партнерства та стратегічне планування, щоб забезпечити безперервність бізнесу та мінімізувати витрати й ризики.

- формування персоналу в компаніях з урахуванням умов мультикультурного середовища. Цей процес є стратегічним, він є ключем до ефективної міжнародної діяльності компанії, вимагає глибокої компетентності в міжнародному HR-менеджменті, гнучкості, інноваційних підходів та розвитку корпоративної культури, заснованої на повазі, співпраці та глобальному баченні.

Основні особливості сучасного міжнародного менеджменту та тенденції його розвитку представлені на рисунку 3.6.

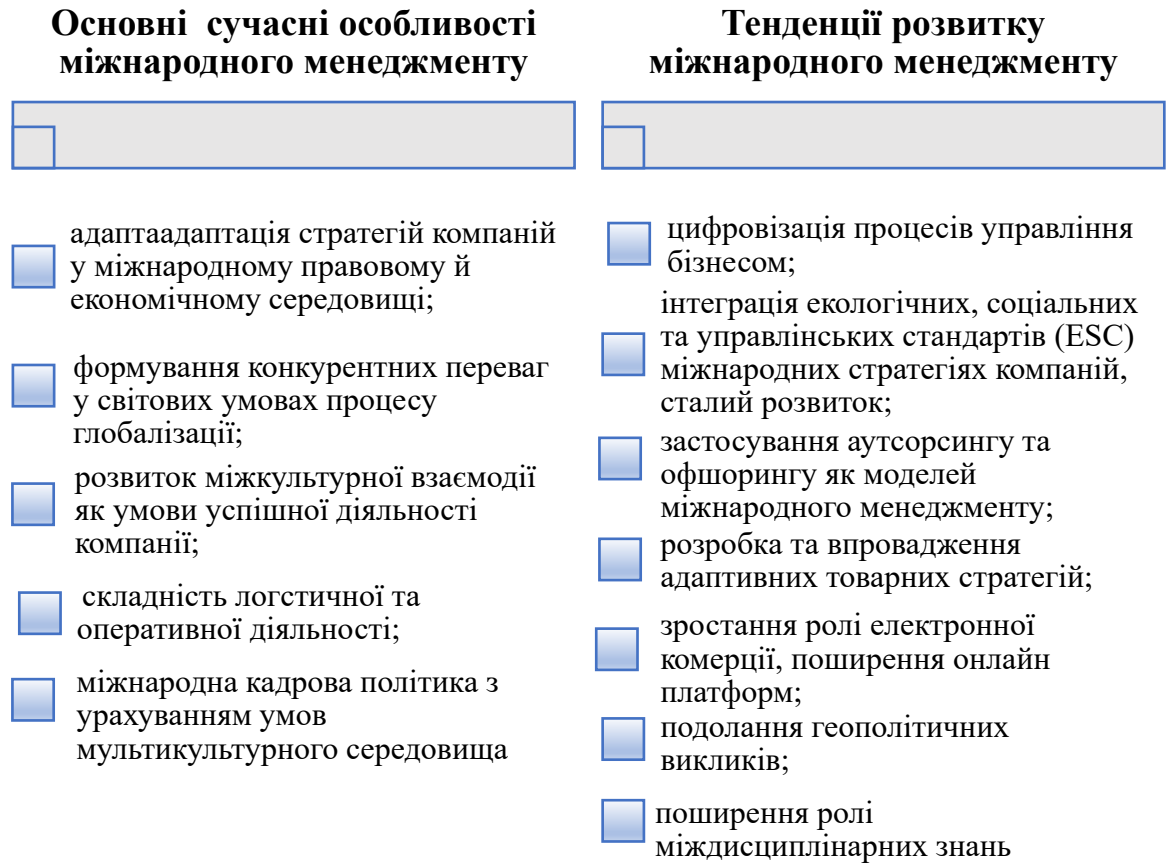


Рисунок 3.6 – Основні сучасні особливості та тенденції розвитку міжнародного менеджменту (Розробка автора)

Отже, для того, щоб успішно закріпитися на міжнародних ринках, компанії мають мати систему управління, яка враховує культурний контекст: особливості місцевого ринку та його середовища, специфічні потреби та вподобання споживачів, у тому числі релігійні та традиційні цінності. Часто продукти або послуги доводиться адаптувати до місцевої культури, а також розробляти маркетингові стратегії, які враховують законодавство, економіку, соціокультурні чинники, традиції та місцеві звичаї. Систематична інтеграція глобальних стратегій міжнародного бізнесу з місцевою специфікою допоможе забезпечити успіх на світовому ринку та стійку конкурентоспроможність [53].

Для успішного розвитку бізнесу в глобалізаційних умовах має бути якісний менеджмент в компанії, враховуватися всі сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

Серед основних сучасних тенденцій розвитку міжнародного менеджменту виділяємо наступні :

- застосування в процесі управління компаніями цифрових технологій, використання ERP, CRM, систем штучного інтелекту та Big Data для управління міжнародною діяльністю [54];

- сталий розвиток (Sustainability), що являє собою інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG) у міжнародну стратегію компаній;

- застосування аутсорсингу та офшорингу як моделей міжнародного менеджменту, передача функцій (виробничих, ІТ, логістичних) у країни з нижчими витратами для зниження собівартості [55];

- розробка та впровадження адаптивних стратегій, що орієнтуються на локалізацію товарів і послуг відповідно до вимог регіональних ринків;

- підвищення ролі електронної комерції, застосування онлайн-платформ, що дозволяють виходити на міжнародні ринки навіть малим і середнім підприємствам;

- геополітика. Під час ведення бізнесу у трансформаційних умовах менеджери компанії мають враховувати політичну нестабільність, торговельні війни та санкційну політику;

- підвищення ролі міждисциплінарних знань останнім часом є тенденцією від якою залежить якість міжнародного менеджменту, сучасні менеджери повинні володіти знаннями з економіки, права, ІТ, культурології та логістики [56].

Висновки до розділу 3

Оскільки компанія «STEM школа INVENTOR» розширює свій бізнес не тільки в Україні а й за кордоном, проведено SWOT-аналіз, за яким визначені

сильні та слабкі сторони підприємства та його можливості та загрози, проведено оцінку SWOT- матриці і за результатами отримано, що компанія має більше можливостей та сильних сторін, які проаналізовані. За якими можна розроблювати заходи для покращення діяльності та проведення стратегічного планування й розробки стратегій.

Стратегічне планування міжнародної діяльності компанії є обов'язковим елементом під час розробки міжнародних стратегій розвитку. Для мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» оскільки планування є поетапним процесом, виділені етапи процесу стратегічного планування міжнародної діяльності.

З метою покращення управління міжнародною діяльністю компанії виокремлені основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту. Для успішного розвитку бізнесу в глобалізаційних умовах має бути якісний менеджмент в компанії, враховуватися всі сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено суть міжнародного менеджменту, він розглядається к особливий вид управління компаніями основною метою якого є створення, розвиток і використання конкурентних переваг компанії в умовах ведення бізнесу в кількох країнах а також застосування економічних, політичних, соціальних, культурних та інших особливостей цих країн, а також взаємодії між ними.

Визначено загальну мету і завдання міжнародного менеджменту та проведено класифікацію видів міжнародного менеджменту за функціональними напрямками діяльності у міжнародному середовищі: стратегічний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, виробничий, інноваційний.

Визначені принципи на яких базується діяльність міжнародного менеджменту, вони підрозділені на загальні і специфічні, а також зазначені функції міжнародного менеджменту.

Значення міжнародного менеджменту для українських компаній полягає у забезпеченні ефективного функціонування компанії в умовах глобалізації, міжнародної конкуренції та різноманітності економічного та культурного середовища.

У роботі досліджені етапи розвитку міжнародного менеджменту з кінця XIX ст. і по сьогоднішній день, де сучасний етап характеризується двома основними напрямками: сталий розвиток та цифровізація.

Визначено п'ять основних етапів розвитку за якими подано характеристику. Також, визначені основні чинники розвитку міжнародної діяльності компаній України та особливості її розвитку та засоби досягнення ефективного управління діяльністю вітчизняного підприємства на міжнародному ринку.

Дослідження менеджменту міжнародної освітньої діяльності показало, що такий вид менеджменту є порівнянним новим явищем, він є системою

організаційних, управлінських і стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації освітніх програм, проєктів і послуг у міжнародному середовищі. Доведено, що значущість менеджменту освітньої діяльності в умовах глобалізації постійно підвищується та виділені чинники впливу на сучасну міжнародну освіту. Такими чинниками є глобалізація, зростання освіти серед населення, розширення світового ринку, застосування інноваційних технологій, запровадження системи академічної мобільності, тощо.

Запропоновано структуру менеджменту міжнародної освітньої діяльності розглядати з позиції рівнів управління: стратегічний, тактичний, операційний.

У роботі досліджено процес реалізації міжнародної освіти і визначені етапи цього процесу. Також зазначено, що процес реалізації міжнародної освіти проявляється у співпраці двох, або більше країн, отриманні документу про освіту, наявність розроблених освітніх програм, проєктів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінювання фінансової діяльності інноваційної української мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR».

В роботі розглянуто діяльність компанії та подано характеристику. Компанія «STEM школа INVENTOR» на ринку освітніх послуг з 2028 р., філіали школи знаходяться у крупних містах України, а також компанія проводить міжнародну діяльність і філіали мережі позашкільної освіти відкриті в США, Канаді, Молдові. Компанія реалізує в Україні значну кількість проєктів, у яких приймають участь багато дітей, вчителів, партнерських компаній.

Проведений аналіз основних показників діяльності методом горизонтального аналізу звітності, свідчить про розвиток компанії, адже показники зростають розраховані коефіцієнти фінансового стану в нормі, Також проведено прогнозування основних фінансових показників діяльності

доходу та чистого прибутку на 2025 рік, показники мають тенденцію до зростання, що свідчить про розвиток діяльності.

З метою оцінювання розвитку й виявлення шляхів покращення його для мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» проведено SWOT-аналіз, на основі якого управління міжнародною діяльністю може бути кориговано, або сплановано на перспективу. Так, за результатами аналізу виділено сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози. Результати аналізу оцінені і визначено, що компанія має достатньо сильних сторін та можливостей для розвитку.

Розвиток будь-якої компанії, її міжнародна діяльність, процеси які потребують стратегічного планування. Стратегічний спрямовує компанію, допомагає їй адаптуватися до навколишнього середовища та скористатися можливостями. З цією метою для мережі позашкільних закладів «STEM школа INVENTOR» розроблено алгоритм процесу стратегічного планування міжнародної діяльності та визначені поетапні дії.

Для проведення стратегічного планування та розробки міжнародних стратегій та стратегій розвитку компанії доцільно визначати основні особливості та сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту. В роботі проаналізовані та виокремлені основні особливості та тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність і задачі міжнародного менеджменту URL: <https://studfile.net/preview/7831663/>
2. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
3. Василенко І. П. Міжнародний менеджмент: поняття, складові та тенденції розвитку / І. П. Василенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – № 36(1). – С. 41–45.
4. Бутко М. П. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, В. М. Кравець. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 296 с.
5. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2020. – 464 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємств : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук, О. М. Герасимчук. – Тернопіль : Економічна думка, 2022. – 278 с.
7. Ковшова І. О. К 56 Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія [Текст] / І. О. Ковшова. – Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.
8. Самокиша А. М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту / А. М. Самокиша // Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів. Том 8. Полтава, 2017. – С. 13-14
9. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 2004. – 592 p.
10. Стецюк П. А. Методологічні аспекти стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств / П. А. Стецюк // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси, 2015. – С. 192–201
11. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент / Основні принципи функціонування міжнародного менеджменту/ URL:

<https://westudents.com.ua/glavy/45448-osnovn-printsipi-funktsonuvannya-mjnarodnogo-menedjmentu.html>

12. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>

13. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал. 2021. № 22. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.22.44>

14. Жиглей І. В. Менеджмент у міжнародному бізнесі : навч. посіб. / І. В. Жиглей. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. – 231 с.

15. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace / Charles W. L. Hill, G. Tomas M. Hult. – 13th ed. – McGraw-Hill Education, 2020. – 768 p.

16. Перерва П.Г., Черепанова В.О., Новік І.О., Погорелов С.М., Синіговець О.М. Міжнародний менеджмент: основні поняття / Навчально-методичний посібник // Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – 38 с.

17. Кузьменко О. В. Еволюція концепцій міжнародного менеджменту / О. В. Кузьменко // Економічні науки. Серія : Економічна теорія та історія економічної думки. – 2021. – № 38. – С. 12–21

18. Воронкова А. Етапи становлення міжнародного менеджменту: ретроспектива розвитку / А. Воронкова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. – С. 60–65.

19. Дідківська І. І., Козак Ю. Г. Цифрова трансформація бізнесу : навч. посіб. / І. І. Дідківська, Ю. Г. Козак. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 312 с.

20. Герасименко О. В. Цифровий менеджмент у міжнародному бізнесі / О. В. Герасименко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 79. – С. 96–102.
21. Віщук В. М. Актуальність та перспективи розвитку міжнародного менеджменту. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS
22. Лук'яненко Д. І. Проблеми розвитку міжнародного менеджменту в Україні. URL: 238 <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40104>
23. Бак Г. О. Лідерство транснаціональних корпорацій у світовому створенні інновацій. Економічний часопис XXI. 2017. № 3-4. С. 16–19.
24. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. Х.: ХНЕУ, 2017. 400 с.
25. Закієва К. Освітній менеджмент, Професійна освіта у сучасному світі, Т. 8, № 2. 2018 р. с. 1836–1843.
26. Бурій, С. А. Технологія освітнього менеджменту, Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, Т.3, №2. 2011. с. 232-234.
27. Жиленко К.М. Основні аспекти трансформаційних перетворень сучасного міжнародного бізнесу. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 35(1). 121–129 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)_20)
28. Inventor, лідери STEM-освіти в Україні URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/330685/>
29. Початкова школа Inventor School URL: <https://www.inventorschool.org.ua/>
30. STEM-школи INVENTOR URL: <https://inventor.com.ua/>
31. STEM-школа INVENTOR URL: <https://ru.franchising.ua/franshiza/>
32. Шишкіна О.В. Дослідження сутності фінансової діяльності суб'єктів підприємницької діяльності / URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/79.pdf>
33. Як аналізувати фінансові показники діяльності URL: <https://spar.ua/blogs/yak-analizuvati-finansovi-pokazniki-diyalnosti>

34. Нікіфорова Л.О. Економіка підприємств. Курс лекцій . URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/24nikiforova_ekonomika_pidpriyemstva/p15.html
35. Перезова І.В. Реалії і перспективи вітчизняного та міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, погноз майбуття / І.В. Перезова, В.М. Шайбан, О.В. Деделюк // Економіка та суспільство Вип. 53 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
36. Лисенко А.М. Прогнозування, планування та моделювання в системі розробки рішень в аналізі, аудиті та оподаткуванні // Економіка та суспільство Вип. 51 .2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
37. Закону «Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1602->
38. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів : навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль : ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
39. Kotler, P., & Keller, K.L. (2021). Marketing management (Global Edition, 15th ed.). URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by->
40. SWOT-аналіз із прикладами URL: <https://esputnik.com/>
41. SWOT – важливий аналіз в бізнесі URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlij-analiz-v-biznesi>
42. Жигалкевич Ж.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності // Ж.М. Жигалкевич, А.О. Драгомощенко / Економіка та суспільство Вип. 33, 2021. URL: <file:///C:/Users/Olga/Downloads/STRATEGICNE>
43. Процес стратегічного планування. URL: <https://worksection.com/ua/blog/>
44. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с

45. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
46. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
47. Гурбик, Ю., Сальнікова, М., & Курган, П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство, (20). 2019. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>
48. Перезова І.В., Шайбан В.М. Реальні перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрямки, прогноз на майбутнє. Економіка та суспільство URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
49. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
50. Небава М. Вузлові аспекти сучасного менеджменту. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року: збірник наукових праць. Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 120–124. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11359>
51. Плахотнік О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 5(79). С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11>
52. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>
53. Пітель Н.Я., Новак І.М., Альошкіна Л.П. Розвиток міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС. / URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/>

54. Матвеев М., Халахур Ю., Балджи М. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>.
55. Перезовова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство. 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>.
56. Щур К., Грінько І. Вплив відкритості економік країн ЄС на розвиток глобальної економіки. Трансформаційна економіка. 2023. №5 (05). С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-21>.
57. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm / Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon. – 16th ed. – Boston : Pearson, 2020. – 648 p.
58. OECD. Digital Transformation of Global Business and Management Practices. – OECD iLibrary, 2021. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org>
59. Gartner. Digital Business Management Frameworks. – Gartner Research, 2022. URL: <https://www.gartner.com>
60. Deloitte. 2023 Global Digital Transformation Survey. – Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>

ДОДАТКИ

Додаток А
Звітність підприємства «STEM школа INVENTOR»
філіал у м. Дніпро

Таблиця А.1

СТАТТІ	Серпень			Вересень			Жовтень			Листопад			Грудень		
	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит
ДОХОДИ	383 000	373 305	-9 696	434 000	462 231	28 231	476 000	397 233	-78 767	476 000	388 686	-87 314	476 000	450 011	-25 989
CRM	100 000	56 812	-43 189	258 000	206 753	-51 247	285 000	181 346	-103 654	265 000	137 726	-127 274	265 000	175 062	-89 938
Школа	182 000	188 700	6 700	120 000	150 740	30 740	135 000	114 000	-21 000	150 000	173 000	23 000	150 000	218 000	68 000
Торівля (LEGO+ сув. продукція), послуги	1 000	883	-117	1 000	0	-1 000	1 000	0	-1 000	1 000	519	-481	1 000	0	-1 000
Кейтеринг, компенсація витрат	50 000	43 340	-6 660	50 000	59 043	9 043	50 000	66 315	16 315	50 000	45 126	-4 874	50 000	45 309	-4 691
Експерсії і подорожі, компенсація витрат	0	13 690	13 690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	50 000	69 880	19 880	5 000	45 695	-40 695	5 000	35 572	30 572	10 000	32 315	22 315	10 000	11 640	1 640
ВИТРАТИ	559 371	553 558	5 813	474 951	490 884	-15 933	454 951	378 478	76 473	449 951	354 627	95 324	478 951	416 312	62 639
Оренда приміщення	46 000	46 000	0	56 000	56 000	0	56 000	56 000	0	56 000	56 000	0	56 000	56 000	0
Комунальні витрати	10 000	27 057	-17 057	30 000	28 346	1 654	35 000	23 516	11 484	30 000	25 700	4 301	50 000	52 968	-2 968
Обслуговування орг.техніки (в т.ч. заправка картриджів)	1 000		1 000	2 000	1 402	598	2 000		2 000	2 000	0	2 000	2 000	0	2 000
Канцелярські товари	10 000	10 661	-661	5 000	650	4 350	5 000	60	4 940	5 000	43	4 957	5 000	2 277	2 723
Господарчі товари	10 000	10 154	-154	10 000	6 953	3 047	10 000	-818	10 818	10 000	3 689	6 311	10 000	10 001	-1
Послуги охорони	500	500	0	500	500	0	500	500	0	500	500	0	500	500	0
Послуги зв'язку	0		0	800	100	700	800		800	800	0	800	800	0	800
Логістичні послуги (в т.ч. НП)	1 500		1 500	500	55	445	500		500	500	0	500	500	261	239
Інтернет	451	701	-250	451	451	0	451	451	0	451	451	0	451	451	0
Фонд заробітної плати	223 000	222 419	581	220 900	215 152	5 748	215 900	225 733	-9 833	215 900	196 659	19 242	215 900	201 155	14 745
Адміністраторки	30 000	25 800	4 200	25 000	20 100	4 900	25 000	27 800	-2 800	25 000	21 100	3 900	25 000	21 600	3 400
Викладачі	150 000	151 129	-1 129	155 400	158 095	-2 695	150 400	161 815	-11 415	150 400	137 745	12 655	150 400	141 735	8 665
Працівники харч. блоку	28 000	25 450	2 550	18 000	16 800	1 200	18 000	18 400	-400	18 000	16 800	1 200	18 000	16 800	
Прибиральниця	14 000	12 000	2 000	15 000	12 000	3 000	15 000	12 000	3 000	15 000	12 000	3 000	15 000	12 000	3 000
Бухгалтер	1 000	1 400	-400	1 500	1 600	-100	1 500	2 000	-500	1 500	2 000	-500	1 500	2 000	-500
податки із з/п	0	6 640	-6 640	6 000	6 557	-557	6 000	3 718	2 282	6 000	7 014	-1 014	6 000	7 020	-1 020
Роялі і курси	5 000	7 503	-2 503	22 300	32 309	-10 009	22 300	21 303	997	22 300		22 300	22 300	0	22 300
РКО	3 000	2 834	166	5 000	2 107	2 893	5 000	1 985	3 015	5 000	2 128	2 872	5 000	2 704	2 296
Реклама	15 000	10 000	5 000	20 000		20 000	10 000		10 000	10 000	5 000	5 000	10 000	0	10 000
Собівартість товару (LEGO, сувенірна продукція)	0	0	0	1 000		1 000	1 000		1 000	1 000	0	1 000	1 000	0	1 000
Поліграфія, в т.ч. значки та дипломи	10 000		10 000	0		0	0		0	0	0	0	0	0	0
Обладнання, посуд та меблі	25 000	5 712	19 288	5 000	5 129	-129	5 000		5 000	5 000	2 151	2 849	0	0	0
Посібники і учбовий матеріал, іграшки	10 000	837	9 163	5 000	4 469	531	5 000		5 000	5 000	0	5 000	5 000	3 125	1 875
Деталі та супутні для уч.процесу, в т.ч. батарейки	5 000		5 000	1 000		1 000	1 000		1 000	1 000	0	1 000	0	0	0
Додаткові заняття та екскурсії	15 000	11 486	3 514	20 000	17 200	2 800	20 000	16 800	3 200	20 000	6 076	13 924	20 000	13 877	6 124
Харчування	15 000	17 121	-2 121	20 000	19 098	902	20 000	7 937	12 063	20 000	19 264	736	15 000	10 021	4 979
Питна вода	2 500	2 640	-140	3 000	2 100	900	3 000	2 080	920	3 000	660	2 340	3 000	2 130	870
Кейтеринг, трансфер	20 000	26 692	-6 692	25 000	17 408	7 592	25 000	18 793	6 207	25 000	24 503	497	30 000	35 478	-5 478
Ремонт	25 000	60 149	-35 149	5 000	4 000	1 000	0	600	-600	0	5 500	-5 500	0	0	0
Оренда житла	2 500	0	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на відрадження та авто	2 500	0	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	100 000	89 672	10 328	15 000	76 033	-61 033	10 000	2 118	7 882	10 000	4 884	5 116	25 000	23 944	1 056
Єдиний податок, ЄСВ та ВЗ	1 420	1 420	0	1 500	1 420	80	1 500	1 420	80	1 500	1 420	80	1 500	1 420	80
Чистий прибуток	-176 371	-180 254	-3 883	-40 951	-28 653	12 298	21 049	18 755	-2 294	26 049	34 059	8 010	-2 951	33 699	36 650

Продовження табл. А.1.

Січень			Лютий			Березень			Квітень			Травень			Червень		
план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит
606 000	562 105	-43 895	491 000	312 823	-178 177	491 000	499 342	8 342	528 000	0	-528 000	548 000	0	-548 000	554 000	0	-554 000
265 000	255 360	-9 640	265 000	136 496	-128 504	265 000	291 305	26 305	302 000		-302 000	302 000		-302 000	288 000		-288 000
280 000	230 000	-50 000	165 000	106 000	-59 000	165 000	120 015	-44 985	165 000		-165 000	185 000		-185 000	195 000		-195 000
1 000	13 660	12 660	1 000	0	-1 000	1 000	0	-1 000	1 000		-1 000	1 000		-1 000	1 000		-1 000
50 000	53 085	3 085	50 000	58 577	8 577	50 000	68 577	18 577	50 000			50 000			50 000		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0			0		
10 000	10 000	0	10 000	11 750	1 750	10 000	19 445	9 445	10 000		-10 000	10 000		-10 000	20 000		-20 000
469 951	384 476	85 475	469 951	394 443	75 508	478 951	448 529	30 422	473 951	0	473 951	483 951	0	483 951	483 951	0	483 951
56 000	56 000	0	56 000	56 000	0	65 000	65 000	0	65 000		65 000	65 000		65 000	65 000		65 000
45 000	32 685	12 315	45 000	49 245	-4 245	45 000	43 723	1 277	40 000		40 000	40 000		40 000	40 000		40 000
2 000	3 227	-1 227	2 000	2 300	-300	2 000	982	1 019	2 000		2 000	2 000		2 000	2 000		2 000
5 000	3 306	1 694	5 000	1 940	3 060	5 000	2 108	2 892	5 000		5 000	5 000		5 000	5 000		5 000
10 000	10 781	-781	10 000	4 792	5 208	10 000	1 805	8 195	10 000		10 000	10 000		10 000	10 000		10 000
500	500	0	500	500	0	500	500	0	500		500	500		500	500		500
800		800	800		800	800	0	800	800		800	800		800	800		800
500		500	500		500	500	0	500	500		500	500		500	500		500
451	451	0	451	451	0	451	451	0	451		451	451		451	451		451
215 900	209 562	6 338	215 900	207 280	8 620	215 900	228 680	-12 780	215 900	0	215 900	215 900	0	215 900	215 900	0	215 900
25 000	35 100	-10 100	25 000	33 400	-8 400	25 000	37 700	-12 700	25 000		25 000	25 000		25 000	25 000		25 000
150 400	140 520	9 880	150 400	135 320	15 080	150 400	152 975	-2 575	150 400		150 400	150 400		150 400	150 400		150 400
18 000	17 600	400	18 000	15 200	2 800	18 000	16 800	1 200	18 000			18 000			18 000		
15 000	12 000	3 000	15 000	12 000	3 000	15 000	12 000	3 000	15 000		15 000	15 000		15 000	15 000		15 000
1 500	1 300	200	1 500	3 000	-1 500	1 500	1 600	-100	1 500		1 500	1 500		1 500	1 500		1 500
6 000	3 042	2 958	6 000	8 360	-2 360	6 000	7 605	-1 605	6 000		6 000	6 000		6 000	6 000		6 000
22 300		22 300	22 300	15 403	6 897	22 300	15 306	6 994	22 300		22 300	22 300		22 300	22 300		22 300
5 000	2 373	2 627	5 000	1 674	3 326	5 000	753	4 247	5 000		5 000	5 000		5 000	5 000		5 000
10 000		10 000	10 000		10 000	10 000	0	10 000	10 000		10 000	10 000		10 000	10 000		10 000
1 000		1 000	1 000		1 000	1 000	0	1 000	1 000		1 000	1 000		1 000	1 000		1 000
0		0	0		0	0	0	0	0		0	0		0	0		0
5 000	1 000	4 000	5 000	1 880	3 120	5 000	1 185	3 815	5 000		5 000	5 000		5 000	5 000		5 000
5 000	190	4 810	5 000	277	4 723	5 000	0	5 000	5 000		5 000	5 000		5 000	5 000		5 000
1 000		1 000	1 000		1 000	1 000	0	1 000	1 000		1 000	1 000		1 000	1 000		1 000
20 000	12 060	7 940	20 000	13 655	6 345	20 000	19 890	110	20 000		20 000	20 000		20 000	20 000		20 000
20 000	11 961	8 039	20 000	13 446	6 554	20 000	17 479	2 521	20 000		20 000	20 000		20 000	20 000		20 000
3 000	1 520	1 480	3 000		3 000	3 000	2 080	920	3 000		3 000	3 000		3 000	3 000		3 000
25 000	29 287	-4 287	25 000	20 983	4 017	25 000	37 722	-12 722	25 000			25 000			25 000		
0		0	0		0	0	700	-700	0			0			0		
0	0	0	0		0	0	0	0	0		0	0		0	0		0
0	0	0	0		0	0	0	0	0		0	0		0	0		0
15 000	5 412	9 588	15 000	1 213	13 787	15 000	6 006	8 994	15 000		15 000	25 000		25 000	25 000		25 000
1 500	4 160	-2 660	1 500	3 405	-1 905	1 500	4 160	-2 660	1 500		1 500	1 500		1 500	1 500		1 500
136 049	177 629	41 580	21 049	-81 620	-102 669	12 049	50 813	38 764	54 049	0	-54 049	64 049	0	-64 049	70 049	0	-70 049

Продовження табл. А.1.

Липень			РАЗОМ			2023-2024	приріст	2022-2023	2021-2022	2020-2021	2019-2020	2018-2019
план	факт	профіцит/ дефіцит	план	факт	профіцит/ дефіцит	факт	план 24/25	факт	факт	факт	факт	факт
613 000	0	-613 000	6 076 000	3 445 735	-2 630 265	7 558 251	-54%	4 226 959	1 042 593	811 435	734 952	946 889
292 000		-292 000	3 152 000	1 440 859	-1 711 141	3 541 878	-59%	2 408 756	751 011	677 524	551 257	789 448
240 000		-240 000	2 132 000	1 300 455	-831 545	3 077 650	-58%	1 385 331	99 837	121 590	126 355	125 062
1 000		-1 000	12 000	15 062	3 062	27 627	-45%	38 327	12 051	8 121	11 991	20 979
50 000			600 000	439 372								
0			0	13 690								
30 000		-30 000	180 000	236 297	56 297	911 096	-74%	394 545	179 694	4 200	45 349	2 105
473 951	0	473 951	5 752 832	3 421 308	2 331 524	5 736 829	-40%	3 445 815	1 016 882	940 389	827 337	1 120 230
65 000		65 000	707 000	447 000	260 000	435 006	3%	302 400	155 075	261 000	249 500	297 000
40 000		40 000	450 000	283 239	166 761	360 410	-21%	152 640	69 800	41 714	33 594	49 854
2 000		2 000	23 000	7 911	15 090	25 723	-69%	23 697	4 800	1 195	600	1 169
5 000		5 000	65 000	21 045	43 955	51 337	-59%	43 891	3 025	687	636	1 964
10 000		10 000	120 000	47 357	72 643	125 117	-62%	101 276	18 749	6 528	11 295	17 965
500		500	6 000	4 000	2 000	6 000	-33%	6 000	9 812	9 000	10 136	7 620
800		800	8 800	100	8 700	768	-87%	4 164	4 327	5 582	4 008	3 601
500		500	7 000	316	6 684	6 079	-95%	6 524	641	0	377	1 104
451		451	5 412	3 858	1 554	5 809	-34%	5 412	3 814	3 311	3 311	2 104
215 900	0	215 900	2 602 900	1 706 640	896 261	2 660 901	-36%	1 432 567	465 931	381 983	335 651	499 256
25 000		25 000	305 000	222 600	82 400	373 465	-40%	266 890	139 725	85 625	84 309	168 185
150 400		150 400	1 809 400	1 179 334	630 066	2 081 664	-43%	1 079 927	295 956	264 858	221 322	273 635
18 000												
15 000		15 000	179 000	96 000	83 000	122 401	-22%	78 050	24 550	23 500	23 000	25 165
1 500		1 500	17 500	14 900	2 600	19 200	-22%	7 700	5 700	8 000	7 020	7 900
6 000		6 000	66 000	49 956	16 045	64 171	-22%	0	0	0	0	24 372
22 300		22 300	250 300	91 824	158 476	143 769	-36%	59 692	103 353	157 256	103 900	148 600
5 000		5 000	58 000	16 559	41 441	27 385	-40%	17 474	7 548	6 922	5 837	9 089
10 000		10 000	135 000	15 000	120 000	49 706	-70%	89 620	16 459	4 965	4 553	29 905
1 000		1 000	11 000	0	11 000	23 831	-100%	0	2 513	0	206	6 705
0		0	10 000	0	10 000	21 266	-100%	600	1 500	120	2 125	15 900
5 000		5 000	75 000	17 057	57 943	304 324	-94%	89 020	12 447	4 845	2 222	7 300
5 000		5 000	65 000	8 898	56 102	76 185	-88%	18 103	14 335	9 102	6 534	2 762
1 000		1 000	15 000	0	15 000	5 113	-100%	9 912	12 774	8 649	9 987	4 002
20 000		20 000	235 000	111 043	123 957	224 511	-51%	2 807	24 358	821	949	4 277
20 000		20 000	230 000	116 327	113 673	223 862	-48%					
3 000		3 000	35 500	13 210	22 290	29 035	-55%	19 675	3 330	1 821	2 220	2 330
25 000			300 000	210 866	89 134							
0			30 000	70 949	-40 949							
0	0	0	2 500	0	2 500	0	#ДЕЛ/0!	0	0	0	0	0
0	0	0	2 500	0	2 500	0	#ДЕЛ/0!	2 564	0	0	0	0
15 000		15 000	285 000	209 283	75 717	912 214	-77%	1 132 816	77 936	12 332	24 785	20 810
1 500		1 500	17 920	18 825	-905	18 476	2%	14 580	20 815	27 522	19 464	16 819
139 049	0	-139 049	323 168	24 427	-298 741	1 821 422	-1	781 144	25 711	-128 954	-92 385	-173 341

Додаток Б
Сертифікат учасника конференції

