

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи управління бізнесом»
на тему: «Зарубіжний досвід управління бізнесом»

Студента Линник
Людмили Григорівни
Курсу IV
групи: ТУбц-8-22-Б1М (4,6зс)
напрям Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	
1.1. Основні поняття та класифікаційні категорії в управлінні бізнесом.....	6
1.2. Теоретичні моделі та підходи до міжнародного бізнес-менеджменту.....	12
1.3. Сучасні тенденції розвитку зарубіжних моделей управління бізнесом.....	15
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ	
2.1. Особливості бізнес-моделей управління в країнах із розвинутою ринковою економікою (США, Західна Європа).....	19
2.2. Практики управлінських систем у країнах Азії	21
2.3. Порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління: сильні сторони, специфіка та ефективність.....	24
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ МС»)	
3.1. Характеристика діяльності ТОВ «Агрохолдинг МС» та особливості його організаційної структури.....	28
3.2. Виявлення проблем та недоліків у системі управління підприємством.....	31
3.3. Пропозиції щодо адаптації зарубіжних моделей управління з урахуванням національного контексту та очікуваний соціально-економічний ефект.....	34
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах світова економіка переживає значні трансформації: глобалізація, пришвидшена цифровізація, виклики кліматичних змін та екологічної відповідальності, а також зростаюча невизначеність через кризові явища — пандемії, геополітичні конфлікти, нестабільність ринків. Це змушує бізнеси та національні економіки шукати нові моделі управління, які дозволяють бути більш гнучкими, стійкими й інноваційно-орієнтованими.

У зарубіжній науковій літературі проблеми управління бізнесом розглядаються через призму таких трендів, як інноваційні бізнес-моделі, сталий розвиток, управління ризиками, діджиталізація, пріоритет людського капіталу та прозорість. Наприклад, у статті Ігнатко М. І., Ігнатко Я. В., Ігнатко М. Ю. та Галаса Ю. І. про формування моделей бізнесу в умовах інноваційної економіки зазначається, що в країнах ЄС приблизно половина бізнесу побудована на інноваційних моделях управління [12]. Інший приклад дослідження Кіндрата О. та Вовка М. - аналіз практик цифрового управління (digital management) як засобу збереження конкурентоспроможності за умов економічної нестійкості [15].

У дослідженнях бізнес-моделей сучасних підприємств акцентується увага на:

- поняттях та класифікаціях бізнес-моделей, їх структурних елементах — що саме входить до моделі (ціннісна пропозиція, канали збуту, клієнтські сегменти, джерела доходу, партнерські мережі, ресурси, витрати);
- інноваційному розвитку бізнесу, ролі R&D (досліджень і розробок), інвестицій у людський капітал, технологічні інновації;
- управлінні бізнес-процесами: як компанії організовують свої внутрішні процеси, автоматизацію, аналіз ефективності, адаптацію до змін ринку;

– моделях управління персоналом, порівнянні японської, американської та західноєвропейської практик; ролі мотивації, розвитку співробітників, участі, довгострокового залучення;

– управлінні в нестійких умовах (кризи, економічна турбулентність) — як бізнес адаптується, які стратегії застосовуються для виживання і подальшого зростання.

Джерела, на яких базується цей аналіз, включають наукові статті українських авторів, матеріали міжнародних досліджень, систематичні огляди літератури, а також міжнародні публікації (англомовні та інші), які демонструють емпіричні дані та приклади із практики.

Метою курсової роботи є детальне дослідження зарубіжного досвіду управління бізнесом.

Для досягнення мети визначено такі **завдання** дослідження:

1. Систематизувати основні класифікації бізнес-моделей і теоретичні підходи до їх формування та еволюції.

2. Проаналізувати інноваційні моделі управління в країнах Європи, Північної Америки, Азії: як вони реагують на технологічні зміни, еко-вимоги, глобальні виклики.

3. Вивчити зарубіжні практики управління бізнес-процесами: моделі BPM (Business Process Management), оптимізація, використання даних, цифрових інструментів.

4. Дослідити моделі управління персоналом: мотиваційні системи, навчання, участь, баланс між інтересами працівника та організації.

5. Оцінити ризики та бар'єри при адаптації зарубіжних моделей до українського бізнес-середовища (регуляторні, культурні, економічні тощо).

6. Розробити прикладні рекомендації для ТОВ «Агрохолдинг МС» щодо адаптації чи імплементації окремих елементів зарубіжного досвіду з очікуваним соціально-економічним ефектом.

Об’єктом дослідження є управлінські системи зарубіжного бізнесу: моделі, підходи, практики, що функціонують у різних країнах світу.

Предметом дослідження є конкретні елементи цих систем: бізнес-моделі, управління бізнес-процесами, управління персоналом, цифрові технології управління, інноваційні підходи та практики адаптації.

Структура роботи. Курсова робота складається з трьох розділів:

- Розділ 1 — Теоретичні основи: включає в себе введення у ключові поняття бізнес-моделі, управління бізнесом; огляд теоретичних моделей міжнародного менеджменту; опис сучасних тенденцій — інновації, цифровізація, сталий розвиток.
- Розділ 2 — Емпіричний аналіз зарубіжних практик: огляд прикладів з країнами з розвинутою економікою (США, Західна Європа), з Азії; аналіз сильних і слабких сторін моделей, тематичні порівняння.
- Розділ 3 — Практична частина на прикладі ТОВ «Агрохолдинг МС»: аналіз поточного стану управління підприємством, виявлення недоліків; розробка рекомендацій з адаптації; оцінка очікуваного ефекту та обмежень адаптації у національному контексті.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Основні поняття та класифікаційні категорії в управлінні бізнесом

Управління бізнесом як наукова й практична сфера охоплює систему категорій, понять та класифікацій, що дозволяють чітко ідентифікувати сутність підприємницької діяльності, її суб'єктів і механізмів організації.

Одним з базових понять у цій площині є поняття бізнесу, яке, за визначенням Н.В. Доброва, постає як діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) щодо використання природних благ, виробництва, придбання та продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін [5, с.12]. Це означає, що бізнес виступає не лише економічною категорією, а й соціальною практикою, зорієнтованою на створення суспільно значущої цінності.

Згідно з цим підходом, бізнес має подвійну природу: з одного боку, він функціонує як раціонально організована система господарювання, з іншого – як творчий процес, що потребує від підприємця інноваційного мислення, фантазії, здатності до стратегічного прогнозування. Науковець Н.В. Добров підкреслює, що для успішного ведення бізнесу недостатньо володіти окремими його функціями, адже значну роль відіграють природні здібності та навички, які формуються під впливом виховання та професійної практики. Провідні дослідники наголошують, що саме корпоративна культура сучасних підприємницьких структур сприяє розвитку й активізації творчого потенціалу персоналу, забезпечуючи адаптацію бізнесу до мінливих умов економічного середовища [5, с.12–13].

Важливим аспектом у визначенні бізнесу є поняття підприємства, адже воно виступає організаційною основою реалізації підприємницької ініціативи. Відповідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» (чинний від 09 січня 2025 р., ст. 1), підприємство визначається як юридична особа, яка зареєстрована в одній із організаційно-правових форм: державне підприємство (комерційне чи некомерційне, казенне), комунальне підприємство (комерційне чи некомерційне), спільне комунальне підприємство, приватне підприємство, дочірнє підприємство, іноземне підприємство, підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки), підприємство споживчої кооперації [10]. Така широта трактувань відображає різноманітність форм господарювання в сучасній економіці та підкреслює багатогранність бізнес-середовища.

Управління бізнесом у сучасних умовах розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та правові аспекти. Його сутність відображається у працях багатьох дослідників, які підкреслюють різні підходи до розуміння й практичного застосування цього феномену.

Дослідник Г.І. Карпюк наголошує, що започаткування підприємницької діяльності неможливе без системного збору, накопичення та аналізу інформації щодо ринку товарів і послуг, споживачів і конкурентів, технологій виробництва, постачальників ресурсів, методів управління бізнесом, організаційних структур і моделей мотивації персоналу. Важливим є також вивчення системи відносин підприємства з ключовими контрагентами – від споживачів та конкурентів до банків, контролюючих органів і громадських інституцій [13, с.15]. Такий підхід підкреслює, що управління бізнесом є не лише внутрішньою діяльністю, а й складним процесом інтеграції у зовнішнє середовище.

На думку С.В. Панченко, управління бізнесом крізь призму організації виробничого процесу, підкреслюючи, що воно охоплює всі етапи створення й реалізації продукту – від початкової ідеї до кінцевого задоволення потреб споживача. За його твердженням, ефективний керівник має забезпечувати контроль не тільки над процесом виробництва, а й над міжособистісними відносинами, адже бізнес пов'язаний з людьми, які мають власні інтереси та цілі. Завдання управління полягає у створенні такої системи мотивації, яка б інтегрувала особисті прагнення працівників в успіх підприємства [25, с.6].

На думку К.Є. Орлової, управління бізнесом є процесом цілеспрямованого впливу керівників на суб'єкт бізнесу або окремі його підсистеми з метою досягнення поставлених цілей. При цьому система управління включає суб'єкт управління (керівника або менеджмент), об'єкти управління (підрозділи, процеси, ресурси) та методи управлінського впливу. Такий підхід дозволяє розглядати управління як комплексну взаємодію структурних елементів бізнесу [18, с.78–79].

Дослідниця Т.І. Балановська визначає управління бізнесом як акт розподілу ресурсів для досягнення бажаних цілей і завдань. Вона акцентує на класичних функціях управління – плануванні, організації, укомплектуванні персоналом, керівництві та контролі. Таким чином, управління бізнесом ототожнюється з безперервним циклом менеджерських дій, спрямованих на підвищення ефективності господарювання [1, с.49].

В свою чергу Р.Р. Ганик підкреслює подвійний характер управління бізнесом, визначаючи його як «мистецтво і водночас велику науку». Він зазначає, що сучасний менеджер має орієнтуватися у складних ринкових умовах, володіти знаннями у сфері організації бізнесу, ринкового аналізу та стратегічного планування. Це дозволяє трактувати управління як інтелектуально-творчу діяльність, що вимагає професійної компетентності й здатності приймати ефективні рішення [2, с.50].

Науковець Р.О. Климків розглядає управління бізнесом як сукупність дій, зафіксованих у стратегічному бізнес-плані. На його думку, управління полягає у формуванні та розподілі ресурсів таким чином, щоб забезпечити продуктивність роботи та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Це трактування особливо акцентує на значенні стратегічного планування й створення доданої вартості [16, с.78].

З позицій С.С. Свірідової, управління бізнесом – це економічна категорія, що відображає особливу форму економічних відносин, які впливають на процеси й структури для збереження їхньої стійкості або трансформації відповідно до нових цілей. Управління проявляється у прийнятті рішень, зміні організаційних структур та формуванні нових відносин між елементами системи [20, с.88].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що управління бізнесом є багаторівневим процесом, який:

- інтегрує економічні, соціальні та організаційні чинники;
- забезпечує гармонізацію інтересів суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- реалізується через комплекс функцій управління – планування, організацію, мотивацію, контроль;
- виступає як наука, мистецтво і практична діяльність водночас.

Таким чином, категорія управління бізнесом має широкий науковий і прикладний зміст. Вона охоплює як організаційно-економічні інструменти, так і соціально-психологічні механізми, що у сукупності забезпечують ефективне функціонування підприємницьких структур у сучасному конкурентному середовищі.

Управління бізнесом є складною багаторівневою системою організації економічної діяльності, що інтегрує виробничі, фінансові, маркетингові та соціальні процеси. З позицій наукової традиції воно трактується як процес цілеспрямованого впливу на ресурси, структури й персонал підприємства з метою досягнення поставлених цілей, забезпечення конкурентоспроможності та формування доданої вартості.

Дослідник В.В. Скриль визначає бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції чи наданням послуг, що створюють цінність для споживача та забезпечують отримання прибутку. Бізнес-модель, на його думку, формує уявлення про ключові характеристики підприємства: цінність для клієнта, способи її створення та передачі, використання ресурсів і можливостей для формування стійкої конкурентної переваги [21, с.491].

У класичній менеджерській традиції (А. Файоль, Г. Емерсон, М. Вебер) виділяють чотири або п'ять основних функцій управління: планування, організацію, керівництво (мотивацію), контроль та персонал. Сучасні концепції розглядають їх як інтегровану систему управлінських впливів, що реалізуються на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному [17, с.1-2]. Кожна функція виконує специфічну роль:

- 1) планування – визначення цілей і стратегій;
- 2) організація – побудова структур та розподіл повноважень;
- 3) лідерство (керівництво) – мотивація персоналу та розвиток корпоративної культури;
- 4) контроль – моніторинг і корекція діяльності;
- 5) управління персоналом – підбір, навчання та розвиток кадрів [28].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до класифікації моделей управління бізнесом (рис. 1.1)



Рис.1.1 Класифікація моделей управління бізнесом

Джерело: систематизовано на основі [8;14;34;35;36]

Таким чином, управління бізнесом постає як синтезова категорія, що поєднує функціональний, структурний, правовий, стратегічний та інноваційний виміри. Наукова цінність класифікацій полягає у можливості систематизованого аналізу підприємницьких структур, а прикладна – у формуванні адекватних моделей управління для різних умов функціонування та розвитку бізнесу.

1.2. Теоретичні моделі та підходи до міжнародного бізнес-менеджменту

Міжнародний бізнес-менеджмент як галузь наукових досліджень сформувався на перетині економіки, менеджменту, міжнародних відносин і культурології, поєднуючи у собі різні концептуальні підходи. У науковій літературі він трактується як сукупність методів, моделей і стратегій, що забезпечують ефективну діяльність підприємств на глобальних ринках, враховуючи складність культурних, інституційних і політико-економічних чинників.

На думку кандидата економічних наук О. М. Гуцалюка, міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигоди з переваг міждержавних ділових операцій. Саме факт, що реалізація товарів, організація виробництва або надання послуг за участю різних країн забезпечує більший економічний результат, ніж діяльність у межах однієї країни, визначає фундаментальні засади міжнародного бізнес-менеджменту [3, с. 8].

Одним із ключових напрямів досліджень у сфері міжнародного бізнес-менеджменту є моделі міжнародної експансії, які пояснюють логіку виходу компаній на зовнішні ринки.

1. Модель Уппсальського університету (Uppsala Model). Запропонована шведськими дослідниками Я. Йогансоном та Ф. Відерсгемом-Паулем у 1970-х роках, ця модель описує процес інтернаціоналізації як поступовий та етапний [4]. Компанії розпочинають із найменш ризикованих форм участі у міжнародному бізнесі (експорт), поступово накопичуючи досвід, зменшуючи «психологічну відстань» і лише потім переходячи до більш капіталомістких форм, таких як створення спільних підприємств чи дочірніх структур. Особлива увага приділяється ролі організаційного навчання та поступовому формуванню компетенцій у сфері міжнародного менеджменту.

2. Еклектична парадигма (OLI Model). Розроблена Дж. Даннінгом (1979), парадигма «Ownership–Location–Internalization» є однією з найпоширеніших теоретичних рамок для пояснення причин прямих іноземних інвестицій. Вона визначає три групи переваг, які формують мотивацію міжнародної діяльності:

- Ownership (O) – фірмові активи, специфічні знання, бренд чи технології;
- Location (L) – переваги конкретної країни: доступ до ресурсів, дешевої робочої сили чи великих ринків;
- Internalization (I) – доцільність внутрішнього використання знань замість їх ліцензування чи передання зовнішнім контрагентам. Ця модель стала основою для формування стратегій транснаціональних корпорацій та пояснює механізми їх конкурентоспроможності [6].

3. Теорія інтерналізації (Internalization Theory). Спрямована на пояснення вибору компаніями внутрішнього контролю над ключовими процесами замість використання ринку. Особлива увага приділяється ринкам знань та технологій, які є вразливими через недосконалий захист інтелектуальної власності [22]. З позицій цієї теорії інтерналізація зменшує трансакційні витрати та мінімізує ризики витоку критично важливої інформації.

4. Теорія «Springboard». Розроблена для аналізу міжнародної поведінки компаній із країн, що розвиваються. Вона доводить, що вихід на зовнішні ринки виступає своєрідним «трампліном» (springboard) для подолання внутрішніх інституційних та економічних обмежень. Підприємства з таких країн активно використовують інтернаціоналізацію для отримання доступу до сучасних технологій, капіталу та глобальних мереж постачання, що зміцнює їхні позиції у світовій конкуренції.

Окрім економічних моделей, важливе місце в дослідженнях міжнародного бізнес-менеджменту займають культурні та інституційні підходи, що враховують складність соціального середовища.

1. Теорія інституцій (Institutional Theory). Цей підхід аналізує вплив формальних (законодавство, державна політика) і неформальних (соціальні норми, культурні традиції) інституцій на міжнародну діяльність підприємств. Транснаціональні корпорації вимушені адаптувати свої стратегії до локального інституційного контексту, що часто визначає успішність або невдачу бізнес-ініціативи.

2. Теорія культурних відмінностей. Вона акцентує увагу на ролі культурного середовища у міжнародному менеджменті. Найбільш відомими моделями є культурні виміри Г. Хофстеде (індивідуалізм – колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, орієнтація на довгострокову перспективу) та концепція Ф. Тромпенаарса (універсалізм – партикуляризм, нейтральність – емоційність тощо). Ці підходи дають можливість менеджерам краще розуміти відмінності у стилях ведення переговорів, прийняття рішень та організаційної культури [26].

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнес-менеджменту характеризується інтеграцією класичних економічних моделей і новітніх концепцій, що враховують динамічність глобального середовища.

1. Теорія можливостей (Capabilities Theory). Ця теорія наголошує на внутрішньому потенціалі компанії як основі конкурентних переваг. Гнучкість управлінських структур, здатність до інновацій та швидкої адаптації стають вирішальними факторами успіху в умовах глобальної турбулентності.

2. Концепція інтегрованого менеджменту (Integrated Management Concept). Розглядає компанію як складну систему взаємопов'язаних підсистем. Вона підкреслює необхідність узгодження нормативного, стратегічного й операційного рівнів управління. В умовах глобалізації інтегрований підхід забезпечує баланс між корпоративними інтересами та вимогами міжнародного середовища, дозволяючи досягти довгострокової стійкості [27].

Таким чином, теоретичні моделі та підходи до міжнародного бізнес-менеджменту формують комплексну аналітичну основу для розуміння специфіки виходу компаній на зовнішні ринки, управління міжнародними операціями та взаємодії з культурними й інституційними контекстами. Моделі експансії (Уппсальська, еклектична парадигма, теорія інтерналізації, «springboard») розкривають різні механізми інтернаціоналізації; культурні та інституційні підходи наголошують на ролі середовища; сучасні концепції роблять акцент на гнучкості, інноваційності та системності управління. Таким чином, інтеграція цих підходів дозволяє підприємствам формувати ефективні стратегії міжнародного розвитку та зміцнювати конкурентні позиції у глобальній економіці.

1.3. Сучасні тенденції розвитку зарубіжних моделей управління бізнесом.

Сучасний розвиток зарубіжних моделей управління бізнесом визначається складним поєднанням глобалізаційних процесів, цифрових трансформацій, соціальних зрушень та екологічних викликів, що формують нову парадигму функціонування організацій. На відміну від класичних моделей, що були орієнтовані переважно на економічну ефективність і прибутковість, новітні підходи інтегрують соціальні, технологічні та культурні аспекти управління. Це зумовлює появу нових принципів і практик, які все частіше стають універсальними у глобальному масштабі.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація бізнесу, що сприяє фундаментальним змінам у способах організації управлінських процесів. Використання великих даних, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, хмарних обчислень та Інтернету речей забезпечує прозорість процесів, прогнозованість результатів і гнучкість прийняття рішень [19]. Це створює умови для більшої

ефективності, зниження транзакційних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Управлінські моделі все більше інтегрують у свої стратегії принципи екологічної, соціальної та економічної сталості. Важливими стають заходи зі зменшення вуглецевого сліду, впровадження циркулярної економіки, соціальна відповідальність перед працівниками та місцевими громадами [30]. Така орієнтація не лише відповідає сучасним нормативним вимогам, але й формує довіру стейкхолдерів і зміцнює конкурентні позиції компаній у довгостроковій перспективі.

Управління бізнесом дедалі частіше базується на використанні гнучких структур – матричних, проєктних, віртуальних команд, що дають можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкі організаційні моделі сприяють ефективному управлінню ресурсами, розвитку креативності працівників та оперативності ухвалення рішень.

Сучасні компанії переходять до омніканальних стратегій, які поєднують онлайн та офлайн-середовище. Це дозволяє забезпечити безперервність клієнтського досвіду, розширювати ринки збуту та підтримувати більш тісну взаємодію з клієнтами. Такий підхід трансформує класичні моделі торгівлі та посилює конкурентні переваги бізнесу.

Управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Ключовими напрямками є розвиток талантів, формування інклюзивного середовища, впровадження програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Це посилює залученість персоналу й створює додану цінність для організації.

Серед поширених інноваційних моделей вирізняються платформи, підписки, freemium-стратегії та цифрові екосистеми. Вони дозволяють підприємствам диверсифікувати джерела доходів, охоплювати нові сегменти споживачів і створювати довгострокові відносини з клієнтами.

Сучасні компанії активно застосовують підхід *customer-centric*, що передбачає персоналізацію пропозицій, використання клієнтської аналітики та багатоканальної комунікації. Це підвищує рівень задоволеності споживачів і сприяє формуванню лояльності, яка стає важливим нематеріальним активом підприємств.

У глобалізованому бізнес-середовищі зростає значення адаптації управлінських стратегій до культурних, економічних і політичних особливостей різних країн. Компанії розвивають міжкультурні компетенції, що забезпечують ефективну комунікацію, управління міжнародними командами та зменшення ризиків у міждержавній діяльності.

Отже, сучасні зарубіжні моделі управління бізнесом еволюціонують від традиційних, орієнтованих на прибуток, до інтегрованих, багатовимірних систем, що враховують технологічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти. Їхній розвиток визначається необхідністю підвищення адаптивності до глобальних викликів, посилення інноваційного потенціалу та орієнтації на довгострокову стійкість. Це формує нові підходи до стратегічного управління, що дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність у глобальному бізнес-середовищі.

Узагальнення понятійно-класифікаційної бази дослідження підтверджує, що категорія «бізнес» має подвійний економіко-соціальний характер: він виступає одночасно як раціонально організована система господарювання та як поле творчої підприємницької активності, орієнтованої на створення суспільно значущої цінності. Практична реалізація цієї категорії вимагає чіткого розрізнення правової та організаційної інкарнації — поняття «підприємство» як юридичної особи з множинними організаційно-правовими формами визначає диференційовані механізми корпоративного управління та доступу до ресурсів.

Теоретичні моделі та підходи до міжнародного бізнес-менеджменту утворюють мультипарадигматичний аналітичний простір, у якому етапні моделі інтернаціоналізації поєднуються з ресурсно-орієнтованими та транзакційними

рамками та спеціалізованими концепціями для фірм із ринків, що розвиваються. Інституційні та культурні підходи додають до цього економіко-стратегічного рівня аналіз формальних і неформальних обмежень та стимулів, що визначають переносимість управлінських практик.

Аналіз сучасних тенденцій зарубіжних моделей управління свідчить про інтенсифікацію технологічної, соціальної та організаційної трансформацій: масштабна цифровізація трансформує операційні і стратегічні рішення; інтеграція ESG-принципів і КСВ формує нові критерії корпоративної оцінки та управлінської легітимації; перехід до гнучких організаційних конструкцій підвищує адаптивність; розвиток платформних і омніканальних бізнес-моделей змінює логіку створення й захоплення цінності; нарощення інвестицій у talent-менеджмент і системи навчання стає ключовим для підтримки інноваційної місткості організацій.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ

2.1. Особливості бізнес-моделей управління в країнах із розвинутою ринковою економікою (США, Західна Європа)

У країнах із розвинутою ринковою економікою, насамперед у США та Західній Європі, бізнес-моделі управління сформувалися під впливом історичних, соціокультурних, політичних та економічних чинників. Їхня спільна риса полягає у високій інституційній зрілості, розвиненості механізмів корпоративного управління, використанні сучасних технологій і послідовному впровадженні принципів соціальної відповідальності [9]. Водночас між американською та західноєвропейською моделями управління існують суттєві відмінності, які визначають особливості їхнього застосування у глобальному масштабі.

Для американської моделі характерним є поєднання ринкової орієнтації з прагненням до глобального лідерства. Основні її риси:

1) Гнучкість та адаптивність. Американські компанії швидко реагують на зміни зовнішнього середовища, що забезпечує їм здатність ефективно діяти в умовах невизначеності та глобальної конкуренції. Менеджмент у США робить акцент на стратегічній мобільності, що дозволяє оперативно змінювати бізнес-моделі відповідно до ринкових викликів.

2) Інвестиції в дослідження та розробки (R&D). США є одним зі світових лідерів за обсягами фінансування інноваційної діяльності. Це сприяє створенню нових технологій, продуктів та бізнес-рішень, що забезпечують стійку конкурентну перевагу.

3) Використання інформаційних технологій. Широке впровадження цифрових інструментів у процеси управління, маркетингу, логістики та взаємодії з клієнтами дозволяє оптимізувати діяльність і забезпечує масштабованість бізнесу.

4) Глобальна експансія. Американські корпорації активно виходять на зарубіжні ринки, використовуючи прямі інвестиції, злиття і поглинання, а також створення стратегічних альянсів. Цей підхід формує їхню роль як ключових акторів глобальної економіки [11].

Таким чином, американська модель управління орієнтована на результативність, швидкість прийняття рішень та безперервне вдосконалення інноваційного потенціалу.

У країнах Західної Європи бізнес-моделі управління мають інший акцент, що зумовлено традиціями соціального партнерства, більш жорстким регуляторним середовищем та орієнтацією на принципи сталого розвитку. Ключові риси:

- соціальна відповідальність бізнесу (CSR) (Європейські компанії активно впроваджують програми підтримки місцевих громад, екологічні ініціативи та стандарти корпоративної етики). Це зумовлено як вимогами законодавства, так і суспільними очікуваннями;

- інтеграція сталого розвитку (Європейська модель надає перевагу довгостроковій стратегії з орієнтацією на екологічну, економічну та соціальну сталість). Це проявляється у зростанні «зелених» інвестицій та розвитку бізнесу, орієнтованого на відновлювані ресурси;

- розвинене корпоративне управління (високий рівень прозорості, дотримання міжнародних стандартів звітності, врахування інтересів різних груп стейкхолдерів – характерні риси європейських корпорацій);

- колективне управління (у низці країн (наприклад, у Німеччині) поширено практику співуправління (co-determination), що передбачає участь представників працівників у наглядових радах). Це створює баланс інтересів між власниками та трудовим колективом, підвищує рівень довіри й знижує конфліктність у трудових відносинах [11;32].

Європейська модель управління, на відміну від американської, менше зорієнтована на швидке отримання прибутку, а більше – на довгострокову стійкість, стабільність і гармонізацію інтересів суспільства та бізнесу.

Бізнес-моделі управління у США та Західній Європі репрезентують два різні підходи до організації підприємницької діяльності. Американська модель акцентує увагу на динамізмі, інноваціях і ринковій гнучкості, тоді як європейська орієнтована на сталість, соціальну відповідальність і регуляторну збалансованість. Обидві моделі демонструють ефективність у своїх економічних і культурних контекстах та можуть бути адаптовані для інших країн з урахуванням національної специфіки, рівня інституційного розвитку та глобальних викликів.

2.2. Практики управлінських систем у країнах Азії

Управлінські системи в країнах Азії вирізняються значною багатовимірністю та різноманітністю, що обумовлена історико-культурними традиціями, особливостями соціально-економічного розвитку, роллю держави в економіці та ступенем інтеграції національних господарств у глобальні ринки. Вони демонструють поєднання формальних інституційних механізмів і неформальних соціокультурних практик, які разом формують унікальні управлінські моделі, здатні забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Аналіз цих систем має подвійне значення: з одного боку, він дозволяє ідентифікувати специфічні управлінські інструменти, що визначають успіх організацій у глобалізованому середовищі, а з іншого — виявити трансформаційні тенденції, пов'язані з адаптацією західних концепцій менеджменту до локальних умов та інтеграцією місцевих практик у міжнаціональні управлінські моделі.

Методологічно дослідження базується на компаративному інституційному підході, що передбачає поєднання аналізу корпоративного врядування, державної економічної політики та культурних детермінант організаційної поведінки. Увага зосереджується на чотирьох вимірах: виробничо-організаційні моделі, корпоративна власність і врядування, управління у державному секторі та інноваційно-адаптивні практики.

Японська управлінська модель є класичним прикладом гармонійного поєднання технічних інструментів та культурних цінностей. Toyota Production System (TPS) сформувала парадигму, що ґрунтується на принципах «just-in-time», «jidoka» та філософії безперервного вдосконалення (kaizen) [37]. Інструменти (канбан, стандартизація процедур, візуальне управління) поєднуються з високим рівнем залученості працівників у процес оптимізації. Це забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат і формування культури колективної відповідальності. У наукових дослідженнях TPS розглядається не лише як виробнича технологія, а як всеохопна управлінська система, яка інтегрує організаційну культуру, кадрову політику та стратегічне бачення.

Південнокорейська модель ґрунтується на діяльності великих сімейно-контрольованих конгломератів (chaebol), що відіграли ключову роль у швидкій індустріалізації країни. Їм притаманні централізація стратегічних рішень, вертикальна інтеграція, внутрішньогрупова координація та домінування власницького контролю над професійним менеджментом. Після фінансової кризи 1997 р. було розпочато інституційні реформи, спрямовані на посилення прозорості, захист прав міноритарних акціонерів та розвиток незалежних рад директорів [31]. У сучасних умовах акцент робиться на зменшенні конфлікту інтересів у сімейному управлінні, посиленні фідучіарних обов'язків керівних органів і підвищенні конкурентоспроможності на світових ринках.

Китайська система управління характеризується особливою роллю держави, яка зберігає контроль над ключовими секторами економіки через державні підприємства (SOE). Хоча останні десятиріччя супроводжуються реформами, спрямованими на підвищення ефективності SOE та запровадження механізмів корпоративного врядування, вагомою залишається роль неформальних мережевих зв'язків (guanxi) [39, с. 134]. Це створює гібридну модель, де сучасні методи управління (TQM, бізнес-адміністрування) співіснують із соціокультурними механізмами взаємодії та державними директивами. Такий синтез дозволяє

поєднувати стратегічну централізацію з адаптивними механізмами на рівні організацій.

Сінгапурський досвід управління розглядається як приклад високоефективного державного менеджменту. Система побудована на централізації, професіоналізації бюрократії та інтеграції концепції «whole-of-government», що забезпечує міжвідомчу координацію та стратегічне планування [29]. Особливу роль відіграє електронне урядування, яке дозволяє підвищити прозорість і якість адміністративних послуг. Держава в цій моделі виступає не лише регулятором, а й активним менеджером соціально-економічних трансформацій.

Індійські управлінські практики демонструють високу гнучкість у відповідь на ресурсні обмеження. Концепт «jugaad» відображає прагматичні, малозатратні та водночас інноваційні рішення, що забезпечують організаціям здатність швидко реагувати на виклики [33]. Важливу роль відіграють сімейні бізнес-групи, для яких характерні довгострокові управлінські стратегії, високий рівень внутрішньої довіри та неформальні механізми контролю. Поєднання традиційних форм підприємництва із сучасними ринковими інструментами формує специфічну індійську модель корпоративного управління.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити кілька ключових трендів, характерних для країн Азії:

1) адаптація японських моделей (lean, TQM) у локальних контекстах (Корея, Китай, Індія), де ефективність залежить від рівня організаційної культури та системи підготовки кадрів;

2) модернізація корпоративного врядування під тиском глобалізації фінансових ринків і вимог до інвестиційної прозорості;

3) культурні модератори, що визначають прийнятність управлінських інновацій (guanxi у Китаї, сімейні структури в Індії, трудова етика в Японії);

4) цифрова трансформація публічного сектору (Сінгапур, Південна Корея), яка формує нові моделі взаємодії держави та суспільства.

Таким чином, практики управлінських систем у країнах Азії є прикладом складної взаємодії глобальних і локальних чинників. Вони демонструють комбінацію державного впливу та ринкових механізмів, запозичення і модифікацію західних управлінських технологій, а також ключову роль культурних і соціальних факторів у формуванні управлінських рішень. Для їхнього аналізу доцільним є інституційно-орієнтований підхід, що дозволяє інтегрувати кількісні індикатори ефективності з якісними характеристиками соціокультурного контексту.

2.3. Порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління: сильні сторони, специфіка та ефективність

Дослідження показують, що в компаніях Азії структура ради директорів зазвичай сильно корелює із структурою власності: концентрація власності (сімейна, державна або контроль бізнес-груп) зменшує незалежність рад директорів і зберігає пряму або непряму участь контролюючих власників у стратегічних рішеннях. При цьому прямий зв'язок між атрибутами ради директорів (наприклад, незалежність, розділення ролей CEO і голови ради) і фінансовими результатами виявляється не надто сильним, тоді як через проміжні змінні — наприклад, через підвищення обсягу інвестицій у дослідження та розробки (R&D) — ефект може бути значним.

Практика глобального управління талантами (Global Talent Management, GTM) у міжнародних корпораціях Японії, Китаю та Кореї демонструє як загальні риси, так і відмінності [38]. Схожість простежується в етноцентричному підході до кадрового складу, культурі, орієнтованій на центр материнської компанії, і політиках, котрі підтримують використання рідної мови. Водночас відмінності спостерігаються у системах оцінки, винагороди та просування за кар'єрою. Є тенденція до зближення з західними стандартами, але темпи й обсяг цього

зближення залежать від характеру корпоративної структури та державного регулювання в кожній країні.

Аналіз корпоративних рад і продуктивності азійських компаній через мета-аналіз показує, що незалежні ради та відокремлення ролей CEO і голови ради не завжди прямо асоціюються з кращими фінансовими показниками, але вони можуть стимулювати стратегічні рішення, наприклад збільшення інвестицій у R&D, які в довгостроковій перспективі сприяють підвищенню ефективності.

У галузі виробництва значний вплив має підхід до розвитку працівників та управління ними. Дослідження демонструють, що інноваційні пріоритети (розробка нових продуктів, процесів) самі по собі впливають не так сильно на операційні показники, як коли вони супроводжуються розвитком працівників — навчанням, мотивацією, управлінням здібностями. Такий підхід має помітний позитивний медіаційний ефект: інновації → розвиток персоналу → кращі показники виробництва (гнучкість, якість, зниження витрат) [7, с.67-69].

Культурні особливості відіграють роль модераторів у прийнятті менеджерських практик. Наприклад, в управлінні проектами і в системах HR в Азії часто мають місце високий рівень ієрархічності, вплив сімейних або особистих зв'язків, очікування лояльності й відданості, що може як посилювати виконавчу дисципліну, так і ставати бар'єром для інновацій або залучення незалежних професійних менеджерів.

Ефективність зарубіжних моделей управління (за азійськими прикладами) має кілька ключових детермінант. По-перше, інвестиції у навчання й розвиток персоналу сприяють тому, що організації краще адаптують нововведення і досягають вищих результатів. По-друге, прозорість корпоративного врядування і захист прав міноритаріїв важливі не лише як нормативні вимоги, але й як фактори, що залучають іноземні інвестиції й стимулюють довіру. По-третє, адаптація зовнішніх моделей (HR-практики, методології управління, системи винагород) до місцевих культурних і інституційних умов значно підвищує ймовірність успіху;

пряме копіювання іноземних стандартів без адаптації часто призводить до супротивності, низької мотивації чи внутрішніх конфліктів [38].

Загалом, сильними сторонами моделей управління, що застосовуються в азійських країнах, є здатність до довгострокового стратегічного мислення, інтеграція інноваційних пріоритетів із розвитком людських ресурсів, високий рівень координації між частинами корпоративних груп або державою, а також використання культурних ресурсів (лояльності, мереж, традицій). Специфіка полягає в тому, що ці моделі часто комбінують формальні управлінські структури із значимим обсягом неформальних практик, що можуть як підсилювати стабільність і соціальну згуртованість, так і створювати ризики непрозорості й інертності.

Ефективність виявляється варіабельною: там, де інституційна підтримка, належне регулювання і здатність організації трансформувати культуру та практики — моделі дають високі результати; у країнах із слабкими інститутами, неповною законодавчою базою чи нестачею кваліфікованих кадрів — переваги виявляються меншою мірою або вимагають більше часу і ресурсів.

Проведений емпіричний аналіз підтверджує, що зарубіжні моделі управління бізнесом мають виразну контекстуальну залежність: їхня ефективність визначається не стільки самими технічними інструментами, скільки сумісністю інструментарію з національними інституціями, структурами власності та культурно-соціальними практиками. У країнах із розвиненою ринковою економікою (США, Західна Європа) домінують моделі, орієнтовані на ринкову гнучкість, інноваційну активність або на багатостороннє узгодження інтересів та сталий розвиток відповідно; в азійських країнах спостерігається широкий спектр гібридних рішень (від TPS і kaizen до chaebol-структур, державно-корпоративних моделей і локальних мереж guanxi), що поєднують формальні механізми врядування з неформальними практиками.

Порівняльний підхід дозволив виокремити ключові детермінанти ефективності: структура власності й корпоративне врядування, інвестиції в

розвиток людського капіталу, ступінь цифровізації процесів та якість інституційної підтримки (регуляторика, захист прав міноритаріїв). Виявлено, що успішний трансфер управлінських практик вимагає не лише технологічного впровадження (lean, TQM, e-government тощо), а й цілеспрямованої трансформації мотиваційних, навчальних і контролювальних механізмів; роль держави може виступати як каталізатором змін, так і джерелом інституційних спотворень залежно від характеру взаємодії з ринковими інститутами.

З практичної точки зору, для менеджерів і політиків доцільно виходити з принципу інституційної сумісності: перед адаптацією зарубіжних підходів проводити оцінку нормативно-правового поля, кадрового потенціалу та соціокультурних обмежень; запроваджувати зміни поетапно з акцентом на пілотні проєкти, підготовку персоналу та механізми прозорості й підзвітності.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЩОДО АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ

(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ МС»)

3.1. Характеристика діяльності ТОВ «Агрохолдинг МС» та особливості його організаційної структури

ТОВ «Агро-Холдинг МС» є структурним підрозділом агрохолдингу HarvEast, одного з провідних аграрних підприємств України, акціонерний склад якого включає групу СКМ та групу «Смарт-Холдинг». У грудні 2018 року Антимонопольний комітет України надав дозвіл HarvEast Holding Limited на придбання компанії Agrotime Invest Limited, власника ТОВ «Агро-Холдинг МС», що підтвердило стратегічне об'єднання активів холдингу та інтеграцію в його виробничу структуру (додаток А) [23;24].

Оброблюваний земельний банк HarvEast, включно з активами «Агро-Холдинг МС», складає близько 127 тис. гектарів. Саме ТОВ «Агро-Холдинг МС» обробляє земельні ділянки, розташовані у Київській та Житомирській областях. ТОВ «Агро-Холдинг МС» реалізує комплексну виробничо-логістичну модель, що охоплює рослинництво, насінництво, післяврожайну обробку, логістику та торговельну діяльність; структурна схема основних напрямів діяльності подана на рис. 3.1.



Рис.3.1 Види діяльності ТОВ «Агро-Холдинг МС»

Джерело: систематизовано на основі [23]

Компанія володіє ліцензією на міжнародні автомобільні перевезення вантажів (без небезпечних вантажів), що дозволяє забезпечувати власну логістику та реалізацію продукції за межами України. Статутний капітал підприємства станом на останні дані складає 8 462 016 грн. Керівництво очолює Мазуренко Руслан Леонідович, а кінцевим бенефіціаром через офшорні структури AGROTIME INVEST LIMITED (Кіпр) є Ахметов Рінат Леонідович [23].

Організаційна структура ТОВ «Агро-Холдинг МС» представлена кількома функціональними напрямками діяльності, що відображають ключові підрозділи підприємства.

Основним виробничим блоком є рослинництво, яке включає вирощування зернових, олійних, бобових та кормових культур. Значну роль відіграє напрямок насінництва, де компанія інвестує у власне виробництво насіння та підтримує

насіннєві лінії. Післяврожайна обробка та зберігання включає елеваторну інфраструктуру, контроль якості продукції та системи зберігання зерна. Логістичний напрям охоплює як внутрішні перевезення та складське господарство, так і міжнародні вантажні перевезення. Торгівельна діяльність підприємства реалізується через оптову торгівлю зерном, насінням та кормами, з потенційною можливістю роздрібних або супутніх продажів.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Агро-Холдинг МС» за останні три роки демонструють позитивну динаміку доходів і стабілізацію чистого прибутку (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «Агро-Холдинг МС»

Показники	2024	2023	2022
Дохід	958 962 000 ₴	702 553 000 ₴	543 597 000 ₴
Чистий прибуток	112 628 000 ₴	-286 947 000 ₴	20 378 000 ₴
Активи	804 737 000 ₴	634 265 000 ₴	909 571 000 ₴
Зобов'язання	746 477 000 ₴	689 358 000 ₴	654 792 000 ₴
Кількість працівників	234	230	225

Джерело: [24]

Динаміка фінансових показників ТОВ «Агро Холдинг МС» свідчить про поступове зростання доходів за останні три роки, водночас чистий прибуток демонструє коливання від збитку до прибутковості, що вказує на вплив одноразових або операційних факторів на рентабельність підприємства.

Активи та зобов'язання відображають певну зміну структури балансу: зростання зобов'язань при коливанні активів свідчить про підвищене фінансове навантаження. Кількість працівників залишалася відносно стабільною, що може свідчити про підвищення продуктивності або зміну структури доходів.

Внутрішня ієрархія підприємства передбачає лінію керівництва через директора, який координує роботу функціональних директорів та менеджерів підрозділів за основними напрямками: виробництво, післяврожайна обробка, логістика, насінництво та інші. Оскільки ТОВ «Агро-Холдинг МС» інтегровано у структуру HarvEast, стратегічне планування, інвестиційна політика, стандарти виробництва та технологій, а також корпоративні функції (HR, закупівлі, маркетинг) мають централізований характер або здійснюються з координацією на рівні холдингу, що забезпечує уніфікацію процесів, контроль ефективності та відповідність корпоративним стандартам.

Таким чином, ТОВ «Агро-Холдинг МС» представляє собою комплексну агропромислову структуру з багатофункціональною організаційною моделлю, орієнтованою на інтеграцію виробничих, логістичних та комерційних процесів у рамках холдингу HarvEast, із збереженням стратегічної гнучкості та можливостей для розвитку в умовах національного аграрного ринку.

3.2. Виявлення проблем та недоліків у системі управління підприємством

Аналіз діяльності ТОВ «Агро-Холдинг МС» дозволяє виділити низку проблем та недоліків у системі управління підприємством, які потенційно обмежують ефективність його функціонування та розвиток. Перш за все, відзначається відставання у стані частини технічного парку. Деякі одиниці техніки експлуатуються понад норму ресурсу, що призводить до збільшення витрат на ремонт і обслуговування, а також виникнення простоїв у виробничому процесі. Хоча підприємство здійснює поступові інвестиції у закупівлю нової техніки, процес оновлення триває повільно, що створює перехідний період із потенційно зниженими показниками продуктивності.

Другим обмежуючим фактором є логістика та інфраструктурні обмеження. Доставка зерна та залізничні відвантаження часто ускладнюються через недостатню кількість вагонів, низьку оборачуваність і відсутність власного транспорту. Це створює ризики щодо своєчасності реалізації продукції та підвищує витрати на залучення сторонніх логістичних послуг.

Третім критичним напрямом є обмеженість зрошуваних площ. Станом на поточний період зрошення охоплює лише невелику частину земель (приблизно 300 га у Бориспільському районі), хоча потенціал для розширення значний. З огляду на зростаючу частоту кліматичних коливань та засух, обмежене використання зрошення підвищує ризики нестабільності врожайності та зменшує ефективність виробничого планування.

Кадровий менеджмент також потребує удосконалення. Після інтеграції до структури HarvEast оновлення персоналу склало близько 50 %, що свідчить про недостатню відповідність попередніх компетенцій і корпоративної культури. Виникає потреба у формуванні стабільної команди з узгодженими цінностями, що потребує часу, ресурсів на навчання та адаптацію.

Фінансові показники демонструють певні дисбаланси: попри зростання виручки, чистий прибуток у деякі періоди знижувався, що вказує на проблеми з контролем операційних витрат або ефективністю виробничих процесів. Додатково, взаємодія з пайщиками та соціальна відповідальність потребують підвищеної уваги, оскільки історично існувала напруженість через низьку прозорість виплат орендної плати, що може знижувати рівень довіри та соціальну стабільність у регіонах діяльності.

Залежність від зовнішніх факторів та постачальників створює додаткові ризики. Залізнична логістика обмежена наявністю тяги та вагонів, а виробництво чутливе до кліматичних змін та регуляторних нововведень, що може призводити до збоїв у виробничих циклах та зростання витрат.

SWOT-аналіз системи управління ТОВ «Агро-Холдинг МС» дозволяє більш структуровано оцінити внутрішні та зовнішні чинники (табл.3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз системи управління ТОВ «Агро-Холдинг МС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Підпорядкованість великому агрохолдингу (HarvEast) дає доступ до ресурсів, технологій, досвіду	Часткова застарілість техніки і потреба в її оновленні, що може призводити до простоїв і зниження продуктивності
Потенціал земельного банку в сприятливих регіонах (Київська та Житомирська області) та кліматичних умовах	Обмеженість систем зрошення, що не покриває масштабно ризики, пов'язані із засухами
Наявність власної елеваторної інфраструктури для зберігання та обробки продукції	Залежність від сторонніх логістичних операторів з перевезення зерна; проблеми з ж/д вагонами, низькою оборачуваністю
Впровадження цифрових технологій: GPS-моніторинг, цифровізація земель, планшети для агрономів тощо — зростання точності управління і контролю	Зниження чистого прибутку при зростанні виручки: це сигнал про слабкість контролю за витратами чи неефективність у деяких операціях
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення площ під зрошенням, враховуючи наявність джерел води в деяких районах; це може знизити вплив кліматичних ризиків і підвищити стабільність виробництва	Збільшення частоти кліматичних екстремумів (засухи, дефіцит вологи), які можуть спричинити нестабільність врожаїв при недостатньому захисті
Модернізація логістичних ланцюгів, можливо, розвиток власного автотранспорту або ж/д можливостей, щоб зменшити залежність від третіх сторін	Ризик, що дефіцит вагонів чи проблеми з залізничною інфраструктурою ускладнюватимуть експорт або планування виробництва
Поглиблення взаємин із пайщиками, підвищення прозорості, соціальних стандартів, що може сприяти кращому доступу до земель, зменшенню соціальних конфліктів і підвищенню репутації	Нестабільність регуляторного середовища, зміни у законодавстві (податки, орендна плата, екологічні норми) можуть збільшити операційні ризики
Залучення інвестицій на технологічні рішення (наприклад точне землеробство, автоматизація, аналітика даних), що може підвищити ефективність виробництва	Економічні чи політичні шоки (наприклад, війна, зміни політики землекористування) можуть спричинити втрати активів чи блокади виробництва

З огляду на викладене, система управління ТОВ «Агро-Холдинг МС» характеризується наявністю значних переваг завдяки інтеграції у структуру холдингу та частково модернізованій інфраструктурі, проте технічні відставання, логістичні обмеження, недостатня масштабність зрошувальних систем, кадрові

проблеми та контроль витрат залишаються суттєвими бар'єрами для підвищення ефективності діяльності.

3.3. Пропозиції щодо адаптації зарубіжних моделей управління з урахуванням національного контексту та очікуваний соціально-економічний ефект

Для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Холдинг МС» пропонується адаптація зарубіжних моделей стратегічного та операційного менеджменту із урахуванням національного контексту. Основними напрямками є:

1. Система стратегічного планування та KPI-орієнтоване управління. Запровадження середньо- та довгострокового планування (термін 3–5 років) із чітким визначенням ключових показників ефективності (KPI) для кожного підрозділу. Показники включають виробничу ефективність, використання ресурсів, екологічні стандарти та соціальну відповідальність. Така модель управління широко застосовується у США та країнах Західної Європи та дозволяє системно координувати діяльність підприємства.

2. Посилення корпоративного врядування. Рекомендується створення або зміцнення ролей внутрішніх аудиторів, комітету з ризиків та етичної комісії. Необхідно забезпечити прозорість у власності та фінансовій звітності, а також залучення зовнішніх консультантів для незалежної оцінки управлінських процесів та ефективності контролю.

3. Інновації у технологіях та цифровізація. Впровадження прецизійного землеробства, автоматизованого моніторингу полів, дронів та програмного забезпечення для управління активами та прийняття рішень. Необхідно вести цифрову історію поливів, аналіз кліматичних ризиків, впроваджувати ІТ-системи управління виробничими процесами.

4. Розширення систем зрошення та управління водними ресурсами. З огляду на зміни клімату та нестабільність опадів, рекомендується збільшити площі під зрошенням для підвищення стабільності врожайності та захисту сільськогосподарських культур.

5. Розвиток кадрового потенціалу. Організація навчальних програм, підвищення кваліфікації менеджерів відповідно до західних стандартів управління, формування культури оцінки результатів і мотиваційних систем, пов'язаних із досягненнями KPI.

6. Соціальна відповідальність та взаємодія з місцевими громадами. Підвищення прозорості виплат пайщикам, впровадження екологічних практик, зменшення соціальних конфліктів та активна участь у розвитку місцевої інфраструктури.

На основі аналізу ключових показників діяльності ТОВ «Агро-Холдинг МС», виявлених проблем та недоліків у системі управління, а також з метою підвищення ефективності виробництва, стійкості до кліматичних ризиків, оптимізації управлінських процесів та зміцнення соціальної відповідальності підприємства, нами сформовано проект «Впровадження системи сучасного управління та зрошення в ТОВ «Агро-Холдинг МС»», який включає визначення цілей та завдань, організацію керівництва проектними роботами, терміни виконання, орієнтовний бюджет та очікуваний соціально-економічний ефект (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика проекту «Впровадження системи сучасного управління та зрошення в ТОВ «Агро Холдинг МС»

Компонент	Опис
Мета	Підвищити ефективність виробництва, стійкість до кліматичних ризиків, конкурентоспроможність та соціальну стабільність підприємства шляхом впровадження інтегрованої системи управління та розширення земель під зрошенням.

Завдання	1) Розробити стратегічний план із KPI на 3-5 років; 2) Встановити інфраструктуру для зрошення додаткових 300-500 га; 3) Впровадити цифрові рішення (моніторинг, аналіз, IT-система управління виробництвом); 4) Посилити корпоративне врядування шляхом зовнішнього аудиту, комітетів, звітності; 5) Підготувати та реалізувати програму підвищення кваліфікації персоналу та мотивації.
Організація керівництва проектом	Проектний офіс при директорі підприємства; проектний керівник, відповідальний за координацію напрямів (зрошення, цифрові технології, HR, корпоративне врядування). Залучення зовнішніх консультантів / експертів для розробки стратегічних та технологічних частин. Регулярні звіти перед керівництвом холдингу HarvEast.
Термін виконання	Загальна тривалість — 2 роки: перший рік — планування та початкова реалізація (зрошення частини площ, пілотні цифрові рішення, запуск KPI), другий рік — масштабування, коригування, повна інтеграція.
Орієнтовний бюджет	Приблизна оцінка (на основі публічних даних про зрошення): для 300 га зрошення кошти ~ 365 тис. доларів США за минулий проект із аналогічними параметрами. Додатковий бюджет на цифровізацію, навчання, зміцнення корпоративного врядування — орієнтовно ще 200-300 тис. USD. Таким чином загальний бюджет проекту може становити 500-700 тис. USD (або еквівалент у гривні з урахуванням інфляції і курсу).
Очікуваний соціально-економічний ефект	• Зростання врожайності на зрошуваних ділянках (скорочення втрат через посуху, збільшення стабільності виробництва); • Зниження витрат на логістику та втрати після збору врожаю, завдяки кращій якості обробки; • Підвищення доходів підприємства і пайщиків; • Зростання зайнятості (через технологічний розвиток і навчання персоналу), підвищення кваліфікації; • Підвищення репутації компанії, кращий доступ до кредитів та інвестицій; • Екологічні вигоди — кращий баланс використання водних ресурсів, зменшення стресу рослин, збереження ґрунтів.

На основі аналізу наявних державних програм та тенденцій у аграрному секторі, проект враховує чинники національного контексту, що здатні впливати на ефективність впровадження зрошувальних систем та сучасних методів управління. Зокрема, передбачено використання державних компенсацій витрат на зрошувальне обладнання, участь у програмах фінансування реконструкції чи будівництва систем зрошення у регіонах з дефіцитом водних ресурсів, а також активне масштабування насінницької діяльності із застосуванням поливних технологій.

При реалізації проекту враховуються потенційні ризики та визначені заходи щодо їх мінімізації. До регуляторних ризиків належать можливі зміни у законодавстві, податках та тарифах на воду, що передбачає постійний моніторинг нормативної бази, залучення юридичних консультантів та участь у галузевих асоціаціях. Фінансові ризики пов'язані з інфляцією, коливанням курсу та зростанням вартості матеріалів, що потребує формування резервного фонду та укладання контрактів із фіксованою ціною, а також поетапного впровадження проекту. Кліматичні та екологічні ризики, включно з посухою та нестабільністю опадів, передбачають впровадження систем моніторингу ґрунту та вологості, вибір стійких сортів культур і використання технологій точного землеробства. Ризики, пов'язані з людським фактором, включають опір змінам та недостатню кваліфікацію персоналу, що передбачає проведення навчальних програм, мотиваційних заходів та залучення працівників до процесу планування змін.

Таким чином, на основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Агро Холдинг МС» та виявлених проблем у системі управління встановлено, що підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних управлінських підходів, технологічних інновацій, цифровізації та комплексних заходів із соціальної відповідальності, включно з розширенням систем зрошення та розвитком кадрового потенціалу; оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту свідчить про збільшення врожайності, зниження логістичних і виробничих витрат, підвищення доходів підприємства та пайщиків, створення нових робочих місць, поліпшення екологічного стану земель і водних ресурсів, а врахування національного контексту та системне управління регуляторними, фінансовими, кліматичними та кадровими ризиками забезпечує реалізацію проекту «Впровадження системи сучасного управління та зрошення в ТОВ «Агро Холдинг МС»» у найбільш оптимальні строки та з мінімізацією негативного впливу зовнішніх факторів.

Проведений емпіро-аналітичний огляд діяльності ТОВ «Агро Холдинг МС» засвідчив наявність комбінованого набору ресурсних переваг і системних

обмежень: інтеграція в структуру холдингу HarvEast, значний земельний банк та наявна елеваторна інфраструктура створюють стартові умови для масштабного розвитку, тоді як часткова застарілість техніки, логістичні вузькі місця, обмеженість площ під зрошенням, кадрові слабкості та фрагментарний контроль операційних витрат істотно знижують поточну операційну ефективність і підвищують вразливість підприємства до зовнішніх шоків.

Запропонований проєкт адаптації зарубіжних моделей управління — впровадження KPI-орієнтованого стратегічного планування, посилення корпоративного врядування, цифровізація операцій і розширення систем зрошення — представляє собою цілісну інструментарну комбінацію, адекватну виявленим проблемам і національному контексту. Очікувані соціально-економічні ефекти — зростання врожайності, зниження логістичних втрат, підвищення доходів пайщиків, створення робочих місць та підвищення інвестиційної привабливості — виправдовують інвестиційні зусилля за умови належного управління ризиками.

На практиці пріоритетними кроками мають стати:

- (1) запуск пілотного етапу проєкту з чітко вимірюваними KPI (урожайність, собівартість/га, оборотність вагонів, відсоток зрошених площ, показники задоволеності пайщиків) та щоквартальним звітуванням;
- (2) послідовна модернізація техпарку з одночасним підсиленням системи технічного обслуговування;
- (3) створення проєктного офісу та незалежного комітету з ризиків;
- (4) забезпечення кадрової трансформації через навчання й мотиваційні програми;
- (5) формалізація механізмів мінімізації регуляторних і фінансових ризиків (резервний фонд, фіксовані контракти, правовий супровід).

Рекомендується також здійснити додаткове кількісне моделювання економічної ефективності (NPV, IRR, період окупності) і залучити зацікавлених стейкхолдерів (муніципалітети, державні програми, інвестори) для синхронізації фінансування та соціальних компонентів реалізації.

ВИСНОВКИ

Теоретична частина дослідження підтверджує, що понятійно-класифікаційна база управління бізнесом формує багаторівневий аналітичний каркас, у якому категорія «бізнес» виступає як поєднання раціональної системи господарювання та творчої підприємницької активності; це обґрунтовує необхідність одночасного застосування економіко-організаційних інструментів і соціально-психологічних механізмів для досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Класифікаційні підходи до моделей управління (за рівнями управління, функціональними напрямками, організаційними структурами, формою власності, життєвим циклом та ін.) забезпечують систематизацію управлінських рішень і дозволяють обґрунтовано обирати адаптовані конфігурації управління залежно від стратегічних завдань і контексту діяльності підприємства.

Аналіз теоретичних моделей інтернаціоналізації (Упсальська, OLI, Internalization, Springboard) показує, що вибір стратегії виходу на зовнішні ринки обґрунтовано поєднує ресурсні переваги фірми, локальні конкурентні атрибути країни розміщення та трансакційні вигоди від внутрішнього контролю над критичними активами.

Інституційні та культурні підходи вказують на те, що ефективність трансферу зарубіжних практик значною мірою детермінована сумісністю іноземних інструментів із національними формальними правилами та неформальними нормами, отже адаптація потребує комплексної оцінки нормативно-правового й соціокультурного середовища.

Сучасні тенденції розвитку управлінських моделей акцентують цифрову трансформацію, інтеграцію ESG-принципів, ширше застосування гнучких організаційних форм і customer-centric підходів; ці тренди формують новий набір критеріїв оцінки ефективності менеджменту, що виходить за межі традиційної рентабельності.

Емпіричний порівняльний аналіз зарубіжних моделей (США, Західна Європа, Азія) підтверджує їхню контекстну диференціацію: американські підходи орієнтовані на інновації й гнучкість, європейські — на сталість і соціальну згоду, азійські — на гібридність формальних механізмів і неформальних мереж, що вимагає вибіркової адаптації при трансфері практик.

У випадку ТОВ «Агро Холдинг МС» емпіричний аналіз виявив концентрацію сильних сторін (інтеграція у HarvEast, земельний банк, елеваторна інфраструктура, елементи цифровізації) та системні недоліки (застарілість техніки, логістичні вузькі місця, обмежене зрошення, кадрові прогалини), що зумовлює потребу у поєднанні технічної модернізації та управлінських реформ.

Оціночний аналіз проєкту «Впровадження системи сучасного управління та зрошення» свідчить про його економічну обґрунтованість за умови поетапного фінансування, державної підтримки та належного ризик-менеджменту: запропонована комбінація KPI-орієнтації, цифровізації, модернізації техпарку і розширення зрошення може забезпечити вимірювані покращення продуктивності та стійкості.

Практичні рекомендації полягають у пріоритетному запуску пілотних ініціатив з чіткими KPI і щоквартальним моніторингом, формуванні проєктного офісу та комітету з ризиків, послідовній модернізації техніки й інфраструктури, інвестиціях у навчання персоналу та механізмах прозорості взаємодії з пайщиками; додатково доцільне проведення кількісного фінансового моделювання (NPV, IRR, період окупності) перед залученням зовнішнього фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І. Управління бізнесом: навчальний посібник / Т.І. Балановська, А.В. Троян. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
2. Ганик Р.Р. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. С.49-51
3. Гуцалюк О.М. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2015. № 6 (87). С.8-13
4. Динамічні теорії міжнародного бізнесу (Uppsala model) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/66910/ekonomika/dinamichni_teoriyi_mizhnarodnogo_biznesu
5. Доброва Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Н.В. Доброва, М.М. Осипова. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
6. Еклектична парадигма міжнародного виробництва [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/66912/ekonomika/eklektichna_paradigma_mizhnarodnogo_virobnits_tva
7. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*, 2016. № 6 (105). С. 66-79.
8. Єршова О.О. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі / О.О. Єршова, І.М. Гончаренко. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2022. №2(7). С.75-85 ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ досліджень, № 2(7), 2022
9. Жемба А.Й. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств в нестійкому бізнес-середовищі. Тези ІV Міжнародної науково-практичної

конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки», 2016. виробництва [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5878/1/68.pdf>

10. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

11. Зарубіжний досвід управління персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/45/3058.html>

12. Ігнатко М.І. Зарубіжний досвід формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки / М. І. Ігнатко, Я. В. Ігнатко, М. Ю. Ігнатко, Ю. І. Галас. *Економічні горизонти*, 2022. №(3(21)). С.32–40.

13. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>

14. Касич А.О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід / А. О. Касич, І. В. Рафальська. *Причорноморські економічні студії*, 2019. Вип. 37. С. 86-92.

15. Кіндрат О. Цифрові технології управління бізнесом в умовах економічної нестабільності: зарубіжний досвід для України / О. Кіндрат, М. Вовк. *Академічні візії*, 2022. №(13). С.1-9

16. Климків Р.О. Сучасні моделі управління бізнесу. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. С.78-81

17. Коленда Н.В. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство. Серія: Менеджмент*, 2021. Вип.26. С.1-6

18. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка, 2019. 319 с.

19. Присяжнюк О.Ф. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій Серія економіка та управління*, 2024. №12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/379593863_Sucasni_trendi_didzitalizacii_biznes-menedzmentu

20. Свірідова С.С. Е-урядування є як сучасний інструмент взаємодії органів державної влади з бізнесом / С.С. Свірідова, Т. Букорос. Міжнародна науково-практична конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» Секція 7. Теоретико – прикладні аспекти управління потенціалом і розвитком промислових підприємств. 2020. С.88-90

21. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Вісник Мукачівського державного університету «Економіка і суспільство»*. Серія: *Економіка та управління підприємствами*, 2016. Вип.7. С.490-497

22. Теорія інтерналізації: переваги внутрішньокорпоративного руху активів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9350215/page:18/>

23. ТОВ «Агрохолдинг МС» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34575937/

24. ТОВ «Агрохолдинг МС» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/34575937>

25. Управління бізнесом: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

26. Advances in International Management 2012 Volume: Institutional Theory in International Business [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://globaledge.msu.edu/global-resources/resource/6270>

27. Cantwell, J. Revisiting international business theory: A capabilities-based theory of the MNE. *J Int Bus Stud*, 2014. №45. P.1–7

28. Five Functions of Management (Henri Fayol) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://intensescholar.com/management/five-functions-of-management-henri-fayol/>

29. E-government implementation: A macro analysis of Singapore's e-government initiatives [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X06001651>

30. Eco-Strategy: Towards a New Generation Managerial Model Based on Green IT and CSR [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/1605.03107>

31. Economic Crisis and Chaebol Reform in Korea [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/imce-uploads/PFS/APEC_New/PSLee.PDF

32. Global business models mapping: The American and European models [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/323577749_Global_business_models_mapping_The_American_and_European_models

33. Investigating Organizational Drivers of Jugaad Innovations: A Study of Indian Missionary Hospitals [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3289720

34. Micro-, small- and medium-sized enterprises: definition and scope [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/micro-small-and-medium-sized-enterprises-definition-and-scope.html>

35. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496182

36. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2066965>

37. Toyota Production System [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

38. Western Europe's Growth Prospects: an Historical Perspective [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ec.europa.eu/economy_finance/events/2011/2011-11-21-annual-research-conference_en/pdf/session012_crafts_en.pdf

39. Weiying Z. China's soe reform: a corporate governance perspective. *Corporate Ownership & Control*, 2006. Vol. 3, Issue 4. P. 132-150

ДОДАТКИ

Витяг з ЄДР по ТОВ «Агро-Холдинг МС» [24]

ТОВ "АГРО-ХОЛДИНГ МС"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 14.09.2025 05:07:14

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРО-ХОЛДИНГ МС"
Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код: 34575937
Реєстраційний номер: 10701020000022352
Місцезнаходження реєстраційної справи: Бориспільська районна державна адміністрація Київської області
Дата реєстрації: 12.09.2006
Дата запису: 12.09.2006
Адреса: Україна, 08320, Київська обл., Бориспільський р-н, село Велика Олександрівка, вул.Броварська, будинок 1-А
Статус: зареєстровано

Керівник: Мазуренко Руслан Леонідович
Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

Засновник: АГРОТАЙМ ІНВЕСТ ЛІМІТЕД (AGROTIME INVEST LIMITED)
Адреса: Кіпр, 1082, Нікосія, Кіріаку Матсі, 46, кв/офіс 101
Статутний внесок: 8 462 015.83 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Ахметов Рінат Леонідович
Адреса: Україна, 01001, місто Київ, вул.Паторжинського, будинок 14, квартира 34

Статутний капітал: 8 462 015.83 грн

Види діяльності

Основний:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Додаткові:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.63 Післяурожайна діяльність
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 52.10 Складське господарство
- 47.30 Роздрібна торгівля пальним
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Контактна інформація

Телефон: 380952949739

Дані про взяття на облік

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 12.09.2006

Ідентифікаційний код: 37507880

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРИСПІЛЬСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 25.12.2007

Ідентифікаційний код: 44096797

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРИСПІЛЬСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 13.09.2006

Ідентифікаційний код: 44096797