

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Леся ПОБОЧЕНКО
«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ
ВІДНОСИНИ» ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Міжнародний проектний менеджмент в умовах міграції бізнесу»

Виконавець: Євсутін Олександр Миколайович,
група МБ-204М

(підпис виконавця)

Керівник: д.е.н., професор кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВНАУ
Романчукевич Віталій Вікторович

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

(підпис нормоконтролера)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Леся ПОБОЧЕНКО

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Євсютіна Олександра Миколайовича

1. Тема роботи «Міжнародний проектний менеджмент в умовах міграції бізнесу» затверджена наказом ректора «22» вересня 2023 р. № 1903/ст.
2. Термін виконання роботи: з 25 вересня 2023 року по 24 грудня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: швидкі економічні, політичні та технологічні зміни, що відбуваються в сучасному світі, зумовлюють приділяти більше уваги питанням безпеки бізнесу та міграційним процесам. Компанії прагнуть підвищити ефективність виробничих процесів і виходити на нові ринки збуту. Однією з найадекватніших передумов успішної адаптації до цих змін є міграція бізнесу та системне управління бізнес проектами у інші країнах. Законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання міграційних процесів та прямих іноземних інвестицій в Україні, статистичні матеріали Державної служби статистики України.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи міграції та міжнародного масштабування бізнесу, оцінка стадій управління міжнародними проектами в Україні та за кордоном, проблеми та шляхи їх вирішення (перелік розділів кваліфікаційної роботи).
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 8 таблиць, 6 рисунків та 7 додатки.
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point складає 31 слайд.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	28.08.2023	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.08.2023	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади розвитку міжнародних бізнес проектів в Україні (1 розділ)	25.09.2023- 15.10.2023	Виконано
4.	Дослідження стадій міжнародних бізнес проектів (2 розділ)	16.10.2023- 05.11.2023	Виконано
5.	Проблеми міжнародних бізнес проектів та шляхи їх вирішення (3 розділ)	06.11.2023- 26.11.2023	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	27.11.2023- 04.12.2023	Виконано
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	05.12.2023	Виконано
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	06.12.2023- 10.12.2023	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	11.12.2023	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	15.12.2023	Виконано
11.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	18.12.2023	Виконано

8. Дата видачі завдання: «29» серпня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис керівника)

Романчукевич В.В.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

(підпис випускника)

Євсютін О.М.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 8 таблиць, 6 рисунків та 7 додатків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 86 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси міграції бізнесу, пошуку компаніями нових можливостей і конкурентних переваг на міжнародних ринках та організація реалізації відповідних проектів.

Предметом дослідження виступають середні та мали підприємства в Україні з іноземним капіталом та українські компанії і бізнес процеси, створені українцями закордоном.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять огляд наукових праць, навчальних посібників, порівняльний аналіз, синтез. У другому розділі аналізуються закономірності розвитку та сучасний стан ринків, описуються етапи бізнес проектів. У завершальному третьому розділі подаються проблеми міжнародних бізнес проектів та шляхи їх вирішення.

Значущість виконаної роботи та висновки: постійний моніторинг тенденцій, що спонукають до міграції бізнесу, дозволяє міжнародному бізнесу адекватно реагувати на зміни і за необхідності моделювати свою бізнес-модель до ринкових вимог сьогодення в умовах збройних конфліктів та глобальної конкуренції. Постійна готовність до міграції та мобільність стає сьогодні особливим способом життя для бізнесу та необхідною умовою для його збереження.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу та удосконалення його безпеки та стабільної діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ.....	10
1.1. Сутність, поняття, класифікація та передумови міграції бізнесу.....	10
1.2. Аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародних бізнес проектів.....	18
1.3. Головні завдання бізнесу при виході на міжнародні ринки.....	24
РОЗДІЛ 2	
ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС ПРОЕКТІВ ПЕРЕД МІГРАЦІЄЮ	31
2.1. Найпривабливіші бізнес моделі для іноземного бізнесу в Україні та українського за кордоном	31
2.2. Обов'язкові складові процесів створення міжнародних бізнес проектів	37
2.3. Оцінка фінансових витрат та ресурсів для переміщення бізнесу.....	55
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС ПРОЕКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	67
3.1. Проблеми бізнесу при виході на міжнародні ринки	67
3.2. Застосування інновацій для розвитку іноземних бізнес проектів в Україні....	75
3.3. Шляхи вдосконалення управління міжнародними проектами в Україні	81
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наразі населення нашої планети збільшується, а умови проживання там погіршуються через підвищення температури та нестабільну економічну середу, тому бізнесменам з цих країн треба думати про перенесення своїх потужностей та переїзд до інших країн.

При цьому в Україні зараз спостерігається міграційна криза. Багато хто виїхав через збройну агресію РФ і, можливо, вже не повернеться. Бізнесмени, які планують перемістити свій бізнес або масштабувати його у інших країнах потребують знань та навичок системного підходу до бізнес процесів.

Також, можливість збільшити кількість населення України пов'язана переважно з імміграцією в Україну. Залучення в Україну активних іноземців, які мають можливості та бажання створювати бізнес та робочі місця.

Це важлива тема, яка потребує уваги громадськості та ефективних регуляторних процедур, зменшення обмеження щодо прямих іноземних інвесторів, їх підтримку.

Закономірністю розвитку бізнесу є використання можливостей для міжнародного масштабування та розвитку, тому вимушеність міграційних процесів можна обернути на позитивний процес, який призведе до створення нових активностей та розвитку не тільки конкретного бізнес проекту, але й буде сприяти поліпшенню світового господарства, створенням інтеграційних бізнес угод, нарощування глобальної конкурентоспроможності компаній.

Міграційні бізнес процеси та міжнародне масштабування для середнього та малого бізнесу зумовлені рядом об'єктивних факторів, насамперед безпекою та виживанням, а по-друге вигодами від можливої систематизації процесів, нарощування ринкової капіталізації, організаційними та конкурентними перевагами.

В сучасних ринкових умовах зростає тенденція до розвитку міжнародного руху капіталу, нових інформаційних технологій, посилення конкуренції та інвестиційної привабливості країн, які розвиваються, в тому числі України. Фактично ці процеси дають можливість виходу на якісно новий рівень розвитку також і економіки держави.

Також, необхідно забезпечити більшу відкритість та прозорість у процесах міграції бізнесу, зокрема, шляхом створення централізованої бази даних про іноземних інвесторів та їхню діяльність в Україні.

Подальший розвиток правового регулювання процесів міграції бізнесу в Україні сприятиме залученню більшої кількості іноземних інвестицій та розвитку економіки країни в цілому.

Питання легалізація іноземців в Україні, які інвестують в економіку України або у свій власний бізнес кошти є актуальним, оскільки дійсно є бажаючі для такого способу отримання постійного дозволу на проживання в Україні.

Наявна в країні можливість для отримання документів для легалізації інвесторів фактично не діє, тому у цій роботі запропоновані шляхи вирішення проблем із міграцією бізнесу в Україну.

Предметом дослідження виступають наявні системні механізми, можливі стратегії міграції бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси міграції бізнесу через реалізацію міжнародних бізнес проектів.

Мета дослідження: дослідити та відповісти на питання щодо наявних зараз сучасних тенденції та особливості створення та розвитку бізнесу, програмам інтеграції та легалізації іноземців через бізнес проекти, виділити основні ризик-чинники, вплив яких є визначальним на характер та ефективність інвестиційних процесів в цьому напрямку.

Дослідження полягає у системному аналізі й вивченні для подальшого використання позитивного досвіду в управлінні проектами й подальшого удосконалення самих процедур міграції бізнесу та масштабування.

Основними завданнями можна вважати:

- визначити поняття термінів «міграція бізнесу» та «міжнародний проектний менеджмент»;
- пояснити причини та мотиви міграції бізнесу;
- охарактеризувати аспекти процесів міграції бізнесу;
- проаналізувати український стан іноземного бізнесу;
- охарактеризувати сучасні тенденції міграції бізнесу;
- описати особливості проектного менеджменту міжнародного бізнесу;
- узагальнити етапи міжнародних бізнес проектів;

- виявити проблеми, що присутні у іноземного бізнесу, та шляхи їх вирішення, пов'язані з міграційними процесами.

Методологія дослідження. Ситуація на ринку та організаційно-економічні процедури міграції бізнесу потребують системного аналізу й вивчення з метою використання позитивного досвіду та управлінні бізнес-проектами, подальшого удосконалення як самих процедур міграції, так і практики їх використання в діяльності підприємств.

Дослідження проводиться на основі даних українського та міжнародного ринків, який існував до повномасштабного військового вторгнення рф 2022 році, тобто по 2021 рік включно, а також охоплює деякі данні 2022-2023 років.

Застосовані методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, абстрактно-логічного, економіко-математичного моделювання, порівняльних та експертних оцінок, а також методи логічного, системно-структурного аналізу економічних процесів та зв'язків, статистичного, порівняльного та діалектичного підходів.

Теоретичною основою дослідження є економічні дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних вчених. Фактологічною та статистичною основою стали щорічні звіти ЮНКТАД, ФАО, МВФ, СОТ, СБ, ООН та відповідні сайти в Internet, а також дані Державної служби статистики України, сайт Верховної ради України та Державної міграційної служби України. Також був використаний особистий досвід виконавця із супроводження процесів міграції іноземних громадян в Україну.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових публікаціях, які опубліковано у:

Євсютін О.М. Дипломатія України та Пакистану в умовах російської збройної агресії проти України. // Дипломатія в міжнародних відносинах: ретроспекція і сучасність: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, Національний авіаційний університет, 24 лютого 2023 р., НАУ, м. Київ, С. 129. Науковий керівник – к.е.н., Прокоп'єва А.А.

Євсютін О.М. Шляхи врегулювання міграційних бізнес процесів в Україну в контексті євроінтеграції. III міжнародна науково-практична конференція. // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики: матеріали

міжнародної науково-практичної конференції / Факультет міжнародних відносин, Національний авіаційний університет; за загальною редакцією Ю. О. Волошина, 2023. НАУ, м. Київ, С. 166. Науковий керівник – к.е.н., Прокоп’єва А.А.

Євсютін О.М. Міграція в Україну через інвестиції у власний бізнес. // XIV Міжнародна науково-практична конференція (щорічна постійно діюча) «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі», 11 травня 2023, НАУ, м. Київ, - С. 184-185. Науковий керівник – к.е.н., Прокоп’єва А.А.

Євсютін О.М. Виступ з презентацією на тему: «Проблеми бізнес-міграції в Україну та пропозиції щодо їх вирішення» // Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023» у Навчально-науковому Інституті Міжнародних відносин Київського університету імені Тараса Шевченка, КІМО, м. Київ. Науковий керівник – к.е.н., Прокоп’єва А.А.

Структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 8 таблиць, 6 рисунків та 7 додатків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 86 найменувань на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ

МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність, поняття, класифікація та передумови міграції бізнесу

Наразі у світі, у тому числі і в Україні, спостерігається стрімке збільшення числа іноземних бізнесменів, які вирішують змінити постійне місце свого проживання. Міграційні процеси охоплюють все більше підприємств з різних галузей економіки, збільшується і кількість інвестицій за участю іноземного капіталу та зовнішньоекономічних контрактів.

Одним із факторів, який зумовив би розвиток процесів залучення прямих іноземних інвестицій та капіталу в умовах глобальної демографічної, економічної та безпекової кризи, може стати саме міграція найбільш активних громадян, якими саме й є бізнесмени. Це повинно вплинути на розвиток і стабільне зростання економіки приймаючих країн, а також розвиток вільного і конкурентного ринку [23].

Розвиток комерційних організацій та посилення конкуренції між ними спонукають бізнес розробляти найбільш ефективні стратегії подальшого розвитку із використанням міжнародних механізмів міграції.

Міграція у перекладі з латинської (*migratio*, *migro*) означає переміщення, переселення.

Вперше поняття «міграція» вводить у науковий вжиток у кінці XIX століття англійський вчений Е. Равенштейн (1834–1913) у роботі «Закони міграції».

Автор розглядає міграцію як безперервний процес, обумовлений взаємодією чотирьох основних груп чинників, що діють: у початковому місці проживання мігранта, на стадії його переміщення, в місці в'їзду, а також чинники особистого характеру [33].

Соціологічний словник визначає міграцію як «географічний рух індивідів або груп індивідів, тобто мобільність людей у вузькому або ширшому географічному просторі» [65, с. 84].

Схоже тлумачення міститься і в економічній енциклопедії: «Міграція населення – переміщення людей, етносів, їхніх частин або окремих представників, пов'язане із зміною постійного місця проживання або з поверненням до нього» [24].

А. Хомра під міграцією населення розуміє «територіальні переміщення населення, пов'язані зі зміною місця проживання» [54].

Переважно під міграцією розуміють такі територіальні переміщення населення, які супроводжуються зміною місця проживання та місця праці (назавжди або на досить тривалий строк) як у межах однієї країни, так і поза її межами.

У демографічних та демоекономічних дослідженнях термін «міграція» вживається щодо таких актів переміщень у просторі, які пов'язані, по-перше, з перетином адміністративних меж населених пунктів, по-друге, із зміною індивідом місця проживання назавжди чи на певний строк.

Так, міграція бізнесу - це процес переміщення підприємства з одного місця в інше з метою забезпечення більш вигідних умов для розвитку бізнесу.

Цей процес може бути спровокований різними факторами, такими як зміна ринкових умов, податкових ставок, регуляторної політики, конкуренції, війни та ін.

Класифікація процесів міграції бізнесу може бути здійснена за різними критеріями, такими як масштаби переміщення (локальна, національна, міжнародна), вид діяльності (промисловість, торгівля, послуги), форма власності (приватна, державна, комунальна) та ін.

Передумовами процесу міграції бізнесу можуть бути ризики та невизначеності на ринку, несприятлива бізнес-середовище, високий рівень оподаткування, низький рівень конкурентоспроможності, зміна власників, нестабільність політичної ситуації та інші фактори.

Головним напрямом державної політики є інвестиційна та економічна політика, яка спрямована на створення для бізнесу умов для залучення ним коштів та для подальшого використання них на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва. Звісно, що державу цікавлять переважно галузі, розвиток яких вона визначила пріоритетними. Також має значення належне, ефективне і відповідальне використання залучених коштів та контроль за ним.

Основна мета міграції бізнесу полягає в забезпеченні більш вигідних умов для розвитку підприємства, зокрема, зменшення витрат на оплату праці, зниження податкових ставок, покращення умов для ведення бізнесу та ін.

Однак, процес міграції бізнесу може мати негативні наслідки для економіки країни, зокрема, зменшення податкових надходжень, втрату робочих місць та ін.

Процес міграції бізнесу є складним та багатограним явищем, яке може мати як позитивні, так і негативні наслідки для економіки країни та самого підприємства.

Проект — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Тлумачний словник Вебстера визначає поняття проекту (від лат. *projectus* - кидати вперед) як будь-яке задумане або плановане велике підприємство.

У системі знань про управління проектами Американського інституту управління проектами: проект визначається як чітке підприємство зі встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту.

Британська асоціація менеджерів проектів вважає, що проект — це індивідуальне завдання з чіткими цілями, які зазвичай включають вимоги щодо часу, вартості та якості, які необхідно досягти.

Німецький DIN 69901 говорить: «Проект — це підприємство (намір), основними характеристиками якого є унікальність умов та інші обмеження; його відокремленість від інших намірів; і специфічна для проекту організація його реалізації».

Метою проекту є забезпечення видимих результатів та умов для реалізації загальної місії проекту.

З точки зору теорії систем управління, проекти як об'єкти управління повинні контролюватися та керуватися, тобто вони повинні мати певні характеристики, за допомогою яких можна безперервно контролювати хід виконання проекту (керівність).

Управління проектом — це процес управління проектною командою та ресурсами за допомогою спеціальних методів для забезпечення успішного завершення проекту та досягнення його цілей.

Для успішно забезпечення свободи людині та її бізнесу необхідно постійно мати:

1. Фінансові можливості.
2. Юридичні можливості.
3. Соціальні можливості.
4. Комунікативні можливості.

Фінансові можливості звісно потрібні для реалізації будь-якого проекту, а тому відповідні ресурси потрібно акумулювати заздалегідь.

Юридичні можливості. Для успішної та швидкої міграції потрібно мати відповідні документи та дозволи, це звісно паспорти для виїзду за кордон, візи, види на проживання, посвідки та може й навіть додаткові громадянства. Про це також треба думати заздалегідь.

Соціальні можливості. Міграційні процеси дуже полегшують можливості отримати допомогу та поради від представників діаспори у країні прибуття, різноманітні соціальні групи, бізнес клуби та громадські організації, у діяльності яких можна приймати участь.

Комунікативні можливості. Також у інформаційний час просто життєво необхідно мати доступ до можливості швидко комунікувати з своїм членами сім'ї, друзями, партнерами, співробітниками, не залежно від того, де ви може опинитися. Тому забезпечення себе засобами зв'язку є четвертою необхідною базовою умовою успішної міграції.

Поряд з природним рухом на демографічні параметри населення впливає територіальна мобільність, або механічний рух населення. Останній пов'язаний з міграційними процесами.

Міграція значною мірою впливає на формування, функціонування й розвиток ринку. Міграція як чинник розвитку ринку виконує прискорювальну, розподільчу та селективну функції [20].

Розподільча функція міграції бізнесу виявляється у перерозподілі товарів та послуг між країнами за рахунок чого досягається більша відповідність між попитом та пропозицією.

Селективна функція міграції полягає у зміні якісного складу бізнесів у країнах унаслідок нерівномірної участі у міграційних процесах представників різних галузей та напрямків бізнесу.

Імміграція - це прибуття чи залишення в країні у встановленому законом порядку іноземців на постійне проживання. У застосуванні до бізнес процесів можна зазначити, що здебільшого при міграції малого та середнього бізнесу відбувається міграції і власника (власників) цього бізнесу.

Іммігрант - іноземець чи особа без громадянства, який отримав дозвіл на імміграцію і прибув в Україну на постійне проживання, або, перебуваючи в Україні на законних підставах, отримав дозвіл на імміграцію і залишився в Україні на постійне проживання.

Розвиток великих комерційних організацій, посилення конкуренції як між компаніями, так і з західними, спонукають підприємства розробляти найбільш ефективні стратегії подальшого зростання і розвитку, в тому числі шляхом міжнародного масштабування.

Вихід на міжнародний рівень відкриває нові можливості для компаній і їхніх власників. Підприємства, що планують вихід на зовнішній ринок, мають перш за все обрати ринок конкретної країни чи групи країн, стратегію та методи виходу на цей ринок, а також обов'язково врахувати правові й податкові аспекти.

Основні завдання при виході компанії на міжнародний ринок полягають у реалізації інвестиційних проектів, розробці податкових рішень, нерезидентних механізмів, знаходженні фінансових консультантів, помічників у супроводженні угод з нерухомістю, відкритті банківських рахунків, співпраці з консультантами в галузі іпотечного кредитування та управління активами [25, с. 16].

Отже, можна сказати, що для забезпечення безпеки бізнесу та підтримання високого ступеню мобільності у першу чергу необхідно структурувати діяльність підприємства для того, щоб бізнес-модель була прибутковою, прозорою, ефективною,

захищеною та давала можливість здійснювати раціональне планування, розподіляти фінансові потоки всередині всієї структури та максимально спрощувати адміністрування.

Можна виділити такі основні рушійні мотиви виходу українських виробників за кордон для експорту своєї продукції:

- прагнення максимально завантажити виробничі потужності,
- низьке чи негативне зростання домашнього ринку,
- більший заробіток на міжнародних ринках,
- посилення імені та бренду на домашньому ринку як компанії-експортера,
- підвищення конкурентних переваг за рахунок міжнародного досвіду,
- заробіток в іноземній валюті,
- запозичення виробничого досвіду за кордоном.

Зазвичай, мотивів кілька. У цьому важливо визначити, що первинне, що вторинне. Визначення пріоритетних мотивів дозволяє компанії визначити цілі та способи їх досягнення.

Можна виділити стратегічні мотиви, які спонукають компанії стартувати (розширювати) міжнародний бізнес (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Мотивація власників бізнесу для міграції

Яка мотивація власників бізнесу для міграції:
Розширення ринку збуту
Доступ до дефіцитних або дешевих ресурсів
Диверсифікація джерел постачання та продажу
Безпека

Джерело: Бараник З.П. Інтелектуальна міграція як об'єкт статистичного дослідження / З.П. Бараник, Романенко І.О. // Ефективна економіка. – 2014. – №6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3096>.

Загалом, передумови процесів міграції бізнесу можуть бути дуже різноманітними і залежать від багатьох факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Класифікація міжнародного масштабування бізнесу може бути здійснена за різними критеріями, такими як масштаби переміщення, вид діяльності, форма власності та інші.

Класифікуючи масштабування бізнесу стосовно до будь-якої країни, виділяють зовнішню (міждержавну) і внутрішню. До зовнішньої відносять такий рух населення через державні кордони, який пов'язаний зі зміною місця розташування.

Зовнішнє масштабування за територіальним охопленням включає міжконтинентальні та внутріконтинентальні переміщення.

Міжнародне масштабування бізнесу часто пов'язане з міграцією в різних формах: трудовій, сімейній, рекреаційній, туристичній та ін.

Міждержавна міграція робочої сили в другій половині ХХ ст. стала важливою частиною процесу інтернаціоналізації міжнародного господарського життя.

Передумови процесів розвитку бізнесу у міжнародній площині можуть бути різними залежно від конкретної ситуації та мотивів переміщення (див. Табл. 1.2).

Трудовий потенціал, будучи важливим фактором виробництва, шукає свого найефективнішого використання не лише в рамках національного господарства, а й у масштабах світової економіки [63, с. 201].

Негативні наслідки міграції бізнесу для конкретної держави можуть включати зменшення податкових надходжень, втрату робочих місць та інші економічні проблеми. Однак, при правильному плануванні та виконанні процесу міграції, підприємство може отримати значні переваги, такі як зниження витрат на оплату праці, покращення умов для ведення бізнесу та ін.

Класифікація процесів міграції бізнесу може бути здійснена за різними критеріями, такими як:

1. Масштаби переміщення:

- локальна міграція (переміщення в межах одного регіону);
- національна міграція (переміщення в межах однієї країни);
- міжнародна міграція (переміщення з однієї країни в іншу).

Передумови та фактори процесів міграції

Передумови процесів міграції	Фактори
Економічні фактори	зниження витрат на виробництво, покращення умов для розвитку діяльності, доступ до нових ринків тощо
Політичні та правові фактори	зміни в законодавстві, політична нестабільність, корупція тощо
Соціальні фактори	зміна демографічної ситуації, зміна споживчих звичок, зменшення кваліфікованої робочої сили тощо
Технологічні фактори	зміни в технологіях виробництва, зміна способу комунікації тощо
Конкурентні фактори	змагання на ринку, зміна конкурентної ситуації, зміна попиту на товари та послуги тощо
Фінансові фактори	зміна курсу валют, зміна ставок податків та інших фінансових показників тощо

Джерело: Ольшевська І.П. Оцінка впливу сучасних міграційних процесів на розвиток країн / І.П. Ольшевська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Вип. 12. – К.: КНЕУ, 2014. – С. 171-180.

2. Вид діяльності:

- виробнича міграція (переміщення підприємства з метою забезпечення більш вигідних умов для виробництва товарів або послуг);
- комерційна міграція (переміщення підприємства з метою забезпечення більш вигідних умов для здійснення комерційної діяльності);
- фінансова міграція (переміщення підприємства з метою забезпечення більш вигідних умов для фінансових операцій).

3. Форма власності:

- міграція підприємств з державною власністю;
- міграція підприємств з приватною власністю;
- міграція підприємств з мішаною формою власності.

4. Інші критерії:

- мотиви переміщення (зменшення витрат, покращення умов для розвитку діяльності, доступ до нових ринків тощо);

- способи переміщення (створення нового підприємства, придбання готового бізнесу, франчайзинг тощо).

Передумовами процесу можуть бути ризики та невизначеності на ринку, несприятлива бізнес-середовище, високий рівень оподаткування, низький рівень конкурентоспроможності, зміна власників, нестабільність політичної ситуації та інші фактори.

1.2. Аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародних бізнес проектів

Сьогодні будь-який сучасний ринок обмежений. Однак якщо розглянути це питання в міжнародному масштабі, кількість потенційних клієнтів і рівень купівельної спроможності багаторазово зростають.

Вищий обсяг продажів, означає, зазвичай, і більший обсяг одержуваної зрештою прибутку. Якщо у різних країнах компанія має однаковий обсяг торгової націнки, то розширення обсягу продажу неминуче веде до збільшення одержуваного прибутку загалом. При цьому прибуток на одиницю продукції може збільшуватися в залежності від кон'юнктури ринку, а може і знижуватися внаслідок освоєння складніших ринків [46, с. 88].

Оскільки розширення збуту є головним мотивом виходу підприємств на міжнародний ринок, то недивно що багато міжнародних компаній мають понад 80% своїх доходів від міжнародних продажів.

Необхідність доступу до дефіцитних або дешевих ресурсів.

Компанії-виробники та їх агенти часто шукають необхідні види товарів та послуг, а також напівфабрикати, комплектуючі та кінцеву готову продукцію в інших країнах. Іноді це робиться для зниження витрат виробництва.

В інших випадках імпорتنі закупівлі дозволяють придбати унікальні продукти або умови, недоступні в домашній країні. Так, наприклад, компанії часто розглядають питання переведення виробництв зі своєї країни до країн, де трудові/енерго/сировинні ресурси набагато дешевші.

Подібна стратегія дозволяє знизити собівартість виробництва продукції та у більшості випадків збільшує заробіток.

Диверсифікація джерел постачання та продажу.

У своїй торговій діяльності компанії зазвичай вважають за краще не допускати великих коливань річних та/або сезонних продажів і, отже, прибутку, що отримується. З цією метою ретельно шукаються відповідні зарубіжні ринки для збуту своєї продукції або проведення закупівель необхідної сировини, комплектуючих та ін.

Тут можна користуватися не збігом циклів розвитку в країнах світу за часом. Коли у країні рівень продажів знижується (період спаду), він підвищується на другий (період зростання).

В результаті, знайшовши ринок збуту одного й того самого продукту в різних країнах, компанія знижує збитки від коливань цін або дефіциту в окремо взятій країні.

Сьогодні міжнародний бізнес – це не лише дії щодо розширення ринків збуту. Сучасному світу характерно розвиток як традиційних форм міжнародної торгівлі, а й інтернаціоналізація виробництва та всього комплексу міжнародного бізнесу.

Гравці світового ринку не виступають лише в ролі продавців, покупців, торгових посередників. Чинник взаємодії стає найважливішою характеристикою міжнародного бізнесу. Компаніям для повномасштабної реалізації їх можливостей потрібен вихід за межі обмежень національних/домашніх ринків [47, с. 45].

Економічні інтереси спонукають суб'єктів міжнародних відносин до розвитку міжнародного бізнесу, оскільки він дає можливість розширювати продаж продуктів, доступ до нових технологій, джерел сировини та робочої сили та, як наслідок, отримувати вищі прибутки.

Соціально-економічна суть міграції населення полягає у забезпеченні кількісної та якісної відповідності між потребою у робочій силі та наявністю її у різних регіонах держави, а також у реалізації прагнень працівників задовольнити особисті потреби соціального, професійно-кваліфікаційного та духовного характеру.

У науковій літературі існує різноманітна класифікація чинників (часто взаємозалежних), під впливом яких формуються напрямки та масштаби міграційних процесів [53, с. 59].

Будь-який міграційний акт відбувається під дією комплексу мотивів. Вони залежать від суб'єктивних та об'єктивних причин: з одного боку, міграції відбуваються за особистим бажанням — кожен громадянин має право і можливість вибрати для себе місце проживання та праці, тобто задовольнити свої різноманітні потреби матеріального, професійно-кваліфікаційного і духовного характеру.

Переміщення у просторі відбувається внаслідок дії економічних, соціальних, демографічних, політичних, етнічних, освітніх, морально-психологічних, військових, екологічних та інших факторів, але ці чинники діють одночасно, вони певною мірою взаємозалежні, тож виявити окремі компоненти міграційного процесу, сформовані під впливом одного чи двох факторів, як правило, складно.

Поділяють також фактори міграції бізнесу на некеровані і керовані суспільством, іншими словами — умови (природні умови різних регіонів і поселень, ступінь їх розвитку, обжитості і благоустрою, географічне положення) і фактори-регулятори (демографічні — інтенсивність природного зростання населення, його склад за віком і статтю, співвідношення корінного населення та приїжджого, старожилів і новоселів, етнічні відмінності між групами в мові, духовній культурі, побуті, національних обрядах, звичаях тощо; соціально-психологічні — інтенсивність соціального спілкування людей, соціально-психологічний клімат, соціальні умови життя людей).

Основна мета міжнародного масштабування бізнесу полягає в забезпеченні більш вигідних умов для розвитку бізнесу, але цей процес може бути спровокований різними факторами, такими як зміна ринкових умов, податкових ставок, регуляторної політики, конкуренції та ін.

З 2011 року такі країни, як Бразилія, Індія, Пакистан, Китай, Південна Африка займають передові позиції у процесах міжнародного масштабування їх бізнесів. Ці країни або вже є розвинутими, або стали індустріалізованими нещодавно.

Вони мають більш ніж 40% світового населення, тож співробітництво між цими державами концентрує багато уваги на комерційній та корпоративній діяльності.

Проте, наявне взаєморозуміння в політичній сфері, сталий розвиток військово-технічного співробітництва між Україною та іншими країнами, потенціал співпраці

бізнесу у торговельній сфері, розвиток туризму й експорту освітніх послуг є дійсно передумовами, які сприяють активізації таких відносин.

Сучасний економічний розвиток характеризується поширенням глобалізації та пов'язаних з нею процесів, і варто зазначити, що нещодавня хвиля розширення тісно пов'язана з прогресуванням цих процесів.

Історія розвитку міжнародного бізнесу у світовій економіці показує, що всі спалахи міграційних процесів припадають на періоди структурних змін, промислових бумів, технічних революцій, серйозних організаційних перебудов світового господарства [26, с. 17].

Тому імміграційний процес завжди має хвилеподібний характер, повторюється з певною регулярністю і тісно пов'язаний з економічними явищами та змінами, що відбуваються у світовій економіці чи економіці різних країн світу.

Дослідження показують, що хвилі бізнес-імміграції часто спричинені поєднанням негативних чи позитивних впливів економічних, регуляторних і технологічних сплесків.

Таким чином, економічне процвітання відбувається у формі економічної експансії, яка спонукає бізнес розширюватися, щоб задовольнити потреби економіки, що швидко зростає.

У сучасному світі дуже важко створювати нові бізнес моделі, щоб вони стали успішними, тобто розвинулися до рівня великого бізнесу.

Проекти – це певною мірою унікальні, одноразові події. При цьому рівень унікальності може істотно відрізнятись в залежності від специфіки проекту.

Якщо, наприклад, мова йде про будівництво двадцятого будинку в стилі «стандарт» за відповідною програмою, то унікальність проекту досить обмежена. Основні елементи такого будинку такі ж, як і у дев'ятнадцяти будинків, побудованих до нього.

Однак основні елементи унікальності можна знайти в специфіці ділянки, на якій розташований будинок, рішенні побудувати нову систему опалення та вентиляції або необхідності роботи з новою командою експертів.

Тенденція робити бізнес-модель з нуля не зовсім підходить до бізнесменів – мігрантів. Набагато простіше та ймовірно більш результативніше зробити бізнес-модель, яка вже працює як мінімум у трьох країнах світу.

Є таке поняття як «business transfer», і це дійсно є найшвидшим шляхом для створення цінності у новій країні. Якщо іноземець хоче створити велику цінність, найшвидший спосіб перенести модель, яка створює цінність в іншому місці.

Тому трендом є пошук такої бізнес моделі, яка відрізняється з погляду позиціонування від того, що було на ринку вже.

При цьому не можливо зробити абсолютну копію, якщо йдеться про складну систему. Треба копіювати не процес, а спосіб мислення та механізми прийняття рішень, тобто фундаментальний принцип, оскільки в умовах іншої країни на відповідну бізнес ідею впливають культурні відмінності та безліч інших факторів.

Інша тенденція це створення продукту, який є більш доступним для споживача. Наприклад такі компанії, як Zara, розповсюджують ідею, що споживач може виглядати як супермодель з подіуму з будь-яким бюджетом, тому що вони копіюють все, що роблять більш дорогі бренди, і роблять це набагато дешевшим.

Наприклад, весь бізнес у Німеччині працює над тим, що «піднімає споживача вгору», дає йому більше за його бюджет та дає краще за менші гроші. В Україні ще мало компаній, які мають таке позиціонування, і це може бути ричагом для започаткування іноземцями тут різних бізнесів.

Звісно, що діджиталізація бізнесу саме й надає можливості для створення нових якісних проектів за досупною ціною для споживачів.

Багато хто мріє створити велику компанію, але вони мріють її створити без великих трудовитрат. В Україні є глобальний попит на «швидке збагачення», в тому числі серед іноземців, які сюди мігрують. Усі знаходяться у пошуку якоїсь схеми, яка допоможе швидко розбагатіти. Вони не мріють про те, що п'ять років працюватимуть як божевільні. Вони мріють, що це станеться дуже швидко. Це помилка, оскільки така діяльність призводить до втрати грошей через безсистемність побудови бізнесу, відсутності проектного мислення.

Мігранти без відповідної освіти дійсно вважають, що за 6 місяців вони зможуть побудувати бізнес, вони думають, що зможуть все налагодити, найняти команду та віддати команді операційний бізнес, а самі перейти до ради директорів. Можливо, деякі такі проекти матимуть успіх, але ймовірність цього дуже маленька.

Багато підприємців не сподіваються, що їм випаде шанс побудувати лідера ринку, вони самі ставлять собі обмеження.

Через велику кількість невдач несистемних підприємців складається враження, що вести бізнес дуже важко, та практично неможливо, без використання корупційних зв'язків або монопольного становища на ринку. Це все негативно впливає на розвиток суспільства.

В Україні багато хто вважає, що у будь-якому бізнесі все вирішують зв'язки. Проте таку постановку питання є невірною. Треба йти від потреб споживачів, а зв'язки з'являються самі, бо цільові.

Багато іноземних підприємців думають, що вся цінність в ідеї, що найголовніше мати ідею, а все інше відбудеться автоматично. Проте, в ідеї немає жодної цінності, вся цінність у вибудовуванні проекту, у вирішенні щоденних проблем.

Компанія будується не 3-6 місяців, компанія будується 10 років. Потім, можливо, можна й найняти команду, а самому піти. Люди замислюються про це зарано, у них відсутнє бажання будувати проект тривалий термін.

На жаль, будувати компанію - це не дуже просте заняття. Щодня трапляється багато катастроф, кількість листів із поганими новинами, яку отримують підприємці, тільки збільшується зі зростанням розмірів компанії.

На діяльність бізнесів також впливають й кризові явища, які з 2008 року періодично створюють у різних країнах, й особливо в Україні, економічні проблеми й навіть катастрофи. Криза — це шалені часи, але ж вони можуть бути й найкращим часом для підприємця, коли він хочеш запровадити щось нове в індустрію.

Коли індустрія росте, розвивається і почувається дуже стабільно, це складно зробити, тому що люди не розуміють, навіщо їм щось змінювати, якщо в них і так все росте, вони ледве встигають за своїм зростанням. А коли починаються спад, люди

замислюються над іншими речами, починають купувати по-іншому. У кризу усі бізнесмени на ринку розуміють, що треба працювати по-іншому.

При трансфері цінної бізнес-ідеї у нову географію треба враховувати низку специфічних особливостей. Але при цьому в Україні немає особливої економіки чи особливого ділового середовища. Проте ніякого особливого шляху немає. І тут проблема у ментальності та недовірі в успіх бізнесу. Багато хто не вірить, що перенесення досвіду зі світових ринків може принести прибуток.

Багато країн у різні періоди своєї історії зазнавали економічних труднощів. Наприклад, серед них – Японія, де протягом десяти років з 1995 по 2005 рік була найважча криза та тотальний спад. Проте за цей час у країні з'явилося одинадцять мільярдів, 150 людей стали мультимільйонерами і десятки тисяч людей заробили свій перший мільйон доларів.

1.3. Головні завдання бізнесу при виході на міжнародні ринки

Основні завдання при виході компанії на міжнародні ринки полягають у реалізації конкретних бізнес проектів, знаходженні фінансових консультантів та міжнародних юристів, розробці податкової стратегії, можливості використання різних юрисдикцій для реєстрації бізнесу, пошук та найм юристів для супроводу угод з нерухомістю, відкриття банківських рахунків, співпраці з консультантами в галузі.

За сферою прояву також розрізняють господарські завдання: народногосподарські, територіальні, галузеві та внутрішньовиробничі, а також постійні, тимчасові та змінні за використанням.

Щодо стратегічних завдань із міжнародного масштабування або міграції бізнесу, то можна зазначити, що стратегія безпосередньо залежить від загальної стратегії компанії і це загальне бачення такого процесу.

По-перше **стратегія** включає дослідження ринку: перш ніж розширювати свій бізнес, важливо провести дослідження ринку, щоб зрозуміти місцевий ринок, конкуренцію та поведінку споживачів. Це допоможе вам розробити індивідуальну стратегію, яка буде відповідати ринку.

По-друге, треба створити локальну **присутність**: щоб створити локальну присутність в країні, можна створити дочірню компанію або стати партнером місцевої компанії. Створення дочірньої компанії вимагатиме юридичних та адміністративних процедур, тоді як партнерство з місцевою компанією забезпечить розвинену мережу та знання місцевого ринку.

По-третє, **налагодження стосунків** із місцевим бізнесом, урядовцями та іншими зацікавленими сторонами має вирішальне значення для успіху як в Україні, так і у інших країнах. Спілкування та відвідування галузевих заходів можуть допомогти встановити зв'язки та зміцнити довіру.

Вчетверте - **адаптація** до місцевої культури: розуміння місцевої культури та звичаїв є важливим для ведення бізнесу в Україні. Важливо адаптувати свою ділову практику відповідно до місцевих норм і цінностей.

Уп'яте - **використання технологій**. Технологія може допомогти полегшити міжнародні ділові операції та спілкування. Використання цифрових платформ і інструментів може допомогти оптимізувати роботу та підвищити ефективність.

Крім того, потрібно звернутися за професійною допомогою. Звернення за професійною допомогою до юристів, бухгалтерів та інших експертів може допомогти орієнтуватися в правовому та нормативному ландшафті в Україні.

Думаючи про бізнес-міграцію важливо звернутися за юридичною порадою та керівництвом до професіоналів, які спеціалізуються на бізнес-міграції. Це допоможе забезпечити плавний перехід і дотримання всіх вимог законодавства [28, с. 121].

Необхідно підтримувати відповідність дотримання місцевих законів і правил, це є важливим для успіху. Бути в курсі змін у нормативних актах і отримати юридичну консультацію допоможе уникнути юридичних проблем і штрафів.

За допомогою виходу бізнесу на міжнародний ринок вирішуються такі завдання:

- збільшення прибутку,
- скорочення ризиків та диверсифікація клієнтської бази,
- спрощення розрахунків із іноземними контрагентами,
- податкові пільги та державна підтримка,

- імміграційні можливості.

Збільшення прибутку. Якщо не брати до уваги декларовані місію та цілі, основним завданням будь-якої комерційної структури є зростання прибутку, тому вихід на міжнародний ринок найчастіше здійснюють для того, щоб збільшити продажі. Нові іноземні ринки, як правило, ширші і перспективніші за домашній, а умови ведення бізнесу в іншій юрисдикції нерідко бувають зручнішими. Хоча, заради справедливості, навіть якщо нові клієнти виявляться біднішими, а обсяг збуту в іншій країні буде меншим, ніж удома, ви в будь-якому випадку реалізуєте продукції більше, ніж конкуренти, що так і залишилися на внутрішньому ринку.

Скорочення ризиків та диверсифікація клієнтської бази. З одного боку, бізнес, що має закордонні представництва, вести складніше. У цьому плані для виходу на міжнародний ринок вам знадобиться якісний юридичний супровід, щоб повністю реалізувати всі можливості та водночас не порушувати національні закони, які регламентують підприємницьку діяльність у тій чи іншій країні.

З іншого боку, діючий одразу в кількох державах бізнес меншою мірою ризикує збанкрутувати, якщо грамотно розподілятиме свої ресурси між представництвами. Ви можете відкривати і закривати окремі філії, від вас можуть йти клієнти, ви можете навіть скасувати головний офіс, все одно ваш проект залишиться на плаву, якщо його прибуток формується відразу з кількох джерел, розташованих у двох і більше юрисдикціях — і це ще один безперечний плюс виходу зарубіжний ринок.

Спрощення розрахунків із іноземними контрагентами. Відкриття закордонної філії суттєво полегшить вам роботу з великими фінансовими установами Європи, а корпоративний рахунок в одному з найнадійніших європейських банків не тільки надійно захистить ваші кошти, а й спростить розрахунки з клієнтами та постачальниками.

Податкові пільги та державна підтримка. Влада деяких країн усіма доступними способами підтримує розвиток малого та середнього бізнесу як серйозного джерела податкових надходжень до бюджету. Допомога може здійснюватись через спеціальні державні програми або шляхом надання податкових пільг. Нерідко підтримку влади отримують ті компанії, що представляють унікальні

товари або послуги, які не мають аналогів на ринку – відкриття філії за кордоном якнайкраще допоможе скористатися цими можливостями.

Більше того, особливості корпоративного та податкового законодавства окремих держав у сукупності з діючими міжнародними угодами дозволяють підприємцям-початківцям іноземного походження істотно знизити податкове навантаження на свою компанію при виході на міжнародний ринок.

Імміграційні можливості. Нерідко реєстрація компанії в іншій державі, особливо якщо в розвиток своєї філії ви вклали серйозну суму (або якщо ваша продукція є унікальною), дає право отримати візу престижної категорії, з якою ви зможете довгий час проживати в іншій країні і навіть привезти з собою дружину та дітей.

Загалом розширення бізнесу вимагає ретельного планування, дослідження та виконання планів. Дотримуючись стратегії, можливо успішно розширити свій бізнес на міжнародному рівні та орієнтуватися в складнощах ведення бізнесу у новій країні.

Після завершення проекту важливо оцінити його успіх і визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Це допоможе інформувати майбутні проекти та покращити загальну ефективність на зовнішньоекономічних ринках.

Управління бізнес-проектом для міграції вимагає ретельного планування, спілкування та співпраці. Дотримуючись цих стратегій, компанії можуть успішно виходити на зовнішні економічні ринки та досягати довгострокового зростання та успіху.

Масштабування за кордон — це довга гра, і чим краще ви підготуетесь до цієї поїздки, тим менше втратите в процесі, тому важливо визначити успіх у довгостроковій перспективі.

Власники та керівництво компаній, які масштабуються шляхом реалізації експортної стратегії повинні чітко розуміти, що експорт є пріоритетом їхньої компанії.

Розширення ринків збуту на міжнародні ринки — це порятунок для українського бізнесу сьогодні.

Важливі пріоритети для сучасних власників бізнесу:

- Визначення цільового ринку;
- Проведення конкурентного аналізу;
- Конкурування, створюючи якісні продукти;
- Встановлення систем продажів і каналів зв'язку (прямих і непрямих) для створення багатоканального бізнесу;
- Розробка бренд-маркетингу та інструментів ефективного маркетингу.

Алгоритм для виведення включає бізнес-модель — основа будь-якого бізнесу. Ринок має обсяг (кількість споживачів, хто купує, замовляє) та динаміку (наскільки зменшується або збільшується в обсязі).

Висновки до розділу 1

Отже, для успішно забезпечення свободи людині та її бізнесу необхідно постійно мати відповідні можливості: фінансові, юридичні, соціальні, комунікативні. Це можна назвати способом життя як людини, так і забезпечення бізнес процесів.

Фінансові можливості звісно потрібні для реалізації будь-якого проекту, а тому відповідні ресурси потрібно акумулювати заздалегідь.

Для успішної та швидкої міграції потрібно мати відповідні документи та дозволи, це звісно паспорти для виїзду за кордон, візи, види на проживання, посвідки та може й навіть додаткові громадянства. Про це також треба думати заздалегідь.

Міграційні процеси дуже полегшують можливості отримати допомогу та поради від представників діаспори у країні прибуття, різноманітні соціальні групи, бізнес клуби та громадські організації, у діяльності яких можна приймати участь.

Також у інформаційний час просто життєво необхідно мати доступ до можливості швидко комунікувати з своїм членами сім'ї, друзями, партнерами, співробітниками, не залежно від того, де ви може опинитися. Тому забезпечення себе засобами зв'язку є четвертою необхідною базовою умовою успішної міграції.

Поряд з природним рухом на демографічні параметри населення впливає територіальна мобільність, або механічний рух населення. Останній пов'язаний з міграційними процесами.

У сучасному світі необхідно розширювати діяльність через безпекову складову і війни, зростання глобальної конкуренції, агресивну політику окремих гравців ринку, швидкі технологічні зміни, фінансову дерегуляцію та зміну ролі держави в економіці.

Більшість навіть найуспішніших компаній йдуть загальним шляхом зростання, як-от міжнародна експансія. У результаті підприємства консолідуються, стають більш впливовими та менш регульованими та контрольованими національними урядами та міжнародними економічними організаціями.

Мотивація процесу бізнес-міграції різниться залежно від історичного періоду, в який відбувається міграція. Стратегічна мотивація, сформована під сукупним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, є основним фактором прийняття рішень. Зміни в конкурентному середовищі є головними причинами відкриття цих підприємств. Мотивація умовно поділяється на три основні категорії: внутрішня мотивація, зумовлена необхідністю пошуку нових напрямів подальшого розвитку, зовнішня, зумовлена змінами середовища функціонування, особисті інтереси керівництва підприємства.

Розвиток бізнес-імміграції завжди характеризувався хвилеподібністю та повторюваністю та тісно пов'язаний з економічними явищами та змінами у світовій економіці чи економіці різних країн світу.

Хвилі імміграції відіграли надзвичайно важливу роль у перетворенні промисловості від сукупності малих і середніх підприємств до її сучасної форми, представленої тисячами транснаціональних компаній.

Власники приватного бізнесу визнали, що в умовах мінливого ринку посилення конкуренції та добре продумані й якісно реалізовані міжнародні проекти можуть значно підвищити вартість їхніх компаній. На цьому етапі міжнародні проекти займають міцні позиції в політиці приватного підприємництва і стали основним стратегічним інструментом корпоративного розвитку.

Колись у розпорядженні великих міжнародних компаній міжнародна експансія тепер є потужним інструментом у руках багатьох компаній, які прагнуть зростання. Міжнародні можливості стають все більш помітними та досяжними, і власники приватного бізнесу активно використовують їх у власних цілях.

Основна мета міжнародного масштабування бізнесу полягає в забезпеченні більш вигідних умов для розвитку бізнесу, але цей процес може бути спровокований різними факторами, такими як зміна ринкових умов, податкових ставок, регуляторної політики, конкуренції та ін.

У сучасному світі дуже важко створювати нові бізнес моделі, щоб вони стали успішними, тобто розвинулися до рівня великого бізнесу. Тенденція робити бізнес-модель з нуля не зовсім підходить до бізнесменів – мігрантів. Набагато простіше та ймовірно більш результативніше зробити бізнес-модель, яка вже працює як мінімум у трьох країнах світу.

Є таке поняття як «business transfer», і це дійсно є найшвидшим шляхом для створення цінності у новій країні. Якщо іноземець хоче створити велику цінність, найшвидший спосіб перенести модель, яка створює цінність в іншому місці. Тому трендом є пошук такої бізнес моделі, яка відрізняється з погляду позиціонування від того, що було на ринку вже є.

Щодо стратегічних завдань із міжнародного масштабування або міграції бізнесу, то можна зазначити, що стратегія безпосередньо залежить від загальної стратегії компанії і це загальне бачення такого процесу.

Необхідно підтримувати відповідність дотримання місцевих законів і правил, це є важливим для успіху. Бути в курсі змін у нормативних актах і отримати юридичну консультацію допоможе уникнути юридичних проблем і штрафів.

За допомогою виходу бізнесу на міжнародний ринок вирішуються такі завдання: збільшення прибутку, скорочення ризиків та диверсифікація клієнтської бази, спрощення розрахунків із іноземними контрагентами, податкові пільги та державна підтримка, імміграційні можливості.

Загалом розширення бізнесу вимагає ретельного планування, дослідження та виконання планів. Дотримуючись стратегії, можливо успішно розширити свій бізнес на міжнародному рівні та орієнтуватися в складнощах ведення бізнесу у новій країні.

Після завершення проекту важливо оцінити його успіх і визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Це допоможе інформувати майбутні проекти та покращити загальну ефективність на зовнішньоекономічних ринках.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ МІЖНАРОЖНИХ БІЗНЕС ПРОЕКТІВ ПЕРЕД МІГРАЦІЄЮ

2.1. Найпривабливіші бізнес моделі для іноземного бізнесу в Україні та українського за кордоном

В умовах глобалізації та кризи Україна потребує зміни економічної моделі. Українська економіка вкотре опинилася на роздоріжжі, і найважливіше зараз – визначити ефективний шлях економічного відновлення та його реалізацію. Один з напрямків – пошук нових інструментів через системний аналіз міжнародних економічних відносин.

Насамперед потрібно вміти бачити можливості. Можливості є абсолютно завжди, будь-якої миті. Здатність їх бачити – це звичка. Для цього потрібно бути в іншому інформаційному потоці, аніж більшість людей.

У іноземців є перевага у цьому плані. Наприклад, якщо людина жила у Америці, то він знаходився у іншому інформаційному полі. Коли він пререїдже, наприклад до Німеччини, то має американський інформаційний потік, але вже живе у Німеччині. Це дозволяє знайти кілька бізнес-ідей. Іноземець баче ті речі, які більшість людей не баче. Також, коли він приїздить до України, він має вже додатково ще німецький інформаційний потік. Таким чином, мігрант зовсім інакше думає, чим майже всі люди у країні його прибуття.

Зазвичай, іноземні компанії в Україні використовують такі бізнес-моделі, як франчайзинг, дистрибуція, співпраця з місцевими партнерами та глобальна експансія. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір оптимальної моделі залежить від конкретних обставин та стратегії компанії.

Наприклад, IT-індустрія в Україні продовжує зростати, привертаючи інвестиції з усього світу. Також, український аграрний сектор має великий потенціал для інвестування, особливо в контексті розвитку експорту. У будь-якому випадку, важливо мати на увазі, що успіх іноземного бізнесу в Україні залежить від багатьох факторів, таких як правова система, корупція, рівень конкуренції та інфраструктура. Тому, перед

тим як інвестувати в Україну, важливо провести детальний аналіз ризиків та потенціалу.

За останні кілька років ІТ-індустрія в Україні зросла вдвічі. За даними Української асоціації програмістів, у 2019 році обсяг ринку ІТ-послуг склав 5,1 млрд доларів. Крім того, Україна займає 11 місце у світовому рейтингу країн, які найбільше виробляють програмне забезпечення. Україна має великий потенціал у галузі розробки програмного забезпечення, адже у нашій країні є багато талановитих програмістів, які працюють у великих ІТ-компаніях та стартапах. Крім того, Україна є членом Європейського союзу вільної торгівлі (DCFTA), що дозволяє українським ІТ-компаніям експортувати свої послуги до країн ЄС без митних обмежень. Також, український уряд активно підтримує розвиток ІТ-індустрії в країні, надаючи пільги для створення та розвитку ІТ-компаній, а також запускаючи спеціальні програми для навчання молодих програмістів.

Отже, ІТ-індустрія в Україні продовжує зростати та привертає інвестиції з усього світу, що свідчить про її високий потенціал для розвитку.

Україна є однією з найбільших аграрних країн у світі, займаючи 6 місце за обсягом виробництва продукції сільського господарства. Аграрний сектор України має великий потенціал для інвестування, особливо в контексті розвитку експорту.

Один з ключових факторів успіху українського аграрного сектора - це його природні ресурси. Україна має плодючу чорноземну ґрунтову землю, яка є одною з найбільш поживних у світі. Також, Україна має велику її кількість, що дозволяє вирощувати різноманітну продукцію.

Додатково, український аграрний сектор має значний потенціал для розвитку експорту. Україна є одним з найбільших експортерів зернових культур, таких як пшениця, ячмінь та кукурудза. Крім того, Україна є одним з найбільших світових виробників соняшникової та кукурудзяної олії. Український уряд активно підтримує розвиток аграрного сектору, надаючи пільги та стимули для інвестування.

Наприклад, уряд запровадив програму земельної реформи, яка дозволяє приватизувати землю та залучати інвестиції в аграрний сектор. Отже, український аграрний сектор має великий потенціал для інвестування, особливо в контексті

розвитку експорту. Природні ресурси, велика кількість землі та підтримка уряду дозволяють розвивати аграрний бізнес та залучати інвестиції з усього світу.

З 2022 року актуальним став напрямок іноземних інвестицій в Україну у сфері військово-промислового комплексу.

Український уряд активно шукає іноземні інвестиції у військово-промисловий комплекс з метою модернізації та підвищення обороноздатності країни. Це включає розробку та виробництво нової військової техніки, а також модернізацію існуючих систем.

Одним із ключових факторів залучення іноземних інвестицій у військово-промисловий комплекс України є стратегічне розташування країни. Україна розташована на перехресті Європи та Азії, що робить її важливим транзитним вузлом як для товарів, так і для людей. Таке стратегічне розташування також робить Україну важливим гравцем у регіональній безпеці, яка є ключовою проблемою для багатьох країн.

Ще одним чинником іноземних інвестицій у військово-промисловий комплекс України є висококваліфікована робоча сила країни. Україна має давню історію виробництва високоякісної військової техніки, а її інженери та техніки дуже затребувані іноземними компаніями.

Уряд України також вжив заходів для створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних компаній військово-промислового комплексу. Це включає надання податкових пільг, зменшення бюрократичної тяганини та підтримку досліджень і розробок.

Загалом очікується, що напрямок іноземних інвестицій в Україну у сферу військово-промислового комплексу в найближчі роки продовжить зростати. Завдяки своєму стратегічному розташуванню, висококваліфікованій робочій силі та підтримці державної політики Україна має хороші можливості для залучення іноземних інвестицій у цей важливий сектор.

Перспективи іноземних інвестицій у житлову нерухомість в Україні неоднозначні. З одного боку, в Україні є великий і зростаючий середній клас, який все

більше зацікавлений у придбанні нерухомості. Це призвело до зростання цін на нерухомість у великих містах, таких як Київ, Львів та Одеса (див. Додатки Д, Е, Є).

З іншого боку, є кілька факторів, які можуть перешкоджати іноземним інвестиціям в українську нерухомість. Серед них політична нестабільність та воєнний стан, корупція та відсутність прозорості в правовій системі. Крім того, пандемія COVID-19 негативно вплинула на українську економіку, що може змусити іноземних інвесторів бути більш обережними.

Незважаючи на ці виклики, на українському ринку нерухомості все ще є можливості для іноземних інвесторів. Наприклад, у великих містах зростає попит на якісні сучасні квартири та будинки. Крім того, український уряд запровадив низку реформ, спрямованих на покращення інвестиційного клімату, зокрема спрощення процедури реєстрації власності та зниження податків на операції з нерухомістю.

Загалом, незважаючи на те, що перспективи іноземних інвестицій у житлову нерухомість в Україні не позбавлені проблем, все ще є можливості для кмітливих інвесторів, які готові провести належну обачність і прийняти прораховані ризики.

Якщо говорити про міграцію українського бізнесу за кордон, то в першу чергу це стосується великих компаній та інвесторів, які шукають нові ринки збуту та можливості для збільшення свого капіталу.

За останні роки українські компанії активно вкладають свої кошти у розвиток бізнесу за кордоном, зокрема в Європі та США.

Одним з напрямків, куди українські бізнесмени вкладають свої кошти, є інформаційні технології.

Наприклад, українські інвестори активно купують комерційну нерухомість в Європі та США, а також інвестують у будівництво житлових комплексів та готелів.

Основними проектами для малого та середнього рівня бізнесмена-мігранта як в Україні, так і в інших країнах, є послуги у сфері громадського харчування: ресторан, шаурма, кафе.

Такі проекти найбільш поширені, оскільки іноземець може займатися самостійно приготуванням своєї національної їжі і це може бути потрібне в іншій країні.

Наступним видом проектів, які запускають іноземці в Україні найчастіше є оптова або дрібнооптова торгівля імпортованими товарами, які вони доставляють зі своєї країни чи регіону, де мають зв'язки та можливості набувати різні товари.

Наприклад, це може бути одяг, продукти харчування типу рис, нут, морепродукти і т.д. Деякі займаються імпортом електроніки (мобільних телефонів, дронів тощо).

Іноземці, які раніше жили в Україні та повернулися до своєї країни часто розпочинають проекти з експорту української продукції та сировини, організації дистрибуції у себе в країні, зокрема це можете бути експорт курячих яєць, соняшникової олії, кукурудзи, пшениці, гороху, горіха та інших злаків та комбікормів.

Більш крупні бізнесмени запускають проекти з експорту з України металобрухту, граніту та інших корисних копалин, великих партій великої рогатої худоби, деревини.

Також для експорту та продажу в Україні для них цікаві лікарські препарати та автомобілі.

Наприклад, ідея продажу старих автомобілів через аукціони є доволі прийнятною. У кризу частка старих авто зростає, і ця послуга стає затребуваною. У світовій практиці такі аукціони використовують у роботі дані з продажу за квартал. В умовах волатильності національної валюти, коли ціна на машину постійно змінюється, моментальний онлайн-аукціон має конкурентні переваги.

Багато іноземців були зацікавлені та купували до 2022 року в Україні нерухомість та землю для її будівництва. Раніше були дуже цікаві для іноземців проекти щодо будівництва таунхаусів та невеликих багатоквартирних будинків біля Києва, Львова та Одеси. Зараз є попит на сільськогосподарську землю, але законодавство обмежує право власності іноземців на неї.

Люди люблять певність. У кризу ця потреба незадоволена. Усі бояться втратити роботу, а багато хто втрачає її. І думок про забезпечене майбутнє зараз набагато більше, коли була стабільність. Останні роки стан української пенсійної системи постійно погіршується і вже зрозуміло, що на таку пенсію не проживеш. А представникам середнього класу потрібна своя пенсійна система.

Куди вкласти гроші, якщо похідні фінансові інструменти не працюють, національна валюта періодично знецінюється? У нашій країні єдиний ефективний інструмент отримання довготривалого пасивного доходу – це «квадратні метри».

Тому цікава модель із створення бірж дохідних об'єктів нерухомості. Головне завдання такого проекту – знаходити якісні прибуткові об'єкти, здані в оренду, які підходять під пенсійну стратегію, та робити їх публічними. Для цього створюється закритий пайовий інвестиційний фонд, який керує однією будівлею. Один пай – це квадратний метр. І будь-який пайовик може отримати непогану прибутковість з низькими ризиками (інвестиції робляться у великі перевірені об'єкти) та невисокими витратами на управління своїми активами.

Сучасна стратегія життя представника середнього класу – це менше володіти, користуватися чимось on demand (за запитом) та отримувати пасивний дохід.

Зараз можуть бути цікавими проекти по купівлі жита та готелів на Західній Україні і у Києві, магазини суші та піцерії з доставкою, невеликі ритейлові продуктові магазини, аптеки та магазини оптики, автомобілі під таксі з управлінням місцевих або міжнародних професійних керівних компаній.

Великий бізнес також здатний створювати переробні підприємства в Україні до подальшого експорту готової продукції за кордон, наприклад з переробки меду, грибів, фруктів і ягід.

Зустрічаються також в Україні міжнародні проекти у сфері машинобудування.

Є іноземці, які запускають сервісні проекти в Україні, наприклад, компанії з перевезення пасажирів та вантажів, логістичні компанії, салони краси та бербершопи, масажні кабінети, магазини квітів. До речі, ці види послуг також популярні в українських бізнесменів за кордоно (див. Додаток Б, рис. Б.1.).

Багато іноземців в Україні раніше займалися наданням послуг у сфері влаштування іноземних студентів у виші та міграційними послугами.

Іноземці, які здобули спеціальну освіту в Україні, також відкривають свою медичну практику чи стоматологію.

Деякі іноземці і зараз вкладаються в українські ІТ компанії, які займаються виконанням заказів на експорт, а також у заснування різних криптопроектів.

Бізнес-моделі виведення бізнесу на міжнародні ринки:

- Прямі експортні продажі віддалено. Команда (аналітик, менеджери та інші) працює віддалено, ізольовано. Важливо розділили лідогенерацію, — один шукає ліди, другий продає. Послуги можна просувати в онлайні завдяки таргетованій або контекстній рекламі.

- Робота через дилерів та дистриб'юторів. Бізнес-модель враховує наявність фізичного товару. Продукт має бути на полиці магазинів та супермаркетів, тому треба працювати через дистрибуція в роздріб. Самостійно важко знайти мережу, яка охоплює всі магазині. Для B2B краще працювати напряду.

- Власна філія. Самостійно або с локальним партнером з досвідом співпраці відкрити власний філіал. Потрібна людина на місці, хто очолить. Важливо правильно узгодити з юридичної точки зору.

- Продажі через маркетплейси.

- Продаж франшизи.

В умовах сучасного поліцентричного (багатополярного) світу XXI століття багатьом країнам, у тому числі й Україні, необхідно активно та результативно забезпечувати проведення інституційних реформ та нормативної модернізації у сферах міжнародного правопорядку, економіки та світовий порядок [21].

Отже, український бізнес активно мігрує за кордон, вкладаючи свої кошти у різні напрямки та галузі. Це свідчить про потужний потенціал української економіки та бажання бізнесменів розвиватися та займати лідерські позиції на міжнародному ринку.

2.2. Обов'язкові складові процесів створення міжнародних бізнес проектів

У кожного міжнародного проекту повин бути керівник. Для управління цим проектом створюється єдина група на чолі з керівником проекту. Важливо, що саме ця людина відповідає за його хід і результати. Це ключовий момент.

Під постійною увагою керівника проекту знаходяться три моменти: якість робіт, час, бюджет (рис. 2.1.):

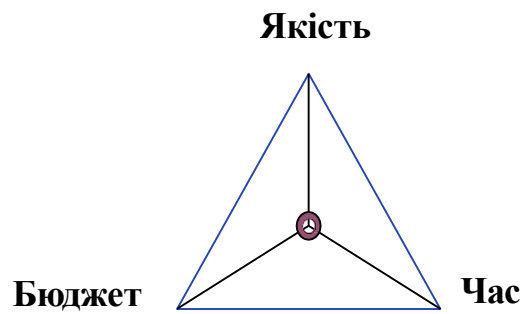


Рис. 2.1. Фокус керівника проекту.

Джерело: Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред. Л.В.Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – С. 78.

Виникнення будь-якої підприємницької ідеї викликає багато різноманітних питань: хто є конкретними споживачами, який ринок збуту продукції компанії, які кошти потрібні для реалізації проекту, чи є проект економічно обґрунтованим тощо. Щоб отримати відповіді на ці питання, був розроблений бізнес-план (див. Рис. 2.2.).

Бізнес-план — це документ, у якому зазначається ідея, шляхи і засоби її досягнення, описано виробничі, ринкові, організаційні та фінансові характеристики майбутнього проекту, а також деталі управління ним.

Бізнес-план узагальнює бізнес-можливості та перспективи та пояснює, як існуюча управлінська команда реалізує ці можливості.



Рис. 2.2. Принципи планування.

Джерело: Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — С.51

Процеси проекту поділяються на такі групи::

- 1) Ініціювання процесів - початок реалізації;
- 2) Планування - визначення цілей та стандартів успіху проекту, а також формулювання робочого плану для досягнення його цілей;
- 3) Процес виконання - координація персоналу та інших ресурсів для виконання плану;
- 4) Процес моніторингу та управління (аналіз та процес, процес контролю) - визначити, чи відповідають планування та реалізація проекту встановленим цілям і критеріям успіху, і прийняти рішення. Необхідність застосування корекційних впливів, визначення. Необхідні коригувальні впливи, їх погодження, підтвердження та застосування;
- 5) Закриття процесів - формалізує впровадження проекту та доводить його до впорядкованого завершення [31].

Розробка плану проекту: після ініціювання першим кроком в управлінні бізнес-проектом щодо міграції, це є розробка комплексного плану проекту. Цей план повинен містити цілі, часові рамки, бюджети та ресурси, необхідні для проекту (рис. 2.3.):



Рис. 2.3 – Функції бізнес-плану.

Джерело: Кобилянський Л.С. Управління проектами: Навч. посіб./ Кобилянський Л.С. – К.: МАУП, 2002. – С. 145.

До плану зазвичай включаються наступні завдання:

- Визначити конкретні цілі проекту;
- Визначити структуру проекту;
- Визначити обсяг і джерела необхідного фінансування;
- Відбір виконавців;
- Підготовка та підписання договорів;
- Визначити терміни виконання;
- Розробити графік реалізації проекту;
- Розрахувати необхідні ресурси;
- Готувати кошторис та бюджет проекту;
- Контролювати хід проекту;
- Моніторинг проекту.

Як розумієти, що та чи інша іноземна ідея буде успішна в іншій країні, і чого у цьому прогнозі більше, інтуїції чи аналізу?

Найчастіше це комбінація двох речей: інтуїції як емоції та аналітики. Для запуску нової справи необхідно вкласти дуже багато своєї енергії.

Перший крок на шляху до успіху – перестати боятися. Другий крок – увімкнути раціональну складову. Це важливо, оскільки багатьох ще недосвідчених підприємців може збуджувати будь-яка ідея, досить просто натякнути, що вона працює, і вони вже беруться за неї. Проте більш досвідчені розуміють, що у багатьох ідеях набагато більше піару, ніж сенсу, та без попередніх розрахунків нікуди не вкладатимуть ресурси (див. Додаток В, рис. В.1.).

У українців із креативом все добре, навіть занадто. Ми любимо відкривати нові горизонти та братися за божевільні проекти. Сильні сторони українських підприємців - відсутність страху та любов до ризику. Вони на голому ентузіазмі йдуть і роблять бізнес, хоча достатнього фінансового підкріплення вони не мають. Це дуже ризиковано.

Чомусь вважається, що треба спочатку зробити маленьку фірму, а потім, якщо продукт у неї хороший, він сам по ринку пошириться. Але саме нічого не

розповсюджується. Україна лідирує у Європі за кількістю нових компаній на душу населення. Але молоді компанії мають зростати! А з цим гірше. За кількістю підприємств чисельністю від 200 до 1000 співробітників країна посідає останнє місце. Що це говорить? Про невміння вибудовувати бізнес-процеси.

Критерії системної компанії, головні елементи [47, с. 102]:

- Ефективна бізнес-модель та стратегія зростання.
- Система залучення та утримання клієнтів.
- Організаційна структура та бізнес-процеси.
- Якісна HR-функція (навчання людей).
- Ефективна функція операційного управління (с фокусом на планування).
- Якісна функція управління фінансами та фінансового планування.
- Стратегія та дисципліна реалізації стратегічних планів.

Управління — це цілеспрямована координація суспільного виробництва. При цьому найважливіше місце займає управління людьми та їхніми стосунками, присутніми у процесі виробництва.

Успіх реалізації проекту багато в чому залежить від його організаційної структури. Поняття організаційної структури охоплює організаційну структуру та організаційні форми управління проектами.

Під організаційною структурою управління проектами розуміється сукупність взаємозалежних управлінських органів, розташованих на різних рівнях системи. Організаційна форма — це організація взаємодій і взаємовідносин учасників інвестиційного процесу.

У реалізації проекту завжди бере участь різна кількість людей різних спеціальностей (в залежності від розміру проекту), які виконують різні функції. З одного боку, вони належать до команди проекту, а з іншого – можуть належати до «зовнішніх» по відношенню до проекту структур. Це можуть бути департаменти чи підрозділи організації, що реалізує проект, або інші компанії.

Розподіл ролей і обов'язків. Коли план проекту розроблено, важливо розподілити ролі та обов'язки між членами команди. Це гарантує, що кожен знає свою роль у проекті та зможе ефективно працювати разом.

Система управління проектом може включати наступні рівні управління проектами: стратегічне управління (Project Direction), оперативне управління (Project Management), технічне управління (Project Realization).

У складі системи створюються відповідні органи управління:

- рада директорів (Project Board);
- команда управління (Project Management Team);
- проектний офіс (Project Office);
- офіс управління (Project Management Office);
- технічні спеціалісти (Technical Team);
- органи аудиту (Project Audit team, Project Assurance Team).

Стратегічне управління організовує та здійснює рада директорів проекту. Рекомендації включають спонсора, замовника, користувачів продуктів проекту, керівника проекту, генпідрядника та інших найважливіших учасників проекту. Операційне управління організовується та здійснюється групою управління проектом та проектним офісом.

Технічне управління відповідними проектами організовує та здійснює підрядник. Аудиторські агентства проводять внутрішні та зовнішні аудити проектів на користь ключових учасників та команди управління проектом.

Важливо тримати зацікавлені сторони в курсі прогресу проекту, змін і викликів. Спілкування є ключовим в управлінні бізнес-проектом щодо міграції є важливим аспектом.

Все частіше ми стали спостерігати як створення успішних бізнесів іноземцями, так і побудова великих проектів людьми із західною бізнес-освітою або навіть вихованням, тими, хто провів значну або навіть більшу частину життя за кордоном і приїхав будувати свою справу в Україну.

Проте створення міжнародних бізнес-проектів є складним та багатоетапним процесом. Щоб проект був успішним, необхідно врахувати деякі обов'язкові складові (табл. 2.1):

Складові процесів міграції

Складові	Опис
Дослідження ринку	перед тим, як розпочати проект, необхідно провести дослідження ринку, визначити потенційних клієнтів та конкурентів, а також визначити можливості для розвитку проекту
Розробка бізнес-плану	на основі результатів дослідження ринку потрібно розробити бізнес-план, який включає стратегію розвитку проекту, фінансовий план та маркетингову стратегію
Вибір партнерів	для успішного розвитку проекту необхідно вибрати надійних та досвідчених партнерів, які зможуть надати необхідну підтримку та експертизу
Вивчення законодавства	перед тим, як розпочати проект, необхідно вивчити законодавство країн, де буде реалізований проект, та врахувати всі правові аспекти
Фінансування	для реалізації проекту необхідно знайти джерело фінансування, яке може бути як внутрішнім (власні кошти компанії), так і зовнішнім (інвестиції, кредити тощо).
Маркетинг	після запуску проекту необхідно забезпечити його просування та продаж, включаючи рекламу, просування в соцмережах та інші маркетингові заходи. Отже, для створення міжнародного бізнес-проекту необхідно врахувати багато різних складових, включаючи дослідження ринку, розробку бізнес-плану, вибір партнерів та фінансування, управління проектом та маркетинг та продаж

Примітка. Складено автором за даними Балабанова Г.П. Сучасні пріоритети імміграційної політики ЄС: уроки для України /Г.П. Балабанова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн./ Голов. ред. Сіденко С.В. – 2018. – № 1. – С. 40.

Наразі український бізнес отримав новий поштовх для виходу на міжнародний ринок, але для того, щоб скористатися цією можливістю, потрібно підійти до всього ретельно і з самого початку правильно структурувати свій бізнес, враховуючи всі нюанси (Див. Табл. 2.2).

Важливо зосередитися на питаннях, які необхідно вирішити при виході на зовнішні ринки.

Одним зі завдань підприємства є підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом:

- розширення асортименту пропонованих послуг компаній;
- розширення присутності та зниження ризиків за допомогою географічної диверсифікації;
- об'єднання компаній з абсолютно не зв'язаних і не споріднених галузей.

Структурування бізнесу

Нюанси	Опис
Культурні	При виході на міжнародні ринки бізнесам доводиться стикатися з різноманітними культурними особливостями країн, в які вони виходять. Це може включати різні способи споживання, менталітети, вимоги до товарів та послуг, що може ускладнити адаптацію продукції та маркетингових стратегій.
Юридичні	Різні країни мають власні правові та регуляторні вимоги, які можуть впливати на бізнес. Це може включати податкові закони, тарифи, ліцензування та інші аспекти, які потребують уважної уваги та аналізу.
Фінансові	Виходження на міжнародні ринки може бути пов'язане з фінансовими ризиками, такими як коливання валютних курсів, затримки у платежах, нестабільність економічної ситуації та інші фактори, які можуть впливати на прибутковість бізнесу.
Конкуренційні	На міжнародних ринках бізнесам доводиться конкурувати з місцевими та іншими міжнародними компаніями, що може бути викликом, особливо якщо конкуренти мають більшу локальну експертизу та ресурси.
Логістичні	Великим викликом при виходженні на міжнародні ринки можуть бути логістичні проблеми, такі як транспортування товарів, складське управління, митниця та інші аспекти, які потребують уважного планування та управління.
Брендові	Успішне позиціонування продукції на міжнародних ринках вимагає глибокого розуміння менталітету та потреб споживачів у кожному конкретному регіоні. Це може вимагати значних зусиль у сфері маркетингу та орендування.

Примітка. Складено автором за даними Балабанова Г.П. Сучасні пріоритети імміграційної політики ЄС: уроки для України /Г.П. Балабанова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн./ Голов. ред. Сіденко С.В. – 2018. – № 1. – С. 54.

Розвиток глобалізації призводить до зміни характеру і посилення конкуренції. Новий зміст конкурентоспроможності великих компаній світу пов'язаний із глобальним характером діяльності, широким застосуванням інформаційних технологій, турбулентністю зовнішнього середовища, загостренням конкуренції між транснаціональними компаніями розвинутих країн і країн, що розвиваються, розвитком підприємницької кооперації, а також зміни в характері та методах регулювання національної економіки.

Прагнення підприємств до збільшення економічного потенціалу та забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках спонукає до пошуку нових ринків, створення нових проектів, в тому числі міжнародних. Початок цього процесу повинен складатися з трьох основних чинників (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Початок управління проектами

З чого потрібно починати	Опис
Ресурси	Оцініть свої знання та досвід роботи, власні кошти, обладнання, приміщення, перспективи просування, команда
Ціль	Продукція та якість, обсяги виробництва, користь для суспільства, фінансові результати
План	Бізнес-план – це ваша «дорожня карта» на майбутні 3-5 років, в якій відображені ваші дії, ресурси, гроші та фінансові результати

Примітка. Складено автором за даними Керівництва до своду знань щодо управління проектами, 5-е видання/Project Management Institute (PMI). – Project Management Institute, Inc., 2012. – С. 302.

Також існують бізнес-моделі, які можна робити без стартового капіталу. Наприклад, все, де береться чужий нереалізований товар та продається, зокрема товар, який інші не можуть продати протягом двох-трьох років. Такий товар можна брати на реалізацію.

Звісно, необхідно обрати країну реєстрації бізнесу та проаналізувати систему оподаткування – це перша і найважливіша дія, яку потрібно зробити, коли приймається рішення про вихід на зовнішній ринок.

Глобально завдання бізнесу при виході на міжнародні ринки можна поділити на декілька (Див. Табл. 2.4).

Очевидно, що ідеального рішення для кожного виду бізнесу не існує. Наприклад, якщо ви вирішите розпочати свою діяльність у конкретній країні, логічно було б розпочати реєстрацію та організацію свого бізнесу в цій країні.

Завдання при підготовці до експорту

Завдання	Опис
Концепція	Системний підхід у формуванні концепції бізнес перетворень.
Нормативно-правові	Належним чином оформлення процесу створення окремої одиниці бізнесу у інші країні.
Регуляторні	Узгодження питань, пов'язаних із сертифікацією продукції.
Економічні	Виділення фінансування.
Організаційні	Планування і виконання процесів.
Управлінські	Вибір стратегічного партнера; перехід від стратегічних міркувань до купівлі активів.
Інформаційні	Прозорість діяльності, обсягу і структури капіталу та активів підприємства, що дає змоги об'єктивно оцінити якість їх управління; дослідження статистичної бази.
Кадрові	Найм менеджерів, трудова міграція, створення умов для продуктивної праці; забезпечення кваліфікованими аналітиками.

Примітка. Складено автором за даними Росохата А.С. Окремі питання економічної безпеки: дослідження впливу змін у міграційних процесах на економічний та інноваційний розвиток країн / А.С. Росохата, Л.Ю. Сагер // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2020. – № 1. – С. 62-74.

Якщо планується працювати в кількох країнах ЄС одночасно, то не потрібно реєструвати окрему компанію в кожній країні. У цьому випадку слід визначитися з юрисдикцією, проаналізувати різні системи оподаткування та вибрати ту, яка найкраще підходить для роботи.

Наприклад, ІТ-компаніям важливо відповісти на питання, чи є режим IRbox. Якщо ви плануєте інвестувати всі зароблені гроші у розвиток своєї компанії, чи потрібно буде вам платити податки з коштів, які ви вилучаєте? Яка ставка ПДВ і як повертається ПДВ - актуально для торгових компаній. Для окремих видів діяльності важлива складність процедури отримання ліцензії.

Копірування. Найшвидший спосіб створити цінність – це перенесення бізнес-моделі. При цьому важливо знайти ідею, здатну запалити, а для успіху новизна цієї ідеї - зовсім не головне. Можна піти шляхом знайдення схожих вже працюючих та

успішних бізнесів у цій або іншій юрисдикції із схожими бізнес моделями та використати основні інструменти для їх вивчення та попереднього планування свого проекту (рис. 2.4.):



Рис. 2.4. Інструменти планування проекту.

Джерело: Крайнік О.М.. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013“Управління проектами» денної форми навчання / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджиева – Запоріжжя, ЗДІА, 2015. – С. 32.

Після вибору юрисдикції наступним кроком є реєстрація бізнесу. Тут можуть бути різні варіанти, але зазвичай для організації та супроводу процесу потрібен місцевий експерт. Хоча процес реєстрації бізнесу в багатьох країнах ЄС не є складним, більшість кроків можна виконати онлайн. Однак може знадобитися особиста присутність. Наприклад, у Польщі можна зареєструвати компанію чи приватного підприємця онлайн, але перед цим потрібно особисто отримати податковий номер. На цьому етапі також обирається банк для надання послуг і відкриття рахунку.

Оренда/закупівля офісів, промислових підприємств. Залежно від специфіки вашого бізнесу, вам можуть знадобитися офіси, виробничі площі, склади, торгові площі тощо. Тут також необхідно детально проаналізувати ринок нерухомості, місце

розташування, звернути увагу на оформлення правостановлюючих документів: договору оренди, зобов'язань щодо оренди нерухомості. Крім того, йдеться не лише про ваших контрагентів, а й про оплату комунальних послуг, податків, охорону пам'яток архітектури та багато інших нюансів. Це необхідно для уникнення негативних наслідків на зразок штрафів за порушення режиму використання пам'яток архітектури при розміщенні вивісок.

Не менш важливий етап – **наймання співробітників**. У цьому питанні також є різні нюанси. Зокрема, якщо говорити про адміністративний персонал (бухгалтери, юристи тощо), то в залежності від розміру бізнесу ви можете скористатися послугами аутсорсингу, або оформити таких працівників як найманих працівників. При формуванні працівників та підписанні трудових договорів необхідно враховувати особливості трудового законодавства, захисту прав працівників, особливості оподаткування заробітної плати, вимоги дотримання стандартів мінімальної заробітної плати, оскільки це також може стати серйозним тягарем для підприємство.

Реєстрація інтелектуальної власності. До цього питання не завжди ставляться досить серйозно, що згодом може призвести до непередбачених наслідків. Тому першим кроком має бути реєстрація питань інтелектуальної власності, особливо якщо бізнес використовує торгові марки чи патенти.

Існують різні варіанти реєстрації прав. Щоб розглянути права на торговельну марку (ТМ), у вас є такі варіанти: зареєструвати її за Мадридською системою або Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ).

Заявка на першу реєстрацію може подаватися в Україні, а от реєстрація Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), здійснюється саме її Міжнародним бюро.

При подачі заявки ви можете вибрати країну, в якій будете реєструватися. Очікування реєстрації становить приблизно 18 місяців. Що стосується комісій, то ставка становить 700 швейцарських франків і вище (залежить від кількості країн, у яких зареєстровано додаток і програму).

Реєстрація торгової марки (ТМ) відповідно до національного законодавства країни планованої діяльності. Перевагою такого типу реєстрації є низька вартість, але така реєстрація можлива лише в одній країні.

Реєстрація ТМ в Європейському Союзі. Якщо ви плануєте вийти на ринок ЄС, ви також можете одночасно подати заявку на реєстрацію ТМ в усіх країнах-членах ЄС. Хоча плата за таку реєстрацію буде нижчою, ніж за Мадридською системою для всіх держав-членів ЄС, ризик відмови в цьому випадку більший. Адже якщо одна країна відмовить у реєстрації, торгова марка не буде зареєстрована в інших країнах ЄС.

Патент на конкретну корисну модель або промисловий зразок також може знадобитися, якщо підприємство працює в регіоні, де використовуються корисні моделі або промислові зразки.

Важливою складовою реалізації міжнародного бізнес проекту є отримання спеціального дозволу або ліцензії. Залежно від конкретних обставин діяльності отримання ліцензії чи спеціального дозволу може бути обов'язковим, хоча в Україні немає такого обов'язку.

Ліцензування вимагається для таких видів діяльності, як транспортування, робота з небезпечними матеріалами тощо.

Існує також багато вимог до сертифікації пристрою або сертифікації майданчиків та обов'язкових медичних оглядів працівників перед виходом на роботу.

Тому, наприклад, відкриття салону краси чи кав'ярні може вимагати з отримання документів, які дають право працювати, від санітарно-епідеміологічних установ.

Встановлення партнерських відносини з місцевими партнерами може дуже швидко опанувати реалізацію нового проекту. Очевидно, що негайно адаптуватися до нового ринку важко, тому найкращим рішенням може бути пошук місцевого партнера, який допоможе уникнути непотрібних помилок через незнання або нерозуміння деталей роботи. Однак важливим питанням у цьому випадку є реєстрація товариства. Акціонерна угода є обов'язковим елементом успішного бізнесу і допоможе запобігти корпоративним конфліктам і захистити бізнес у майбутньому.

Важливо письмово розробити необхідну проектну документацію, у якій розрізняти зони відповідальності, права учасників на управління бізнесом та

отримання дивідендів, принципи вирішення конфліктних ситуацій, процедури виходу з бізнесу та продажу акцій (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Етапи розробки проектної документації

Кроки	Опис
Ідея	Оформлення ідеї у проект
Бізнес модель	Розробка моделі життєвого шляху проекту
План	Планування змісту Вашого проекту
Оргструктура	Розробка рольової організаційно-управлінської структури та матриці відповідальності Вашого проекту»
Розклад	Розробка розкладу для одного з результатів
Комунікація	Розробка плану управління комунікаціями для проекту
Ризики	Розробка плану управління ризиками. Аналіз змін у проекті
Управління	Розробка Статуту + Плану управління проекту

Примітка. Складено автором за даними Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 20.

Моніторинг і контроль прогресу проекту є важливими для того, щоб проект залишався на правильному шляху. Регулярні перевірки членів команди та зацікавлених сторін можуть допомогти виявити та вирішити будь-які проблеми, що виникають.

Управління ризиками є важливим аспектом управління бізнес-проектом для міграції. Визначення потенційних ризиків і розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій може допомогти пом'якшити вплив будь-яких несподіваних подій.

Забезпечення відповідності дотримання місцевих законів і правил має важливе значення для успіху на зовнішніх економічних ринках. Важливо бути в курсі змін у нормативних актах і звертатися за юридичною консультацією, щоб забезпечити відповідність.

Налагодження стосунків із місцевими підприємствами, державними службовцями та іншими зацікавленими сторонами має вирішальне значення для

успіху на зовнішньоекономічних ринках. Спілкування та відвідування галузевих заходів можуть допомогти встановити зв'язки та зміцнити довіру [30, с. 89].

Маркетинг глобальної компанії передбачає адаптацію до місцевих культурних і соціальних норм, а також мови та стилів спілкування. Це може вимагати створення локалізованих маркетингових кампаній і повідомлень, які резонують із цільовою аудиторією.

Крім того, глобальний маркетинг також передбачає використання технологій і цифрових платформ для охоплення ширшої аудиторії та взаємодії з клієнтами в режимі реального часу. Соціальні медіа, маркетинг електронною поштою та пошукова оптимізація – це лише деякі приклади тактик цифрового маркетингу, які можна використовувати для розширення охоплення компанії на зовнішніх ринках.

Підводячи підсумок, маркетинг глобальної компанії передбачає збір і аналіз інформації, адаптацію до місцевих культурних норм, використання технологій і цифрових платформ, а також координацію функції продажів для надання цінності новим клієнтам. Дотримуючись цих стратегій, компанії можуть успішно просувати свої продукти та послуги на зовнішніх ринках і досягати довгострокового зростання та успіху.

Хоча це може бути правдою в контексті економічної теорії, це не має прямого відношення до обговорення глобальних маркетингових стратегій. Виходячи на зовнішні ринки, глобальні компанії повинні враховувати низку економічних факторів, таких як обмінні курси, тарифи та місцеве трудове законодавство, але ці міркування є лише одним з аспектів комплексної глобальної маркетингової стратегії [33, с. 159].

Бренд-маркетинг означає визнання компанії на ринку, тобто відсоток загальної аудиторії, який знає про існування продукту. Якщо відсоток невеликий, потрібно не тільки працювати над продажами, але й впливати на впізнаваність бренду.

Маркетинг ефективності — це один із каналів вимірювання, де в гру вступає одинична економіка (фінансова модель, яка використовується для розрахунку прибутковості продукту чи послуги компанії та вартості залучення клієнтів для залучення клієнтів). У цьому випадку вам потрібно знати, як привернути увагу потенційного клієнта і почати взаємодію, щоб він купив у вас.

Для виведення бізнесу на міжнародний ринок перешкодою є недостатній рівень лояльності та впізнаваності (відношення бренду до аудиторії та наскільки бізнес знають в цілому). Вказаним питанням необхідно приділяти достатньо уваги.

Споживча культура на ринку передбачає вироблення нав'язливої стратегії. При виході на міжнародний ринок важливим завданням є визначення вашої цільової аудиторії, встановлення бізнес-моделі та пошук способів перевершити звичайні ринкові очікування.

Провівши дослідження та знайшовши чи познайомившись із представниками цільової аудиторії бізнесу, які є корінними жителями країни. Можна коригувати маркетингові інструменти. Ви можете діяти не у вигляді продажу, а у вигляді допомоги, поради. Зараз багато іноземних компаній – партнерів готові до діалогу із інвесторами [47, с. 224].

Перш ніж вийти на міжнародний ринок, потрібно відповісти на наступні запитання щодо вашої маркетингової стратегії:

- де потенційні клієнти в першу чергу можуть побачити інформацію про вашу компанію? (Ключові моменти для створення знань про бренд),
- з якої причини потенційні клієнти миттєво стають лояльними до вашої компанії,
- які інструменти можна використовувати для отримання контактної інформації від потенційних клієнтів? Як залучити клієнтів (CRM, генерація потенційних клієнтів),
- як підвищити лояльність потенційних клієнтів? (Комунікація, контент).
- як стимулювати продажі.
- які комунікації будуть вестися з клієнтами, які придбали товари/послуги компанії.

Незалежно від того, працює бізнес в Україні чи виходить на міжнародні ринки, це питання, на які завжди потрібно шукати відповіді.

Питання про те, як компанія має залучати клієнтів з іншої країни:

- Рекламне покриття. Який сенс створювати знання про свою компанію та формувати лояльність серед потенційних клієнтів?

– Організація дорожнього руху. Як ви спонукаєте клієнтів звертатися до вашої компанії?

– Заповнити базу даних клієнтами. Як отримати контактну інформацію клієнта? Продажі. Як ви структуруєте процес переговорів, щоб «підштовхнути» клієнта до продажу?

– Управління клієнтами. Як структуровані ваші процеси обслуговування клієнтів, щоб забезпечити максимальну задоволеність і постійну співпрацю? Окремі відділи продажів (хантери) і співробітники, які виконали свої зобов'язання перед клієнтами)

– Повторні продажі. Як ви мотивуєте клієнтів здійснювати повторні продажі та які продукти ви їм перепродаєте? Як створити повторні продажі та можливість збільшити LTV (загальну суму грошей, яку клієнт залишається з вами протягом певного часу).

Об'єм продаж. Якщо компанія не має прямих B2B продажів в Україні, а в компанії немає професійних B2B продавців, то вони точно знадобляться для розширення глобального ринку. Це мають бути люди, які вміють систематично продавати іншим компаніям, вміють довгостроково планувати, вести переговори, визначати потреби, і, звісно, вільно розмовляє принаймні англійською, бажано місцевою мовою вибраного фокусного ринку. Наскільки добре ця функція синхронізується з маркетингом, настільки вони мають працювати як згуртована команда.

Щодо виробництва. Потрібно оцінити свої сили. Під час переговорів із потенційними закордонними партнерами одне з перших питань, яке чує бізнесмен, це скільки він може виробити.

Керівник проекту також повинен знати, як швидко і на скільки команда може збільшити виробництво за потреби.

Для сервісних компаній виробництво – це ресурс, що буде надавати послуги, команда, інструменти тощо. Наскільки виробництво технологічне? Як можна його вдосконалити і зробити більш ефективним?

Також важливою складовою є необхідність оцінки надійності постачальників. Наприклад, багато підприємств легкої промисловості в Україні покладаються на імпорتنу сировину, що стало проблематичним через повномасштабне вторгнення Росії в Україну.

Експорт компаній-виробників можна розділити на три етапи:

Підготовка компанії та продукції до експорту. Список завдань для цього етапу дуже різний і може бути зовсім іншим. Як правило, наші компанії докладають серйозних маркетингових зусиль — «упаковують» весь бізнес і продукт. На цьому етапі необхідно провести аналітичне дослідження для визначення цільових ринків: основне завдання полягає у визначенні ринків, на які можна вийти з найменшими витратами та з найменшою експортною підготовкою.

Це важливо з самого початку! Саме маркетингові інструменти дозволяють продавати дорого без необхідності системно працювати в умовах цінової конкуренції та демпінгу.

Для виводу експортних продажів потрібно організувати систематичний експортний продаж. Коли робота на місцевому ринку добре виконана, компанія може легше та швидше організувати систематичну експортну роботу. Розроблені на першому етапі маркетингові матеріали покликані полегшити роботу відділу продажів і значно підвищити ефективність роботи. У майбутньому підключити ці ринки стане простіше – система працює. Питання людей залишаються важливими. Часто вільного володіння англійською мовою недостатньо – вам потрібні продавці, які вільно володіють мовою вашого цільового ринку: французькою, німецькою, арабською тощо.

Організація зовнішньоекономічної діяльності. Основним завданням цьому кроці є забезпечення мінімальної собівартості продукту, з урахуванням усіх ризиків, на цільовому ринку. Комплекс робіт із розробки схеми угоди та формування міжнародного контракту. Контракт – це індивідуально розроблений документ, який відображає та юридично фіксує реальні домовленості між сторонами: з погляду фінансів, страхування, приймання-передачі, умов постачання та ін. Це не завантажений в Інтернеті шаблон, відірваний від реальності вашої ситуації.

Усі компанії так чи інакше проходять ці кроки. Початківцям складніше, це займає більше часу. Досвідченим компаніям, які вже працюють з експортом – простіше та швидше.

Отже, досвідчений підприємець точно знає, що старт бізнесу – це інвестиції ресурсів: часу, фінансів, експертизи. Вихід на закордонні ринки – це реально стартап, і водночас нова можливість для розвитку. Єдиного шляху у такій справі не існує. Компанії всі різні, у різних ситуаціях та з різним життєвим становищем.

2.3. Оцінка фінансових витрат та ресурсів для переміщення бізнесу

Ефективність міжнародного бізнес проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення користі та витрат.

Показниками ефективності є:

- Показники ефективності бізнесу з урахуванням фінансового впливу реалізації проекту на його безпосередніх учасників;
- Індикатори економічної вигоди, які враховують економічні вигоди та витрати проекту, включають оцінку екологічних і соціальних наслідків і дозволяють вимірювати в грошовій формі;
- Показники бюджетної ефективності відображають фінансовий вплив реалізації проекту на державний та місцеві бюджети.

Залежно від тривалості проектного циклу оцінка показників ефективності може відрізнитися. Показники ефективності бізнесу можна розрахувати не тільки для всього циклу проекту, але і за місяць, квартал, рік.

Для оцінки ефективності проекту було використано два набори методів:

- формалізація (мається на увазі використання математичних інструментів для розрахунку показників),
- неформальні (рейтинги, рівень компетентності менеджерів щодо реалізації проекту, рівень розвитку інфраструктури для забезпечення реалізації проекту).

У більшості літератури основна увага приділяється оцінці економічних ефектів. Оцінка цього ефекту враховує необхідність інвестування в інноваційні проекти і, отже,

базується на інвестиційних аспектах. Економічний ефект залежить від перевищення кошторису витрат у результаті інноваційної діяльності над кошторисом витрат, пов'язаних з нею.

Процес оцінки фінансових витрат та процесів переміщення бізнесу передбачає проведення детального аналізу фінансових показників компанії та визначення оптимальних стратегій переміщення бізнесу.

Перш за все, необхідно провести аналіз фінансового стану компанії, включаючи оцінку доходів та витрат, балансу, прибутків та збитків, а також інших фінансових показників.

Загальна схема фінансової частини інвестиційного проекту побудована в такому порядку:

- Аналіз фінансового стану компанії за останні 3-5 років роботи;
- Аналіз фінансового стану компанії при підготовці інвестиційних проектів;
- Визначення інвестиційних потреб;
- Встановлення джерел фінансування інвестицій та їх вартості;
- Аналіз беззбитковості виробництва основних видів продукції;
- Прогноз прибутку та грошових потоків при реалізації інвестиційних проектів;
- Оцінити ефективність інвестиційних проектів.

Найбільш відповідальною частиною фінансової частини проекту є його інвестиційна складова, яка включає:

- Визначення інвестиційних потреб підприємств з проектів;
- Створення джерел фінансування для інвестиційних потреб;
- Оцінка капітальних витрат на реалізацію інвестиційних проектів;
- Прогноз прибутку та грошових потоків від реалізації проекту;
- Оцінка показників ефективності проекту.

Фінансовий аналіз це аналіз фінансової рентабельності, потреби у фінансуванні, фінансовий аналіз компанії, що експлуатує інноваційний проект.

За результатами фінансового аналізу треба відповісти на питання чи життєздатний цей міжнародний бізнес проект у фінансовому відношенні.

З фінансових звітів компанії, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про проведення аналізу фінансового стану компанії необхідно зібрати фінансову інформацію про компанію за останні кілька років (рис. 2.5):

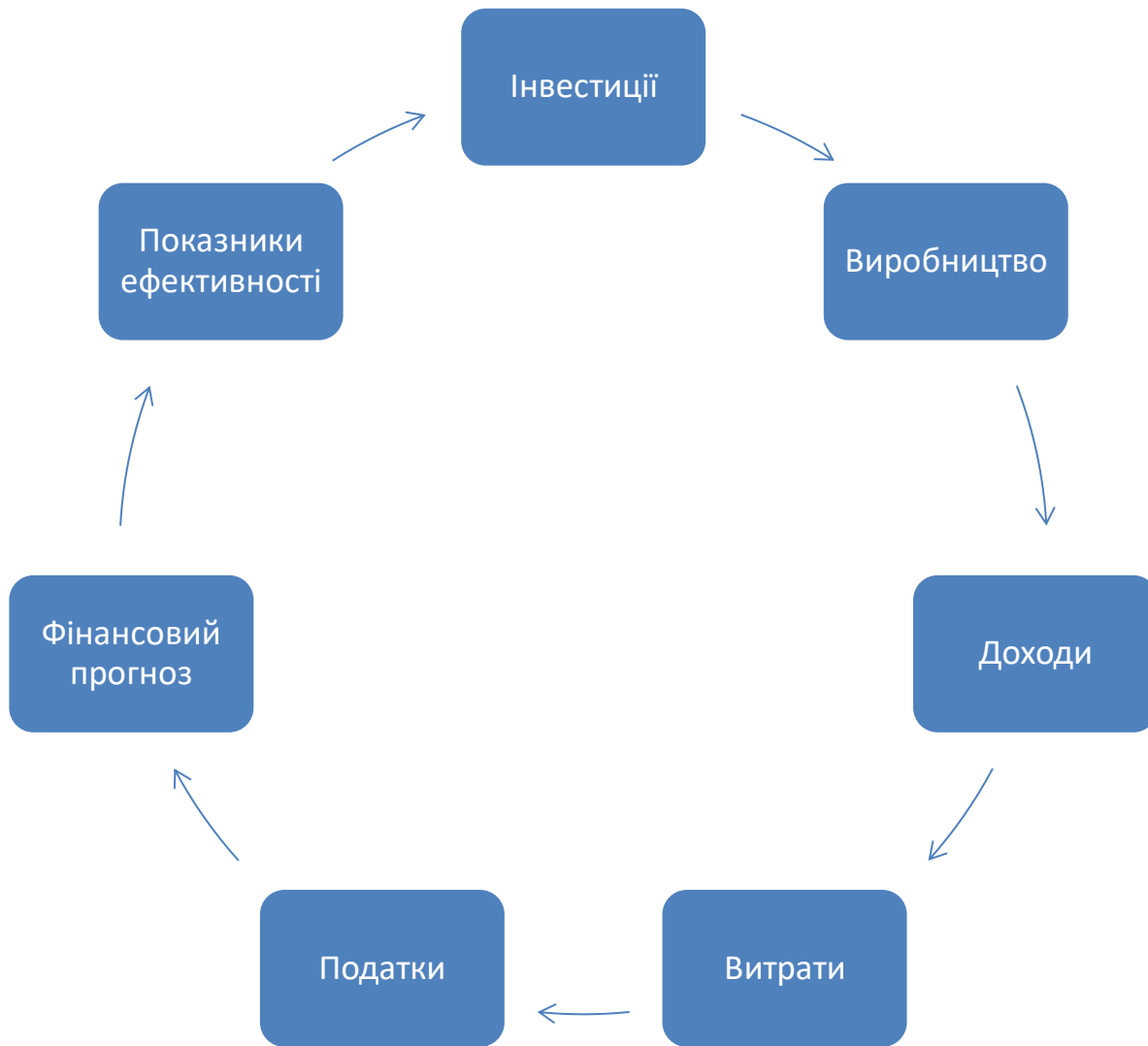


Рис. 2.5 Порядок проведення розрахунків та розробки фінансової моделі

Примітка. Складено автором за даними Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 64.

Після збору інформації необхідно провести аналіз фінансових показників компанії (Див. Табл. 2.6).

Далі необхідно визначити оптимальну стратегію переміщення бізнесу. Це може бути перенесення бізнесу в інше місце або країну, продаж бізнесу, злиття з іншою компанією або ліцензування технологій.

Наприклад, щоб бути успішною в галузі електронної комерції компанія в сучасних українських умовах повинна мати такі ключові переваги як сам товар (його якість) та звісно, важлива ціна.

Сам факт того, що бізнесмен відкрив інтернет-магазин, мало кого цікавить. Ще, і, крім ціни, є багато інших емоційних факторів.

Таблиця 2.6

Дослідження фінансових показників

Фінансові показники	Що потрібно дослідити
Доходи	скільки компанія заробляє на продажу своїх товарів та послуг.
Витрати	скільки коштує компанії виробництво та продаж товарів та послуг.
Прибуток	скільки залишається коштів після оплати всіх витрат.
Збитки	скільки втрачає компанія, якщо вона працює з втратою.
Баланс	скільки активів та пасивів має компанія.
Готівка	скільки грошей має компанія на рахунку.
Заборгованості	скільки грошей компанія повинна іншим компаніям або особам.
Капітал	скільки грошей вкладено в компанію її власниками.

Примітка. Складено автором за даними Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 72.

Після проведення аналізу фінансових показників компанії можна визначити потенційні ризики та можливості для збільшення прибутку та зменшення витрат.

На основі цього аналізу можна визначити оптимальну стратегію переміщення бізнесу, визначити потенційні ризики та можливості для збільшення прибутку та зменшення витрат.

При міграції компанії у іншу країну, необхідно враховувати особливості фінансової ситуації та ринку цієї країни. Для визначення потенційних ризиків та можливостей можна провести відповідні дії (табл. 2.7.):

Таблиця 2.7

Методи оцінки фінансових ризиків

Метод оцінки фінансових ризиків	Що потрібно дослідити
Дослідити ринок	ознайомитися з особливостями ринку та конкурентами, визначити можливості для розвитку бізнесу та потенційні загрози.
Аналізувати фінансову ситуацію	дослідити фінансову ситуацію компанії у новій країні, порівняти її з попередньою фінансовою ситуацією, визначити можливості для збільшення прибутку та зменшення витрат.
Вивчити законодавство	ознайомитися з правилами та законами, що регулюють діяльність компаній у новій країні, визначити можливі ризики та обмеження для бізнесу.
Встановити контакти	встановити контакти з місцевими підприємцями та експертами, щоб отримати додаткову інформацію про ринок та фінансову ситуацію.
Розробити стратегію	на основі отриманої інформації розробити оптимальну стратегію переміщення бізнесу, враховуючи потенційні ризики та можливості для збільшення прибутку та зменшення витрат. Проведення такого аналізу допоможе компанії максимально ефективно пристосуватися до нової фінансової ситуації та забезпечити успішний розвиток бізнесу у новій країні.

Джерело: Білоус О. Г. Глобальні трансформації торгівлі: монографія / О. Г. Білоус, В. І. Власов. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. – С. 85.

Можна також розглянути варіант купівлі вже готового бізнесу. Доречі такий шлях є популярним для іміграції у розвинені країни, такі як Канада, США та Австралія, де діють відповідні міграційні програми для бізнесу.

Продаж бізнесу - складний та відповідальний процес, який потребує підготовки та ретельного аналізу. Взагалі такі бізнеси, які продаються є здебільшого невеликого розміру, а тому їх успіх залежить у багатьох випадках від особи власника. Тому є ризик того, що при зміні власника можуть впасти продажі і бізнес не буде успішним. Це треба знати кожному мігранту, який вирішить йти цим шляхом.

При розгляді цієї ситуації з боку продавця, то якщо власник планує продати свій бізнес, то йому необхідно дотримуватися наступних кроків (табл. 2.8):

Дії щодо продажу компанії

Дії щодо продажу компанії	Що потрібно зробити
Оцінка	Оцінка бізнесу за допомогою професійних оцінювачів, щоб визначити ринкову вартість вашого бізнесу.
Документи	Підготовка всієї необхідної документації, таку як фінансові звіти, договори, ліцензії тощо.
Допомога	Залучення професіоналів, таких як юристи та бухгалтери, щоб отримати консультації та допомогу у підготовці документації.
Пошук покупця	Пошук покупця через різні канали для пошуку покупця, такі як оголошення, бізнес-мережі та рекомендації.
Переговори	Провести переговори з потенційними покупцями, визначити умови продажу та підписати договір.
Передача	Після підписання договору необхідно здійснити передачу бізнесу, включаючи всю документацію та активи.

Джерело: Білоус О. Г. Глобальні трансформації торгівлі: монографія / О. Г. Білоус, В.І. Власов. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. – С. 102.

Продаж бізнесу може зайняти деякий час та вимагати значних зусиль, але правильна підготовка та професійний підхід допоможуть досягти успіху у цьому процесі.

Недоліки та основні помилки при фінансовому плануванні:

- Недостатнє знання ринку, його ємності, тенденцій розвитку, конкуренції, низька аргументація можливих обсягів реалізації продукції (послуг)
- Розмиті цілі проекту
- Наявність неопрацьованих питань в проекті
- Зниження вартості реалізації проекту
- Зниження собівартості продукції, послуг
- Нереальні терміни реалізації проекту
- Відсутній чіткий план просування продукції
- Відсутня чітка схема повернення позикових коштів

При виборі оптимальної стратегії необхідно враховувати різні фактори, включаючи фінансові витрати на переміщення бізнесу, можливості для збільшення прибутку та зменшення витрат, ризику та потенційні перешкоди.

Облік витрат для кожної роботи включає визначення, планування ресурсів і бюджету; ці набори планів є основними будівельними блоками або найнижчим рівнем в ієрархічній системі двонаправленого планування та систем контролю.

Облік витрат базується на таких принципах:

1. Відповідальна людина.
2. Ретельне визначення роботи, яку потрібно виконати та оцінити.
3. Кожен робочий пакет має ресурси та бюджет витрат.
4. Провести аналіз і підготувати звіти.

Розробку структури розподілу роботи можна здійснити за допомогою зазначення елементів, які складаються з елементів попереднього рівня на основі висхідного підходу (рис. 2.5.):

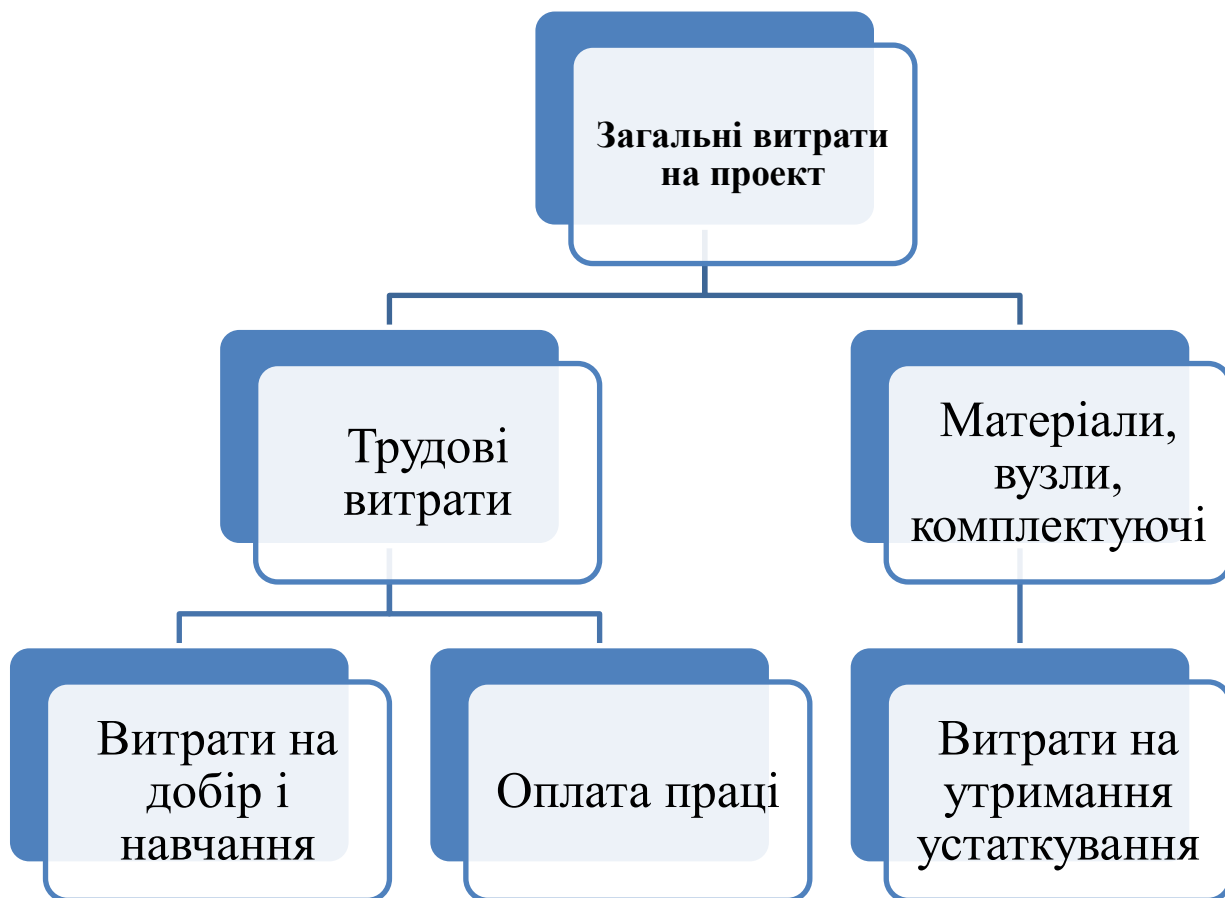


Рис 2.5 – Структура витрат проекту.

Джерело: Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 131.

Перший рівень – це всі витрати на проект. Другий рівень - основні елементи: матеріали, вузли, комплектуючі; витрати на обслуговування обладнання; витрати на оплату праці; інші витрати.

Третій рівень - подальший підрозділ. Як показано на рисунку 5.6, для витрат на оплату праці це будуть: витрати на відбір і навчання; витрати на оплату праці для доставки та встановлення обладнання; витрати на оплату праці програмного забезпечення.

Ділі також можливі додаткові рівні, які поділяються на такі підрозділи, як зарплата конкретних співробітників: маркетолога, продавця, спеціаліста з програмного забезпечення: програміста; системного аналітика; оператора і т.д.

Ця структура дозволяє збирати інформацію про витрати, аналізувати та готувати звіти про витрати для будь-якого відділу чи робочого елемента.

Тому комплексна структура проекту надає необхідну інформацію для подальшого планування та контролю його умов, ресурсів і витрат (див. Додаток А, рис. А.1.)

Для оцінки грошових потоків, фінансових витрат та процесів переміщення бізнесу необхідно мати чіткий план дій та провести детальний аналіз всіх факторів, які можуть вплинути на успішність проекту (див. Додаток Г, рис. Г.1.).

Ресурси проекту - це ресурси, необхідні для виконання проектних операцій: трудові ресурси, машини, обладнання, матеріали, гроші, енергія, інформаційні ресурси, обчислювальна та оргтехніка, виробничі площі, знання та фінанси.

Витрачати ресурси – цей тип ресурсів дозволяє описати різні способи фінансування проекту або витрачання фінансових коштів. Цей ресурс зазвичай використовується для опису підрядників або інвесторів проекту. Суми фінансування вказуються при виділенні ресурсів на проектні роботи.

Грошові ресурси є ресурсами витратного типу. Ці ресурси можуть бути призначені завданням проекту та мати фінансовий вимір (у грошових одиницях).

Використовуйте ресурси під час планування проекту, щоб:

- відслідковувати обсяги робіт, виконуваних людьми і технікою, і кількість матеріалів, витрачених на виконання завдань;
- забезпечити більш високий рівень обліку та розуміння планів проекту.
- підвищити точність детальних розрахунків графіка проекту.

Планування ресурсів – визначення того, які ресурси будуть використовуватися в роботі над проектом і в яких кількостях.

Одним із важливих питань управління проектами є питання планування потреб у ресурсах. Іноді буває, що бізнес не вміє належним чином планувати та не надає достатньо ресурсів команді проекту, що зрештою призводить до негативних результатів.

Планування ресурсів є ітеративним процесом. Цей процес тісно пов'язаний з оперативним плануванням, плануванням витрат і плануванням проекту та може використовуватися для перегляду результатів планування ресурсів.

Планування ресурсів включає наступні кроки:

1. Оцініть потреби в ресурсах.
2. Підготуйте список вимог до інженерних ресурсів.
3. Підготуйте таблицю доступності ресурсів.
4. Побудувати ресурсну гістограму.
5. Порівняйте попит на ресурси та їх доступність, щоб визначити дефіцит або надлишок ресурсів.
6. Використовуйте прогнози «що, якщо» для створення нових планів.
7. Згладьте гістограму ресурсів, працюючи позмінно в межах дедлайну.
8. Якщо необхідно, використовуйте методи планування, коли ресурси або час обмежені.
9. Перепланування календарю.
10. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Планування ресурсів також передбачає визначення постачальників ресурсів для проекту, врахування факторів, які впливають на забезпечення ресурсами проекту, і розробку плану постачання ресурсів.

Загалом, алгоритм планування ресурсів проекту складається з трьох основних етапів:

- Визначення ресурсу (опис ресурсу та визначення максимально доступної кількості цього ресурсу).

- Відповідність ресурсів і завдань.

- Аналізуйте прогрес проекту та вирішуйте конфлікти між необхідними та доступними ресурсами.

Оскільки наявність ресурсів, необхідних для виконання роботи, часто є ключовим фактором в управлінні проектом, лише описавши набір доступних ресурсів, керівник може розробити реалістичний план.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від розміру проекту, тобто обсягу робіт, які необхідно виконати.

Крім того, необхідно мати команду експертів, які зможуть надати необхідну підтримку та експертизу під час реалізації проекту.

Дуже часто люди починають планувати новий проект, відштовхуючись від наявних ресурсів. Логіка така: мій друг має торговий центр із вільними площами, і треба там щось терміново поставити. Проте так робити не варто.

Якщо є правильна модель, правильна команда і кілька років наполегливої праці – то ресурси завжди знайдуться, вони самі шукають такий бізнес та мріють про зустріч. Але не можна сказати, що отримання інвестицій – це така дорога. Іноді ти отримуєш сотні відмов, і лише потім потенційний партнер погоджується взяти участь.

Треба бути готовим до цього. А багато хто, отримавши від негативний висновок про свій стартап, ставлять на ньому хрест. Це теж недопустимо. Треба пропонувати свій проект багатьом інвесторам для отримання результату у вигляді ефективних інвестицій.

Висновки до розділу 2

Як правило, іноземні компанії в Україні використовують такі бізнес-моделі, як франчайзинг, дистрибуція, співпраця з місцевими партнерами та глобальне

розширення. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір найкращої моделі залежить від конкретної ситуації та стратегії компанії.

Україна має потужну ІТ-індустрію, яка приваблює інвестиції з усього світу. Багато українських компаній успішно вийшли на міжнародний ринок, надаючи послуги у сфері програмного забезпечення, веб-розробки, мобільних додатків та інших сферах.

Ще одна сфера, в яку інвестують українські бізнесмени, – агросектор. Україна з її природними ресурсами та розвиненою інфраструктурою має великий потенціал у цій сфері, завдяки своїм природним ресурсам та розвиненій інфраструктурі.

Багато українських компаній успішно експортують продовольчі культури, олію та іншу сільськогосподарську продукцію на міжнародні ринки. Крім того, українські бізнесмени вкладають свої кошти в нерухомість за кордоном.

Створення міжнародного бізнес-проекту – складний, багатоетапний процес. Щоб проект був успішним, необхідно врахувати деякі обов'язкові складові:

1. Дослідження ринку: перед початком проекту необхідно провести дослідження ринку.
2. Розробіть бізнес-план: на основі результатів дослідження ринку вам необхідно розробити бізнес-план.
3. Вибір партнерів: Для успішного розвитку проекту необхідний вибір надійних та досвідчених партнерів.
4. Дослідження законодавства: перед початком проекту необхідно провести дослідження законодавства.
5. Фінансування: Реалізація проекту потребує пошуку джерел фінансування.
6. Управління проектом: ефективне управління проектом має бути забезпечене під час реалізації проекту.
7. Маркетинг і продажі: Після запуску проекту необхідно забезпечити його просування та продажі.

Щоб проаналізувати фінансовий стан компанії, необхідно зібрати фінансову інформацію компанії за останні кілька років.

Цю інформацію можна отримати з фінансової звітності компанії, такої як баланс, звіт про прибутки та збитки, касовий звіт тощо.

Підсумок дослідження дозволяє стверджувати, що міжнародні міграційні потоки приносять такі переваги:

- мігранти-бізнесмени створюють робочі місця та сприяють впровадженню інновацій та технологічних змін;

- мігранти як споживачі сприяють збільшенню попиту на товари та послуги, тим самим впливаючи на ціни та рівень виробництва, а також на торговельний баланс. Завдяки своїм заощадженням вони не лише надсилають грошові перекази до своїх країн походження, а й роблять опосередкований внесок, стимулюючи інвестиції в приймаючі країни через банківську систему;

- Як платники податків мігранти вносять внесок у державний бюджет і користуються послугами держави. Як члени сім'ї вони підтримують інших, у тому числі тих, хто потребує догляду та підтримки.

Головні ознаки визначення ринкового сегменту для розвитку в умовах низького споживчого попиту, наприклад, як в Україні, це динамічність та обсяг ринку. Із цим в Україні все добре. Зазвичай динамічно змінюються лише маленькі ринки, а великі поводяться статично. Наш ринок – приємний виняток.

Одним із важливих питань управління проектами є питання планування потреб у ресурсах. Іноді буває, що бізнес не вміє належним чином планувати та не надає достатньо ресурсів команді проекту, що зрештою призводить до негативних результатів.

РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС ПРОЕКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

3.1. Проблеми бізнесу при виході на міжнародні ринки

В Україні зараз спостерігається міграційна криза, спостерігається щорічне зменшення кількості населення протягом 2002–2023 років [68]. Багато хто виїхав через збройну агресію 2022 року і можливо вже не повернеться. Можливість збільшити кількість населення пов'язана переважно з імміграцією в Україну.

Найменша кількість населення України за досліджуваній період спостерігалось у 2014 та 2022 роках, так величина зменшення склала майже 2,5 млн. осіб у 2014 році або 5,4% порівняно з попереднім роком. Інформація щодо зменшення кількості населення у 2022 році поки офіційно відсутня, але по неперевіреном оцінкам може сягати більш, ніж 5 млн. осіб. Однією із основних причин була політична ситуація та військова агресія проти України, яка і призвела до різкого скорочення населення.

Протягом всього досліджуваного періоду, крім 2002–2003 років, кількість прибулих перевищувала кількість вибулих (див. рис. 3.1).

Загалом кількість осіб, які виїхали, має тенденцію до зменшення, але спостерігалось значне зростання у 2013 (на 52,3% більше, ніж у 2014), незначне зростання у 2018 (на 19,9% більше, ніж у попередньому). У 2016 році різко скоротилася кількість тих, хто покинув країну (на 69,8% порівняно з 2015 роком). Загалом показники кількості прибуттів демонструють тенденцію до зростання.

Наразі населення деяких країн Азії та Африки збільшується, а умови проживання там погіршуються через підвищення температури, тому треба думати про залучення в Україну активних іноземців, які мають можливості та бажання створювати бізнес та робочі місця. З огляду на вказане вище Україна є перспективною країною для прийняття мігрантів, в тому числі й кола бізнесменів.

Крім того, бізнес, який працює в Україні, особливо з іноземним капіталом, має дуже великий потенціал щодо виходу на міжнародні ринки.

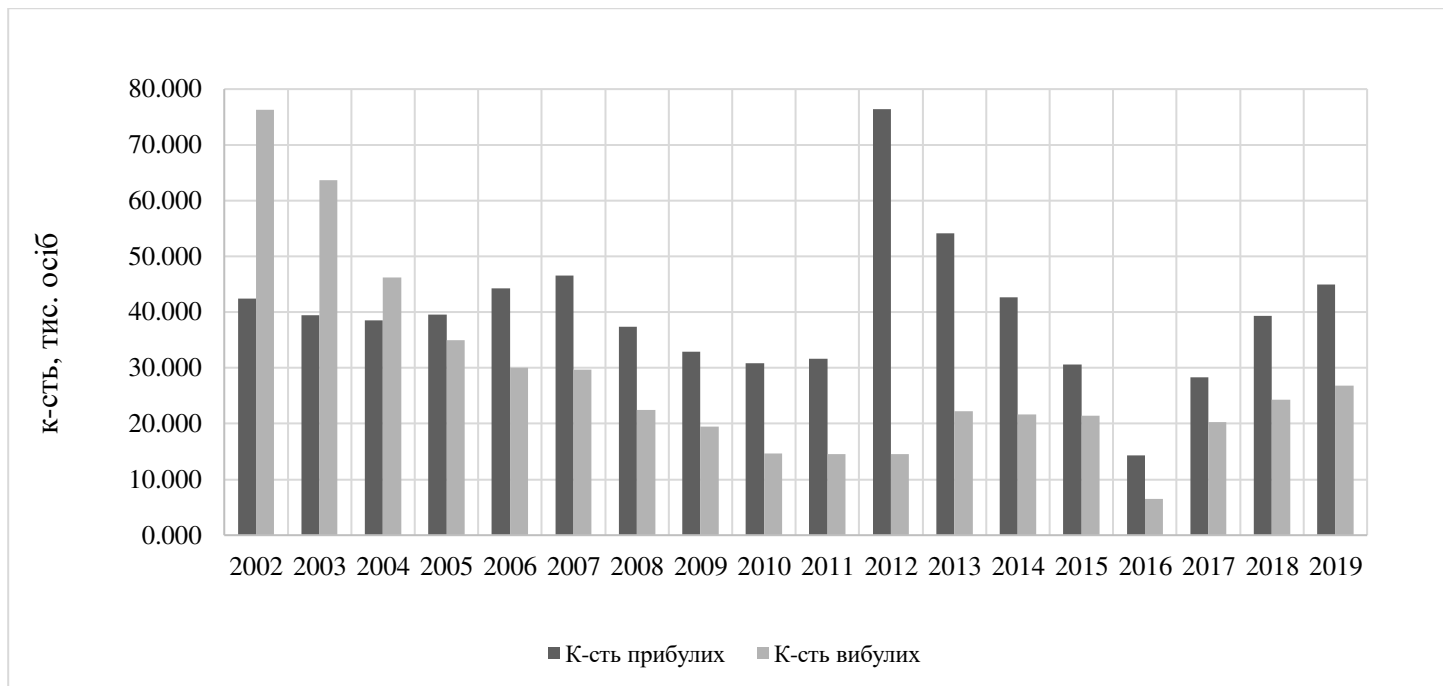


Рисунок 3.1 – Динаміка міграційних потоків в Україні за 2002–2019 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

Зараз дійсно є іноземці, бажаючи отримати дозвіл на проживання в Україні через інвестиції. Нажаль наявна в країні можливість для легалізації інвесторів фактично не працює.

При цьому й самі бізнесмени роблять помилки. Які саме помилки на перших кроках здійснюють бізнесмени при міграції або масштабуванні?

Усі розуміють, що починаючи займатися гірськими лижами чи сноубордом, краще звернутися до тренера – так навчишся швидше. Якщо ж братися підкорювати гірські вершини чи небо, тут без досвідченого наставника взагалі ніяк – ціна незнання надто велика.

Часто підприємці, намагаючись винайти "новий велосипед", починають гаяти час і гроші, де можна ефективно вирішити вже стандартизоване завдання та сфокусуватися на своєму продукті. Вони будують стратегії, засновані суто на їхньому досвіді та збирають помилки, які робити не обов'язково, і які у разі виходу на експорт ще й досить дорого коштують.

При покроковій підготовці до запуску експорту важливо бачити всю картину, розуміти, що для вас важливо саме зараз, а що взагалі не має значення на цьому етапі.

Багато компаній експортерів-початківців перебувають у перманентному стані виходу на експорт:

- отримують всі можливі сертифікати ЄС, не тільки не запускаючи експортні продажі, але навіть не визначаючи, де знаходиться його цільовий ринок;
- надто довго готуються, намагаються довести до ідеалу свої маркетингові матеріали, перекладають різними мовами (про всяк випадок);
- шукають просто клієнта, не усвідомлюючи, що компанія має бути готова до роботи із зовнішньоекономічними контрактами;
- і найпоширеніша помилка – запустити виробництво, а потім почати будувати експортні продажі.

Тобто захоплюються процесом експорту, а не роботою на результат. А важливо пам'ятати: часто потрібно визначити те, що сьогодні не робити – відсікти зайве. І сконцентруватись на вузьких місцях, які тримають нас у досягненні мети – старту роботи зі світовими ринками.

Звісно, що потрібно розвивати експортний потенціал. Проте наразі вставлені додаткові обмеження для експорту з України, що ускладнює ведення активної зовнішньо економічної діяльності деяких підприємств.

Так, були внесені зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1466 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2023 рік». Вони розширюють перелік агро товарів, які підлягають ліцензуванню для експорту до п'яти країн ЄС.

Розгляд заявок на одержання ліцензій на експорт цих товарів до Болгарії, Румунії, Словаччини, Угорщини та Польщі здійснюється у 30-денний строк у порядку, встановленому Мінекономіки.

Відповідно до постанови КМУ від 31 жовтня № 1133, пшениця та суміші пшениці та жита (меслін), ячмінь, овес, кукурудза, соя, насіння ріпаку, соняшнику, а також соняшникова, соєва та ріпакова олії та макуха підлягають ліцензуванню.

Раніше ліцензія у 2023 році була потрібна лише для пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику. «Розгляд заявок на видачу ліцензій на експорт товарів, зазначених у цьому додатку, здійснюється в порядку, встановленому Мінекономіки, за умови подання заявником (суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності) також дійсного ПДВ свідоцтво платника податку та нерезидента (товар) підтвердження відкриття покупцем рахунку в банку)».

Тому до постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 року № 1466 «Про затвердження переліку товарів, імпорт та експорт яких підлягає ліцензуванню та квотуванню на 2023 рік» внесено зміни. Перелік сільгосппродукції, на експорт якої потрібна ліцензія, розширили до п'яти країн ЄС.

Проте український бізнес у 2023 році продовжує проявляти активний інтерес до виходу на зовнішні ринки. Причини ті ж, що й у 2022 році.

По-перше, практично неможливо діяти у ворожих або тимчасово окупованих районах. Минулого року перед власниками постало питання: переїжджати чи закритися. Звісно, більшість підприємців змінили місце розташування бізнесу в межах держави, але значна кількість (переважно ІТ-компаній) обрали інші країни.

По-друге, багато підприємців, які працюють навіть у віддалених ворожих районах, вирішують диверсифікувати свою діяльність і відкривають філії за кордоном. По-третє, звільнення України від імпортних мит на товари ЄС, певні спрощення при реєстрації бізнесу, відкритті банківських рахунків, легалізації українців на території того ж Європейського союзу та інших країн стали причинами, які підштовхують бізнес до виходу на великі міжнародні ринки.

Безсумнівно, українські підприємці мають ще багато проблем, які потрібно вирішити за кордоном. Навіть успішні вітчизняні підприємства не можуть просто скопіювати свої бізнес процеси просто у будь-якій країні – кожен ринок має свої відмінності. Підприємці стикаються з різними рівнями конкуренції зі значними відмінностями в регулятивних і податкових правилах, маркетингових методах, проблемах логістики, найму талантів тощо. Рекомендую звернути особливу увагу на юридичні питання, вирішення яких необхідно для виходу на зовнішні ринки.

Головною помилкою при виході бізнесу на міжнародний ринок є неправильний старт. Важливо все продумати. Криза в Україні існує, тому бізнесу потрібно адаптуватися до нових умов, шукати способи реалізації продукту на інших ринках. Варто змістити фокус на керовані інструменти — діджитал маркетинг, розрахувати вартість кожного клієнта, активні прямі продажі, тощо.

Розвиток бізнесу в Україні вимушений здійснюватися в умовах ринкової трансформації економіки країни. З огляду на це загальноекономічні складнощі не можуть не призвести до загострення або виникнення певних проблем у різних галузях чи секторах економіки, у тому числі й у міжнародному бізнесі.

Організатори міжнародного бізнесу часто мають справу з політико-правовими, організаційними структурними, економічними та психосоціальними питаннями.

Політико-правові проблеми виникають через недосконалість або відсутність необхідних законодавчих актів, їх довільне тлумачення та потенційні можливості підриву політичної стабільності нашої країни та іноземних партнерів.

Організаційно-структурні проблеми розвитку міжнародного бізнесу в основному зумовлені недосконалістю та нерозвиненістю системи внутрішньої ринкової інфраструктури, повільною інтеграцією України в міжнародний політичний та економічний ландшафт, консервативним прийняттям рішень.

Економічні проблеми розвитку міжнародного бізнесу зумовлені недостатнім обміном внутрішньої валюти, порушенням принципів ринкового ціноутворення, недосконалістю систем стимулювання реального сектору економіки, відсутністю ефективної системи міжнародного маркетингу як умови ефективної комунікації між підприємствами. Попит і пропозиція в міжнародному масштабі.

Соціально-економічні проблеми розвитку міжнародного бізнесу зумовлені консервативним економічним мисленням, відсутністю професійного досвіду управління значною частиною дисципліни міжнародних економічних відносин, несприйняттям певних форм міжнародного бізнесу окремими верствами суспільства, і брак знань, іноземні мови та ін.

Проблеми, зумовлені вищезазначеними причинами, у кінцевому підсумку перешкоджатимуть надходженню інвестицій в Україну та визначатимуть певні тенденції розвитку міжнародного бізнесу в нашій країні.

По-перше, найбільш активну підприємницьку діяльність в Україні розгортають партнери з індустріально розвинених країн, капітали яких характеризуються високою мобільністю.

По-друге, спільні підприємства в основному створюються на двосторонній основі з метою здійснення промислової діяльності.

По-третє, початкові іноземні інвестиції були невеликими, і іноземні партнери відчували невпевненість на незнайомому українському ринку.

По-четверте, більшість іноземних підприємств, особливо малих і середніх, орієнтуються на швидке повернення невеликих інвестицій і комерційних інтересів у разових операціях, які часто мають спекулятивний характер. По-п'яте, міжнародна підприємницька діяльність зосереджена в технологічних, промислових і виробничих центрах України. Сучасна управлінська практика показує, що зазначені вище проблеми та тенденції різною мірою існують на всіх рівнях управління спільним підприємством – у виробничому, галузевому, регіональному, національному, міжнародному.

Саме тому їх вирішення вимагає єдності у діях кожної ланки реалізації бізнес проекту, формування стратегії масштабування та ефективної системи керування бізнес-процесами.

Останні зміни законодавства, які надають можливість уникати відповідальності корупціонерам та шахраям в Україні, не прагнення таких осіб до юридичної відповідальності, може негативно вплинути на інвестиційний клімат, оскільки фактично дає зрозуміти іноземним інвесторам, що їх активи можуть бути безкарно викрадені.

Питання легалізація іноземців в Україні, які інвестують в економіку України або у свій власний бізнес кошти також є актуальним, оскільки дійсно є бажані для такого способу отримання постійного дозволу на проживання в Україні.

На сьогодні дійсно існує така можливість як оформлення дозволу на імміграцію та потім постійної посвідки шляхом здійснення інвестиції, яка повинна відповідати сумі не менше ніж 100 тисяч доларів США. Вказану інвестицію належить зареєструвати у порядку, який визначений урядом. [6].

Після цього компанія може використовувати зазначені кошти відповідно до свого інвестиційного плану. Тобто без жодних обмежень. У тому числі за ці кошти може бути куплена нерухомість, яка буде оформлена на компанію. Звучить непогано.

Для початку треба внести кошти на інвестиційний рахунок, а потім вже переказати з нього до статутного капіталу.

Тут починається проблема, оскільки не кожен банк відкриває такі інвестрахунки, а ті що відкривають, вимагають надати докази. проживання за конкретною адресою саме в Україні, який не кожен іноземець може надати.

Кошти мають бути внесені до статутного фонду компанії. Їх можна привести особисто в Україну, задекларувавши на митниці.

Доречи, у 2021 році була надана можливість робити переводи інвестиційних коштів з закордонного рахунку на рахунок української компанії, що дещо спростило процес. Проте ще існують перепони у виборі такого шляху інвестування.

Наприклад, якщо б інвертору була надана можливість подачі заяви на імміграцію та всіх інших документів через представника за дорученням або адвокатом по ордеру, це було б набагато простіше. Ми все-таки маємо справу із бізнесменами, які є зайнятими людьми.

Наступна проблема у тому, що посвідка на постійне проживання, видається лише після попереднього отримання дозволу на імміграцію. [11].

Дозвіл же на імміграцію в Україні традиційно оформляється до 1 року і звісно, що бюрократична система державної міграційної служби і її співробітники роблять все для того, щоб цей строк саме був максимально довшим саме за максимально можливі 12 місяців.

Таке відношення до інвесторів зразу відлякує іноземців. Як можна вкладати кошти у таку державу, де потрібно чекати рік із перспективою отримання відмови по якимось формальним підставам.

Було б дуже добре якщо би регулювання цього питання було більш лояльним до іноземних інвесторів в Україні і було би встановлено, що такий дозвіл на імміграцію видається з обмеженням строку на його оформлення, наприклад, строком хоча б у один місяць.

Звісно, що довгий строк оформлення дозволу на імміграцію також не сприяє застосуванню цього шляху отримання постійно виду на проживання в Україні.

Також можна висловити зауваження, що сума інвестиції у 100 тис. доларів США є занадто великою для пересічного іноземного інвестора в Україні.

Доречи, у законодавстві України не передбачено отримання дозволу на імміграцію та посвідки на проживання для іноземця - фізичної особи підприємця, що створює дискримінацію між суб'єктами господарської діяльності.

Крім того, дозвіл на імміграцію видається лише при наявності відповідної державної квоти. Хоча, останні роки квота по цьому напрямку міграції була не обмежена. Проте було б логічно взагалі ліквідувати квотний принцип щодо інвесторів, які мігрують у Україну.

Доречи зараз іноземці, які вже мають право на проживання в Україні стикаються зі складнощі щодо повернення в Україну, оскільки Молдова та країни ЄС відмовляються видавати їм транзитні візи, при цьому уряд України ніяк це питання не намагається вирішити. Звісно для інвесторів, які мають в Україні активи, така ситуація дуже неприємна та сприяє незаконному відчуженню їх майнових прав і ймовірного порушення їх права власності.

Незважаючи на проблеми і складні тенденції розвитку бізнесу на зовнішніх ринках, Україна безумовно, цікавить іноземних інвесторів, і навіть у довгостроковій перспективі.

Інтерес їх характеризується як загальними масштабами застосування інвестицій, так і позитивними вимогами щодо ринкових перетворень і стабілізації політичної обстановки у країні. Перспективним напрямом розвитку бізнесу є також спільне підприємництво з бізнесами країн, які розвиваються. Поки що влада України навіть не задекларувала цілі та завдання української зовнішньоекономічної політики щодо

цього. І це саме в час, коли ринки країн, які розвиваються, фактично відкриті для підприємств України.

Розвитку взаємовигідних економічних відносин з країнами, що розвиваються, можна сприяти, оскільки багато країн, що розвиваються, мають вирішувати ті самі проблеми, які сьогодні вирішує Україна.

Зрозуміло, що є певні передумови для поглиблення та розширення підприємницької діяльності країн, що розвиваються. Чимало з них за певних умов могли б стати якщо не великими, то середніми інвесторами в економіку України. Інакше кажучи, нашій державі необхідно якнайшвидше розробити концепцію економічних відносин з країнами, що розвиваються, як в цілому, так і з групами країн та окремими країнами-партнерами.

Якщо говорити про перспективи розвитку міжнародного бізнесу в Україні, то це в основному залежить від загального рівня економічного розвитку країни, реального ефекту від реформ, серйозних оновлень структури суспільного виробництва та розвитку української економіки.

3.2. Застосування інновацій для розвитку іноземних бізнес проектів в Україні

В наш час з'являється безліч фантастичних речей. Штучний інтелект, кіборги і, звичайно, блокчейн. Останнім часом постійно на слуху поняття інформаційне суспільство, обсяг інформації тощо. Так, насправді інформація має велике значення для розвитку людства, у сенсі того, куди воно рухається і чого прийде.

З погляду інформатики, людина — звичайна інформаційна система, яка лише біологічного типу і має інтелект. І ця система спочатку обмежена своїми психофізіологічними особливостями. Тобто людина може сприйняти, обробити та якимось чином застосувати у реальному житті обмежену кількість інформації. Збільшити продуктивність людини в рази вдалося завдяки науково-технічному прогресу. Результатом еволюції розуму стали інтелектуальні машини, і людство перейшло на новий рівень розвитку, вступило в інформаційну епоху. [42, с. 115].

Вага інформаційної економіки постійно зростає, і в економічно розвинених країнах її частка становить 60-90% від сумарного робочого дня, тоді як на початку століття вона становила трохи більше 5-10%. З початку нашої ери для подвоєння обсягу знань знадобилося 1750 років, друге подвоєння відбулося 1900 року, третє - до 1950 року. Сьогодні обсяги інформації подвоюються чи не щорічно. Це називають інформаційним вибухом.

Реалізація нової адміністративно-планової економіки здійснювалося шляхом активного державного втручання та централізованого бюджетного фінансування. В ринкових умовах старий механізм запровадження нового вже не діє, а нові лише сформовані.

На зміну окремим формам і методам економічної рівноваги прийшли інші. Розвиваються нові форми організації економіки та організаційної діяльності, а «конкуренція» означає змагання. У цій ситуації промисловим компаніям необхідно впроваджувати інноваційну діяльність.

Інша характерна риса нинішньої епохи, часу науки та високих технологій — процес мініатюризації, коли для вирішення поставленого завдання людина витрачає дедалі менше матеріалів. Тобто технічний прогрес супроводжується підвищенням продуктивності праці, що виявляється у заміщенні матеріальних ресурсів (речовини, обсягу, енергії) інтелектуально-інформаційними ресурсами.

Одним із факторів, що сприяє активній інноваційній діяльності підприємств, є наявність інноваційного проекту, здатного до розробки. Однією з проблем є інноваційний менеджмент підприємств. Управління інноваціями – відносно новий процес для України. Інновації та інноваційний розвиток дуже сильно постраждали за останній час. Вплив невизначених факторів визначає високий ризик такої діяльності.

Цей ризик стає особливо значущим в умовах економічної трансформації (в тому числі через об'єктивні причини), коли приймається багато важливих рішень відсутності інформації. Питання ризику відіграють важливу роль у дослідженні ринку, яке передуює розробці та впровадженню інновацій і, зокрема, маркетинговій діяльності.

У 2023 році в Україні працюють декілька інституцій, що забезпечують підтримку інноваційної діяльності.

Перший – це Фонд розвитку інновацій – державний фонд, створений за ініціатииви Кабінету Міністрів України з метою сприяння створенню та розвитку українських технологічних стартапів на ранніх стадіях їх розвитку, з метою збільшення їх глобальна конкурентоспроможність. (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 895 від 07.11.2018 р.).

Основними завданнями Фонду є:

- Надання безповоротної фінансової підтримки на конкурсних засадах комерційним суб'єктам приватного економічного сектору, які здійснюють інноваційну діяльність з метою комерціалізації її результатів, або на конкурсних засадах інноваційним проектам з великим потенціалом комерційного успіху фінансування,
- залучення фінансування інноваційного сектору від українських НУО, підприємств та установ, міжнародних та іноземних урядів, неурядових фінансових і нефінансових організацій, а також приватних осіб,
- організація та конкурсний відбір інноваційних проектів та надання фінансової та/або технічної допомоги для їх реалізації,
- просування інноваційних розробок приватних суб'єктів господарювання серед потенційних українських та іноземних споживачів та покупців інноваційної продукції.

Фонд покликаний підтримувати інноваційні проекти та контролювати їх ефективну реалізацію та цільове використання наданих коштів.

На 01.03.2023 року цим Фондом оброблено понад 3 700 заявок, розмір наданих грантів становить понад 160 млн. грн., профінансовано понад 229 стартапів.

Наступний - Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, яка створена для фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різної форми власності, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для сприяння розвитку реальної економіки та підвищення внутрішнього експортного потенціалу продукції вироблених різними галузями національної економіки, займається захистом і підтримкою національного виробника.

Щодо Національного фонду досліджень України (НФДУ), то основним завданням останнього є грантова підтримка фундаментальних наукових досліджень у

галузі природничих, технічних, суспільних та гуманітарних наук, та прикладних наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки.

У 2021 році НФДУ були укладені договори на фінансування 208 проєктів-переможців. Загальна сума запланованого фінансування грантових проєктів відповідно укладених договорів у 2021 році становила 660 804 825 грн. Порівняно із 2020 роком загальна сума фінансування грантових проєктів у 2021 році збільшилась на 405 503 397 грн.

У 2021 році фінансування отримали: наукові установи за 116 проєктів на загальну суму 402 852 424 грн., заклади вищої освіти за 97 проєктів на загальну суму 256 964 301 грн., інші установи за одним проєктом на суму 988 100 грн.

Мережа Центрів підтримки технологій та інновацій (TISCs) – це вже міжнародний проєкт Всесвітньої організації інтелектуальної власності, який реалізується в Україні з 2018 року на підставі Меморандуму про взаєморозуміння між Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) щодо створення Центрів підтримки технологій та інновацій в Україні від 26.07.2018.

Метою TISCs є надання заявникам зручних та вичерпних консультацій та підтримки у сфері права інтелектуальної власності в Україні та за кордоном, а також підвищення обізнаності щодо набуття, використання та захисту інтелектуальної власності серед представників малого та середнього бізнесу, стартапів, винахідників та креативних індустрій.

Проте, Україна є країною з високим рівнем корупції, що створює значні ризики для іноземних бізнес проєктів. Щоб подолати ці ризики, можна застосовувати різноманітні інноваційні проєкти. Саме тому потрібно окремо зупинитися на цьому питанні.

Завдяки наявності інформаційних баз даних на різних сайтах, відкритого доступу до сайту Верховної ради України та Єдиного державного реєстру судових рішень допомагає швидко аналізувати зміни до законодавства та реагувати на негативні прояви влади.

При цьому в Україні впроваджено Електронний суд, або як він називається повністю - Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЄСІТС).

Згідно з Положенням про порядок функціонування окремих підсистем ЄСІТС це сукупність інформаційних та телекомунікаційних підсистем (модулів), які забезпечують автоматизацію визначених законодавством та Положенням процесів діяльності судів, органів та установ в системі правосуддя, включаючи: документообіг, автоматизований розподіл справ, обмін документами між судом та учасниками судового процесу, фіксування судового процесу та участь учасників судового процесу у судовому засіданні в режимі відеоконференції, складання оперативної та аналітичної звітності, надання інформаційної допомоги суддям, а також автоматизацію процесів, які забезпечують фінансові, майнові, організаційні, кадрові, інформаційно-телекомунікаційні та інші потреби користувачів ЄСІТС.

Ще один важливий момент – гроші. Раніше колись це були зливки металу, викарбувані монети, потім з'явилися асигнації. Зараз уже і від паперу відходять, обсяг і оборот готівки у світі неухильно скорочується, і мільярди віртуальних нулів переводяться з рахунку на рахунок у всьому світі, ніхто їх у валізах не перевозить.

Нам зручно використовувати банківські картки. Проте через безготівкові інструменти забезпечується тотальний контроль грошей, бо ці транзакції відстежуються і фіксуються. Це буває великою проблемою при міграції, оскільки не завжди можна вільно перевезти гроші між країнами.

Зараз такі технології як блокчейн переводять саме поняття грошей, як еквівалента праці та матеріальної цінності, на новий рівень, і сучасні «шахтарі» майнуть віртуальне золото, заглиблюючись у віртуальні шахти і багато з них уже мають абсолютно фантастичне, але таке ж віртуальне багатство. Такі інструменти активно можуть використовуватися при міграції людей і бізнесу.

У блокчейна одна відмінна риса - це децентралізована, анонімна, автономна і відкрита всім система підтвердження певних домовленостей чи транзакцій. На ці транзакції можна закріпити право власності на будь-що, наприклад, на гроші, і тоді виходить криптовалюта типу біткоїну.

Україна встановила порядок декларування криптовалюти, де біткойни — це нематеріальний актив. Зараз вже розглядається можливість використовувати блокчейн для оптимізації проведення внутрішніх транзакцій у банку або для проведення транзакцій між банками і т. д. Тобто це ще одна робоча технологія, яка буде використовуватися тими ж регулюючими органами, а також людьми, які бажать бути більш вільними від державних структур.

Тут проглядається компроміс між централізацією і децентралізацією. Держава ніколи добровільно не відмовиться від своєї ролі емітента та регулятора валют. Крім того, держава завжди дбає про свою безпеку, а отже ніколи не буде прозорою інформаційною системою, наприклад, за закритими статтями бюджету. Під приводом таємності (щоб вороги не дізналися).

Отже, спочатку передбачається певний розумний компроміс між децентралізованою анонімною системою підтвердження чогось, запровадження реєстрів управління власністю, управління контрактами тощо і деякої централізованої, захищеної від загального огляду частини інформаційної системи.

Все, здавалося б, добре, але саме тут ховається потенціал і з'являється можливість змін. Тому що є ймовірність, що використання блокчейну дозволить згаданій децентралізованій структурі відтіснити державу.

Виходить, що можна виділити цікавий маркер. Якщо в якійсь країні інтенсивно розвиваються блокчейн-технології, якщо влада дає їм зелене світло, чи це означає, що держава в цій країні слабшає і випускає з рук якісь важелі контролю?

Якоюсь мірою так воно і є. Це як феномен соціальних мереж, у яких люди об'єднуються, обмінюються інформацією, а держава неспроможна повністю контролювати ці комунікації.

Таким чином, безконтрольний розвиток та впровадження блокчейну несе потенційну загрозу для існування держав у сучасному розумінні. Ці держави, на перший погляд, мають два шляхи: або вибрати «китайський» варіант, побудувати «велику стіну» і відгородитися від решти світу, або звалитися в анархічну псевдосвободу.

Але є третій варіант. Це варіант поділу людей не за належністю до державних утворень, а за належністю до певних соціальних груп. Тобто у еліті з'являється шанс остаточно дистанціюватися від основної маси населення і зажити нарешті щасливим, відокремленим життям, побудувавши «рай земний» на обмеженій території для вузького кола осіб.

Поки що рівень блокчейн-технологій не дозволяє великим децентралізованим кластерам людства існувати без централізованого регулювання. Але як тільки це стане можливим, верхівка «цивілізованого» світу негайно освоїть цю децентралізацію, а тим, кого призначать чужими на цьому «святі життя», залишать диктатуру, тоталітаризм тощо.

Саме тому важливо будь-якій людині і на сам перед людині бізнесу готуватися до міграційних процесів, оскільки в умовах звуження прав та свобод на вільне підприємництво міграція може бути порою єдиним варіантом збереження своїх активів.

3.3. Шляхи вдосконалення управління міжнародними проектами в Україні

Динаміка глобалізації, революції у сфері інформаційних технологій та безпрецедентний розвиток інновацій призвели до загострення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, ускладнюючи, а часом і радикально змінюючи середовище, в якому працюють компанії.

За таких умов виживання підприємства, його конкурентоспроможність, здатність отримати та зберегти лідерство на ринку значною мірою залежать від його здатності реагувати на такі зміни та можливості, а також його здатності застосовувати нові методи та принципи організації бізнесу.

Застосування інноваційних технологій - використання блокчейн технології, штучного інтелекту та інших інноваційних проектів може допомогти зменшити ризики корупції та підвищити прозорість угод.

Звісно, що такий інструмент як система електронного суду може допомогти у питаннях захисту прав бізнесменів в Україні, проте було б непогано його вдосконалити, щоб можна було швидко аналізувати перспективу судової справи.

Розвиток правової бази - необхідно вдосконалювати законодавство та створювати сприятливі умови для іноземних бізнес проектів в Україні. Це допоможе зменшити ризики та забезпечити стабільність проектів.

Для вдосконалення законодавства та створення сприятливих умов для іноземних бізнес проектів в Україні необхідно виконати наступні кроки:

1. Провести аналіз законодавства - необхідно провести аналіз законодавства та виявити ті законодавчі акти, які перешкоджають розвитку іноземних бізнес проектів в Україні.

2. Прийняти нові закони - на основі аналізу законодавства необхідно прийняти нові закони, які стануть сприятливими для іноземних бізнес проектів в Україні.

3. Створити спеціальну комісію - для покращення умов для іноземних бізнес проектів в Україні, необхідно створити спеціальну комісію, яка буде займатися цим питанням.

4. Забезпечити захист прав іноземних інвесторів - для залучення іноземних інвестицій в Україну, необхідно забезпечити захист прав іноземних інвесторів та гарантувати їх безпеку.

5. Встановити податкові пільги - для стимулювання іноземних бізнес проектів в Україні, необхідно встановити податкові пільги та знизити податкове навантаження на іноземних компаній.

6. Покращити інфраструктуру - для залучення іноземних бізнес проектів в Україну, необхідно покращити інфраструктуру та забезпечити доступ до сучасних технологій.

7. Забезпечити стабільність - для приваблення іноземних інвестицій в Україну, необхідно забезпечити стабільність політичної та економічної ситуації в країні.

Було б добре зробити так, що б інвестор, який здійснив інвестицію та подав документи на оформлення дозволу на імміграцію міг перебувати на території України тимчасово, тобто на підставі або окремо виданої посвідки на тимчасове перебування,

або просто на підставі факту подачі документів на отримання дозволу на імміграцію через інвестиції.

В такому разі інвестор не повинен би був робити додаткових дій щодо тимчасової легалізації, наприклад, через дозвіл на працевлаштування.

Внести зміни щодо цього було би дійсно логічно, оскільки людина, яка інвестує у свій бізнес в Україні не завжди бажає працювати у цьому бізнесі, а може створювати робочі місця і тому надати можливість іноземцям тимчасово проживати до оформлення постійної посвідки на проживання було би цілком логічно та сприяло би активізації цієї програми.

Тим паче, що у останні роки було ускладнено процедуру видачі віз, і замість одної візи категорії D, яка діяла раніше, було впроваджено різні її модифікації.

Через це тепер іноземці, які отримали візу, наприклад, для короткострокову С-08 або довгострокову для працевлаштування D-04, не можуть змінити свій статус та податися на імміграцію (віза) без виїзду з України та оформлення нової візи категорії D-01. Це дуже не зручно та коштовно, а у час пандемій та збройних конфліктів ще й небезпечно.

Схожих припон законодавство країн ЄС зазвичай не має, там є можливість легалізуватися без виїзду та оформлення додаткових віз.

Посвідка на постійне проживання в Україні для іноземців видається лише після попереднього отримання дозволу на імміграцію, який традиційно оформляється до 1 року, було краще би дозвіл на імміграцію видавався інвесторам у скороченому порядку за один місяць разом із посвідкою на постійне проживання, а звернення можна було подавати онлайн, наприклад, через Дію. [5].

Оскільки людина, яка інвестує у свій бізнес в Україні, не завжди бажає працювати у цьому бізнесі, а може створювати робочі місця і тому надати можливість іноземцям тимчасово проживати до оформлення постійної посвідки на проживання було би цілком логічно та сприяло би активізації цієї програми.

Крім того, дозвіл на імміграцію видається лише на при наявності відповідної державної квоти. Було б логічно ліквідувати квотний принцип щодо інвесторів, які мігрують у Україну.

Також можна зменшити мінімальну сума інвестиції для отримання права на постійне проживання, наприклад, до 10 або 20 тисяч доларів США. Саме таких коштів достатньо, щоб відкрити в Україні якийсь невеликий бізнес. Через такі зміни Україна могла би отримати реальні інвестиції у малий бізнес.

Доречи, у законодавстві України не передбачено отримання дозволу на імміграцію та посвідки на проживання для іноземця - фізично особи підприємця, така можливість є лише з виростанням юридичної особи, що створює дискримінацію між суб'єктами господарської діяльності. [8].

Для залучення іноземного капіталу пропоную розробити та впровадити можливість швидкої та безпроблемної легалізації інвесторів Україні з урахуванням вказаних вище пропозицій.

Доречи, у законодавстві України не передбачено отримання дозволу на імміграцію та посвідки на проживання для іноземця - фізично особи підприємця, така можливість є лише з виростанням юридичної особи, що створює дискримінацію між суб'єктами господарської діяльності.

Нещодавно було ускладнено процедуру видачі віз, і замість одної візи категорії D, яка діяла раніше, було впроваджено різні її модифікації [10]. Так, іноземці, які отримали візу, наприклад, для короткострокову (С-08) або довгострокову для працевлаштування D-04, не можуть змінити свій статус та податися на імміграцію (віза) без виїзду з України та оформлення нової візи категорії D-01. Це дуже не зручно та коштовно.

Таким чином, для залучення іноземного капіталу пропоную розробити та впровадити вказані вище зміни до діючого законодавства та сприяти швидкої та безпроблемної легалізації інвесторів Україні.

Підвищення кваліфікації кадрів - необхідно забезпечити професійну підготовку кадрів для роботи в міжнародних проектах. Це також допоможе забезпечити ефективне управління проектами та підвищити їх успішність.

Для забезпечення професійної підготовки кадрів для роботи в міжнародних проектах, необхідно виконати наступні кроки:

1. Розробити спеціалізовані програми навчання - необхідно розробити спеціалізовані програми навчання, які будуть орієнтовані на підготовку кадрів для роботи в міжнародних проектах.

2. Сприяти міжнародному обміну студентами - для підвищення кваліфікації та отримання досвіду в роботі з іноземними партнерами, необхідно сприяти міжнародному обміну студентами та викладачами.

3. Організувати стажування - для отримання практичного досвіду в роботі з міжнародними проектами, необхідно організувати стажування в іноземних компаніях та організаціях.

4. Підвищувати рівень мовної підготовки - для ефективної комунікації з іноземними партнерами, необхідно підвищувати рівень мовної підготовки кадрів.

5. Залучати до навчання професіоналів з міжнародного досвіду - для отримання цінного досвіду в роботі з міжнародними проектами, необхідно залучати до навчання професіоналів з міжнародного досвіду.

6. Проводити тренінги та семінари - для підвищення кваліфікації та отримання нових знань в роботі з міжнародними проектами, необхідно проводити тренінги та семінари.

7. Сприяти розвитку професійних мереж - для обміну досвідом та знаннями в роботі з міжнародними проектами, необхідно сприяти розвитку професійних мереж та спільнот.

Розвиток мережі партнерств - необхідно створювати партнерські відносини з міжнародними компаніями та організаціями, що допоможе забезпечити доступ до нових технологій та ринків. А саме:

– Вивчити ринок - перед тим, як шукати партнерів серед міжнародних компаній та організацій, необхідно вивчити ринок та зрозуміти, які сфери діяльності є найбільш перспективними для співпраці.

– Встановити контакти - для встановлення контактів з міжнародними компаніями та організаціями, можна використовувати різні канали комунікації, такі як електронна пошта, соціальні мережі, конференції та виставки.

– Пропонувати вигоди - для залучення партнерів до співпраці, необхідно пропонувати вигоди, такі як доступ до нових технологій, ринків та можливостей для розвитку бізнесу.

– Розвивати взаємовигідну співпрацю - для успішної співпраці з міжнародними партнерами, необхідно розвивати взаємовигідну співпрацю, де обидві сторони отримують користь.

– Забезпечувати якість - для збереження партнерства з міжнародними компаніями та організаціями, необхідно забезпечувати якість продуктів та послуг, а також дотримуватися умов співпраці.

– Розвивати особисті контакти - для підтримки партнерства з міжнародними компаніями та організаціями, необхідно розвивати особисті контакти з представниками цих компаній та організацій.

– Бути відкритим до нових ідей - для успішної співпраці з міжнародними партнерами, необхідно бути відкритим до нових ідей та можливостей для розвитку бізнесу.

Підтримка інноваційних стартапів - необхідно створювати сприятливі умови для розвитку інноваційних стартапів в Україні, що допоможе залучати іноземні інвестиції та створювати нові робочі місця.

Створення сприятливого бізнес-екосистеми - для розвитку інноваційних стартапів в Україні необхідно створити сприятливу бізнес-екосистему, яка буде забезпечувати доступ до фінансування, інфраструктури та експертизи.

Фінансування стартапів - для залучення іноземних інвестицій в інноваційні стартапи в Україні, необхідно створити сприятливі умови для фінансування, такі як податкові пільги та інші інструменти.

Створення інкубаторів та акселераторів - для розвитку інноваційних стартапів в Україні необхідно створити спеціальні програми підтримки, такі як інкубатори та акселератори, які забезпечать доступ до експертизи та інфраструктури.

Залучення менторів та експертів - для успішного розвитку інноваційних стартапів в Україні необхідно залучати менторів та експертів, які допоможуть стартапам зрозуміти ринок та розвивати бізнес.

Розвиток ІТ-сектору - для розвитку інноваційних стартапів в Україні необхідно розвивати ІТ-сектор та забезпечувати доступ до нових технологій та ринків.

Підтримка наукових досліджень - для успішного розвитку інноваційних стартапів в Україні необхідно підтримувати наукові дослідження та сприяти їх комерціалізації.

Сприяння міжнародному співробітництву - для успішного розвитку інноваційних стартапів в Україні необхідно сприяти міжнародному співробітництву та залученню іноземних партнерів та інвесторів.

Моніторинг та оцінка ризиків - необхідно проводити систематичний моніторинг та оцінку ризиків для кожного проекту, що допоможе забезпечити своєчасне виявлення та запобігання можливим проблемам.

Визначення потенційних ризиків - перед початком проектування необхідно провести детальний аналіз потенційних ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проекту.

Створення плану управління ризиками - на основі аналізу потенційних ризиків необхідно створити план управління ризиками, який містить опис можливих ризиків та шляхи їх запобігання.

Регулярний моніторинг - необхідно проводити регулярний моніторинг проекту з метою виявлення можливих ризиків та їх вирішення в найкоротший термін.

Оцінка впливу ризиків - для кожного ризику необхідно оцінити його вплив на проект та визначити можливі наслідки.

Розробка плану дій - на основі виявлених ризиків та їх впливу на проект необхідно розробити план дій, який містить опис заходів для запобігання та вирішення проблем.

Постійне оновлення плану управління ризиками - план управління ризиками повинен бути постійно оновлюваний з метою врахування нових ризиків та змін у вже існуючих.

Залучення експертів - для більш ефективного моніторингу та оцінки ризиків можна залучати експертів, які мають досвід у вирішенні подібних проблем.

У сучасному поліцентричному світі ХХІ століття основними тенденціями глобального економічного розвитку, які розкривають його сутність, є імміграційна політика, специфіка та векторна спрямованість національних економік, інституціоналізація та сучасні міграційні процеси. До важливих факторів, що впливають на економічну модель країни, належать імміграційна політика та еміграційна політика [65, с.11].

Висновки до розділу 3

Розвиток глобальної економіки призводить до міжнародного масштабування, оскільки в умовах посилення конкуренції можуть вижити лише найсильніші. Часто найпотужніші передбачають збільшення масштабів. Виняток становлять компанії з нішевою стратегією, що пропонують унікальні продукти, які важко скопіювати.

Світовий досвід переконливо доводить, що імміграція чи міжнародна експансія часто стають єдиним шансом компанії на виживання. В результаті кількість таких процесів невідомо зростає в усьому світі. Цей процес особливо важливий для українського бізнесу.

Для вітчизняних підприємств, основними характеристиками яких є нижчий рівень конкурентоспроможності порівняно з іноземними конкурентами та які працюють в умовах дефіциту фінансів і воєнного стану, імміграція може стати стратегічним фактором успіху, який підвищує їх ринкову вартість і досягає успіху. Конкурентна перевага, закріплення позицій на внутрішньому ринку та завоювання нових ринків [42, с. 58].

Однак на даному етапі український ринок має деякі економічні та правові проблеми та інституційні характеристики, які відрізняють його від інших країн.

До них належать:

- ринок бізнес-імміграції та відповідні імміграційні програми недостатньо розвинені;
- корумпованість органів державної влади та їх важлива роль у наданні комерційних переваг конкретним учасникам ринку;
- інсайдери становлять значну частку корпоративних акціонерів;

- право власності на активи та структура власності не є прозорими;
- труднощі з отриманням інформації про власників активів (закриті реєстри)
- слабкий захист прав інвесторів/акціонерів (особливо міноритарних акціонерів);
- складність легалізації бізнес-імміграції;
- широке використання офшорних механізмів у зовнішньоекономічних угодах;
- низький рівень ділової культури та етики;
- ринок сильно монополізований;
- висока частка недружніх поглинань, тіньових оборудок і розкрадання корпоративних активів;

Законодавчі проблеми державного регулювання приватної власності: переслідування державних та приватних інтересів, «схематизація» угод, втручання держави в приватні бізнес-процеси тощо. Серед проблем для іноземців в Україні – високі політичні ризики, військові конфлікти та неадекватне законодавство.

Варто також підкреслити, що у сфері захисту інтелектуальної власності відсутність державних інституцій, які б ефективно захищали права власників, є основною перешкодою для зовнішніх інвесторів, збільшуючи ризик захоплення привабливих бізнесів хижакими.

Зокрема, поширеність хижачької поведінки зменшує стимули для власників бізнесу покращувати свою конкурентоспроможність, оскільки конкуруючі підприємства часто стають мішенями хижаків.

Проблема ускладнюється ще й недосконалістю законодавчих норм, що встановлюють відповідальність за незаконне заволодіння майном, та фактичною неспроможністю держави протистояти цьому явищу.

Незважаючи на відсутність офіційної статистики щодо атак в Україні, науковці, аналітики, експерти та практики сходяться на думці, що це явище негативно вплинуло на інвестиційну привабливість країни, відлякавши не лише іноземних стратегічних інвесторів, а й внутрішніх інвесторів.

Нерозголошення, непрозорість та нерегулярність багатьох вітчизняних бізнес-компаній ускладнює процес переходу власності та створює труднощі у визначенні ринкової вартості активів при їх придбанні.

Високий ступінь економічної та політичної невизначеності, нестабільність економічного інвестиційного середовища, тіньованість української економіки ускладнюють процес прогнозування розвитку компаній після інтеграції, оцінку можливостей їх вартості та динаміки їх змін у майбутньому.

Відсутня консолідована фінансова звітність, яка не відповідає міжнародним стандартам, що важливо для іноземних інвесторів.

Якщо всі ці питання не будуть вирішені, вони й надалі негативно впливатимуть на інвестиційну привабливість українських компаній і сприятимуть збереженню негативного іміджу України на міжнародній арені.

Проблема існує і її потрібно вирішувати. Отже, для того, щоб розпочати процес залучення іноземних підприємств в Україну та підвищити їх ефективність в Україні, необхідно виконати наступні основні завдання:

- Економічна та політична ситуація стабільна.
- Забезпечити економічне зростання та відновити платоспроможний попит.
- Посилити захист прав власності, у тому числі інтелектуальної власності, та посилити кримінальну відповідальність за порушення цих прав.
- Створити ефективну судову систему.
- Розвивати внутрішні конкурентні ринки.
- Мінімізувати «тіньову економіку» та корупцію.
- Дерегулювати та обмежити втручання держави в бізнес.

Міграція – це багатогранне явище з неясними соціально-економічними наслідками. В українському контексті це явище часто означає оплакування втрати трудового потенціалу, який покидає нашу країну. Однак значні економічні вигоди від імміграції та позитивний імміграційний баланс додають позитивних настроїв.

ВИСНОВКИ

Такі фактори, як посилення глобальної конкуренції, агресивна політика окремих гравців ринку, швидкі технологічні зміни, фінансова дерегуляція та інші фактори створили потребу для бізнесу розширювати свою діяльність у сучасному світі, що призводить до популярних шляхів розвитку, таких як міжнародна експансія та переміщення бізнесу .

У результаті підприємства консолідуються, стають більш впливовими та менш регульованими та контрольованими національними урядами та міжнародними економічними організаціями.

Мотивація міграційного процесу істотно змінюється в залежності від конкретного історичного періоду. Стратегічні мотиви, сформовані під сукупним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, є основними мотивами прийняття імміграційних рішень. Основною причиною відкриття цих підприємств є зміна конкурентного середовища.

Мотиви міжнародної бізнес-міграції умовно можна розділити на такі: внутрішні, зумовлені необхідністю пошуку нових напрямів розвитку, зовнішні, зумовлені змінами бізнес-середовища, особисті цілі керівництва компанії.

Здійснюючи міграцію та розширення, компанія прагне володіти додатковими активами, придбати інші компанії, розширити спектр послуг і досягти оптимального співвідношення між своїм розміром і досягнутими результатами, а також між різноманітністю діяльності та різноманітністю свого бізнесу. зменшити ризик.

Власники приватного бізнесу визнали, що на ринку, який постійно змінюється, посилення конкуренції та добре продуманий і якісно виконаний процес міграції можуть значно підвищити вартість їхніх компаній.

На даному етапі міжнародні процеси займають важливе місце в політиці приватного підприємництва як основний стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Міжнародні можливості стають все більш помітними та досяжними, і власники приватного бізнесу активно використовують їх у власних цілях.

Вплив міграційного процесу на економіку України має як позитивні, так і негативні моменти. З одного боку, вітчизняні компанії мають можливість інтегруватися з іноземними компаніями для розширення нових ринків і подальшого розвитку. З іншого боку, ринкова конкуренція може послабитися через відтік активних бізнесменів з країни.

Щоб захистити нашу економіку від негативних наслідків імміграції, необхідним і надійним щитом має бути контроль над цим процесом. Доцільною є державна політика, яка захищає приватну власність і підвищує матеріальний добробут населення, використовуючи зазначені вище переваги економічної транснаціоналізації, враховуючи інтереси українського та вітчизняного товаровиробника.

Якщо Україна дійсно хоче залучити капітал і надати іноземним інвесторам в Україні можливість швидкої та безпроблемної легалізації, то необхідно більш серйозно підійти до регулювання цього питання та наслідувати програми провідних країн, таких як Кіпр, Іспанія, Португалія, Угорщина, Канада, Сполучені Штати Америки, Туреччина, Грузія.

Підвищення конкурентоспроможності української економіки в умовах глобалізації можливе лише за рахунок динамічного зростання капітальних інвестицій. Залучення фінансових ресурсів, необхідних для модернізації та реструктуризації економіки, може забезпечити якісний перехід від дорогої, низькотехнологічної системи до високотехнологічного, експортоорієнтованого виробництва.

Сьогодні активність на українському ринку прямих інвестицій дуже слабка, що є поганим сигналом для економіки та інвестиційного середовища, тоді як зростання світових інвестицій випереджає зростання ВВП.

Слід зазначити, що перспективні з інноваційної точки зору галузі економіки залишаються інвестиційно привабливими в Україні. Це агропромисловий комплекс, переробна промисловість, логістична інфраструктура, фармацевтика, інформаційні технології, альтернативна енергетика тощо.

Основним показником оцінки інвестиційної привабливості для потенційних покупців і надалі залишатиметься здатність бізнесу генерувати грошові потоки та відповідні прибутки. Успіх бізнесу також залежить від таких факторів, як правильний

вибір галузі та бізнес-ідеї. Перевага залучення інвестицій відображається не тільки в галузі зі зростаючою продуктивністю та прибутковістю, а й у темпах зростання, які випереджають середні по галузі, що доводить здатність компанії виживати в конкурентному середовищі. Не менш важливою для потенційних інвесторів є правильна бізнес-модель і прибуткова бізнес-модель.

Інвестори віддають перевагу компаніям з ефективним менеджментом та чіткою стратегією розвитку бізнесу, яка впливає на фінансово-економічне становище компанії та результати діяльності компанії, впливає на зміну розміру статутного капіталу та його ринкової вартості.

В умовах дедалі жорсткішої конкуренції важливою умовою високої вартості акцій компанії на ринку є наявність захисних конкурентних переваг.

Пректне мислення для бізнесу, планування та чітка організаційна структура дозволяє збирати інформацію про витрати, аналізувати та готувати звіти про витрати для будь-якого відділу чи робочого елемента.

Комплексна структура проекту надає необхідну інформацію для подальшого планування та контролю його умов, ресурсів і витрат.

Ресурси проекту - це ресурси, необхідні для виконання проектних операцій: трудові ресурси, машини, обладнання, матеріали, гроші, енергія, інформаційні ресурси, обчислювальна та оргтехніка, виробничі площі, знання та фінанси.

Для оцінки грошових потоків, фінансових витрат та процесів переміщення бізнесу необхідно мати чіткий план дій та провести детальний аналіз всіх факторів, які можуть вплинути на успішність проекту.

У сучасному світі дуже важко створювати нові бізнес моделі, щоб вони стали успішними, тобто розвинулися до рівня великого бізнесу. Business transfer дійсно є найшвидшим шляхом для створення цінності у новій країні. Якщо іноземець хоче створити велику цінність, найшвидший спосіб перенести модель, яка створює цінність в іншому місці. Тому трендом є пошук такої бізнес моделі, яка відрізняється з погляду позиціонування від того, що було на ринку вже є.

Зволікання у вирішенні проблем, які заважають економіці України залучати інвестиції, все більше відштовхує нашу країну на «окраїну глобального світу» та робить її аутсайдером.

Для підвищення інвестиційної привабливості вітчизняного та міжнародного бізнесу необхідні негайні системні зміни. По-перше, ми маємо завершити розпочаті реформи. Головним пріоритетом є створення власного економічного зростання, власних інновацій і проходження етапів технологічного розвитку, які вже пройшли багато країн. У третьому тисячолітті технологічний розвиток йде дуже активно, і варто використовувати найбільш інноваційні та ефективні технології серед них. Це стосується не лише бізнесу, а й уряду та суспільства. Революція нових технологій може змінити економічну структуру і навіть спосіб життя людей. Він передбачає створення таких продуктів, як поїзди на магнітних килимках, електромобілі, альтернативна енергетика, багатошарова дорожня інфраструктура (включаючи пластикові дороги), зв'язок 5G і вище, а також широке використання роботів, 3D-технологій у виробництві, будівництві та повсякденне життя. Це є основою структурних змін в економіці багатьох країн.

Важливими для активізації інноваційної активності в Україні є, безумовно, удосконалення інвестиційного клімату, який в подальшому має забезпечити стабільність: макроекономічну політичну законодавчу («правил гри») валютну тощо. Дуже важливо відновити багатопланову участь держави в інвестиційному процесі (як ініціатора, інвестора, гаранта, органу регулювання і контролю) та, відповідно, скоригувати інституційний механізм державного регулювання інвестиційної діяльності в бік його спрощення та максимальної прозорості.

Насамкінець, необхідно особливо підкреслити, що будь-яку економічні, законодавчі й політичні реформи не забезпечать досягнення бажаного результату без зміни власної національної філософії та менталітету. Удосконалення потребує як особистісний розвиток кожного члена українського суспільства, так і ефективність взаємовідносин суспільства, влади і бізнесу.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР.
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2003 р., № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.
3. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» № 2411-VI від 01.07.2010 р. / Голос України офіційне видання № 132 від 20.07.2010.
4. Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні» № 1540а-XII від 10.09.1991 р. / Голос України офіційне видання № 185 від 24.09.1991.
5. Закон України „Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства” № 3773-VI від 22.09.2011 р. / Голос України, офіційне видання, № 199 від 25.10.2011.
6. Закон України «Про імміграцію»: станом на 12.03.2023 р. / Відомості Верховної Ради України, 2001, № 41, ст.197.
7. Закон України “Про інноваційну діяльність”/ Урядовий кур’єр, офіційне видання від 07.08.2002 — № 143.
8. Закон України «Про режим іноземного інвестування» № 93/96-ВР від 19.03.1996 р. // Голос України офіційне видання № 153 від 25.04.1996.
9. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 р. № 5080-VI. / Голос України офіційне видання № 153 від 26.09.2012.
10. Вимоги до організації роботи з оформлення віз для в’їзду в Україну і транзитного проїзду через її територію, затверджені наказом Міністерства закордонних справ України, Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України № 469/897/605 від 30.10.2017, та зареєстровані в Міністерстві юстиції України за № 1432/31300 24 листопада 2017 р. / Офіційний вісник України, офіційне видання, від 15.12.2017 - 2017 р., № 98, стор. 200, ст. 3025 — (Бібліотека офіційних видань).
11. Порядок провадження за заявами про надання дозволу на імміграцію і поданнями про його скасування та виконання прийнятих рішень, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від №1983 від 26.12.2002: станом на 19.04.2022 р. / Офіційний вісник України офіційне видання від 10.01.2003 — 2002 р., № 52, стор. 132, ст. 2400. — (Бібліотека офіційних видань).

12. Постанова Кабінету Міністрів України № 1466 від 27 грудня 2022 р. «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2023 рік».

13. Постанова Кабінету Міністрів України № 322 від 25.04.2018 “Про затвердження зразка, технічного опису бланка та Порядку оформлення, видачі, обміну, скасування, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсною та знищення посвідки на тимчасове проживання” / Офіційний вісник України, офіційне видання,- 2018 р., № 37 від 15.05.2018, стор. 79, ст. 1306.

14. Постанова Кабінету Міністрів України №770 від 02.11.2016 “Деякі питання надання адміністративних послуг у сфері міграції” / Урядовий кур'єр, офіційне видання № 206 від 03.11.2016.

15. Правила оформлення віз для в'їзду в Україну і транзитного проїзду через її територію, затвержені постановою Кабінету Міністрів України № 118 від 1 березня 2017 р. / Офіційний вісник України офіційне видання від 17.03.2017 - 2017 р., № 22, стор. 226, ст. 623.

16. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року» від 12.07.2017 No 482-р.

17. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.

18. Балабанова Г.П. Сучасні пріоритети імміграційної політики ЄС: уроки для України /Г.П. Балабанова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн./ Голов. ред. Сіденко С.В. – 2018. – № 1. – С. 123-129.

19. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

20. Білоус О. Г. Глобальні трансформації торгівлі: монографія / О. Г. Білоус, В. І. Власов. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. – 227 с.

21. Брензович К. С. Міжнародна студентська міграція та її вплив на соціально-економічний розвиток країн / К. С. Брензович // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип.

10. – С. 32-36.

22. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В. Т. Бусел. – Київ: Перун, 2015. – 1728 с.
23. Євроатлантичний вектор України: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, І. О. Кресіна, А. І. Кудряченко, Ю. С. Шемшученко та ін. Інститут держави і права імені В. М. Корещького НАН України. – Київ: Національна академія наук України, 2019. – 328 с.
24. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
25. Загарій В. К. Транснаціоналізація та її вплив на економіку України / В. К. Загарій. // Інтелект ХХІ. – 2017. – №3. – С. 16–22.
26. Зовнішні трудові міграції населення України / За ред. Е. М. Лібанової, О. В. Позняка. — К.: РВПС України НАН України, — К.: РВПС України НАН України, 2002. — С. 55—56.
27. Зростання попри війну: чого очікує бізнес від держави для розвитку в 2023 році. Анна Деревянко, виконавчий директор ЕВА. 4 жовтня 2022.
28. Іншин М. Про основні засади державної міграційної політики України / М. Іншин // Правові виклики сучасності: міжнародна міграція в умовах глобалізації: Матеріали І Міжнар. наук.-практ. онлайн конф./ [редкол.: Н.Д. Гетьманцева (голова), О.В. Кіріяк (відпов. секр.) та ін.]. – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – С. 61-63.
29. Керівництво до своду знань щодо управління проектами, 5-е видання/Project Management Institute (PMI). – Project Management Institute, Inc., 2012. – 614 с.
30. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVII Міжнар. конф., 5-6 жов. 2017 р., Київ, Україна / КНУ ім. Т.Г. Шевченка – Київ, 2017. – 569 с.
31. Концепція демографічного розвитку України на 2005—2015 рр. Проект. — К., 2004. — С. 7.
32. Крайнік О.М.. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013“Управління проектами» денної форми навчання / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджиєва – Запоріжжя, ЗДІА, 2015. – 80 с.

33. Малиновська О.А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: Монографія. К.:НІСД, 2018. – 472 с.
34. Малиновська О.А. Мігранти, міграція та Українська держава: аналіз управління зовнішніми міграціями: Монографія / О.А. Малиновська. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 123 с.
35. Маркетинг. Навчально-методичний посібник. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Нестерова К.С., Калмикова Н.Ю. Одеса. 2020.
36. Майер Дж.М. Основні проблеми економіки розвитку / Дж.М. Майер, Дж.Е. Раух, А. Філіпенко. – К.: Либідь, 2003. – 688 с.
37. Міграційні процеси в сучасному світі: світовий, регіональний та національний виміри: понятійний апарат, концептуальні підходи, теорія та практика: енцикл. / за ред. Ю. Римаренка. Київ: Довіра, 1998. 912 с.
38. Міграційні процеси в Україні: сучасний стан і перспективи / за ред. О. В. Позняка. Умань, 2007. 276 с.
39. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред. Л.В.Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
40. Ольшевська І.П. Оцінка впливу сучасних міграційних процесів на розвиток країн / І.П. Ольшевська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Вип. 12. – К.: КНЕУ, 2014. – С. 171-180.
41. Полянська Я.Л. Проблеми і наслідки міграції в Україні / Я.Л. Полянська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – Тернопіль: Економічна думка. – 2004. – С. 74-77.
42. Петрова Н.Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч.посібник / Петрова Н.Б., Мушинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 248с.
43. Прибиткова І. М. Основи демографії: посібник. Київ: Атрек, 1997. 256 с.
44. Побулавець Н. Л. Концептуальні підходи до дефініцій поняття «міграція». Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. No 1. С. 373–376.

45. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали ІХ Міжнар. конф. 23-24 трав. 2018 р., Київ, Україна / Київський національний торговельно-економічний університет [та ін.]. – Київ, 2018. – 294 с.
46. Прохорова М. Е. Особливості та тенденції розвитку процесів транснаціоналізації в ХХІ столітті / М. Е. Прохорова // Стратегія розвитку України. – 2015. – №2. – С. 88-97.
47. Рябець Н.М. Роль ТНК країн, що розвиваються, в умовах посилення диспропорцій економічного розвитку країн / Н.М. Рябець // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – №2. – С. 39–45.
48. Римаренко Ю. І. Міжнародне міграційне право: підруч. / Ю. І. Римаренко. – Київ: КНТ, 2007. – 640 с.
49. Ровенчак О. Визначення та класифікації міграцій: наближення до операційних понять. Політичний менеджмент. 2006. № 2 (17). С. 127–139.
50. Романюк М.Д. Міграції населення України за умов перехідної економіки: Методологія і практика регулювання / М.Д. Романюк. – Львів: Світ, 1999. – 292 с.
51. Росохата А.С. Окремі питання економічної безпеки: дослідження впливу змін у міграційних процесах на економічний та інноваційний розвиток країн / А.С. Росохата, Л.Ю. Сагер // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2020. – № 1. – С. 62-74.
52. Сусліков Л.М., Студеняк І.П. Основи маркетингу: електронний навчальний посібник. 100 Мбайт. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2019.
53. Шелюк В. Соціальна міграція: етапи, функції, типи. Перспективи. 2001. № 3 (15). С. 45–50.
54. Хомра А. У. Миграция населения: вопросы теории, методики исследования. Киев: Наук. думка, 1979. 148 с.
55. Хомишин І. Причини та наслідки освітніх міграцій / І. Хомишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. – 2018. – № 906. – С. 109-116.
56. Чернявський С. С. Поняття та сутність рейдерства. Стан і перспективи поширення цього явища в Україні. Розкриття та розслідування злочинів слідчими та

оперативними працівниками органів внутрішніх справ / С. С. Чернявський, О. Є. Користін, Я. В. Монастирський. // УВГІД ГУ МВС України. – 2017. – С. 96–144.

57. Дубілет назвав топ-4 проблеми іноземців в Україні. 2018 // <https://www.unn.com.ua/uk/news/1842959-dubilet-nazvav-top-4-problemi-inozemtsiv-v-ukrayini>

58. Політичні відносини між Україною та Пакистаном. Посольство України в Ісламській Республіці Пакистан.: веб-сайт. URL: <https://pakistan.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/politichni-vidnosini-mizh-ukrayinoyu-ta-pakistanom> (дата публікації 05.05.2020).

59. Прокоп'єва А.А., Побоченко Л.М. Повернення мігрантів для економічного відновлення України: Відповідь України на системні соціально-економічні виклики сьогодення: збірник наукових праць за результатами Всеукраїнського науково-практичного семінару (м. Київ, 6 вересня 2023 р.)/ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України.- Електрон. дані. – К., 2023. -149 с. - Режим доступу: <http://ief.org.ua/?p=15426>.

60. Система отримання дозволів на імміграцію в країнах-членах ОЕСР. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. Інформацію підготувала Головань Валентина, Інтерн Програми USAID «РАДА» 2015-2016 рр // Посилання: <https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Systema-otrymannya-dozvoliv-na-immigratsiyu-v-krayinah-chlenah-OESR.pdf>.

61. Шлях гігантів [Електронний ресурс] // Тиждень UA. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://tyzhden.ua/Economics/207431>.

62. Leuven: Vlerick Leuven Gent Working Management School, 2014. – 43 p.

63. Carlton D. Modern Industrial Organization / D. Carlton, J. Perloff., 2005. – 822 p. – (4th Edition).

64. Gaughan P. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings / Patrick A. Gaughan. – New York: Wiley, 2015. – 655 p. – (5th Edition).

65. Geist B. Sociologicky slovník. Praha: Victoria Publishing, 1992. 647 s.

66. Heim M. Problems and process: European merger control and how to use it / M. Heim. // Journal of Public Affairs. – 2004. – №4. – P. 73–85.
67. Kay J. Vertical restrains in European competition Policy / J. Kay. // European Economic Review. – 1990. – №34. – P. 551–561.
68. Lel U. Does Takeover Activity Cause Managerial Discipline? Evidence from International M&A Laws / U. Lel, D. Miller. // The Review of Financial Studies. – 2015. – №28. – P. 1588–1622.
69. Tsivatyi V.G. National Security as a Component of Global Security: Lessons from Ukraine’s Crises // Eastern Europe Regional Studies. – 2017. – No 2 (4). – P. 196–209.
70. Bloomberg Global M&A Legal Rankings 2019 [Electronic resource] – Access: <https://data.bloomberglp.com/professional/sites/10/Bloomberg-Global-MA-Legal-Ranking-FY-2017.pdf>.
71. Global IPO trends: Q4 2019 [Electronic resource]. – Access: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-ipo-trends-q4-2017/\\$FILE/ey-global-ipo-trends-q4-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-ipo-trends-q4-2017/$FILE/ey-global-ipo-trends-q4-2017.pdf).
72. Horizontal Merger Guidelines [Electronic resource] // U.S. Department of Justice Access: <https://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2016/08/14/hmg.pdf>.
73. Khurana I. International M&A Laws, Market for Corporate Control, and Accounting Conservatism [Electronic resource] / I. Khurana // University of Missouri - Columbia.–2017. – Access: https://accountancy.smu.edu.sg/sites/accountancy.smu.edu.sg/files/InderKKhurana_paper.pdf.
74. Ukrainian M&A Review 2018 [Electronic resource] // KPMG – Access: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/03/kpmg-ukraine-MA-review-en-2019.pdf>.
75. <https://ec.europa.eu> – official website of the European Commission.
76. <https://uifuture.org> – офіційний сайт Українського інституту майбутнього.
77. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистики України.
78. <https://www.ftc.gov> – official website of the Federal Trade Commission.
79. <https://bigbud.kmu.gov.ua> – офіційний сайт програми Президента України

«Велике будівництво».

80. <https://cedos.org.ua> – офіційний сайт Аналітичного центру України Cedos.
81. <https://www.ilo.org/> – офіційний сайт Міжнародної організації праці.
82. <https://www.iom.int> – офіційний сайт Міжнародної організації з міграції.
83. <https://mon.gov.ua> - офіційний сайт Міністерства освіти і науки України.
84. <http://www.worldbank.org> – офіційний сайт Світового банку.
85. <http://www.oecd.org> – офіційний сайт Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР).
86. <http://www.un.org/> – офіційний сайт ООН.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1. Загальна структура міжнародного проекту.

Джерело: Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред. Л.В.Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – С. 50.

Додаток Б

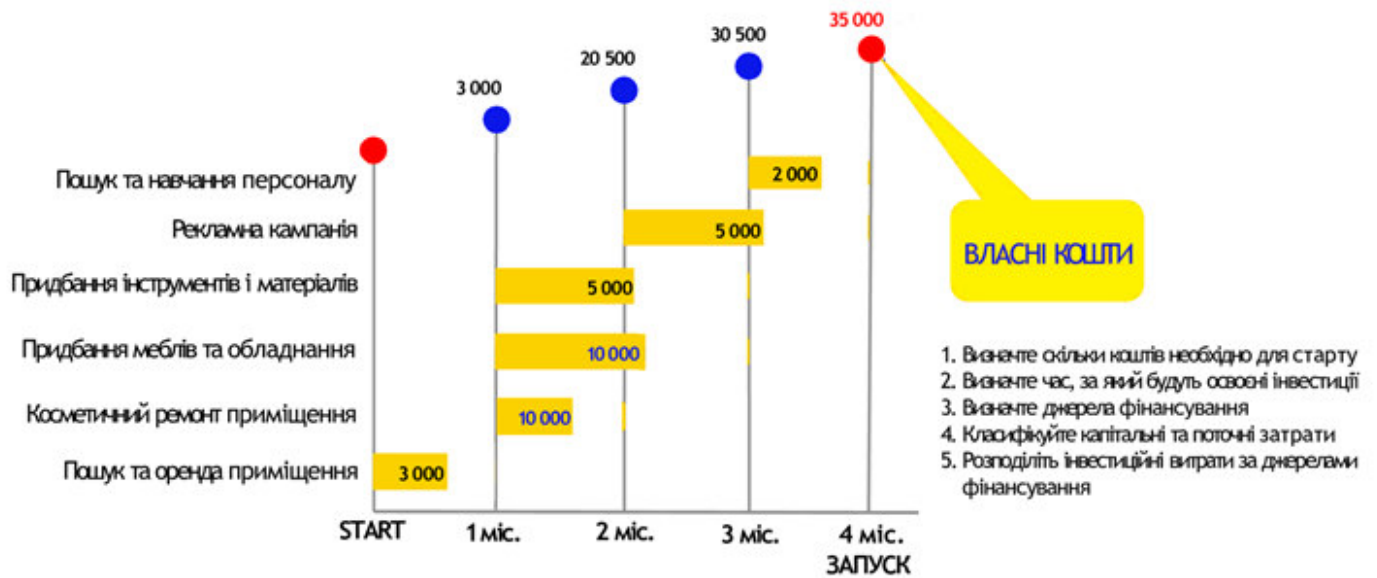


Рисунок Б.1. Інвестиційні капіталовкладення.
Календарний план реалізації проекту.

Примітка. Побудовано автором за даними компанії D&K London LLC.

Додаток В

Назва показника	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	1й рік	2й рік	3й рік	Всього
Стрижка жіноча	60	63	66	69	72	75	78	81	564	1 440	1 560	3 564
Фарбування волосся	30	33	36	39	42	45	48	51	324	1 200	1 320	2 844
Укладка	25	28	31	34	37	40	43	46	284	960	1 080	2 324
Манікюр	35	38	41	44	47	50	53	56	364	960	1 200	2 524
Педикюр	20	23	26	29	32	35	38	41	244	720	960	1 924
Всього послуг	170	185	200	215	230	245	260	275	1 780	5 280	6 120	13 180

ПЛАН ДОХОДІВ ПО ПРОЕКТУ

Назва показника	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	1й рік	2й рік	3й рік	Всього
Стрижка жіноча	6 000	6 300	6 600	6 900	7 200	7 500	7 800	8 100	56 400	144 000	156 000	356 400
Фарбування волосся	3 000	3 300	3 600	3 900	4 200	4 500	4 800	5 100	32 400	120 000	132 000	284 400
Укладка	2 500	2 800	3 100	3 400	3 700	4 000	4 300	4 600	28 400	96 000	108 000	232 400
Манікюр	3 500	3 800	4 100	4 400	4 700	5 000	5 300	5 600	36 400	96 000	120 000	252 400
Педикюр	2 000	2 300	2 600	2 900	3 200	3 500	3 800	4 100	24 400	72 000	96 000	192 400
Всього доходів, PLN	17 000	18 500	20 000	21 500	23 000	24 500	26 000	27 500	178 000	528 000	612 000	1 318 000

Рисунок В.1. Розрахунок доходів по проекту на прикладі барбершопу.
Примітка. Побудовано автором за даними компанії D&K London LLC.

Додаток Г

Назва показника	1й рік	2й рік	3й рік	Всього
ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
Доходи операційної діяльності	178 000	528 000	612 000	1 318 000
Витрати операційної діяльності	-178 907	-415 723	-437 826	-1 032 457
Грошовий потік від операційної діяльності	-907	112 277	174 174	285 543
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
Доходи інвестиційної діяльності	43 234			43 234
Власні інвестиції	35000			35000
Власні кошти в операційну діяльність	8 234			8 234
Витрати інвестиційної діяльності	-35 000			-35 000
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	8 234			8 234
ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ				
Доходи фінансової діяльності				
Витрати фінансової діяльності				
Грошовий потік від інвестиційної діяльності				
Загальний грошовий потік	7 327	112 277	174 174	293 777
Загальний грошовий потік накопичено	7 327	119 604	293 777	

Рисунок В.1. План грошових потоків.

Примітка. Побудовано автором за даними компанії ТОВ «Сонце продукт».

Додаток Д ІДЕЯ ПРОЕКТУ

«Міжнародний бізнес проект –
іноземні інвестиції в житлову нерухомість в м. Київ»

Іноземці інвестують у нерухомість міста Києв.

Ви та стаєте 100% власником квартири, яку наші спеціалісти зможуть купити для вас за вигідною ціною нижче ринку.

Далі наша компанія робить реконструкцію квартири та збільшує таким чином її вартість.

Ми пропонуємо сервіс на базі вже існуючої бізнес-моделі, яка вже позитивно показала себе у м. Київ у 2023 році та буде перспективна у майбутньому.

Розмір інвестиції від 50.000 доларів (вартість квартири з ремонтом).

По факту ви отримуєте об'єкт у місті Київ, який буде приносити до 10% річних орендної плати та з можливістю його продажу за ціною від 100.000 доларів США.

Управління вашим проектом бере на себе керуюча компанія, яка також забезпечує юридичний супровід та безпеку.

При інвестиції від 100 тис. євро є можливість отримати посвідку на постійне проживання в Україні.

Опис актуальності проекту та переваг партнерства з компанією

Інвестиції у нерухомість в Україні є однією з найбільш перспективних галузей для інвесторів. Ринок нерухомості у світі є самим капіталомістким. В Україні він постійно розвивається, що забезпечує попит на новобудови та існуючу нерухомість.

Одним з ключових факторів успіху інвестицій у нерухомість є правильний вибір об'єкта. Важливо враховувати розташування, інфраструктуру, потенційний попит на оренду або продаж. У нашої команди є такий ексклюзивний доствід.

Іншим важливим аспектом є правильний вибір формату інвестування. Інвестор може придбати нерухомість як особистий актив, інвестувати у фонди нерухомості або придбати цінні папери, пов'язані з ринком нерухомості. Ми можемо це зробити.

Інвестиції у нерухомість можуть приносити стабільний дохід у вигляді орендної плати або прибутку від продажу. Однак, важливо враховувати ризики, пов'язані зі зміною ринкових умов та зміною законодавства. Ми знаємо це законодавство.

Примітка. Побудовано автором за даними проекту компанії United international partners (<https://uip.com.ua>)

Додаток Е

Таблиця Е.1

План по персоналу проекту

Посада	Кількість	Оклад. USD	Всього ЗП. USD
Адміністративний персонал			
Директор	1	2 000	2 000
Бухгалтер	1	700	700
Юрист	1	1 000	1 000
Всього ЗП адміністративного персоналу	3		3 700
ЄСВ на ЗП адміністративного персоналу			22,0%
Всього фонд оплати праці адміністративного персоналу			4 514
Виробничий персонал			
Ріелтор	1	1 000	1 000
Обслуговуючий персонал	1	500	500
Відповідальний за ремонт	1	1 500	1 500
Всього ЗП виробничого персоналу	3		3 000
ЄСВ на заробітну плату виробничого персоналу			22,0%
Прибутковий податок		18	%
Військовий збір		1,5	%
Всього фонд оплати праці виробничого персоналу			3 660
Всього ЗП	6		6 700
Податки на заробітну плату			22,0%
Всього фонд оплати праці			8 174

Примітка. Побудовано автором за даними проекту компанії United international partners (<https://uip.com.ua>)

Фінансові розрахунки проекту за 1 рік та 6 місяців

Припущення	Величина	Од.виміру
Оренда офісу	3000,00	USD
Расходи офісу	1200	USD
Інвестиційні витрати		
Придбання жилої нерухомості	30 000	USD
Моніторинг інтернет ресурсів	200	USD
Нотаріальні послуги і оцінка	1 000	USD
Дозволи для реконструкції	5 000	USD
Видатки на реконструкцію	5 000	USD
Прибудівля (будівні роботи)	7 000	USD
Закупка електроніки	2 000	USD
Закупка та встановлення кухні	2 000	USD
Кондиціонери	1 000	USD
Демонтаж та стіни	1 000	USD
Стяжка та підлога	1 000	USD
Водопостачання та опалення	3 000	USD
Матеріали	10 000	USD
Додаткові витатки (транспорт і т.і.)	1 000	USD
ВСЬОГО	72400	USD
Операційні витрати офісу		
Електроенергія	1000,0	USD з ПДВ
Паливо	1000,0	USD з ПДВ
Втрати на фонд оплати праці	8174	USD
ВСЬОГО ВИТРАТИ	82574	USD
Продукт		
Прогнозований дохід з оренди (за міс.)	400,0	USD
Прибуток від оренди у рік	4800,0	USD
Прогнозована ціна продажу об'єкту	120 000,0	USD
Прибуток від продажу об'єкту	37426,0	USD
ВСЬОГО прибуток за 1 рік реалізації проекту та 6 місяців на продаж об'єкту	39826	USD

Примітка. Побудовано автором за даними проекту компанії United international partners (<https://uip.com.ua>)

