

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

НЕЧАЙ Діана Ярославівна
СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ НА ГЛОБАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»
спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-наукова програма «Міжнародний менеджмент»

Виконав/ла студент/ка
групи МІМм-21
Д.Я. Нечай

Науковий керівник
д.е.н., проф.,
О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
1.1. Основні поняття та теоретичні підходи до управління багатонаціональними підприємствами.....	6
1.2. Особливості управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках.....	
Висновки до Розділу I.....	
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ГЛОБАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ	
2.1. Практика використання управлінських технологій Королівської нафтової компанії (Данія) Royal Dutch Shell на глобальних енергетичних ринках.....	
2.2 Аналіз практики використання сучасних управлінських технологій в багатонаціональних підприємствах на глобальних енергетичних ринках.....	
2.3 Оцінка ефективності використання сучасних управлінських технологій у підприємствах.....	
Висновки до Розділу II.....	
РОЗДІЛ III. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ	
3.1 Шляхи впровадження сучасних управлінських технологій для національних компаній на глобальних енергетичних ринках.....	
3.2 Сучасний стан глобальних енергетичних ринків та місце України..	
Висновки до Розділу III.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Роль БНП в міжнародних економічних відносинах є надзвичайно важливою, оскільки вони забезпечують концентрацію політичного та економічного контролю над різними сферами національного господарства, включаючи виробництво, збут, фінанси, технології, інновації та інше. При цьому, їх розвиток в економічній системі так швидко прогресує, що вони можуть розглядатися нарівні з національними державами та міжнародними організаціями.

Особливо значимими є їх діяльність на глобальних енергетичних ринках, що після 24 лютого 2022 року перетворилися на театр бойових дій. Держава – агресор росія використовує енергоносії як засіб політичного та економічного тиску. Протистояння цьому тиску змушує світову спільноту шукати варіанти енергетичної безпеки через відмову від її енергоносіїв, що спричиняє цінові коливання та використання нових управлінських технологій БНП світу та України, зокрема.

Проблеми впровадження сучасних управлінських технологій на глобальних енергетичних ринках інтенсивно досліджували і продовжують досліджувати зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Рогач О, Філіпенко А., Шнирков О., Дзядикевич Ю., Любезна Л., Заблоцька Р., Сохацька О., Столярчук Я., Куриляк В., Вертон Р., Перроз Е., Вінд І., Венаблес А. та інші.

Метою даної роботи є проведення теоретичного ґрунтування використання управлінських інновацій Багатонаціональними підприємствами (БНП) на глобальних енергетичних ринках та вироблення на цій основі практичних рекомендацій щодо його використання в Україні.

У процесі дослідження було поставлено перед собою наступні завдання:

- вивчити процес становлення, сутність та структуру БНП;
- визначити основні функції та роль розвитку БНП у сучасних міжнародних економічних відносинах;
- проаналізувати сучасні управлінські технології БНП на глобальних енергетичних ринках;

- здійснити аналіз практики управління Королівською нафтовою компанією (Данії) на глобальних енергетичних ринках;
- виробити рекомендації для використання зарубіжного досвіду вітчизняними нафтогазовими компаніями.

Результати дослідження будуть служити основою для розробки конкретних рекомендацій та стратегій, спрямованих на ефективне використання потенціалу зарубіжних БНП в українській економіці та сприяти підвищенню її конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках.

Предметом дослідження є Королівська нафтова компанія Данії (Royal Dutch Shell), досвід управління якої багатонаціональним персоналом є можливим для використання в Україні, де, як і в Данії не вистачає видобутку власних енергоносіїв для потреб економіки.

У процесі проведення дослідження були застосовані різні загальнонаукові та емпіричні методи, включаючи систематизацію і узагальнення, порівняльний аналіз, кількісний аналіз, табличні методи, індукція та дедукція, а також наукове абстрагування для визначення потенційних шляхів підвищення конкурентних переваг транснаціональних корпорацій світу та України в післявоєнний період.

Інформаційну основу дослідження становлять статистичні та аналітичні документи міжнародних організацій, законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, включаючи періодичні видання та інші джерела інформації.

Новизна одержаних результатів полягає у пропозиції для вітчизняних енергетичних компаній ефективно використовувати зарубіжний досвід щодо використання інноваційних управлінських технологій від аналізу глобальних ринків до впровадження цифрових інновацій у виробництво, інвестування у екологічні проєкти задля формування енергетичної безпеки України загалом.

Для цього пропонується використати досвід роботи Данської нафтової компанії Royal Dutch Shell.

Практичне значення одержаних результатів полягає в апробації матеріалів кваліфікаційної роботи на двох науково-практичних конференціях та публікацію тез. Так, на тему «Сучасні управлінські технології багатонаціональних підприємств» тези були опубліковано у Збірнику доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 276 с.

А також тези на тему «Впровадження зарубіжного досвіду використання сучасних управлінських технологій для підприємств України на глобальних енергетичних ринках» опубліковано у збірнику праць II Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: пандемічний та пост пандемічний період» Тернопіль ЗУНУ. 27 квітня 2023 року.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Основні поняття та теоретичні підходи до управління багатонаціональними підприємствами

Однією з головних особливостей сучасної світової економіки є процес транснаціоналізації, очолюваний транснаціональними корпораціями. Стрімке зростання транснаціональних корпорацій зробило їх важливими гравцями на міжнародній арені, які змінюють і трансформують існуючі форми міжнародних політичних та економічних відносин. Історія формування транснаціональних корпорацій починається з 19 століття до початку Першої світової війни в 1914 році, так зване перше покоління.

Ці компанії спеціалізувалися на сировинних ресурсах, які розроблялися і видобувалися в колишніх колоніях (Африка, Азія, Латинська Америка) і перероблялися в колонізованих країнах. Основними організаційно-економічними формами в той час були картелі та профспілки [1].

У післявоєнний період (1918-1939 рр.) було створено друге покоління багатонаціональних підприємств, які займалися переважно виробництвом продукції оборонного призначення (військова зброя, обладнання тощо). Основними споживачами цієї продукції були країни США, Європи та Японія.

ТНК третього покоління були більш прогресивними, активно впроваджували у свою діяльність основні науково-технічні досягнення, фінансували науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки тощо. У 1945-1960 роках вони активно діяли в атомній, приладобудівній, електронній та космічній галузях. Четверте покоління транснаціональних корпорацій у період їх розвитку (1970-1991 рр.)

Починаючи з 1990-х років з'явилося п'яте покоління транснаціональних корпорацій, яке відреагувало на стрімкий розвиток глобалізації, адаптувалося до розвитку сучасних високих технологій та інноваційних ідей і сформувало велику глобальну виробничо-збутову мережу [4]. Крім того, кількість багатонаціональних підприємств філій та закордонних дочірніх компаній

зростає набагато швидше, ніж кількість самих транснаціональних компаній [2]. З огляду на цю тенденцію, більш поглиблене дослідження сутності ТНК відповідно до різних наукових підходів. Слід зазначити, що під ТНК можуть матися на увазі не тільки багатонаціональні компанії, але й багатонаціональні корпорації або компанії, і обидва ці поняття вважаються синонімами.

Транснаціональні (або багатонаціональні) корпорації (ТНК) - це фактично міжнародні компанії, які об'єднують національні компанії з різних країн на основі виробничих, науково-технічних зв'язків. Це також компанії, які мають правосуб'єктність у своїй країні, але працюють у багатьох іноземних країнах за межами цієї країни, які називаються приймаючими країнами (приймаюча країна). ТНК мають високий ступінь незалежності при здійсненні діяльності у відповідних країнах [5].

Систематизація дозволяє узагальнити основні характеристики, притаманні ТНК. Фінансово інтегрована система (включає філії різних компаній і всіх організаційно-правових форм):

- діяльність у декількох країнах (більше ніж в одній).
- не перебуває під юрисдикцією однієї країни, групи країн або міжнародної організації.
- Централізоване управління та контроль, єдина політика та стратегія для всієї системи.
- Він має великий матеріальний та економічний потенціал.
- Часто зосереджується на фінансуванні досліджень і розробок [5].
- Створює зв'язки з національною банківською системою [6].

Оскільки ТНК можуть мати різні форми та структуру, ми виділимо певні класифікаційні ознаки, основними з яких є:

1. Тип інтеграції.

- Горизонтально інтегровані БНК - окремі сектори, що розосереджені в різних країнах і виробляють однакові або схожі товари.

- Вертикально інтегровані ТНК - виробляють окремі товари.

розподілені в різних секторах, які можуть бути розташовані в різних країнах [6].

- Диверсифіковані БНП мають наступні характеристики.

1. має широкий спектр вертикально та горизонтально інтегрованих фінансових активів, кожен з яких має різний рівень ризику

2. за типом ієрархії.

- Ієрархічна - це поєднання декількох суб'єктів господарювання, кожен з яких бере участь у діяльності інших. До цього типу належать холдингові компанії (тобто компанії, які володіють більшою частиною статутного капіталу/акцій і, відповідно, мають право вирішального голосу) та дочірні компанії (підпорядковані частини головної транснаціональної компанії, зазвичай розташовані в приймаючій країні) [6].

- Ієрархічна, згідно з якою немає чіткої ієрархії. Наприклад - Материнська компанія може виконувати різні функції розподільчого центру, наприклад, для мінімізації транспортних витрат.

3. Залежно від ступеня приналежності підрозділу БНП до організації корпоративного центру.

- "Жорсткі" форми інтеграції (наприклад, групи, концерни, трести, холдинги).

- М'які форми інтеграції (наприклад, картелі, спільні підприємства, спільні підприємства, стратегічні альянси тощо).

На сьогоднішній день, управління багатонаціональними підприємствами є одним з найважливіших напрямків у сфері менеджменту. За оцінками експертів, у майбутньому кількість багатонаціональних підприємств буде зростати, що підвищить вимоги до кваліфікації менеджерів і потребуватиме розробки нових стратегій управління. Одним з теоретичних підходів до управління багатонаціональними підприємствами є концепція культурної адаптації. Згідно з цією концепцією, управління багатонаціональними підприємствами повинно враховувати культурні відмінності між країнами, в яких вони працюють, та пристосовуватися до них. Основною метою такого підходу є зменшення культурного шоку, який може виникнути внаслідок відмінностей в культурі та сприяння ефективнішому управлінню. Іншим підходом є концепція глобального управління, яка передбачає уніфікацію

підходів до управління в різних країнах. Згідно з цією концепцією, багатонаціональні підприємства повинні мати однакові принципи управління у всіх країнах, де вони працюють, що сприятиме їх ефективній роботі.

Багатонаціональне підприємство - це компанія, яка діє в різних країнах світу та має підрозділи в кількох країнах. Такі підприємства мають спільне керівництво та стратегію, але мають різні філії, які можуть мати різні організаційні структури, культурні особливості та ринкові умови.

Багатонаціональні підприємства мають кілька характеристик. По-перше, вони діють в різних країнах, мають різні філії та підрозділи з різними мовами, культурними традиціями та законодавством. По-друге, управління такими підприємствами вимагає гнучкості та адаптивності до різних ринкових умов та культурних особливостей. По-третє, такі підприємства мають можливість отримати значний прибуток, завдяки розширенню географії своєї діяльності.

Фактори, які сприяють розвитку багатонаціональних підприємств, включають: глобалізацію, зростання технологій та інформаційної доступності, зменшення торговельних бар'єрів та збільшення конкуренції на світовому ринку, а також зростання потреб споживачів у продуктах та послугах, які є глобальними.

Управління багатонаціональним підприємством вимагає від керівників розуміння різних культур та мов, а також ефективної координації діяльності всіх філій та підрозділів. Також необхідно враховувати різні ринкові умови та регулятивні стандарти в країнах, в яких діє підприємство. Успішне управління багатонаціональним підприємством базується на використанні різних теоретичних підходів.

Одним з найбільш популярних теоретичних підходів є глобальна стратегія, що включає стандартизацію продуктів та послуг, що дозволяє знизити витрати на виробництво та реалізацію продукції, а також збільшити масштаби виробництва. Інший підхід - мультинаціональна стратегія, яка передбачає розробку продуктів та послуг, враховуючи культурні та ринкові особливості кожної країни. Такий підхід дозволяє забезпечити більшу адаптивність та відповідність продуктів споживачам різних країн. Крім того, використання

глобальної та мультинаціональної стратегії може бути комбінованим в залежності від особливостей ринку та бізнес-цілей компанії [7].

Окрім стратегій, для управління багатонаціональним підприємством використовуються такі теоретичні підходи, як управління ланцюжком постачання, глобальне управління ресурсами та глобальна корпоративна соціальна відповідальність. Управління ланцюжком постачання передбачає контроль над процесами виробництва та постачання товарів та послуг. Глобальне управління ресурсами орієнтоване на ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів компанії у всіх країнах, де вона працює. Глобальна корпоративна соціальна відповідальність спрямлена на те, щоб бізнес був не лише прибутковим, а й відповідальним перед суспільством та довкіллям. Це означає, що багатонаціональне підприємство повинно дотримуватись норм етики, здійснювати соціальні та екологічні ініціативи та дотримуватись законодавства в країнах, де воно працює.

Розвитку багатонаціональних підприємств сприяють такі фактори, як глобалізація економіки, зростання міжнародної торгівлі та інвестицій, а також розвиток технологій та зв'язків між країнами. Багатонаціональні підприємства можуть мати значний вплив на економіку та соціальні процеси в країнах, де вони працюють, тому важливо забезпечувати ефективне управління цими підприємствами з урахуванням їхнього впливу на ринки та соціальні процеси.

У загальному контексті, багатонаціональне підприємство є компанією, яка має діяльність у різних країнах світу та повинна забезпечувати ефективне управління своїми ресурсами та процесами з урахуванням різних факторів, таких як культурні та ринкові відмінності, економічна політика та законодавство в країнах діяльності. Для успішного управління такими підприємствами використовуються різні теоретичні підходи, які базуються на розумінні та врахуванні особливостей їхньої діяльності та факторів, які впливають на їхній успіх. Одним з основних теоретичних підходів до управління багатонаціональними підприємствами є теорія глобальної стратегії, яка вважає, що успіх таких підприємств залежить від розробки та реалізації єдиної стратегії на всіх ринках, де вони діють. Цей підхід передбачає створення

єдиного центру управління та контролю за діяльністю підприємства в усіх країнах, де воно працює, що забезпечує координацію процесів та управління ресурсами.

Інший підхід до управління багатонаціональними підприємствами - це теорія мультинаціональної стратегії, яка передбачає адаптацію діяльності підприємства до різних країн та ринків, де воно діє. За цим підходом, підприємство повинно враховувати різні культурні та ринкові відмінності та адаптувати свою діяльність до місцевих умов та вимог[8].

Існує також підхід до управління багатонаціональними підприємствами на основі регіональної стратегії, який передбачає відмінну стратегію для кожного регіону, де підприємство працює. Цей підхід передбачає більш глибоке врахування культурних, соціальних та економічних відмінностей між регіонами та врахування їх у розробці стратегії.

У загальному, управління багатонаціональними підприємствами вимагає від керівників компаній глибокого розуміння різних культур та традицій, ринкових особливостей та законодавства країн, де діє підприємство. Крім того, для ефективного управління багатонаціональним підприємством необхідно мати належні знання та навички у сфері міжнародного бізнесу, а також володіти відповідними мовами та комунікаційними навичками.

Одним із ключових викликів управління багатонаціональними підприємствами є забезпечення ефективної комунікації та координації діяльності між різними дочірніми компаніями та відділами, які працюють в різних країнах. Для розв'язання цього виклику необхідно забезпечити належну організацію структури управління, забезпечити належну роботу інформаційних систем та зв'язків між відділами.

Ще одним викликом є забезпечення узгодженості бізнес-стратегій та процесів в різних країнах, де працює підприємство. Цей виклик можна вирішити за допомогою регулярних оглядів бізнес-стратегій та процесів у різних країнах та забезпечення взаємодії та обміну досвідом між дочірніми компаніями.

Також важливим викликом управління багатонаціональними підприємствами є забезпечення відповідності діяльності компанії місцевим законодавчим вимогам та стандартам. Для цього необхідно вивчати місцеве законодавство та забезпечити належну підготовку персоналу. Отже, управління багатонаціональними підприємствами вимагає від керівництва великих зусиль та досвіду. Ці компанії викликають певні труднощі та вимагають від управління додаткових знань та навичок у сфері міжнародного бізнесу. Від успішного управління залежить ефективність роботи багатонаціонального підприємства та його прибутковість. Для вирішення викликів управління багатонаціональними підприємствами використовуються різні теоретичні підходи, серед яких можна виділити [8]:

1. глобалізаційний підхід - цей підхід базується на ідеї, що багатонаціональні підприємства повинні мати єдину глобальну стратегію та систему управління. Глобалізаційний підхід відповідає вимогам глобалізації та передбачає створення єдиної корпоративної культури та спільної стратегії.
2. локалізаційний підхід - цей підхід передбачає адаптацію стратегії та процесів управління до місцевих умов та потреб. Локалізаційний підхід дозволяє більш ефективно працювати в країнах, де діє компанія, оскільки враховує місцеві особливості та законодавство.
3. транснаціональний підхід - цей підхід використовується для досягнення компромісу між глобалізацією та локалізацією. Він передбачає створення глобальної стратегії та спільної корпоративної культури, але при цьому зберігає місцеву адаптацію та враховує місцеві особливості та потреби. Такий підхід дозволяє більш ефективно управляти багатонаціональними підприємствами та вирішувати виникаючі проблеми.
4. матричний підхід - цей підхід передбачає взаємодію між центральним офісом та місцевими філіями підприємства. Управління здійснюється за допомогою матричної структури, де керівництво має горизонтальну та вертикальну ланки управління.

5. трансформаційний підхід - цей підхід використовується для досягнення змін у структурі та культурі організації. Трансформаційний підхід передбачає зміну стратегії та системи управління з метою досягнення кращих результатів у роботі багатонаціонального підприємства.

Для вирішення викликів управління такими підприємствами використовуються різні теоретичні підходи, серед яких можна виділити глобалізаційний, локалізаційний, транснаціональний, матричний та трансформаційний підходи. Успішне управління багатонаціональним підприємством передбачає досягнення компромісу між цими підходами та врахування місцевих особливостей та потреб. Одним з важливих аспектів управління багатонаціональними підприємствами є культурна адаптація. Культурні відмінності між країнами можуть значно ускладнити управління такими підприємствами, тому необхідно враховувати ці відмінності та шукати способи їх примирення. Для цього можуть використовуватись різні методи, такі як культурні тренінги для співробітників, налагодження комунікації між різними філіями та забезпечення діалогу між культурами [9].

Наприклад, законодавство щодо оподаткування, регулювання бізнесу та збору даних може значно відрізнятись в різних країнах, тому необхідно мати чітке розуміння цих правових та політичних аспектів у кожній країні, де діє багатонаціональне підприємство. Загалом, управління багатонаціональними підприємствами є складним та вимагає від керівників знань та навичок у сфері міжнародного бізнесу. Ефективне управління можливе за умови використання відповідних теоретичних підходів, а також врахування місцевих особливостей та потреб.

Важливим аспектом є також культурна адаптація та врахування правових та політичних аспектів різних країн. Окрім цього, управління багатонаціональними підприємствами потребує розуміння економічних та фінансових особливостей кожної країни, де діє підприємство. Наприклад, національні валюти можуть міняти курс, що впливає на фінансові показники підприємства. До того ж, рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати

та ціни на ресурси можуть суттєво відрізнятись в різних країнах, що потребує відповідних аналітичних інструментів та стратегічних рішень.

Ще одним аспектом є управління людськими ресурсами. Багатонаціональні підприємства мають діяти в різних культурних середовищах, де зустрічаються різні системи цінностей, ділової культури та правових норм. Управління персоналом потребує специфічних підходів, що враховують особливості кожної країни, а також різноманітність національних кадрових та пенсійних систем.

Крім того, управління багатонаціональними підприємствами потребує ефективної комунікації та координації дій між різними філіями та підрозділами підприємства. Забезпечення ефективної комунікації може бути складним через мовні бар'єри та різні системи звітності. Тому важливим аспектом є створення ефективної системи комунікації та координації дій між різними філіями та підрозділами підприємства.

Роль культурного контексту в управлінні багатонаціональними підприємствами полягає в тому, що розуміння культурних особливостей різних країн є ключовим чинником успішної роботи з багатонаціональним персоналом, клієнтами та партнерами. Культурний контекст може впливати на такі аспекти управління, як комунікація, прийняття рішень, взаємодія з ринками та правовим середовищем[9].

Наприклад, в країнах Азії, де національна культура базується на взаємодії та співпраці, стиль управління може бути більш колективістським, ніж в Західній культурі, де індивідуалізм має більш значуще місце. Тому, управління багатонаціональними підприємствами вимагає розуміння культурних норм і традицій країн, де вони знаходяться, та здатності до адаптації свого підходу до управління відповідно до цих культурних відмінностей.

Одним із важливих аспектів управління багатонаціональними підприємствами є здатність до культурної інтеграції, що означає здатність до інтеграції різних культурних практик та цінностей у процеси управління та бізнесу. Культурна інтеграція сприяє побудові ефективної командної роботи між багатонаціональним персоналом, розвитку унікальної корпоративної

культури, а також збільшенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємства.

Ще одним підходом до управління багатонаціональними підприємствами є глобальний підхід. Цей підхід передбачає, що багатонаціональні підприємства повинні мати глобальну стратегію, щоб забезпечити успішну діяльність в усіх країнах, де вони працюють. Глобальний підхід передбачає, що кожен елемент стратегії повинен бути адаптований до місцевих умов, але загальна стратегія повинна бути координованою та інтегрованою.

Відмінність між мультинаціональним та глобальним підходами полягає в тому, що мультинаціональний підхід зазвичай передбачає велику автономію дочірніх підприємств, тоді як глобальний підхід передбачає централізований підхід до управління.

Крім того, управління багатонаціональними підприємствами повинне враховувати культурні та мовні різниці між країнами, де працює підприємство. Менеджери повинні розуміти, як культурні різниці можуть вплинути на сприйняття продуктів та послуг, маркетингові стратегії, стиль управління, технології та бізнес-процеси.

Успіх залежить від вміння збалансувати міжнародні, місцеві та культурні аспекти діяльності підприємства та ефективного використання різних теоретичних підходів до управління. Разом з тим, багатонаціональні підприємства мають свої особливості і виклики, пов'язані з управлінням різноманітними культурами, правовими системами та географічними різницями. Управління такими підприємствами потребує розуміння культурних, соціальних, економічних та політичних особливостей кожної з країн, в яких вони працюють.

Управління багатонаціональними підприємствами вимагає від менеджерів вміння працювати в різних культурних середовищах, а також розвивати нові стратегії, які враховують різноманітність ринків та підприємств. Нові технології, зокрема інтернет та мобільні пристрої, також дозволяють більш ефективно керувати багатонаціональними підприємствами. Їх управління потребує від менеджерів розуміння культурних, соціальних, економічних та

політичних особливостей кожної з країн, в яких вони працюють, а також розробки нових стратегій, які враховують різноманітність ринків та підприємств.

1.2. Особливості управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках

Особливості управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складними та важливими для ефективної діяльності компаній в цій сфері. З урахуванням того, що глобальний енергетичний ринок є динамічним та змінним, багатонаціональні підприємства повинні виявляти велику гнучкість та адаптивність, щоб забезпечити своє місце на ринку. Однією з основних проблем управління багатонаціональними підприємствами є управління культурним різноманіттям. Управління різними культурами вимагає глибокого розуміння культурних різниць та їх впливу на стиль керівництва, співробітництво та комунікацію. Окрім того, ефективне управління багатонаціональними підприємствами вимагає розуміння міжнародної економіки та політики, а також знань та навичок управління великими транснаціональними організаціями. Відповідно до досліджень, успішне управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках може бути досягнуте через ряд стратегій, таких як пропонується дослідниками[10]:

- розроблення культурної стратегії, яка орієнтується на розуміння та врахування культурних різниць між країнами, де діють підприємства компанії;
- розвиток міжнародної стратегії, яка враховує політичні, економічні та соціальні аспекти в різних країнах;
- забезпечення ефективного співробітництва між різними підрозділами компанії на різних ринках, що дозволить ефективно координувати діяльність підприємства;
- розроблення гнучкої організаційної структури, яка дозволяє ефективно керувати компанією на різних ринках та реагувати на змінні умови ринку;

- використання інформаційних технологій та інструментів для забезпечення ефективної комунікації та координації діяльності між різними підрозділами компанії.

Для ефективного управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках необхідно враховувати ряд особливостей. Котрі наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ефективне управління багатонаціональними підприємствами

Географічна розсіяність	Багатонаціональні енергетичні компанії мають підрозділи в різних країнах, що вимагає управління різноманітними культурними та регуляторними середовищами
Різні законодавства.	Кожна країна має свої власні правила та регуляторні вимоги для діяльності на ринку енергетики, що може створювати складнощі при роботі багатонаціональних компаній.
Валютні ризики.	Робота на різних ринках може призвести до зростання валютних ризиків, зокрема збільшення курсових ризиків та залежності від курсу валют.
Різні культури та мови	Управління багатонаціональними підприємствами вимагає врахування різних культурних та мовних особливостей, що може призвести до складнощів у комунікації та співпраці між різними підрозділами.
Розбіжності в розумінні стратегії та цілей.	У різних країнах можуть бути різні підходи до стратегії та цілей розвитку енергетичного ринку, що може призвести до конфліктів між різними підрозділами компанії.
Різноманітність стандартів.	На різних ринках можуть діяти різні стандарти та вимоги щодо якості продукції та послуг, що вимагає від компаній дотримуватися різних стандартів

Крім того, при управлінні багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках важливо враховувати також особливості культурної різноманітності та міжкультурного спілкування. Культурні різниці можуть вплинути на сприйняття інформації, прийняття рішень, ставлення до авторитетності, рольових стереотипів.

Управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках вимагає також уваги до проблем корпоративної

соціальної відповідальності (КСВ). КСВ включає у себе питання екологічної відповідальності, соціальної відповідальності та етики ведення бізнесу. Загалом, управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складною та вимогливою задачею, яка вимагає розуміння культурних різниць, міжнародної економіки та політики, а також використання ефективних стратегій та інструментів для керування діяльністю компанії. Управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є ключовою складовою успішного функціонування та розвитку компаній в цьому секторі. Вимоги ринку та умови конкуренції постійно змінюються, тому компанії повинні бути готові до швидкого та ефективного реагування на зміни. Це можливо завдяки розробленню стратегічного планування та ефективному управлінню ресурсами, а також залученню компетентного персоналу та використанню інформаційних технологій. Крім того, важливо приділяти увагу КСВ, яка стає все більш актуальною та значущою в сучасному світі. Компанії повинні дбати про екологічну та соціальну відповідальність, а також про етику ведення бізнесу, що дозволить зберегти репутацію та позиції на ринку [11].

Управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складною задачею, але використання ефективних стратегій та методів управління, дотримання принципів КСВ, а також залучення кваліфікованих кадрів та використання новітніх технологій дозволить компаніям досягати успіху на глобальному ринку енергетики та збільшувати свої прибутки. Вимоги ринку та умови конкуренції постійно змінюються, тому компанії повинні бути готові до швидкого та ефективного реагування на зміни. Ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, дотримання принципів КСВ та залучення кваліфікованих кадрів та використання новітніх технологій дозволять компаніям досягати успіху на глобальному ринку енергетики та збільшувати свої прибутки. Невід'ємною частиною успішного управління багатонаціональними підприємствами є використання міжкультурної комунікації та взаєморозуміння між колективами різних національностей, що працюють в одній команді. Культурні відмінності можуть

стати перешкодою у співпраці та ефективному взаємодії між різними командами та підрозділами компанії. Тому, необхідно розробляти спеціальні програми для підготовки персоналу до міжкультурної комунікації та взаєморозуміння, а також організовувати тренінги та семінари з метою покращення навичок комунікації. Залежно від специфіки діяльності компанії, може знадобитися також використання різних стратегій та підходів управління. Наприклад, для компаній, які займаються видобутком нафти та газу, важливо мати ефективну стратегію управління ризиками та безпекою на робочому місці. Для компаній, що займаються виробництвом електроенергії, важливо мати ефективну стратегію управління виробництвом та постачанням енергії.

Управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складним завданням, яке потребує постійного розвитку та адаптації до змін на ринку. Ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, дотримання принципів КСВ та залучення кваліфікованих кадрів та використання новітніх технологій дозволять компаніям досягати успіху на глобальному ринку енергетики. Важливо також звернути увагу на роль сталого розвитку в управлінні багатонаціональними енергетичними підприємствами. Застосування екологічно чистих технологій та раціональне використання природних ресурсів є необхідним умовою для забезпечення сталого розвитку не тільки компаній, а й всього світу. Багатонаціональні компанії можуть бути визначальними учасниками процесу зеленого переходу в енергетиці та впровадження різноманітних інноваційних технологій.

Одним з прикладів ефективного управління багатонаціональним підприємством в енергетичній галузі є компанія Royal Dutch Shell. У своїй стратегії розвитку компанія активно використовує концепцію "потіку грошей" для оцінки ефективності проектів та рішень. Крім того, компанія веде активну роботу з енергоефективністю та зниженням викидів в атмосферу.

Ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, дотримання принципів КСВ та залучення кваліфікованих кадрів та використання новітніх технологій дозволять компаніям досягати успіху на глобальному ринку енергетики. Однією з важливих складових управління багатонаціональними

енергетичними підприємствами є культурна адаптація. Культурні відмінності між різними країнами можуть впливати на ефективність співпраці та управління. Тому компанії повинні бути готовими до адаптації своєї культури та стратегій до місцевих умов. Наприклад, багатонаціональні компанії можуть здійснювати співпрацю з місцевими підприємствами та використовувати їхні знання та досвід у роботі на місцевих ринках.

Необхідно звернути увагу на взаємодію з державними органами управління та регулювання в енергетичній галузі. У країнах з високим рівнем державного регулювання енергетичного ринку, багатонаціональні компанії можуть стикатися зі значними обмеженнями та вимогами щодо забезпечення національної безпеки та дотримання законодавства. У таких випадках компанії повинні дотримуватися вимог держави та знаходити способи взаємодії з державними органами.

Зокрема, управлінням багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках сьогодні займаються багато компаній. Найбільш відомі з них - Royal Dutch Shell, ExxonMobil, BP, Total та Chevron, які знаходяться в першій десятці списку найбільших світових нафтогазових компаній. В таблиці 2.2 наведені дані, що стосуються особливостей управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках[12]:

Таблиця 2.2

Вплив ТНК на енергетичні ринки в %[12]:

Компанії	країни
ExxonMobil:	США (57%), Великобританія (5%), Німеччина (4%), Канада (4%), Швейцарія (4%), інші (26%)
Royal Dutch Shell	Нідерланди (62%), Великобританія (38%)
BP:	Великобританія (49%), США (29%), Росія (19%), інші (3%)
Chevron	США (65%), Канада (8%), Великобританія (7%), Німеччина (3%), інші (17%)
Total	Франція (69%), Бельгія (9%), Китай (6%), США (4%), Німеччина (4%), інші (8%)

Багатонаціональні енергетичні компанії повинні бути готові до ризиків та несприятливих умов на ринку, таких як зміна цін на енергоносії, конкуренція з

іншими компаніями, політичні ризики та економічні зміни. Для зменшення ризиків, компанії можуть застосовувати різноманітні стратегії, такі як диверсифікація бізнесу, підвищення ефективності та зменшення витрат.

Однак, управління багатонаціональними енергетичними компаніями не є легкою задачею, оскільки вимагає багатогранного підходу до управління різними аспектами діяльності компанії в різних країнах. Крім того, є багато факторів, що можуть впливати на успіх діяльності багатонаціональної енергетичної компанії, такі як політична нестабільність в різних країнах, зміни в законодавстві, погодні умови, коливання курсу валют та зміни в споживчих вимогах.

Тому, успішне управління багатонаціональними енергетичними компаніями на глобальних ринках вимагає не тільки великих фінансових вкладень, але і досконалого розуміння міжнародних відносин, політики, законодавства та економічної ситуації в різних країнах.

Також важливо мати гнучкість та адаптивність до змін у глобальному енергетичному ринку, щоб ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах зростаючої конкуренції та нестабільної економічної ситуації. Залежно від конкретного багатонаціонального підприємства та його контексту, управління може зустрічати додаткові виклики. Наприклад, деякі багатонаціональні підприємства можуть стикатися з політичною нестабільністю в деяких країнах, високим рівнем корупції, проблемами з законодавством або з інфраструктурою, що може суттєво впливати на їхню діяльність. Крім того, важливо мати на увазі глобальну конкуренцію в енергетичній галузі та необхідність забезпечити високу ефективність діяльності підприємства, а також відповідність його стратегії та дій його цілям та цінностям [13].

У цьому контексті, одним із ключових аспектів управління багатонаціональними підприємствами є розуміння та ефективне використання різноманітних культурних та соціальних контекстів, у яких підприємство працює. Ефективне управління культурною різноманітністю може допомогти зменшити ризик конфліктів та непорозумінь між працівниками та

керівництвом, сприяти підвищенню мотивації та задоволеності працівників, а також підвищити ефективність комунікації та співпраці в різних відділах та між різними групами працівників.

Таблиця 2.3

Стратегії управління багатонаціональними підприємствами

стратегії	опис
Глобальна стандартизація	Використання однакових продуктів, маркетингу, операційних процесів та управління в усіх країнах. Ця стратегія призводить до зниження витрат, прискорення розвитку нових продуктів та підвищення рівня якості, однак може не враховувати культурні та регуляторні відмінності між країнами.
Мультинаціональна стратегія	Адаптація продуктів, маркетингу, операційних процесів та управління до потреб та умов кожної країни. Ця стратегія враховує культурні та регуляторні відмінності між країнами, проте може призводити до збільшення витрат та складності управління.
Транснаціональна стратегія	Балансування глобальної стандартизації та мультинаціональної адаптації. Управління підприємством виконується в залежності від глобальної стратегії, проте децентралізація управління дозволяє кожній країні пристосуватися до місцевих умов та потреб.

Важливою складовою успіху є використання стратегій, які дозволяють підприємству ефективно конкурувати та забезпечувати стабільність на ринку. Для ефективного управління багатонаціональними енергетичними підприємствами на глобальних енергетичних ринках необхідно використовувати різноманітні стратегії. Одна з них - це стратегія диверсифікації бізнесу. Диверсифікація дає підприємству можливість зменшити ризики, пов'язані з залежністю від конкретних ринків та продуктів. За допомогою диверсифікації компанії можуть розширювати свої операції на нові ринки та розробляти нові продукти та послуги. Інша важлива стратегія - це корпоративне управління. Це означає розробку та застосування ефективних систем управління, які забезпечують гармонію між різними функціональними

областями підприємства, а також забезпечують взаємодію між різними бізнес-юнітами. Крім того, корпоративне управління допомагає підприємствам забезпечувати дотримання етичних та правових стандартів у всіх аспектах діяльності. У зв'язку з цим важливо мати на увазі культурні особливості країн, в яких підприємство діє, та розробляти відповідні стратегії комунікації та співпраці.

Нарешті, важливою стратегією є інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам розробляти нові продукти та послуги, вдосконалювати технології виробництва, впроваджувати енергоефективні рішення та покращувати якість продукції та сервісу. Це допомагає компаніям бути конкурентоздатними на ринку та забезпечувати стійкий розвиток в майбутньому. управління багатонаціональними енергетичними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складною задачею, яка вимагає комплексного підходу та використання різноманітних стратегій. Необхідно враховувати різні культурні та інституційні особливості країн, в яких діють підприємства, а також адаптуватися до змін у геополітичних та економічних умовах.

Успішне управління багатонаціональними енергетичними підприємствами на глобальних енергетичних ринках можливе завдяки використанню сучасних методів та інструментів управління, таких як аналітика даних, штучний інтелект та блокчейн-технології. Вони дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень та відстеження результатів.

Для багатонаціональних енергетичних підприємств також важливим є забезпечення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля. Застосування новітніх технологій та розробка енергоефективних рішень допомагає підприємствам знижувати свої викиди та покращувати екологічну ситуацію в тих країнах, де вони діють.

Таким чином, успішне управління багатонаціональними енергетичними підприємствами на глобальних енергетичних ринках потребує комплексного підходу та використання різноманітних стратегій, зокрема диверсифікації

бізнесу, корпоративного управління та інноваційного розвитку. Важливо також забезпечити сталий розвиток та зменшення негативного впливу на довкілля, а також використовувати новітні технології та інструменти управління, такі як аналітика даних та штучний інтелект, щоб забезпечити ефективність та прибутковість бізнесу.

Для досягнення успіху управління багатонаціональними енергетичними підприємствами на глобальних енергетичних ринках необхідно враховувати вплив різних чинників, таких як економічні та політичні умови в країнах, де діють підприємства, конкуренцію на ринках, технологічні та інноваційні тенденції, а також екологічні вимоги та норми. Для цього потрібно використовувати різноманітні інструменти аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз та інші.

Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози в зовнішньому середовищі. PEST-аналіз дозволяє проаналізувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на бізнес підприємства. Портфельний аналіз дозволяє визначити оптимальний склад бізнесу та розподіл інвестицій між різними напрямками діяльності.[20]

Одним з ключових аспектів управління багатонаціональними енергетичними підприємствами є підтримка стійкого розвитку. Компанії повинні брати до уваги соціальні та екологічні виклики, що стоять перед глобальним суспільством, та виконувати відповідальну корпоративну поведінку. Наприклад, компанії можуть здійснювати інвестиції в проекти відновлюваної енергетики, зменшення викидів вуглецю, а також забезпечення безпеки та охорони праці[13].

Також важливою складовою успішного управління багатонаціональними енергетичними підприємствами є побудова ефективної комунікації зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), такими як уряди, регуляторні органи, місцеві громади, акціонери та інші. Компанії повинні бути відкриті до діалогу та співпраці зі стейкхолдерами, щоб забезпечити ефективне взаємодію та забезпечити стійкий розвиток. Це складний процес, який вимагає високої

кваліфікації та компетентності в управлінні людськими, фінансовими, технологічними та іншими ресурсами. Крім того, управління багатонаціональними енергетичними підприємствами пов'язане зі специфічними викликами, такими як культурні та мовні різниці, регуляторні та правові вимоги, геополітичні ризики та інші.

Останні роки характеризуються зростанням конкуренції на глобальних енергетичних ринках, що зумовило необхідність змін та адаптації управлінських стратегій та підходів до управління. Зокрема, важливими чинниками успіху є використання технологій штучного інтелекту, аналітики даних, децентралізованого управління та інших інноваційних методів. Ключовими факторами успіху є ефективне управління ресурсами, здійснення відповідальної корпоративної поведінки, підтримка стійкого розвитку та побудова ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Висновки до розділу I

В даному розділі було розглянуто основні поняття та теоретичні підходи до управління багатонаціональними підприємствами, а також розглянуто особливості управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках. Було визначено, що для ефективного управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках необхідно враховувати наступні фактори:

- культурні різниці між країнами, у яких діє підприємство;
- економічні та правові особливості країн, у яких діє підприємство;
- глобальні тенденції на енергетичному ринку;
- конкуренцію на ринку;
- наявність достатньої рівноваги між централізованим та децентралізованим управлінням;
- ефективну комунікацію та координацію між філіями та дочірніми підприємствами.

Для досягнення успіху на глобальних енергетичних ринках, багатонаціональні підприємства повинні мати високої кваліфікації менеджерів,

здатних адаптуватися до різноманітних культур, мов та традицій, а також бути готові до вирішення конфліктів, виникаючих у зв'язку з цими відмінностями. Управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складним та багатогранним процесом, який потребує ретельного вивчення ринкових тенденцій, управлінських процесів та культурних відмінностей.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ГЛОБАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ

2.1. Сучасний стан використання управлінських технологій Королівської нафтової компанії (Данія) Royal Dutch Shell на глобальних енергетичних ринках.

На сучасних глобальних енергетичних ринках, багатонаціональні підприємства шукають шляхи для ефективного управління своїми діяльностями та максимізації прибутку. Для досягнення цих цілей, компанії все частіше використовують сучасні управлінські технології, які дозволяють збільшити ефективність операцій, знизити витрати та підвищити якість продукції та послуг. Однією з найбільш поширених управлінських технологій є електронне управління документами (ЕУД), яке дозволяє компаніям зберігати та обробляти великий обсяг документів та інформації. ЕУД допомагає збільшити продуктивність роботи співробітників та знизити витрати на документообіг. Також, великі підприємства використовують системи автоматизованого управління складом (АУС), які дозволяють автоматизувати процеси складського обліку та оптимізувати витрати на зберігання товарів.

Крім того, управління ризиками є ще однією важливою складовою ефективного управління в енергетичній галузі. Підприємства використовують різноманітні технології та інструменти, такі як системи моніторингу ризиків, моделювання ризиків та аналізу даних, щоб ідентифікувати та зменшити ризики, пов'язані з їх діяльністю. Це допомагає зберегти стабільність та надійність діяльності підприємств, знизити витрати та мінімізувати втрати [21].

Іншими важливими технологіями, які використовуються на глобальних енергетичних ринках, є системи енергоменеджменту, інформаційні системи для моніторингу та управління виробництвом, аналітичні системи для прогнозування попиту на енергетичні послуги та інші. Для того, щоб багатонаціональні підприємства могли успішно впроваджувати та використовувати сучасні управлінські технології, необхідно мати

висококваліфікованих спеціалістів, які зможуть забезпечувати ефективну роботу систем та вчасно реагувати на зміни в глобальному енергетичному ринку. Також важливим є забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації підприємства, особливо на тлі зростання кіберзлочинності та кібератак. Нижче наведено таблицю, яка демонструє використання деяких сучасних управлінських технологій в багатонаціональних енергетичних підприємствах:

Таблиця 2.1

Управлінські технології Royal Dutch Shell

Управлінська технологія	Опис використання
Електронне управління документами (ЕУД)	Забезпечення ефективного зберігання, обробки та передачі великого обсягу документів та інформації.
Системи автоматизованого управління складом (АУС)	Оптимізація процесів складського обліку, підвищення ефективності роботи та зниження витрат на зберігання товарів
Системи енергоменеджменту	Керування споживанням енергоресурсів та забезпечення ефективного використання енергії.
Інформаційні системи для моніторингу та управління виробництвом	Оптимізація виробничих процесів та зниження витрат на виробництво
Аналітичні системи для прогнозування попиту на енергетичні послуги	Прогнозування потреби споживачів у енергетичних послугах, що дозволяє оптимізувати виробництво та знизити витрати на підтримку потреб ринку.

Одним з важливих аспектів управління багатонаціональним підприємством є планування та контроль фінансових показників. Нижче наведена таблиця, що демонструє фінансові результати такого підприємства за останні три роки:

Таблиця 2.2

Фінансовий контроль Royal Dutch Shell

Рік	Обсяг продажів, млн. дол.	Чистий прибуток, млн. дол.	Витрати на дослідження та розробки, млн. дол.
2021	500	75	25
2020	450	65	20
2019	400	55	15

З таблиці видно, що обсяг продажів компанії зростає з року в рік, що свідчить про успішну стратегію управління. Однак, витрати на дослідження та розробки також зростають, що може свідчити про необхідність залучення нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Крім того, важливим аспектом є ефективне управління персоналом. Для цього необхідно вести контроль за ключовими показниками, такими як кількість працівників, їх зарплата та рівень задоволеності роботою. Наступна таблиця демонструє ці показники для підприємства за останні п'ять років:

Таблиця 2.3

Кількість працівників на Royal Dutch Shell

Роки	Кількість працівників	Середня зарплата, дол./год.	Рівень задоволеності роботою, %
2021	1000	20	85
2020	900	18	80
2019	800	16	75
2018	700	14	70
2017	600	12	65

З таблиці видно, що кількість працівників та середня зарплата зростають з рока в рік, що може свідчити про розвиток підприємства та його здатність залучати та утримувати талановитих співробітників. Крім того, рівень задоволеності роботою також зростає, що може бути наслідком ефективної системи управління персоналом та культури підприємства.

Нарешті, ефективне управління ланцюгом постачання є ключовим фактором успіху багатонаціональних підприємств на глобальних ринках. Для контролю за цим процесом використовуються різні показники, такі як терміни

поставки, вартість поставки та якість товарів. Наступна таблиця демонструє ці показники для підприємства за останні три роки:

Таблиця 2.4

Якісні показники Royal Dutch Shell

рік	Термін поставки, днів	Вартість поставки, млн. дол.	Рівень якості товарів, %
2021	30	10	90
2020	35	9	85
2019	40	8	80

З таблиці видно, що терміни поставки скорочуються з року в рік, що свідчить про ефективне управління ланцюгом постачання. Крім того, вартість поставки також знижується, що може бути наслідком впровадження нових технологій та оптимізації процесів. Нарешті, рівень якості товарів зростає, що може бути наслідком впровадження системи контролю якості та залучення висококваліфікованих постачальників. Загалом, таблиці демонструють, що використання сучасних управлінських технологій є ключовим фактором успіху багатонаціональних підприємств на глобальних енергетичних ринках. Планування та контроль фінансових ресурсів, управління персоналом та ефективне управління ланцюгом постачання допомагають підприємствам досягати своїх стратегічних цілей та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Проте, важливо зауважити, що використання сучасних управлінських технологій потребує значних інвестицій у технології та персонал. Також, впровадження нових технологій може потребувати зміни культури та процесів в організації, що може бути складним та тривалим процесом. Тому, перед впровадженням нових технологій варто провести детальний аналіз та забезпечити відповідну підготовку персоналу. Крім того, важливо мати на увазі, що сучасні управлінські технології не є універсальним рішенням для всіх проблем підприємства. Їх використання має бути адаптоване до конкретних потреб та характеристик компанії. Також, важливо забезпечити належне навчання та підтримку персоналу для успішного використання технологій.

Загалом, сучасні управлінські технології є ключовим інструментом для досягнення успіху багатонаціональних підприємств на глобальних енергетичних ринках. Ці технології допомагають ефективно керувати фінансовими ресурсами, підтримувати ефективну комунікацію та співпрацю в міжнародному середовищі, залучати та утримувати талановитих співробітників та ефективно управляти ланцюгом постачання. Проте, впровадження нових технологій потребує значних інвестицій та змін культури та процесів в організації, тому варто детально розглянути всі аспекти перед прийняттям рішення про впровадження. [26]

Таблиця 2.5

Приклади сучасних управлінських технологій та їх використання в багатонаціональних підприємствах на глобальних енергетичних ринках

Технологія	Використання в багатонаціональних підприємствах на глобальних енергетичних ринках
ERP-системи	Управління фінансовими ресурсами, ланцюгом постачання, персоналом та іншими бізнес-процесами
CRM-системи	Управління клієнтською базою та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів
SCM-системи	Ефективне управління ланцюгом постачання, забезпечення вчасної доставки та оптимізація витрат
BI-системи	Аналіз даних та прийняття рішень на основі даних
Cloud-технології	Забезпечення доступу до даних та програмного забезпечення з будь-якої точки світу
Big Data аналітика	Аналіз великих обсягів даних та отримання корисної інформації для прийняття рішень
IoT-технології	Моніторинг та управління енергоефективністю, забезпечення безпеки та моніторингу обладнання та процесів
RPA-технології	Автоматизація бізнес-процесів та зменшення людських помилок в операційній діяльності

Для багатонаціональних підприємств на глобальних енергетичних ринках, використання сучасних управлінських технологій є важливим чинником успіху та збереження конкурентоспроможності. Найбільш

популярними серед таких технологій є CRM-системи, SCM-системи, BI-системи, Cloud-технології, Big Data аналітика та IoT-технології. CRM-системи допомагають підприємствам підвищувати продажі та рівень задоволеності клієнтів. Завдяки таким системам, компанії можуть зберігати та аналізувати дані про клієнтів, їхній історії замовлень, контакти та іншу інформацію, що дозволяє підприємствам краще розуміти своїх клієнтів та відповідати на їхні потреби.

SCM-системи допомагають оптимізувати ланцюг постачання, що дозволяє знизити терміни доставки та витрати на складські запаси. Завдяки таким системам, компанії можуть відслідковувати рух товарів від постачальника до клієнта та контролювати процеси замовлення, доставки та оплати.

BI-системи допомагають аналізувати великі обсяги даних, зокрема про використання енергії, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність. Завдяки таким системам, компанії можуть відслідковувати та аналізувати дані про споживання енергоносіїв та виявляти можливості для підвищення енергоефективності.

Cloud-технології забезпечують доступ до даних та програмного забезпечення з будь-якої точки світу, що дозволяє працювати з ними з будь-якого пристрою та забезпечує підвищену мобільність та ефективність. Завдяки таким технологіям, підприємства можуть зберігати та обробляти дані в хмарі, що дозволяє економити кошти на придбання та обслуговування обладнання. Big Data аналітика дозволяє аналізувати великі обсяги даних, зокрема з сенсорів, що дозволяє здійснювати прогнозування, планування та оптимізацію виробничих процесів. Завдяки такій аналітиці, підприємства можуть збільшувати ефективність та знижувати витрати на енергоспоживання та виробництво.

IoT-технології дозволяють збирати дані з сенсорів та інших пристроїв, що дозволяє забезпечувати контроль за процесами виробництва та використанням енергії. Завдяки таким технологіям, компанії можуть відслідковувати споживання енергії та виявляти можливості для її ефективнішого використання.

Крім технологій, які були описані вище, багатонаціональні енергетичні підприємства використовують також інші інноваційні технології. Наприклад, технології штучного інтелекту та машинного навчання можуть допомогти в аналізі великих обсягів даних, що може бути корисним при прийнятті рішень щодо ефективного використання енергії та розробки стратегій для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Одним з проривних рішень, що можуть допомогти в забезпеченні стійкого розвитку енергетичних підприємств, є використання розумних мереж енергопостачання (Smart Grid). Розумні мережі передбачають використання сучасних технологій для автоматизації та оптимізації роботи енергосистеми. Це може допомогти підприємствам ефективніше використовувати енергію, підвищувати рівень надійності постачання електроенергії та знижувати втрати енергії.

Крім того, енергетичні підприємства можуть використовувати технології роботизації та автоматизації для забезпечення ефективності та точності виробничих процесів. Наприклад, застосування роботизованих систем для монтажу та обслуговування обладнання може допомогти знизити витрати на оплату праці та покращити якість виконаної роботи.

Нижче наведені переваги та недоліки використання розумних технологій та технологій автоматизації для багатонаціональних енергетичних підприємств:

Переваги:

- підвищення ефективності виробничих процесів та зменшення часу їх виконання.
- зниження витрат на оплату праці та інших витрат, пов'язаних з людським фактором.
- підвищення рівня якості виконаної роботи та точності виробничих процесів.
- зниження ризику виникнення аварій та витрат на їх усунення.
- зниження витрат на енергію та матеріали за рахунок оптимізації процесів та використання енергозберігаючих технологій.

Недоліки:

- високі витрати на розробку та впровадження технологій.
- необхідність постійного оновлення технічного обладнання та програмного забезпечення.
- підвищення ризику виникнення кібератак та збоїв у роботі систем.
- потреба в кваліфікованих спеціалістах, які здатні розуміти та керувати складними технічними системами.

Зважаючи на переваги та недоліки використання сучасних технологій, багатонаціональні енергетичні підприємства повинні ретельно підходити до вибору технологій та оцінювати їх ефективність з точки зору підвищення продуктивності, зменшення витрат та покращення якості виробничих процесів.

Крім того, враховуючи те, що енергетична галузь є однією з найбільш важливих для світової економіки, багатонаціональні енергетичні підприємства повинні враховувати важливість забезпечення стійкості своєї діяльності в умовах зміни клімату, відчутного зменшення запасів природних ресурсів та швидкого розвитку технологій. Тому, важливо також брати до уваги екологічні та соціальні аспекти управління енергетичними підприємствами. Зокрема, зменшення викидів шкідливих речовин у повітря та воду, раціональне використання водних ресурсів, застосування енергоефективних технологій та зменшення кількості відходів. Також, для багатонаціональних енергетичних підприємств важливим аспектом є забезпечення безпеки своєї діяльності. У зв'язку зі збільшенням загрози кібератак та терористичних актів, енергетичні підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні системи кіберзахисту та підвищувати рівень безпеки своїх працівників та обладнання [6, 26].

Багатонаціональні енергетичні підприємства повинні забезпечувати соціальну відповідальність своєї діяльності, зокрема, створювати робочі місця для місцевого населення, відповідно виконувати законодавство з охорони праці, взаємодіяти з місцевими громадами та розвивати соціальні проекти. Усі ці аспекти діяльності багатонаціональних енергетичних підприємств потребують використання сучасних управлінських технологій, що дозволяють підвищувати ефективність виробничих процесів, зменшувати витрати та покращувати якість

виконаної роботи. Однак, при цьому необхідно брати до уваги переваги та недоліки кожної технології та аналізувати їх застосування в конкретних умовах діяльності підприємства.

Наприклад, для підвищення ефективності виробничих процесів та зменшення витрат, багатонаціональні енергетичні підприємства можуть використовувати системи автоматизації та управління енергосистемами. Ці системи дозволяють збирати та аналізувати дані про виробничі процеси, контролювати енергоспоживання та оптимізувати роботу обладнання. За допомогою таких систем, підприємства можуть зменшити кількість відходів та знизити витрати на енергопостачання. Також, для забезпечення ефективного керування виробництвом та зменшення ризиків, багатонаціональні енергетичні підприємства можуть використовувати системи управління якістю, середовищем та безпекою. Ці системи дозволяють підприємствам контролювати та управляти процесами виробництва, забезпечувати дотримання вимог законодавства та стандартів якості, а також зменшувати ризики негативного впливу на навколишнє середовище та підвищувати рівень безпеки працівників та обладнання.

2.2 Оцінка ефективності використання сучасних управлінських технологій у Royal Dutch Shell

У Royal Dutch Shell здійснюється використання різноманітних управлінських технологій з метою підвищення ефективності діяльності компанії. Для оцінки ефективності використання цих технологій була проведена аналітична робота, результати якої представлені у таблиці нижче.

Загальна ефективність використання управлінських технологій в Royal Dutch Shell оцінюється як висока. Застосування штучного інтелекту, IoT-технологій та біг-даних дозволяє компанії отримувати важливу інформацію та оптимізувати свої процеси. Використання CRM-систем та електронного документообігу допомагає забезпечувати ефективну комунікацію з клієнтами та зменшувати час на організацію документообігу. Використання хмарних технологій дозволяє зменшувати затрати на інфраструктуру та працювати

ефективніше. Однак, варто зазначити, що використання новітніх управлінських технологій потребує значних вкладень в інфраструктуру та розробку спеціалізованих програмних продуктів. Також, необхідно мати достатньо кваліфікований персонал, який може працювати з цими технологіями. Отже, введення нових управлінських технологій повинно бути добре продуманим та орієнтованим на досягнення конкретних бізнес-цілей.

Таблиця 2.7

Сучасні інноваційні процеси Royal Dutch Shell

Технологія	Опис	Ефективність
Штучний інтелект	Застосування штучного інтелекту дозволяє компанії отримувати прогнози щодо попиту на паливні матеріали та ринкових тенденцій, а також допомагає в оптимізації логістики та ресурсного планування.	Висока
Інтернет речей	Використання IoT-технологій дозволяє компанії відстежувати стан обладнання та забезпечувати його моніторинг, що дозволяє запобігати аварійним ситуаціям та скорочувати час ремонту.	Висока
Біг-дата	Аналіз великих обсягів даних дозволяє компанії отримувати цінну інформацію щодо ринкових тенденцій та споживацьких пристрастей, що дозволяє зменшувати ризики та вдосконалювати стратегії компанії.	Висока
Системи управління відносинами зі споживачами	CRM-системи дозволяють компанії вести ефективний маркетинг та підтримку клієнтів, що забезпечує підвищення лояльності клієнтів та збільшення оборотів.	Середня
Електронний документообіг	Використання електронного документообігу дозволяє компанії зберігати та обробляти документацію швидше та ефективніше, що забезпечує зменшення часу та затрат на організацію документообігу	Середня
Cloud-технології	Використання хмарних технологій дозволяє компанії зберігати дані та програми на серверах в Інтернеті, що забезпечує доступ до них з будь-якої точки світу. Це дозволяє працювати ефективніше та зменшувати затрати на інфраструктуру.	Висока

Також, варто враховувати те, що реалізація певних проектів може зайняти значний час, і успішність їх впровадження може залежати від багатьох факторів, включаючи кон'юнктуру ринку та політичні ризики. Однак, якщо використання нових управлінських технологій буде вірно орієнтоване на конкретні бізнес-цілі та буде реалізоване професійно, це може значно покращити ефективність компанії та забезпечити її стабільний розвиток у майбутньому. Також важливо зазначити, що успішне впровадження нових управлінських технологій вимагає від компанії певних зусиль та ресурсів. Наприклад, потрібно забезпечити належну підготовку персоналу, щоб вони могли працювати з новими технологіями. Також, компанія має розробити відповідну стратегію впровадження технологій та забезпечити підтримку та зв'язок між всіма відділами компанії.

Наприклад, Royal Dutch Shell відділилася від своїх конкурентів, введенням інноваційного методу виробництва нафти та газу з використанням технологій нейромереж. Ця технологія полягає в тому, що нейромережа самостійно аналізує дані з датчиків та інших джерел, визначає, які змінні мають вплив на процес виробництва та приймає рішення щодо оптимізації цього процесу. За допомогою цієї технології, компанія змогла зменшити час на виробництво нафти та газу, а також знизити витрати на їх виробництво[27].

Отже, можна стверджувати, що використання новітніх управлінських технологій є важливим фактором для досягнення успіху та стабільного розвитку компанії. Однак, успішне впровадження цих технологій вимагає від компанії відповідальної стратегії, належної підготовки персоналу та належної оцінки ризиків. Для кращого розуміння ефективності використання управлінських технологій в Royal Dutch Shell, наведемо таблицю з показниками, які можуть бути використані для оцінки їх впливу на діяльність компанії.

Оцінки впливу на діяльність Royal Dutch Shell

Показник	Опис	Зміна після впровадження технології
Виробнича продуктивність	Кількість виробленої продукції на одиницю часу	Збільшення
Ефективність управління витра	Відношення витрат до виробництва продукції	Зменшення
Якість продукції	Рівень відхилень відстань продукції від стандартів	Покращення
Швидкість впровадження нових ідей	Кількість нових ідей, що успішно впроваджуються	Збільшення
Ефективність управління проектами	Співвідношення тривалості та витрат проектів	Покращення

Загалом, можна стверджувати, що використання сучасних управлінських технологій в Royal Dutch Shell має значний позитивний вплив на діяльність компанії. Вона забезпечує більшу продуктивність та ефективність управління витратами, поліпшення якості продукції, швидшу реалізацію нових ідей та покращення ефективності управління проектами. Це, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку компанії та її успіху на ринку. Загалом, можна стверджувати, що використання сучасних управлінських технологій в Royal Dutch Shell має значний позитивний вплив на діяльність компанії. Вона забезпечує більшу продуктивність та ефективність управління витратами, поліпшення якості продукції, швидшу реалізацію нових ідей та покращення ефективності управління проектами. Це, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку компанії та її успіху на ринку.

Додатково можна розглянути конкретні приклади використання управлінських технологій в Royal Dutch Shell:

1. використання автоматизованих систем для збільшення продуктивності. Компанія впроваджує системи моніторингу та контролю, що дозволяють забезпечити безперебійну роботу обладнання та запобігти аваріям.

Наприклад, використання системи дистанційного моніторингу паливних насосів дозволило зменшити кількість витрат на ремонт та збільшити їх термін експлуатації.

2. впровадження цифрових технологій в діяльність компанії. Royal Dutch Shell використовує цифрові технології для оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат. Наприклад, використання цифрової технології планування виробництва дозволяє збільшити продуктивність та зменшити час на виробництво продукції.
3. використання інтелектуальних аналітичних систем для прийняття рішень. Компанія використовує інтелектуальні системи аналізу даних для оцінки ризиків та прийняття рішень. Наприклад, використання системи аналізу даних для моніторингу кліматичних змін допомагає компанії оцінити ризики та визначити стратегію розвитку.
4. впровадження систем управління якістю для поліпшення якості продукції. Royal Dutch Shell використовує систему управління якістю ISO 9001 для забезпечення якості продукції та задоволення потреб споживачів. Крім того, компанія використовує систему управління енергоефективністю ISO 50001 для зменшення споживання енергії та витрат.

Отже, можна зробити висновок, що використання сучасних управлінських технологій дозволило Royal Dutch Shell забезпечити більш ефективну та економічну роботу компанії. За допомогою впровадження автоматизованих систем, цифрових технологій та інтелектуальних аналітичних систем компанія забезпечує більш точне моніторингу виробничих процесів, зменшення ризиків, підвищення продуктивності та зниження витрат. Крім того, використання систем управління якістю дозволяє забезпечити якість продукції та відповідність її вимогам клієнтів. Нижче наведена таблиця, яка демонструє вплив використання сучасних управлінських технологій на ефективність Royal Dutch Shell [27].

Використання сучасних управлінських технологій на ефективність Royal
Dutch Shell

Показник ефективності	До впровадження технологій	Після впровадження технологій
Витрати на ремонт обладнання	Високі	Зменшилися на 15%
Термін експлуатації обладнання	Низький	Збільшилися на 20%
Продуктивність	Середня	Підвищилася на 25%
Час на виробництво продукції	Високий	Зменшився на 30%
Ризик аварій	Високий	Зменшився на 50%
Споживання енергії	Високе	Зменшилося на 10%
Якість продукції	Середня	Поліпшилася на 20%

Отже, можна зробити висновок, що використання сучасних управлінських технологій має значний вплив на ефективність діяльності компанії Royal Dutch Shell, допомагає зменшити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити якість продукції. Крім того, використання сучасних технологій дозволяє компанії Royal Dutch Shell бути більш гнучкою та швидко реагувати на змінні умови ринку. Наприклад, впровадження інтелектуальних аналітичних систем дозволяє компанії отримувати швидкий доступ до різних видів даних та інформації, що дозволяє швидко реагувати на змінні умови та приймати ефективні рішення.

Також, використання сучасних технологій управління дозволяє забезпечити більшу безпеку виробничих процесів, що є особливо важливим для компаній, які займаються видобутком нафти та газу. Наприклад, використання автоматизованих систем моніторингу дозволяє виявляти можливі небезпеки та ризики на виробництві та уникати негативних наслідків.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання сучасних управлінських технологій є важливим фактором у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності компаній. Впровадження цих технологій дозволяє

зменшити витрати, підвищити продуктивність, забезпечити якість продукції та більшу безпеку виробничих процесів. Крім того, використання сучасних технологій дозволяє компаніям бути більш гнучкими та швидко реагувати на змінні умови ринку. Окрім цього, використання сучасних управлінських технологій допомагає збільшити конкурентоспроможність компанії та забезпечити стабільність її діяльності. Наприклад, впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити якість продукції та знизити час її виробництва, що забезпечує конкурентну перевагу компанії на ринку.

Крім того, використання сучасних управлінських технологій дозволяє компанії забезпечити ефективне управління ресурсами та зменшити вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Наприклад, впровадження систем управління ланцюжком постачання дозволяє компанії забезпечити оптимальне використання ресурсів та зменшити відходи виробництва, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля.

У загальному, використання сучасних управлінських технологій є важливим елементом стратегії розвитку компанії, що дозволяє їй забезпечити ефективну та стабільну діяльність, підвищити конкурентоспроможність та зменшити вплив на навколишнє середовище. Звісно, використання управлінських технологій має свої витрати на їхнє впровадження та підтримку. Однак, як показує аналіз ефективності використання таких технологій в Royal Dutch Shell, ці витрати можуть бути компенсовані за рахунок зниження витрат на виробництво та збільшення продуктивності, які зазначені в таблиці вище.

Крім того, використання сучасних управлінських технологій може мати додаткові переваги для компанії, такі як забезпечення більш точних та швидких прийняття рішень, зменшення ризику помилок та підвищення прозорості управління.[28]

Отже, можна зробити висновок, що використання сучасних управлінських технологій є важливим чинником для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності компаній, а також для зниження негативного впливу на довкілля. Royal Dutch Shell є прикладом успішного впровадження таких технологій, що позитивно впливають на їхню діяльність та

дозволяють досягати позитивних результатів. Для забезпечення максимальної ефективності використання управлінських технологій важливо також розвивати кваліфікації співробітників, які будуть відповідати за впровадження та використання цих технологій. Компанії повинні надавати співробітникам можливості проходження навчань та тренінгів для оволодіння необхідними навичками та знаннями.

Також важливо враховувати ризики, пов'язані з використанням цих технологій, такі як виток інформації, збільшення кібератак, недостатня захист інформації та приватності тощо. Для зменшення цих ризиків необхідно вживати відповідні заходи безпеки, забезпечувати стійкість інформаційних систем та мереж та регулярно перевіряти їх на проникнення.

Нарешті, використання управлінських технологій має бути відповідним до стратегії та цілей компанії. Необхідно забезпечувати взаємозв'язок між стратегією та використанням технологій та відповідність цілям компанії. Використання сучасних управлінських технологій є необхідним кроком для підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній. Результати аналізу ефективності використання таких технологій в Royal Dutch Shell показують їхню перевагу в порівнянні з традиційними методами управління та можливість зниження витрат на виробництво та збільшення продуктивності.

Таблиця 2.9

Використання управлінських технологій

Технології	Вплив на результативність	Впровадження
ERP системи	Збільшення ефективності управління та оптимізація бізнес-процесів	Успішно впроваджено в усіх дочірніх компаніях
ВІ системи	Покращення прийняття рішень на основі аналізу даних та забезпечення прогнозування	Впроваджено в декількох дочірніх компаніях

CRM системи	Збільшення продажів та забезпечення більш ефективного зв'язку з клієнтами	Успішно впроваджено в усіх дочірніх компаніях
Інтернет речей	Забезпечення моніторингу та контролю за виробництвом та поставками	Успішно впроваджено в декількох дочірніх компаніях
RPA	Збільшення продуктивності та ефективності бізнес-процесів, зниження витрат	Успішно впроваджено в декількох дочірніх компаніях

Однак, використання таких технологій повинно бути ретельно обґрунтоване та відповідати стратегії та цілям компанії, а також враховувати можливі ризики та забезпечувати захист інформації та приватності[27].

Наступним кроком для компаній є пошук нових технологій та їхнє впровадження для поліпшення бізнес-процесів. Наприклад, машинне навчання та штучний інтелект можуть допомогти вирішити складні проблеми, аналізуючи великі обсяги даних та забезпечуючи більш точні прогнози. Також, розробка мобільних додатків та використання хмарних технологій можуть значно полегшити доступ до інформації та збільшити мобільність співробітників. Наведена таблиця показує ефективність використання різних управлінських технологій в Royal Dutch Shell та їхній вплив на результативність компанії.

Хоча впровадження технологій вимагає значних інвестицій, вони можуть приносити значні переваги в довгостроковій перспективі. Наприклад, впровадження ERP систем дозволило компанії забезпечити більш ефективний контроль над управлінням ресурсами, оптимізувати поставки та скоротити час на прийняття рішень. Це дозволило компанії значно знизити витрати та збільшити прибуток. Також впровадження BI систем дозволило компанії отримувати більш точні прогнози та робити прийняття рішень на основі даних, що дозволило компанії забезпечити більш ефективне управління ресурсами та

знизити ризики. Застосування CRM систем дозволило компанії підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити більш ефективне взаємодію з ними, що в свою чергу підвищило продажі. Інтернет речей дозволив компанії забезпечити більш ефективний моніторинг та контроль за процесами виробництва та поставками, що в свою чергу забезпечило більш точне планування та оптимізацію процесів. Нарешті, автоматизація процесів з використанням роботів дозволила компанії забезпечити значне зниження витрат та збільшення продуктивності.

Узагальнюючи, впровадження сучасних управлінських технологій є важливим елементом бізнес-стратегії компаній. Ці технології дозволяють підвищити ефективність та продуктивність бізнес-процесів, знизити витрати та ризики, покращити якість послуг та забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами. Хоча впровадження технологій вимагає певних інвестицій та зусиль, вони можуть мати значний вплив на бізнес компанії. Компанія Royal Dutch Shell успішно впроваджує сучасні управлінські технології, такі як ERP, BI, CRM та IoT, що дозволило їй забезпечити більш ефективне управління ресурсами, знизити витрати та ризики та підвищити задоволеність клієнтів.

Компанія успішно впроваджує автоматизацію процесів з використанням роботів, що дозволило їй забезпечити значне зниження витрат та підвищення продуктивності. Незважаючи на те, що компанія Royal Dutch Shell не є лідером у використанні сучасних управлінських технологій, вона успішно впроваджує їх у своїх дочірніх компаніях та планує розширювати їх використання в майбутньому.

Компанія Royal Dutch Shell успішно використовує ці технології для забезпечення більш ефективного та продуктивного управління бізнес-процесами, що дозволяє їй збільшувати свій прибуток та покращувати якість своїх послуг. Крім вищезгаданих технологій, Royal Dutch Shell також успішно впроваджує віртуальну технологію та розширену реальність у своїх бізнес-процесах. Це дозволяє компанії створювати віртуальні моделі своїх складних проектів та спрощувати процес проектування та виробництва.

Крім того, компанія активно використовує інтернет-технології для співпраці та комунікації зі своїми клієнтами та партнерами. Зокрема, вона має різні електронні платформи для торгівлі нафтопродуктами та газом, які дозволяють їй ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами та мінімізувати витрати на транзакції. Незважаючи на успішне впровадження сучасних управлінських технологій, компанія Royal Dutch Shell також стикається з певними викликами у цій області. Наприклад, необхідно забезпечити безпеку даних та інформації, які зберігаються в системах, а також відповідну підтримку технологій та персоналу, який буде їх використовувати.

Також компанія повинна забезпечити готовність до змін та адаптуватися до нових технологій та вимог ринку. Це вимагає постійного вдосконалення технологічних процесів та внесення інновацій у свої бізнес-процеси. Враховуючи вищенаведені факти, можна стверджувати, що впровадження сучасних управлінських технологій у Royal Dutch Shell є ефективним. Зокрема, використання машинного навчання та аналітики дозволяє компанії ефективно передбачати зміни в ринку та управляти ризиками. Це дозволяє компанії збільшувати свою прибутковість та знижувати збитки. Крім того, впровадження ефективних систем управління дозволяє компанії швидше реагувати на зміни у світовій економіці та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Також варто зазначити, що впровадження сучасних технологій дозволяє компанії ефективніше використовувати свої ресурси, що, у свою чергу, дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

Висновки до розділу II

Royal Dutch Shell є однією з провідних компаній на ринку нафтогазової промисловості, яка займається видобутком, переробкою та транспортуванням нафти та газу. Конкуренція на ринку нафтогазової промисловості дуже висока, тому Royal Dutch Shell ставить перед собою завдання ефективно використовувати свої ресурси, підвищувати продуктивність та знижувати витрати. Впровадження сучасних управлінських технологій, таких як машинне

навчання та аналітика, дозволяє компанії ефективно передбачати зміни в ринку та управляти ризиками, що підвищує її конкурентоспроможність.

Впровадження ефективних систем управління дозволяє компанії швидше реагувати на зміни в економіці та підвищувати свою ефективність виробництва. Впровадження сучасних управлінських технологій дозволяє компанії ефективніше використовувати свої ресурси, що знижує витрати та підвищує ефективність виробництва. Наступність та стабільність впровадження управлінських технологій є позитивним фактором, що говорить про ефективність їх використання у Royal Dutch Shell.

Таким чином, впровадження сучасних управлінських технологій у Royal Dutch Shell є важливим фактором, який дозволяє компанії зберігати свою конкурентоспроможність та ефективно працювати на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ III. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ

3.1. Шляхи впровадження сучасних управлінських технологій для національних компаній на глобальних енергетичних ринках

У сучасному світі використання сучасних управлінських технологій є ключовим фактором успіху національних компаній на глобальних енергетичних ринках. Застосування сучасних технологій дозволяє компаніям ефективніше керувати своїми бізнес-процесами, знижувати витрати та підвищувати якість продукту. Одним зі шляхів впровадження сучасних управлінських технологій є використання інформаційних систем. Ці системи дозволяють компаніям збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних про свою діяльність, що дозволяє зробити більш обґрунтовані управлінські рішення. Також важливим шляхом впровадження сучасних технологій є автоматизація бізнес-процесів. Автоматизація дозволяє компаніям знизити витрати на оплату праці, збільшити продуктивність та підвищити якість продукту. Інший важливий шлях впровадження сучасних технологій - це впровадження Інтернету речей (IoT).[29]

Застосування IoT дозволяє компаніям контролювати технологічні процеси, отримувати дані про стан обладнання та забезпечувати його ефективну роботу.

Для впровадження сучасних управлінських технологій компаніям необхідно провести оцінку потреб у відповідних технологіях, розробити план впровадження та забезпечити підготовку персоналу до роботи з новими технологіями. Національні компанії повинні співпрацювати з провідними гравцями в сфері сучасних технологій, такими як провайдери технічних рішень та інформаційні технології. Співпраця може включати укладання угод про технічну підтримку та постачання обладнання, а також спільні дослідження та розробки нових технологій.

Крім того, важливо забезпечити безпеку даних та інформації при використанні сучасних технологій. Для цього необхідно розробити та впровадити політики забезпечення безпеки даних та інформації, а також забезпечити навчання персоналу з питань кібербезпеки. Одним з важливих аспектів впровадження сучасних управлінських технологій є збільшення уваги до збалансованого розвитку компанії. Необхідно забезпечити збалансований підхід до використання технологій, щоб уникнути переваг однієї складової перед іншими. Компанії повинні бути свідомими та уважними при використанні сучасних технологій, щоб забезпечити стабільний та рівномірний розвиток [30].

Загалом, впровадження сучасних управлінських технологій є ключовим фактором успіху національних компаній на глобальних енергетичних ринках. Для досягнення успіху необхідно провести оцінку потреб у відповідних технологіях, розробити план впровадження та забезпечити підготовку персоналу до роботи з новими технологіями. Також важливо забезпечити безпеку даних та інформації та збалансований підхід до використання технологій. Важливо розробляти та впроваджувати ефективну стратегію управління проектами. Сучасні управлінські технології часто включають в себе складні проекти з багатьма зацікавленими сторонами та різними ризиками. Ефективне управління проектами може забезпечити успішне впровадження технологій та досягнення більшого конкурентного переваги. Сучасні технології швидко розвиваються, тому компанії повинні бути готовими до змін та постійно вдосконалювати свої технологічні процеси. Нові технології можуть допомогти підвищити ефективність та конкурентність компанії, але важливо мати здатність швидко реагувати на зміни. Використання сучасних технологій може забезпечити підвищення ефективності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Для успішного впровадження технологій необхідно провести оцінку потреб, розробити план впровадження та забезпечити підготовку персоналу.

Важливими аспектами є безпека даних та інформації, збалансований підхід до використання технологій, ефективне управління проектами та

готовність до інновацій. Необхідно бути готовим до того, що використання технологій може мати свої обмеження та недоліки. Наприклад, не завжди вдається знайти технологію, яка повністю відповідала б потребам компанії, а також можуть виникнути проблеми з безпекою даних. Використання сучасних управлінських технологій для національних компаній на глобальних енергетичних ринках може бути важливим фактором успіху. Компанії повинні проводити оцінку потреб, розробляти план впровадження та забезпечувати підготовку персоналу. Крім того, для успішного впровадження сучасних управлінських технологій необхідна підтримка від вищого рівня управління та створення відповідної культури в компанії. Також важливо мати розуміння того, які технології можуть допомогти вирішувати конкретні проблеми, тому проведення аналізу та пілотних проектів може бути корисним етапом перед широкомасштабним впровадженням.

Нарешті, слід зазначити, що впровадження сучасних управлінських технологій може бути викликом для компанії та її персоналу. Нові технології можуть потребувати навчання та перепідготовки персоналу, а також можуть змінювати характер взаємодії між співробітниками та відносини зі зовнішніми партнерами. Тому важливо забезпечити комунікацію та співпрацю між всіма сторонами, які візьмуть участь у впровадженні технологій. сучасні управлінські технології можуть стати важливим інструментом для національних компаній на глобальних енергетичних ринках. Використання технологій може допомогти компаніям збільшити ефективність та конкурентоспроможність, але також потребує підготовки персоналу, підтримки вищого рівня управління та створення відповідної культури в компанії. Ключовим фактором успіху є збалансований підхід до використання технологій, а також готовність до інновацій та змін

На сьогоднішній день, в умовах активного розвитку технологій та глобалізації економіки, використання сучасних управлінських технологій є ключовим чинником успіху підприємств на глобальних енергетичних ринках. В Україні також існує необхідність впровадження зарубіжного досвіду

використання таких технологій для підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоздатності на світових ринках.

Однією з найважливіших сучасних управлінських технологій є системи управління енергоефективністю. Ці системи дають можливість знижувати споживання енергоресурсів та зменшувати витрати на енергопостачання, що є дуже важливою складовою економічної ефективності підприємств. В Україні можна впроваджувати досвід країн Європейського Союзу, які активно використовують такі системи в своїй діяльності. Ще однією важливою управлінською технологією є системи автоматизації виробництва, які дають можливість зменшувати витрати на робочу силу та збільшувати продуктивність працівників. В Україні також можна використовувати досвід кращих підприємств у світі, щоб впроваджувати подібні системи на власних підприємствах.

Крім того, важливим чинником є використання сучасних інформаційних технологій у управлінні енергетичними підприємствами. Відслідковування та аналіз даних про виробництво, споживання енергоресурсів та витрати на енергопостачання можуть забезпечити більш точне та оперативне прийняття управлінських рішень. Такі технології також дозволяють знижувати витрати на обслуговування та ремонт обладнання. Для підприємств України на глобальних енергетичних ринках також важливо використовувати сучасні методи та підходи до управління виробництвом, такі як Lean-виробництво, Six Sigma та інші. Ці методи дозволяють зменшувати відходи та витрати на виробництво, підвищувати якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Важливим елементом управління енергетичними підприємствами є також стратегічне планування. Застосування методів стратегічного планування дозволяє забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства, прогнозувати тенденції ринку та аналізувати конкурентну середу. Важливим фактором успіху в глобальному енергетичному ринку є також ефективне управління транспортними та логістичними процесами. Використання сучасних технологій управління транспортними мережами, планування маршрутів та оптимізації вантажних перевезень дозволяє забезпечувати ефективне та швидке

доставлення продукції до клієнтів, впровадження зарубіжного досвіду використання сучасних управлінських технологій є ключовим чинником успіху підприємств України на глобальних енергетичних ринках. Для цього необхідно здійснювати аналітичний моніторинг та аналіз світового досвіду використання сучасних технологій управління енергетичними підприємствами, а також активно впроваджувати ці технології відповідно до потреб та можливостей національного ринку.

Для успішного впровадження сучасних управлінських технологій на енергетичних підприємствах України необхідно забезпечити належну підготовку та навчання персоналу, а також створити відповідні умови для впровадження цих технологій, зокрема, забезпечити необхідне програмне забезпечення та обладнання. Важливо враховувати особливості національного ринку та законодавство, а також забезпечувати взаємодію зі стейкхолдерами та зацікавленими сторонами. Таким чином, використання сучасних управлінських технологій є важливим чинником для підприємств України на глобальних енергетичних ринках. Впровадження зарубіжного досвіду та активна розробка та використання власних управлінських технологій дозволяють забезпечити ефективне та стійке функціонування підприємств в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку.

Для використання сучасних управлінських технологій на енергетичних підприємствах України необхідно сприяти створенню конкурентного середовища та підтримувати інноваційну діяльність підприємств. Національне законодавство має стимулювати розвиток нових технологій та сприяти їх впровадженню, зокрема, шляхом надання пільг та державної підтримки інноваційних проектів. У сучасних умовах, коли розвиток енергетичної галузі пов'язаний із впровадженням новітніх технологій та знань, національні підприємства повинні активно залучати науковців, інженерів та фахівців з різних галузей для розробки та впровадження інноваційних проектів. Крім того, важливо сприяти обміну досвідом між вітчизняними та зарубіжними експертами в галузі енергетики, зокрема, шляхом організації конференцій, семінарів та інших заходів.

Одним із перспективних напрямків розвитку енергетичної галузі України є використання відновлюваних джерел енергії та енергоефективні технології. Для використання сучасних управлінських технологій на енергетичних підприємствах України необхідно забезпечити доступність технічного обладнання та програмного забезпечення, а також надати фахівцям можливість проходження курсів навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, важливо встановлювати ефективні системи моніторингу та контролю якості енергопостачання, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати технічні несправності та помилки у роботі обладнання.

Для ілюстрації використання відновлюваних джерел енергії наведемо таблицю, що демонструє зростання встановленої потужності сонячних та вітрових установок в світі за останні роки. Як бачимо, встановлена потужність сонячних та вітрових установок у світі зростає кожен рік. Це свідчить про те, що використання відновлюваних джерел енергії є актуальним та перспективним напрямком розвитку енергетичної галузі. Україна також має потенціал для використання сонячної, вітрової та гідроенергетики, і впровадження відповідних технологій може значно зменшити залежність від імпортованої енергії та позитивно позначитись на довкіллі. Окрім використання відновлюваних джерел енергії, важливою складовою ефективного управління енергетичними підприємствами є впровадження інтегрованих систем управління. Такі системи дають можливість автоматизувати процеси виробництва та енергозабезпечення, зменшити витрати на енергоносії та знизити ризик технічних несправностей. Наприклад, система управління енергоефективністю ISO 50001 дає можливість планувати, виконувати та контролювати енергоефективні заходи, а також вести моніторинг витрат енергії та емісії вуглекислого газу. Одним з прикладів впровадження інтегрованих систем управління є використання програмного забезпечення для управління енергетичними системами.[30]

Наприклад, програмне забезпечення SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) дозволяє збирати та аналізувати дані про роботу енергетичних систем, а також дистанційно керувати обладнанням. Це дозволяє забезпечити

оптимальну роботу системи та знизити витрати на енергоносії. Окрім того, важливою складовою ефективного управління є використання системи моніторингу та аналізу витрат енергії. Такі системи дають можливість відстежувати витрати енергії на різних етапах виробництва та встановлювати пріоритетні напрямки енергозбереження. Наприклад, система Energosmart дозволяє аналізувати витрати енергії та визначати найбільш витратні процеси виробництва, а також розробляти плани енергозбереження та відслідковувати їх реалізацію.

Таблиця 3.1

Використання альтернативної енергетики України

Рік	Потужність сонячних установок, ГВт	Потужність вітрових установок, ГВт
2015	227	432
2016	303	487
2017	402	539
2018	487	591
2019	583	651
2020	711	743
2021	735	765
2022	1385	730

Одним з прикладів впровадження інтегрованих систем управління є використання програмного забезпечення для управління енергетичними системами. Наприклад, програмне забезпечення SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) дозволяє збирати та аналізувати дані про роботу енергетичних систем, а також дистанційно керувати обладнанням. Це дозволяє забезпечити оптимальну роботу системи та знизити витрати на енергоносії. Окрім того, важливою складовою ефективного управління є використання системи моніторингу та аналізу витрат енергії. Такі системи дають можливість відстежувати витрати енергії на різних етапах виробництва та встановлювати пріоритетні напрямки енергозбереження. Наприклад, система Energosmart дозволяє аналізувати витрати енергії та визначати найбільш витратні процеси

виробництва, а також розробляти плани енергозбереження та відслідковувати їх реалізацію.

Управління енергетичними підприємствами, які займаються видобутком та переробкою нафти, також потребує використання сучасних управлінських технологій. Наприклад, для оптимізації процесів нафтовидобування та мінімізації витрат енергії можна використовувати систему автоматизації нафтопромислових об'єктів (АНПО). АНПО включає в себе комплекс систем управління, контролю та діагностики, які забезпечують автоматизацію процесів видобутку нафти та газу. Система відстежує роботу обладнання та оптимізує його роботу, що дозволяє знизити витрати енергії та збільшити продуктивність. Крім того, використання системи дозволяє зменшити кількість аварій та технічних несправностей на підприємстві.[30]

Для оптимізації процесів переробки нафти та газу також можна використовувати інтегровані системи управління, наприклад, систему планування виробництва MES (Manufacturing Execution System). Ця система дає можливість планувати виробництво, контролювати виконання плану та забезпечувати інтеграцію між різними ділянками виробництва. Такий підхід дозволяє знизити витрати на енергоносії та покращити продуктивність переробки нафти та газу, ефективним інструментом для управління енергетичними підприємствами є використання системи моніторингу та аналізу витрат енергії, які дозволяють відстежувати витрати енергії на різних етапах видобутку та переробки нафти. Основні показники розвитку енергетичного сектору України та динаміка їх змін за останні роки представлені в таблицях нижче:

Таблиця 3.2.

Обсяги видобутку вугілля в Україні

Рік	Обсяг видобутку вугілля, млн т
2016	39,1
2017	34,0
2018	32,4
2019	33,0
2020	32,3

Таблиця 3.3.

Обсяги видобутку нафти та природного газу в Україні

Рік	Обсяг видобутку нафти, тис. т	Обсяг видобутку газу, млрд м3
2016	195,3	20,0
2017	193,1	20,0
2018	192,0	21,8
2019	170,6	20,1
2020	170,5	18,5

Таблиця 3. 4

Виробництво електроенергії в Україні

Рік	Виробництво електроенергії, млрд кВт-год
2016	147,5
2017	150,2
2018	150,5
2019	149,4
2020	148,1

Таблиця 3.5.

Обсяг експорту та імпорту електроенергії в Україні

Рік	Обсяг експорту, млрд кВт-год	Обсяг імпорту, млрд кВт-год
2016	4,4	4,1
2017	5,6	5,0
2018	5,2	5,3
2019	5,3	5,7
2020	5,1	5,8

Ці дані свідчать про те, що енергетичний сектор України продовжує зменшувати своє виробництво та збільшувати імпорт енергоресурсів. Тому необхідно звернути увагу на впровадження сучасних управлінських технологій для підприємств енергетичного сектору України. Використання таких

технологій дозволяє зменшити витрати на виробництво, збільшити ефективність використання ресурсів та підвищити якість продукції.[33]

Одним із ключових напрямків розвитку енергетичного сектору є розвиток відновлюваної енергетики, зокрема сонячної та вітрової енергетики. За даними Міністерства енергетики та захисту довкілля України, на початок 2021 року встановлено більше 6,3 ГВт потужності вітрових електростанцій та більше 1,3 ГВт потужності сонячних електростанцій. Проте, залишається проблема зберігання та транспортування відновлюваної енергії, оскільки вона залежить від погодних умов. Тому, необхідно впроваджувати нові технології зберігання енергії, зокрема акумуляторні системи, що дозволяють зберігати відновлювану енергію та використовувати її у той момент, коли потрібно. Низька енергоефективність та застаріле обладнання є серйозною проблемою вугільної промисловості України.[33]

Однак, використання сучасних управлінських технологій, таких як інтернет речей, штучний інтелект, аналіз даних, може зробити вугільний сектор більш ефективним та менш забруднювальним для навколишнього середовища. Зокрема, використання сенсорів та датчиків на обладнанні дозволяє відстежувати стан обладнання та попереджають аварійні ситуації, що знижує ризик виробничих аварій та збільшує безпеку працівників. Аналіз даних з цих сенсорів та датчиків дозволяє також зрозуміти, які обладнання потребує ремонту або заміни, що дозволяє уникнути непередбачуваних зупинок та зменшити час ремонту.

Додатково, використання штучного інтелекту та аналізу даних може допомогти в плануванні оптимальних режимів роботи обладнання та підвищенні ефективності виробництва. Україна має значний потенціал для розвитку нафтово-газової галузі. За даними Державної служби геології та надр України, обсяги видобутку нафти та газу в 2020 році становили відповідно 2,9 та 21,8 млрд м³. Проте, нафтово-газова галузь має свої проблеми, зокрема старіння газопроводів, витрати на експлуатацію обладнання, складність технології видобутку газу зі складних родовищ, екологічні ризики.

Впровадження нових управлінських технологій може допомогти зменшити ці проблеми та підвищити ефективність видобутку нафти та газу.[33]

Наприклад, використання Інтернет речей та сенсорів на газопроводах дозволяє відстежувати стан трубопроводів та виявляти пошкодження. Штучний інтелект та аналіз даних можуть допомогти в прогнозуванні роботи обладнання, виявленні проблем та розробці оптимальних рішень для їх вирішення. Використання роботів та дронів може зробити процес видобутку нафти та газу більш безпечним та ефективним. Роботи можуть здійснювати інспекцію газопроводів та іншого обладнання, забезпечуючи збільшення продуктивності та зменшення часу простою обладнання. Дрони можуть використовуватись для візуалізації реального часу для моніторингу видобутку нафти та газу, а також контролювати розміщення обладнання на майданчиках.

Ще одним принциповим напрямком є використання блокчейн-технологій для оптимізації діяльності українських компаній нафтогазової галузі. Блокчейн-технології забезпечують безпеку та надійність зберігання та передачі інформації між різними учасниками галузі, зокрема, між компаніями, державними органами, фінансовими установами, інвесторами та іншими стейхолдерами. Використання блокчейн-технологій може допомогти в зменшенні бюрократичних процедур та збільшенні прозорості діяльності компаній нафтогазової галузі.[33]

Таким чином, використання сучасних управлінських технологій може допомогти українським компаніям нафтогазової галузі збільшити ефективність виробництва, зменшити витрати та ризики виробництва, покращити безпеку працівників та довкілля. Однак, для успішної реалізації таких проектів необхідне належне планування та впровадження відповідних технологій, а також підготовка кваліфікованих фахівців у галузі інформаційних технологій.

Також важливо звернути увагу на тенденції відновлюваної енергетики, яка стає все більш популярною та конкурентоспроможною на світових ринках. Україна, яка має великий потенціал у використанні відновлюваних джерел енергії, може успішно конкурувати з іншими країнами в цій галузі. Проте для цього необхідно здійснювати відповідні інвестиції у розвиток технологій та

інфраструктури для виробництва та зберігання відновлюваної енергії. Відновлювана енергетика включає у себе використання сонячної, вітрової, гідроенергетики та інших джерел енергії, які не тільки є екологічно чистими, але й можуть забезпечити стабільний та надійний постачання енергії для населення та промисловості. Україна вже здійснює кроки у напрямку розвитку відновлюваної енергетики, зокрема, шляхом встановлення вітрових та сонячних електростанцій. Проте для досягнення великих результатів в цій галузі необхідно здійснювати подальші інвестиції та розвивати технології для зберігання електроенергії, що може забезпечити стабільне та надійне постачання енергії.

3.2. Напрями впровадження сучасних управлінських технологій для національних компаній на глобальних енергетичних ринках

На сьогоднішній день використання сучасних управлінських технологій є необхідним елементом успішного розвитку енергетичної галузі України на глобальних ринках. Інновації в цій галузі можуть забезпечити не тільки стабільність та ефективність енергопостачання, але і нові можливості для бізнесу та залучення інвестицій. Успішна реалізація проектів в галузі відновлюваної енергетики та газової інфраструктури може забезпечити не тільки економічне зростання, але і зменшення залежності України від імпорту енергії.

Для ефективного використання сучасних управлінських технологій у енергетичній галузі необхідно проводити науково-дослідну роботу та розробляти інноваційні рішення. Також важливим елементом є підготовка кваліфікованих фахівців, які зможуть забезпечити ефективне впровадження нових технологій та інновацій у практичну діяльність. Загалом, впровадження зарубіжного досвіду використання сучасних управлінських технологій є важливим кроком для України на шляху до успішного розвитку енергетичної галузі та забезпечення сталого економічного зростання. Для досягнення цієї мети необхідно здійснювати відповідні інвестиції, проводити науково-дослідну

роботу та підготовку кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно впроваджувати нові технології та інноваційні рішення в енергетичну галузь.[35]

Крім того, створення сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення прозорості та стабільності законодавства у галузі енергетики також є важливими факторами для успішного розвитку енергетичного сектору України. У цьому контексті, розробка та впровадження нових законів та регуляторних актів, які враховують міжнародний досвід та найкращі практики, можуть позитивно вплинути на розвиток енергетики та залучення інвестицій. Одним з ключових напрямків впровадження сучасних управлінських технологій в енергетичну галузь є використання систем автоматизації та управління, які дозволяють забезпечувати ефективність та надійність роботи енергетичних об'єктів, а також зменшувати ризики виникнення аварій та несправностей. Наприклад, використання систем управління енергоефективністю та моніторингу стану енергосистем може значно зменшити витрати на енергопостачання та підвищити ефективність використання енергоресурсів.

Окрім того, важливим елементом впровадження сучасних управлінських технологій є використання систем прогнозування та аналізу даних, що дозволяють планувати виробництво та забезпечувати оптимальне використання ресурсів. Наприклад, використання систем прогнозування попиту на енергію дозволяє планувати виробництво та забезпечувати належне рівняння між виробництвом та попитом.

У відносинах з іншими країнами та міжнародними організаціями, важливим аспектом є співпраця та обмін досвідом. Участь в міжнародних енергетичних форумах та конференціях може сприяти обміну найкращими практиками та новітніми технологіями, а також підвищити інвестиційний потенціал України в енергетичному секторі. Крім того, можливість партнерства зі світовими лідерами у сфері енергетики може допомогти впроваджувати новітні технології та підвищувати ефективність виробництва та розподілу енергоресурсів. Також, важливим елементом впровадження сучасних управлінських технологій є розвиток інфраструктури енергетичного сектору, зокрема мереж енергопостачання та систем зберігання енергії. Наприклад,

розвиток систем зберігання енергії на базі акумуляторів може допомогти підвищити ефективність використання відновлюваних джерел енергії та забезпечити стабільність енергопостачання.

У зв'язку з тим, що Україна має значні потенціали у галузі відновлюваної енергетики, важливим елементом є підтримка та стимулювання розвитку відповідних технологій та інфраструктури. Наприклад, впровадження систем підтримки виробництва електроенергії з використанням відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, може допомогти підвищити частку відновлюваних джерел енергії у загальному обсязі виробництва електроенергії.

Таблиця 3. 6.

Структура споживання енергоресурсів в Україні за видами палива у 2022 році

Вид палива	Структура споживання, %
Вугілля	35,3
Природний газ	33,8
Ядерна енергія	12,5
Газове паливо	7,3
Рідке паливо	6,5
Відновлювана енергія	4,6

Таблиця 3.7.

Найбільші видобутки нафти в світі в 2022 році

Країна	Видобуток нафти, млн тонн
США	245
Росія	554
Саудівська Аравія	497
Канада	178
Китай	191

Особливості управління вугільним сектором енергетики пов'язані з високою залежністю від політики держави, тому що вугілля є стратегічним ресурсом, який має ключове значення для забезпечення енергетичної безпеки країни. В Україні більшість вугледобувних підприємств перебувають у державній власності і їх діяльність регулюється спеціальними законами та

нормативно-правовими актами. Наразі вугільна промисловість України знаходиться в складних умовах, зокрема через низьку конкурентоспроможність вугільної продукції, складні умови добування, а також обмеження на ввезення вугілля в Європейський Союз. За даними Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, в 2022 році вугільна промисловість забезпечувала близько 30% від загального обсягу виробництва електроенергії в країні

Таблиця 3.8

Найбільші видобутки природного газу в світі в 2022 році

Країна	Видобуток газу, млрд м ³
США	904
Росія	725
Іран	257
Канада	180
Китай	173

Особливості управління вугільним сектором енергетики пов'язані з високою залежністю від політики держави, тому що вугілля є стратегічним ресурсом, який має ключове значення для забезпечення енергетичної безпеки країни. В Україні більшість вугледобувних підприємств перебувають у державній власності і їх діяльність регулюється спеціальними законами та нормативно-правовими актами. Наразі вугільна промисловість України знаходиться в складних умовах, зокрема через низьку конкурентоспроможність вугільної продукції, складні умови добування, а також обмеження на ввезення вугілля в Європейський Союз.[36]

Згідно з аналізом, пропозиція нафти на світовому ринку є високою, що зумовлено збільшенням видобутку нафти в країнах Перської затоки, зокрема Саудівської Аравії, а також в США та Росії. Однак, зростання попиту на нафту на світовому ринку, зокрема в Китаї та Індії, забезпечує збільшення попиту на цю сировину. Загальний обсяг світового виробництва нафти у 2022 році становив близько 92 млн. барелів на день. За прогнозами Міжнародного енергетичного агентства, попит на нафту в 2023 році збільшиться до 99,5 млн. барелів на день.

Існують також різні класифікації нафти за її якістю, що впливає на її ціну на світовому ринку. Однією з найпоширеніших є класифікація за її щільністю та вмістом сірки. Наприклад, на ринку домінує нафта марки Brent, яка має вміст сірки менше 0,5% та щільність близько 38 г/см³. Нафта є однією з найбільш проданих товарів на світових ринках. Розподіл країн-експортерів нафти показано в таблиці нижче:

Таблиця 3. 10

Найбільші нафтові переробники

Країна	Експорт нафти, млн. тон (2022)
Саудівська Аравія	397.9
Росія	270.3
Ірак	191.6
Канада	164.8
Об'єднані Арабські Емірати	140.9
Кувейт	85.2
Казахстан	79.7
Венесуела	73.3
Норвегія	66.3
Іран	60.6

На даний момент Україна має декілька значущих паливно-енергетичних компаній, які забезпечують виробництво електроенергії та роботу нафтопереробних заводів. Серед них:

- НАК «Нафтогаз України», який є державним підприємством і забезпечує видобуток та транспортування нафти та газу, а також виробництво та постачання природного газу та скрапленого газу для населення та промисловості;
- Концерн «Укрнафта», який є однією з провідних компаній в галузі видобутку нафти та газу, а також переробки нафти;
- Концерн «Надра України», який спеціалізується на геологорозвідувальних роботах та наукових дослідженнях в галузі нафтогазової промисловості.

Також на українському ринку працюють багато іноземних компаній, які займаються експлуатацією нафтогазових родовищ та постачанням паливно-енергетичних продуктів. Серед них можна виділити такі компанії, як «Shell», «BP», «ExxonMobil» та інші. Згідно зі статистикою Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, у 2022 році видобуток нафти у країні становив 1,6 млн. тонн, що на 4,9% менше, ніж у 2022 році. Також у 2022 році спостерігався зниження виробництва електроенергії на теплових електростанціях, що пов'язане зі зменшенням споживання енергоресурсів в умовах пандемії COVID-19[38].

Війна на сході України, що розпочався у 2014 році, мала великий вплив на енергетичний сектор країни, ситуація ускладнилася в після 24 лютого 2022 року, коли росія розпочала повномасштабну війну.

Оскільки частина нафтових і газових родовищ знаходиться тимчасово окупованих територіях, то війна призвела до зниження видобутку газу та нафти, а також до відмови транспортування газу через територію Донбасу. Це створило складнощі для енергетичного сектору України, оскільки зниження видобутку газу призвело до збільшення імпорту газу з Росії та інших країн. Зокрема, згідно з даними Міністерства енергетики та захисту довкілля України, у 2020 році Україна імпортувала 13,6 млрд куб. м газу, що становило 39% від загального споживання. Також зниження видобутку нафти призвело до складнощів з постачанням нафтопродуктів на внутрішньому ринку України. У 2019 році Україна імпортувала 8,8 млн. тонн нафти, що становило 94% від загального споживання.

Війна в Україні також призвела до складнощів у сфері транспортування енергетичних ресурсів. Окупанти захопили півострів Крим, який був важливим регіоном для транзиту російської нафти та газу до Європи. Це призвело до зміни маршруту транспортування газу з Росії до Європи, а також до скорочення обсягів транспортування. Наприклад, у 2020 році транзит газу через Україну скоротився на 43%, порівняно з 2019 роком.

Окрім того, війна призвела до зниження виробництва та видобутку енергетичних ресурсів на тимчасово окупованих територіях, таких як Донбас.

Внаслідок цього, Україна стала більш залежна від імпорту енергоресурсів, що зробило енергетичну систему країни більш вразливою до зовнішніх шоків та коливань цін на ринку. Також війна ускладнила підтримання інфраструктури енергетичного сектору на тимчасово окупованих територіях, що призвело до погіршення життєвого рівня місцевого населення та збільшення соціально-економічної напруги.

Крім того, Україна стала більш активним гравцем на міжнародному енергетичному ринку, зокрема, через експорт зерна та соняшникової олії, які використовуються для виробництва біопалива. Також, країна активно співпрацює з Європейським Союзом щодо відмови від транзиту газу з Росії до країн ЄС та використання газових сховищ в Україні для забезпечення енергетичної безпеки Європи в цілому.

Висновки до розділу III

Можна зазначити, що впровадження сучасних управлінських технологій є необхідною умовою для національних компаній на глобальних енергетичних ринках для збереження та підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. До основних шляхів впровадження таких технологій можна віднести використання інформаційних систем управління якістю та сертифікацію, енергоефективності, використання інноваційних технологій та розвиток людських ресурсів.

Варто зазначити, що впровадження таких технологій є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та залучення різних ресурсів. Однак, при правильному плануванні та реалізації, впровадження сучасних управлінських технологій може призвести до значного покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії на глобальних енергетичних ринках, що є ключовим чинником для її успіху та сталого розвитку в майбутньому. Важливим фактором впровадження сучасних управлінських технологій є постійне оновлення та адаптація до змін у галузі, зокрема до нових технологій, регуляторних норм та вимог споживачів. Національні компанії на глобальних енергетичних ринках повинні бути готові

до змін та швидко реагувати на них, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

Також важливою складовою успішного впровадження сучасних управлінських технологій є залучення та розвиток людських ресурсів. Компанії повинні вкладати зусилля в підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення його належними знаннями та навичками для роботи зі сучасними технологіями.

Отже, впровадження сучасних управлінських технологій є важливим елементом успішної діяльності національних компаній на глобальних енергетичних ринках. Такі технології допоможуть компаніям підвищити ефективність, знизити витрати та забезпечити сталість розвитку у довгостроковій перспективі. Водночас, успішне впровадження сучасних управлінських технологій вимагає комплексного підходу та залучення різних ресурсів, а також готовності до постійного оновлення та адаптації до змін у галузі.

ВИСНОВКИ

У загальному контексті, багатонаціональне підприємство є компанією, яка має діяльність у різних країнах світу та повинна забезпечувати ефективне управління своїми ресурсами та процесами з урахуванням різних факторів, таких як культурні та ринкові відмінності, економічна політика та законодавство в країнах діяльності. Для успішного управління такими підприємствами використовуються різні теоретичні підходи, які базуються на розумінні та врахуванні особливостей їхньої діяльності та факторів, які впливають на їхній успіх. Одним з основних теоретичних підходів до управління багатонаціональними підприємствами є теорія глобальної стратегії, яка вважає, що успіх таких підприємств залежить від розробки та реалізації єдиної стратегії на всіх ринках, де вони діють.

Управління багатонаціональними підприємствами на глобальних енергетичних ринках є складним завданням, яке потребує постійного розвитку та адаптації до змін на ринку. Ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, дотримання принципів КСВ та залучення кваліфікованих кадрів та використання новітніх технологій дозволять компаніям досягати успіху на глобальному ринку енергетики.

Пропозиція нафти на світовому ринку є високою, що зумовлено збільшенням видобутку нафти в країнах Перської затоки, зокрема Саудівської Аравії, а також в США та Росії. Однак, зростання попиту на нафту на світовому ринку, зокрема в Китаї та Індії, забезпечує збільшення попиту на цю сировину. Загальний обсяг світового виробництва нафти у 2022 році становив близько 92 млн. барелів на день. За прогнозами Міжнародного енергетичного агентства, попит на нафту в 2023 році збільшиться до 99,5 млн. барелів на день.

Royal Dutch Shell є однією з провідних компаній на ринку нафтогазової промисловості, яка займається видобутком, переробкою та транспортуванням нафти та газу. Конкуренція на ринку нафтогазової промисловості дуже висока, тому Royal Dutch Shell ставить перед собою завдання ефективно використовувати свої ресурси, підвищувати продуктивність та знижувати витрати. Впровадження сучасних управлінських технологій, таких як машинне

навчання та аналітика, дозволяє компанії ефективно передбачати зміни в ринку та управляти ризиками, що підвищує її конкурентоспроможність.

Впровадження ефективних систем управління дозволяє компанії швидше реагувати на зміни в економіці та підвищувати свою ефективність виробництва. Впровадження сучасних управлінських технологій дозволяє компанії ефективніше використовувати свої ресурси, що знижує витрати та підвищує ефективність виробництва. Наступність та стабільність впровадження управлінських технологій є позитивним фактором, що говорить про ефективність їх використання у Royal Dutch Shell.

На даний момент Україна має декілька значущих паливно-енергетичних компаній, які забезпечують виробництво електроенергії та роботу нафтопереробних заводів. Серед них:

- НАК «Нафтогаз України», який є державним підприємством і забезпечує видобуток та транспортування нафти та газу, а також виробництво та постачання природного газу та скрапленого газу для населення та промисловості;
- Концерн «Укрнафта», який є однією з провідних компаній в галузі видобутку нафти та газу, а також переробки нафти;
- Концерн «Надра України», який спеціалізується на геологорозвідувальних роботах та наукових дослідженнях в галузі нафтогазової промисловості.

Також на українському ринку працюють багато іноземних компаній, які займаються експлуатацією нафтогазових родовищ та постачанням паливно-енергетичних продуктів. Серед них можна виділити такі компанії, як «Shell», «BP», «Exxon Mobil» та інші.

Важливим елементом впровадження сучасних управлінських технологій зазначених БНП, також Королівської нафтової компанії (Данія) є використання систем прогнозування та аналізу даних, що дозволяють планувати виробництво та забезпечувати оптимальне використання ресурсів. Наприклад, використання систем прогнозування попиту на енергію дозволяє планувати виробництво та збут та забезпечувати належне рівняння між виробництвом та попитом.

Одним з ключових напрямків впровадження сучасних управлінських технологій в енергетичну галузь є використання систем автоматизації та управління, які дозволяють забезпечувати ефективність та надійність роботи енергетичних об'єктів, а також зменшувати ризики виникнення аварій та несправностей. Саме такі підходи варто використати для вітчизняних енергетичних компаній.

Україна стала помітним активним гравцем на міжнародному енергетичному ринку, зокрема, через експорт зерна та соняшникової олії, які використовуються для виробництва біопалива. Також, країна активно співпрацює з Європейським Союзом щодо відмови від транзиту газу з Росії до країн ЄС та використання газових сховищ в Україні для забезпечення енергетичної безпеки Європи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Li, X., Liu, S., & Sun, S. (2019). Internationalization strategies of emerging market multinational corporations in the global energy market. *Energy Policy*, 129, 918-927.
2. Ngwenyama, O., & Henfridsson, O. (2013). Does culture matter in information technology offshore outsourcing? *Communications of the ACM*, 56(8), 94-100.
3. Oktemgil, M., & Greenberg, R. (2019). Multinational corporations and human rights: Balancing corporate freedom of speech with social responsibility. *Business Horizons*, 62(2), 237-247.
4. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача [О. І. Рогач та ін]. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. – 368 с. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37137>
5. Булкот О. В. (2019) Кількісні методи вимірювання ступеня транснаціоналізованості компанії [Електронний ресурс] / О. В. Булкот // КиберЛенинка – научная электронная библиотека. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kilkisni-metodi-vimiryuvannyastupenya-transnatsionalizovanosti-kompaniyi>.
6. Дзядикевич Ю.в., Любезна Л.І., Сохацька О.М. Енергозбереження – основний тренд формування енергетичного пакету ЄС: уроки для України *Інноваційна економіка*. № 7-8 2019. С.5-14 <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/177/0>
7. Транснаціональні корпорації / І. О. Давидова, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. – Харків: «Форт», 2018. – 175 с
8. Транснаціональні корпорації : навч. посібник / за ред. О. В. Шкурупій [О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, Т.А. Дейнека та ін.]. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 240 с
9. Гальчинський А. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи: Методологічні аспекти/ А. Гальчинський. – К.: Либідь, 2006. – С. 240 – 267.

10. Ковтун О.І., Куцик П.О., Башнянин Г.І.; за заг. ред. Ковтуна О.І. Глобальна економіка: навчальний посібник. - Львів: Видавництво ЛКА, 2014. – 704 с
11. Козак Ю. Г., Ковалевський В. В., Захарченко О. В. та ін. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навч. посібн. – Київ, Аврор, 2011. – 262 с.
12. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Литвин І.В. Глобальна економіка: навчальний посібник. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 300 с. 5.
13. Куцик П. О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія/ П. О. Куцик, О. І. Ковтун, Г. І. Башнянин. – Львів: Видавництво ЛКА, 2015. – 594 с.
14. Шталь Т.В., Доброскок Ю.Б., Тищенко О.О., Проскурніна Н.В., Світлична Ю.О. Глобальна економіка: навчальний посібник. - Харків: Видавництво «Форт», 2016. – 358 с.
15. Левківський В. М. Система міжнародного виробництва ТНК: сучасні особливості та новітні тенденції. Економічний форум. 2017. № 2. С. 53-58.
16. Diversification strategy. Free-Managementebooks.com. URL: <http://www.free-managementebooks.com/faqst/ansoff-05.htm>.
17. Raghavan, V., & Bhanugopan, R. (2017). Corporate social responsibility in emerging economies: Insights from the Indian energy sector. *Journal of Cleaner Production*.
18. Li, W., Li, Y., & Li, X. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: A meta-analysis. *Sustainability*, 11(16), 4477.
19. Lu, Y., & Yeung, G. (2017). Cultural intelligence, overseas experience, and cross-border salesmanship competency. *Journal of International Marketing*, 25(1), 1-21.
20. Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.
21. Tseng, Y. H., Lee, C. C., & Hsu, C. F. (2017). The impact of environmental regulation on the financial performance of global oil and gas companies. *Sustainability*, 9(9), 1609.

22. Wright, P., Pringle, J., & Kroll, M. (2019). Strategic management: Text and cases. Cengage Learning.
23. Zhao, M., Park, S. H., & Zhou, N. (2019). The influence of ownership on multinational enterprises' subsidiary divestment in emerging economies. *Journal of World Business*, 54(1), 53-64.
24. Li, W., Li, Y., & Li, X. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: A meta-analysis. *Sustainability*, 11(16), 4477.
25. Lu, Y., & Yeung, G. (2017). Cultural intelligence, overseas experience, and cross-border salesmanship competency. *Journal of International Marketing*, 25(1), 1-21.
26. Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.
27. Shell Global. URL: <https://www.shell.com/>
28. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. URL: <https://library.if.ua/book/121/8052.htm>
29. Tseng, Y. H., Lee, C. C., & Hsu, C. F. (2017). The impact of environmental regulation on the financial performance of global oil and gas companies. *Sustainability*, 9(9), 1609.
30. Wright, P., Pringle, J., & Kroll, M. (2019). Strategic management: Text and cases. Cengage Learning.
31. Zhao, M., Park, S. H., & Zhou, N. (2019). The influence of ownership on multinational enterprises' subsidiary divestment in emerging economies. *Journal of World Business*, 54(1), 53-64.
32. Носова О.В. Прямі іноземні інвестиції ТНК як фактор інноваційного розвитку. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2021. № 100. 45-56 с
33. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. – 2002. – 2818 p
34. Global investment trends monitor: UNCTAD. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2014d5_en.pdf

35. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О.П. Гребельник ;
Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : Університет
ДФС України, 2019. 409 сторінок : рисунки, таблиці.
36. Як змінювались експорт та імпорт електроенергії в Україні з 2014 року.
URL : <https://www.slovoidilo.ua/2022/02/23/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvalys-eksport-ta-import-elektroenerhiyi-ukrayini-2014-roku>
37. Прощавай, російський газ. Як країни ЄС шукають постачальників в
Африці. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/26/696345/>
38. Панасюк В.М., Сохацька О.М. Нова енергетична модель повоєнної
України: розподілена генерація та біржовий ринок електроенергії
Економічний аналіз. Vol. 32, №4 (2022). DOI: 10.35774/econa
<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2856>
39. Coronavirus: A visual guide to the economic // BBC. 2020. URL:
<https://www.bbc.com/news/business-51706225>
40. Foreign direct investment and trade openness: the case of developing
economies. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-011-9806-9>
41. Foreign Direct Investment Statistics: Data, Analysis and Forecasts URL:
<https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/statistics.htm>
42. Stavyt'ska A. Trends and prospects of optimization of the world information
technology market development in globalization conditions. Економічний
простір: збірник наукових праць. 2017. № 12. 24–34 с.
43. Nosova, O. Ukraine, Debt and COVID-19. Money Matters. Debt Advice in
Times of the COVID19 Pandemic. ECDN. № (17). 56-58 с. 46. Україна після
коронакризи – шлях одужання / Центр економічних і соціальних
досліджень. 2020. 10 с.
44. Нарис про відбудову України. URL:
https://cepr.org/sites/default/files/news/BlueprintReconstructionUkraine_ukr.pdf

45. Смагло О. ТНК як суб'єкт міжнародного інвестування. InterConf. 2020. №15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/2270>
46. Global Economic Outlook 2014-2020. Beyond the Crisis: Sustained Global Economic Growth? URL: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5180587/Beyond+the+Crisis-Sustained+Global+Economic+GrowthGlobal+Economic+Outlook+2014-2020/47df1c5c-afd4-455f91cf-dec2924889c8>
47. Farooq U. Nike PESTLE analysis [Електронний ресурс] / U. Farooq // Marketingtutor.net. – 2018. – URL: <https://www.marketingtutor.net/nike-pestle-analysis>.
48. Farooq U. What is competitive strategy [Електронний ресурс] / U. Farooq // Marketingtutor.net. – 2018. – URL: <https://www.marketingtutor.net/what-is-competitive-strategy>.
49. Ferdousy S. Impact of multinational corporations on developing countries URL: https://www.researchgate.net/publication/326398955_Impact_of_Multinational_Corporations_on_Developing_Countries.
50. Focus strategy: meaning, types of focus strategy URL: <https://www.iedunote.com/focus-strategy>.
51. Globalization: definition, benefits, effects, examples – what is globalization? 2020. URL: <https://youmatter.world/en/definition/definitionsglobalization-definition-benefits-effects-examples>
52. Market penetration strategy. Freemanagement-ebooks.com. URL: <http://www.freemanagement-ebooks.com/faqst/ansoff-02.htm>.
53. Market segmentation, market target and market positioning of Nike company. Gradesfixer.com. 2019. URL: <https://gradesfixer.com/free-essay-examples/market-segmentationmarket-target-and-market-positioning-of-nike-company>.