

Враховуючи сучасну геополітичну політику нашої держави, ринок Митного союзу для вітчизняного виробника на найближче майбутнє закритий. Однак Україна у 2014 році підписала угоду про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС) і утворила зону вільної торгівлі (ЗВТ) з країнами-членами ЄС. Слід зазначити, що українські цукерки та інша продукція кондитерської галузі за якістю давно вже відповідають євростандартам, але просуванню на ринку ЄС заважало високе ввізне мито (до підписання ЗВТ, Україна застосовувала до Євросоюзу мито у розмірі 5-10%, а в євроні сумарна ставка мита на продукцію українського виробника сягала 35-40%). На даний момент мито для продуктів кондитерської галузі відмінене, що сприяло поглибленню економічної співпраці з ЄС. У зв'язку з лібералізацією торгівлі України з ЄС підприємства галузі в 2014 році дещо збільшили свої поставки до Латвії, Польщі, Німеччини та Естонії. Загалом експорт товарів кондитерської галузі у країни ЄС у 2014 році становив 50 млн. доларів, що свідчить про достатньо високу конкурентоспроможність вітчизняної кондитерської галузі та її спроможність збільшити експортні поставки на європейський ринок і витримати конкурентний тиск з боку імпорту на внутрішньому ринку. Разом з тим, не слід забувати про загрози входження національного товаровиробника на ринок ЄС: продукцію кондитерської галузі можна продавати тільки через торговельні мережі, а у кожній країні є 4-5 гравців, які контролюють всю велику роздрібну торгівлю. На думку експертів, якщо українським кондитерам вдасться у короткостроковий період, в певних асортиментних рядах зайняти свої позиції, то упродовж 5-7 років вдасться збільшити експорт до країн Європейського Союзу у вісім разів – до 400 мільйонів доларів у грошовому вираженні.

**Юрик Наталія, Зяйлик Марія**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНІ КОМАНДИ ТА ЇХ РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Зростаюча глобалізація, з одного боку, принесла ряд переваг підприємствам, котрі працюють на міжнародних ринках, а з іншого боку – ускладнила їх завдання, оскільки доводиться враховувати існування різноманітних культур з їхніми звичаями, традиціями та цінностями. Те, що можна з легкістю здійснювати на національному ринку, де культурні особливості відомі, зовсім по іншому проявляється міжнародному рівні. Тут підприємство має справу із представниками різних культур, які думають, розмовляють і ведуть справи

зовсім іншим, незвичним нам способом, що призводить до різного роду виникнення проблем та конфліктів. Виправдані на батьківщині методи та інструменти менеджменту не функціонують за кордоном, або функціонують лише частково. Цей факт також ускладнює організацію і формування всіх заходів підприємства. Будь-яка міжнародна економічна діяльність – у межах відкриття філії, злиття та поглинання, створення спільного підприємства або ведення експортної діяльності – обов'язково підлягає впливу змінних культурних детермінантів. Вітчизняна наука приділяє дуже мало уваги цій проблемі з точки зору ведення міжнародного бізнесу, зокрема поведінковим аспектам працівників таких підприємств.

У результаті міжнародного співробітництва дедалі частіше виникає потреба найму висококваліфікованого персоналу на міжнародному ринку праці й інтеграція його у культурно неоднорідні групи, наприклад: команда управлінців на спільному міжнародному підприємстві; група, яка займається просуванням продукту на різні ринки світу; група, яка відповідає за розробку інтегрованої європейської стратегії; група топ-менеджерів та інші [1, 198 с.].

В сучасній складній економічній ситуації, яка склалася на світовій арені особливо гостро зросла взаємозалежність європейського внутрішнього ринку та інших світових ринків, що призвела до того, що усі її учасники змушені дотримуватися міжнародних вимог щодо забезпечення зростання професійного рівня персоналу та налагодження міцних, вигідних виробничих взаємовідносин. На сьогоднішній день у всіх сферах, зокрема суспільного та політичного життя країни, стало модним трендом запрошувати до участі в різних проектах представників не тільки різних політичних партій, але й іноземних відомих громадських діячів та політиків в якості радників, замісників та керівників міністерств та відомств. Думки аналітиків та експертів в цьому питанні різні та неоднозначні. Одні вважають, що це призведе до обезцінювання власної інтелектуальної еліти, інші – що це дозволить, використавши іноземний досвід професіоналів своєї справи, скоріше та якісно, без будь-якого їх власного інтересу та вигоди, реалізувати задумані проекти і втілити їх у вітчизняну практику.

Саме тому формування інтернаціональних команд, до яких належать представники різних країн, незалежно від того, в якій формі і на якому рівні вони створені, стане вирішальним чинником конкурентоспроможності організації та країни в цілому як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. До формування інтернаціональних команд потрібно підходити з позиції дотримання принципу групової динаміки. З огляду на це, добираючи в команду членів, передусім необхідно враховувати: ставлення до ієрархічності

влади, формування мети, стратегічної орієнтації, мотивації; ставлення до часу; шляхи вирішення конфліктів; здатність до самоорганізації [2, 360 с.].

Наприклад, у процесі міжкультурної взаємодії представники однієї культури та менталітету орієнтуються на особливий для певної культури спосіб вирішення проблеми чи конфлікту, тому що їх сприймають як наперед визначені й однакові всюди. Це призводить до непорозуміннь тому, що такий підхід не відповідає уявленням представників інших культур. Ще більше ускладнюється ця ситуація через те, що культурні відмінності часто ігнорують під час спільної роботи групи та підприємство не вживає ніяких заходів для забезпечення взаєморозуміння у групі.

Поряд з цим основним чинником забезпечення високоефективної роботи інтернаціональної команди – залучення місцевих та закордонних фахівців, здатних глобально, далекоглядно, творчо та самостійно мислити. Варто звернути особливу увагу на найважливіші критерії оцінки ефективності діяльності такої команди, а саме: стиль управління керівника команди; розподіл функцій, обов'язків і владних повноважень між членами команди; вирішення проблем, налагодження комунікаційного процесу, прийняття рішень і дотримання норм поведінки; професійне зростання членів команди, що передбачає вдосконалення набутих вмінь та навичок та підвищення рівня компетенції її членів.

Отже, створення інтернаціональних команд дозволить не тільки вийти підприємствам з кризового стану, вирішити потребу у висококваліфікованому персоналу, але й реалізувати багато міждержавних бізнесових проєктів, які прискорять реалізацію реформ та інтеграційні процеси в Україні.

Список використаних джерел:

1. Куриляк В.С. Міждержавний менеджмент / В.С. Куриляк. – Тернопіль : Астон. – 2004. – 239 с.
2. Bargmann A. Nationale Kuitur / A. Bargmann – Unternehmungskultur. In: Die Unternehmung. – 1990. – Vol. 44. – p. 360 – 370.