

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-88>

УДК 330.3:338.2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE MANAGEMENT PERFORMANCE OF ENTERPRISES WITH FOREIGN INVESTMENTS

Воробйов Юрій Якович

аспірант,

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5875-5268>**Vorobyov Yurii**

Ukrainian State University of Science and Technology

У статті досліджуються методичні підходи до оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями. Акцент зроблено на аналізі різноманітних методик, які використовуються для комплексної оцінки ефективності управлінських процесів у міжнародному бізнес-середовищі. Сформовано методичні підходи до оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями в умовах цифрових трансформаційних перетворень. Запропоновано рекомендації щодо оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями, що дозволяють підвищити прозорість управлінських процесів і сприяти підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. Стаття має практичне значення для керівників, інвесторів, аналітиків і науковців, які працюють у сфері розвитку міжнародного бізнесу та корпоративного управління.

Ключові слова: менеджмент, результативність, оцінювання, іноземні інвестиції, методичні підходи, кореляційний аналіз, фінансовий підхід, стратегічний підхід, мотиваційно-поведінковий підхід, процесний підхід, комплексна оцінка.

The article examines methodological approaches to assessing the effectiveness of management of enterprises with foreign investments. The emphasis is on the analysis of various methods used for a comprehensive assessment of the effectiveness of management processes in the international business environment. The key approaches are considered – financial, strategic, motivational-behavioral, process and comprehensive – taking into account the specifics of their application in the conditions of enterprises with a mixed form of ownership and an increased level of external control. Particular attention is paid to determining indicators that most adequately reflect the effectiveness of management, taking into account the multicultural, legal and economic features of foreign investments. Recommendations are offered for choosing the optimal set of assessment methods that allow increasing the transparency of management processes and contributing to increasing the investment attractiveness of enterprises. The article is of practical importance for managers, investors, analysts and scientists working in the field of international business development and corporate governance. Enterprises with foreign investments play a key role in the development of the economy, contributing to the modernization of production, the introduction of new technologies and increasing competitiveness. Effective management of such enterprises determines not only their internal development, but also the ability to attract and retain investments, forming a positive image for international partners. Evaluating the effectiveness of management in this segment is a challenge that requires a comprehensive and systematic approach that takes into account both financial and non-financial performance indicators. Modern world business is characterized by the intensive development of international investments as one of the key factors of economic growth. Enterprises with foreign investments play an important role in national economies, influencing the level of employment, technological innovations and competitiveness. At the same time, effective management of such enterprises becomes a determining factor of their success. Evaluating the effectiveness of management of enterprises with foreign investments is a complex multifactorial process. It should be based on a comprehensive methodological approach that takes into account the specifics of the industry, external and internal factors, as well as multicultural features of management.

Keywords: management, performance, evaluation, foreign investments, methodological approaches, correlation analysis, financial approach, strategic approach, motivational-behavioral approach, process approach, comprehensive assessment.



Постановка проблеми. Підприємства, що мають іноземні інвестиції, відіграють ключову роль у розвитку економіки, сприяючи модернізації виробництва, впровадженню нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності. Ефективний менеджмент таких підприємств визначає не лише їх внутрішній розвиток, а й здатність залучати та утримувати інвестиції, формуючи позитивний імідж для міжнародних партнерів. Оцінювання результативності менеджменту у цьому сегменті є викликом, який вимагає комплексного та системного підходу, що враховує як фінансові, так і нефінансові показники діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями є важливою темою сучасної економіки та менеджменту, що активно досліджується у наукових роботах останніх років. У сучасній літературі широко обговорюється потреба врахування особливостей мультикультурного управління для підвищення результативності управлінських процесів на підприємствах з іноземними інвестиціями. Дослідники [1-5], зокрема, відзначають, що адаптація стилю керівництва та комунікації до культурних відмінностей значно впливає на продуктивність менеджменту.

В роботах авторів [6-8] підкреслюється важливість розвитку міжкультурної компетентності менеджерів та створення сприятливого робочого клімату як факторів, що підвищують ефективність управління. Значна увага у публікаціях приділяється фінансовим показникам як основним індикаторам ефективності менеджменту на підприємствах з іноземними інвестиціями. За останні роки з'являються позиції, які пропонують розширити традиційні метрики (ROE, ROI, ROA) включенням нефінансових аспектів, таких як: інвестиції у людський капітал, інновації, корпоративну соціальну відповідальність. Дослідження [9] показали, що результативність менеджменту у підприємствах із залученням іноземного капіталу тісно пов'язана з гнучкістю бізнес-моделі та адаптацією фінансової стратегії до глобальних ринкових умов. Останні дослідження [10] підтверджують, що інноваційний потенціал підприємств з іноземними інвестиціями багато в чому залежить від здатності менеджменту ефективно інтегрувати міжнародний досвід і знання. У наукових публікаціях останніх років простежується тенденція до використання комплексних методів оцінювання, що поєднують фінансові, якісні та процесні показники. Кореляційний, фактор-

ний аналіз, а також моделювання на основі штучних нейронних мереж набувають популярності для більш точного інтерпретування показників та прийняття відповідних управлінських рішень.

Метою статті є аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління підприємствами з іноземними інвестиціями на основі статистичних даних та розробка рекомендацій щодо впровадження таких підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світовий бізнес характеризується інтенсивним розвитком міжнародних інвестицій як одного з ключових факторів економічного зростання. Підприємства з іноземними інвестиціями відіграють важливу роль у національних економіках, впливаючи на рівень зайнятості, технологічні інновації та конкурентоспроможність. При цьому, ефективне управління такими підприємствами стає визначальним чинником їх успіху. Оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями є складним багатфакторним процесом. Він має базуватися на комплексному методичному підході, що враховує специфіку галузі, зовнішні та внутрішні чинники, а також мультикультурні особливості управління. Результативність менеджменту – це ступінь досягнення управлінських цілей підприємства в цілому або окремих бізнес-підрозділів, що характеризується ефективністю використання ресурсів при досягненні стратегічних та оперативних завдань [10]. Особливістю підприємств з іноземними інвестиціями є необхідність балансування інтересів інвесторів та локального ринку.

В цілому, методичні підходи до оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями представлено на рис. 1.

Методичні підходи до оцінювання результативності можна сформулювати у декілька основоположних груп:

- фінансово-економічний підхід, що базується на аналізі ключових фінансових показників: прибутковості, рентабельності, ліквідності, оборотності активів;
- системний підхід, за яким менеджмент розглядається як складна система з численними взаємозалежними параметрами, включно з кадровими, технологічними та інноваційними аспектами;
- процесний підхід, що фокусується на оцінці ефективності окремих управлінських процесів: планування, контролю, мотивації, прийняття рішень;

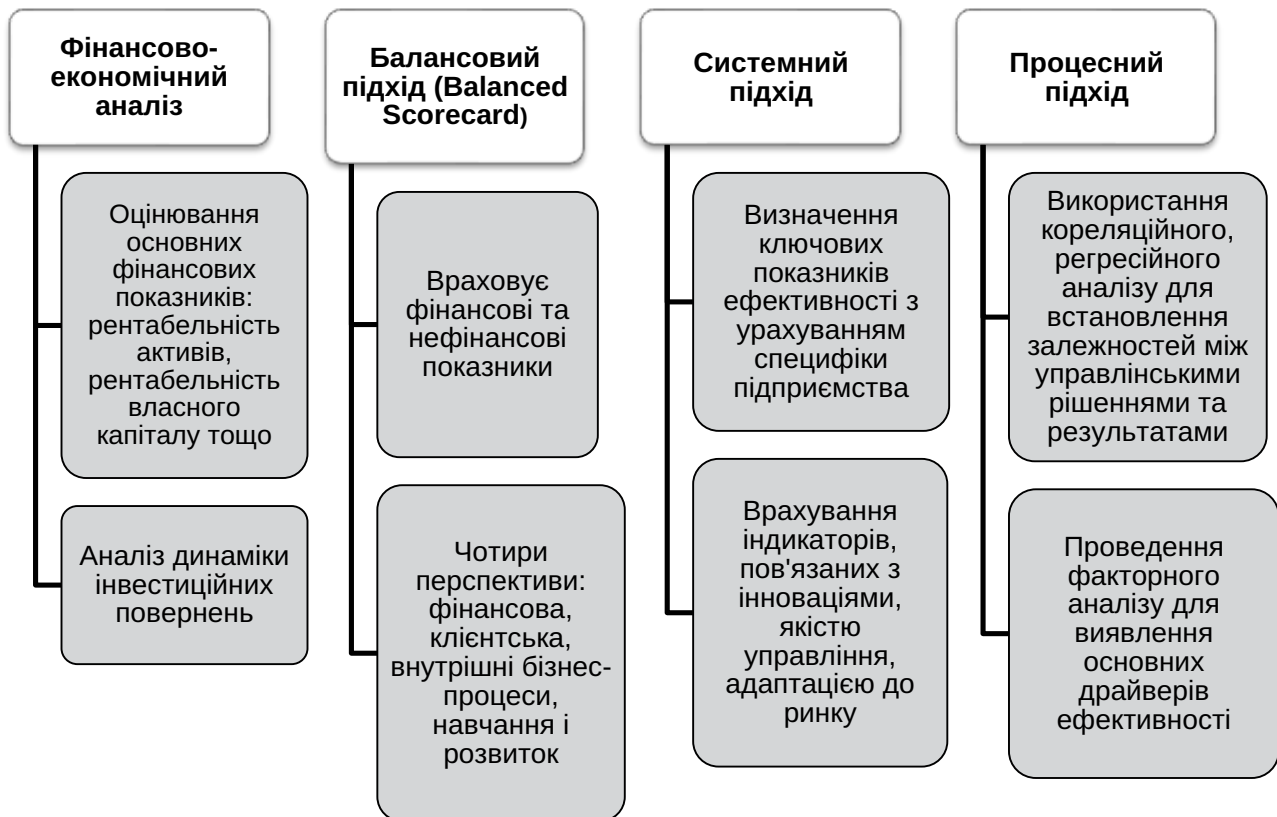


Рис. 1. Методичні підходи до оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями в умовах цифрових трансформаційних перетворень

Джерело: сформовано автором

– балансова система показників (BSC) як інтеграційний інструмент оцінки, що враховує фінансові, клієнтські, внутрішньо-операційні та навчальні аспекти розвитку.

Аргументація вибору найкращого підходу до оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями, в умовах цифрових трансформаційних перетворень, має наступний вигляд (табл. 1).

Отже, балансова система показників (BSC) є найбільш ефективною та комплексною методичною групою для оцінювання результативності високотехнологічних підприємств. Вона дозволяє всебічно оцінити діяльність організації, забезпечити збалансований розвиток і підвищити адаптивність в умовах криз. Система збалансованих показників для підприємств з іноземними інвестиціями повинна включати показники, що стосуються трансферу технологій, інноваційної активності, впливу на місцевого постачальника та формування експортного потенціалу, окрім стандартних показників прибутковості, ринкової частки та операційної ефективності. Важливою складовою є аналіз результатив-

ності менеджменту через призму показників, що відображають ефективність управління персоналом, зокрема, рівень залученості місцевих працівників на керівні позиції, ефективність програм навчання та розвитку, а також показники плинності кадрів, особливо серед кваліфікованого персоналу. Додатково слід оцінювати вплив на формування соціально-відповідальної поведінки підприємства, вимірюючи показники впливу на місцеву громаду, екологічну безпеку та дотримання міжнародних трудових стандартів.

Ключовим елементом аналітичної оцінки є дослідження взаємозв'язку між обсягом залучених іноземних інвестицій та показниками продуктивності праці. Емпіричні дослідження, проведені на вибірці підприємств, демонструють позитивну кореляцію між питомою вагою іноземного капіталу та середньою продуктивністю праці, яка зростає в середньому на 15-20% протягом перших 5 років реалізації інвестиційних проектів [4]. Це пояснюється впровадженням сучасного обладнання, автоматизацією виробничих процесів та підвищенням кваліфікації персоналу.

Таблиця 1

**Оцінка методичних підходів до оцінювання результативності
високотехнологічних підприємств**

Методичний підхід	Переваги	Недоліки	Узагальнена оцінка застосування на платформі високотехнологічних підприємств
Фінансово-економічний підхід	Чітка оцінка фінансового стану (прибутковість, ліквідність, рентабельність)	Не враховує нематеріальних і інноваційних факторів	Обмежений: підходить для швидкої фінансової оцінки, але не охоплює повну складність ВТП
	Легко порівнювати з галузевими стандартами	Фокусується на результатах, а не процесах	-
Системний підхід	Розглядає організацію як комплекс взаємозалежних елементів (кадри, технології, інновації)	Складність у впровадженні і вимірюванні	Висока: відповідає складній природі високотехнологічних підприємств, підходить для стратегічного управління
	Забезпечує комплексний огляд і адаптивність	Вимагає значних ресурсів для аналітики	-
Процесний підхід	Детальний аналіз окремих управлінських процесів	Не завжди враховує вплив зовнішнього середовища та стратегії	Середня: корисний для оптимізації управління, але не покриває всі стратегічні аспекти
	Допомагає знайти вузькі місця і підвищити ефективність	Іноді ігнорує загальну системність організації	-
Балансова система показників (BSC)	Інтегрує фінансові, клієнтські, внутрішньоопераційні та навчальні аспекти	Вимагає складної розробки метрик і системи збору даних	Найвища: комплексний і збалансований підхід, що поєднує стратегію і операційну діяльність
	Забезпечує цілісний погляд на підприємство	Ризик неприйнятності показників за відсутності правильної інтерпретації	-

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки показників ефективності інвестицій та прибутковості підприємств із залученням іноземних інвестицій надає глибоке розуміння їх ролі у формуванні національного економічного простору. Так, у 2023 році обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну досяг 150 млрд. дол. США, при цьому спостерігається стійка тенденція до зростання показників рентабельності власного капіталу на 8-12% у компаніях з домінуючою часткою іноземного капіталу порівняно з вітчизняними аналогами [10]. Це свідчить про вищу ефективність управління та операцій-

ної діяльності, яка часто обумовлена трансфером передових технологій, управлінських практик та доступом до міжнародних ринків.

Аналітична оцінка статистичних даних основних показників діяльності підприємств з іноземними інвестиціями представлена у табл. 2.

Відтак, за даними табл. 1 частка підприємств з іноземними інвестиціями у валовому внутрішньому продукті демонструє стабільне зростання – з 12,3% у 2020 році до 17,2% у 2025 році. Рентабельність підприємств зі значним іноземним капіталом перевищує серед-

Таблиця 2

**Аналіз основних показників діяльності підприємств з іноземними інвестиціями
у період 2020-2025 років в Україні**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Обсяг іноземних інвестицій, млрд USD	12,3	14,1	13,0	15,5	16,8	17,2
Прибуток підприємств, млрд грн	80,5	85,2	78,1	90,3	97,4	102,1
Рентабельність активів, %	8,4	9,0	7,8	9,5	---	

Примітка: --- – інформація відсутня.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Таблиця 3

**Індикатори, що відображають ефективність менеджменту
підприємств з іноземними інвестиціями з урахуванням мультикультурних,
правових та економічних особливостей**

Категорія	Індикатор	Особливості застосування для підприємств з іноземними інвестиціями
Фінансові показники	Рентабельність активів (ROA)	Відображає загальну ефективність використання ресурсів підприємства
	Показник рентабельності інвестицій (ROI)	Враховує прибутковість вкладень іноземних інвесторів
	Коефіцієнт ліквідності	Особливо важливий в умовах різних законодавчих вимог до фінансової звітності
Стратегічні показники	Відсоток реалізованих стратегічних ініціатив	Показує адаптацію стратегії до мультикультурного середовища та цілей іноземних партнерів
	Індекс інноваційної активності	Відповідає гнучкості та інноваційності менеджменту при розширенні міжнародної діяльності
Мотиваційно-поведінкові показники	Індекс задоволеності працівників	Враховує мультикультурні особливості кадрової політики та управління персоналом
	Коефіцієнт плинності кадрів	Важливо в контексті адаптації персоналу до корпоративної культури і законодавчих норм країни
Процесні показники	Середній час прийняття управлінських рішень	Відображає оперативність менеджменту в умовах різних правових і економічних середовищ
	Кількість порушень у виконанні процедур	Вказує на рівень відповідальності та дотримання зовнішніх регуляторних вимог
Правові аспекти	Відсоток дотримання нормативно-правових актів	Важливий для ізоляції юридичних ризиків і підтримки інвестиційної привабливості
	Кількість судових спорів, пов'язаних з діяльністю	Зазначає якість правового супроводу та управління контрактами
Економічні показники	Доля імпорту/експорту у загальному товарообігу	Вказує на ступінь міжнародної інтеграції та адаптації до ринкових умов
	Темп зростання валового доходу	Відбиває економічний розвиток та привабливість підприємства для іноземних інвесторів

Джерело: сформовано автором на основі [4-9]

ній показник по економіці на 8-12%, що свідчить про ефективність управління. Водночас, на підприємствах зі значною залежністю від іноземних партнерів відзначається більша волатильність фінансових показників, що потребує гнучких методів управління. Виходячи з проведеного аналізу, можна констатувати, що підприємства з іноземними інвестиціями відіграють значну роль у стимулюванні економічного зростання, підвищенні ефективності виробництва, впровадженні інновацій та інтеграції національної економіки у світовий господарський комплекс. Оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями вимагає комплексного підходу, що враховує специфіку транснаціонального корпоративного управління та адаптацію до національного контексту. Фундаментальним є використання системи збалансованих показників, яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові критерії, відображаючи стратегічні цілі компанії. Інформація щодо індикаторів, які відображають ефективність менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями з урахуванням мультикультурних, правових та економічних особливостей представлена у табл. 3.

Практичні рекомендації щодо оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями представлено на рис. 2.

Використання методів сценарного планування та стрес-тестування дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінських рішень в умовах невизначеності. Оцінка повинна охоплювати аналіз ступеня реалізації інноваційних проєктів та їх внеску у конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Крім того, результативність менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями доцільно оцінювати за показниками, що характеризують ефективність взаємодії з державою та місцевими органами влади, а також рівень дотримання корпоративних стандартів прозорості й етики. Це можуть бути показники, що відображають ефективність побудови відносин із стейкхолдерами, швидкість реагування на зміни законодавства та якість комунікації з регуляторними органами.

Результати такого аналізу є основою для формування стратегії подальшого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

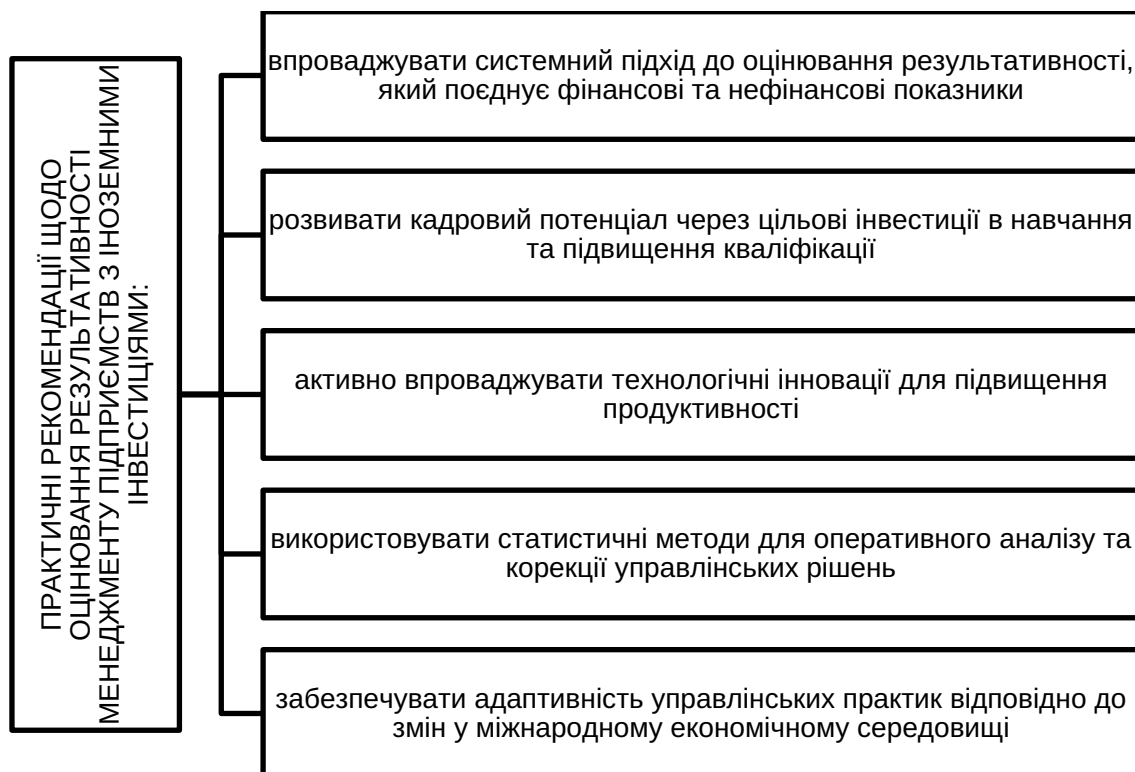


Рис. 2. Рекомендації щодо оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями

Джерело: сформовано автором

Висновки. Оцінювання результативності менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями має бути комплексним, системним процесом із застосуванням сучасних методів фінансового аналізу, а також статистичних інструментів. Аналітичний розгляд статистич-

них даних підтвердив актуальність інтегрованих підходів та визначив ключові фактори, які впливають на успішність управління. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності менеджменту та конкурентоспроможності таких підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125.
2. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 73–80.
3. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. С.34–37.
4. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
5. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 35–38.
6. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 46–49.
7. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 63–68.
8. Турчина С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 53. С. 91–97.
9. Торбич Б.В., Волос М.В., Гарбуз М.О., Соколов А.В., Солодкий І.С., Якубець М.Р. Принципи покращення інвестиційного клімату в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. Вип. 27. 2024. С. 1–7.
10. Мошляк І.О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019., вип. 54 Т. 2. С. 65–71. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-53-65-71.
11. Воробйов, Ю. Я. Удосконалення менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями за рахунок впровадження сучасних маркетингових стратегій. *Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2024. № 3-4 (90-91). С. 124–135. DOI: 10.33987/vsed.3-4(90-91).2024.124-135

REFERENCES:

1. Berezina L.M., Bagan N.V., Potyazhenko O.M. (2019). Perspektivni napryami upravlinnya efektyvnisty diyalnosti pidpriyemstva [Prospective areas of management of the efficiency of the enterprise]. *Priazovskij ekonomichnij visnik*, vol. 5 (16), pp. 120–125.
2. Zhulaj G.S. (2019). Upravlinnya efektyvnisty pidpriyemstva yak vazhлива skladova uspishnogo vedennya biznesu [Management of the efficiency of the enterprise as an important component of successful business]. *Visnik Kiyivskogo nacionalnogo universitetu tehnologii ta dizajnu. Seriya: Ekonomichni nauki*, vol. 3, pp. 73–80.
3. Savchenko S.M., Nikitin V.G. (2021). Sutnist ta principi strategichnogo upravlinnya efektyvnisty pidpriyemstva [The essence and principles of strategic management of the efficiency of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2, pp. 34–37.
4. Kucenko A.V. (2018). Organizacijno-ekonomichnij mehanizm upravlinnya efektyvnisty diyalnosti pidpriyemstv spozhivchoyi kooperaciji Ukrayini: monografiya [Organizational and economic mechanism of managing the efficiency of consumer cooperative enterprises of Ukraine: monograph]. Poltava: RVV PUSKU, 205 p.
5. Roskladka N.O., Roskladka A.A., Pushkarova A.V. (2019). Sistema monitoringu klyuchovih pokaznikov efektyvnosti diyalnosti pidpriyemstva [Monitoring system of key performance indicators of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12, pp. 35–38.
6. Savicka O.M., Salabaj V.O. (2019). Efektivnist diyalnosti ta upravlinnya pidpriyemstvom: osoblivosti vikoristannya teorii, metodologiyi analitichnih doslidzhen [Efficiency of activity and management of the enterprise: features of the use of theory, methodology of analytical research]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6, pp. 46–49.

7. Sotnik A.A. (2020). Organizaciya kompleksnogo doslidzhennya effektivnosti gospodarskoyi diyalnosti pidpriyemstva [Organization of a comprehensive study of the efficiency of the enterprise's economic activity]. *Ekonomika upravlinnya ta administruvannya*, vol. 2 (92), pp. 63–68.

8. Turchina S.G., Dashutina L.O. (2021). Upravlinnya effektivnistyu diyalnosti pidpriyemstv malogo biznesu [Management of the efficiency of small business enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvami*, vol. 53, pp. 91–97.

9. Torbych B.V., Volos M.V., Harbuz M.O., Sokolov A.V., Solodkyi I.S., Yakubets M.R. (2024) Pryntsypy pokrashchennia investytsiinoho klimatu v umovakh voiennoho stanu [Principles of improving the investment climate in martial law]. *Akademichni vizii – Academic visions*. Vol. 27, pp. 1-7.

10. Moshliak I.O. (2019) Investytsiinyi klimat v Ukraini ta napriamy yoho pokrashchennia [Investment climate in Ukraine and directions for its improvement]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University «KROK»*. Vol. 54 (2), pp. 65-71. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-53-65-71.

11. Vorobyov, Yu. (2024). Improving of enterprises management with foreign investments through the modern marketing strategies implementation [Udoskonalennia menedzhmentu pidpriyemstv z inozemnyimi investytsiyami za rakhunok vprovadzhennia suchasnykh marketynhovykh stratehii], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (90-91), pp. 124–135. DOI: 10.33987/vsed.3-4(90-91).2024.124-135

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 06.05.2026