

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента _Іванова Степана Володимировича

академічної групи _073м – 20 - 2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «ВО «Оскар»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Черняк В.І			
Рецензент				
Нормоконтролер	Черняк В.І.			

Дніпро
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 27 » вересня 2021 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра**

студенту Іванову С.В академічної групи 073м-20-2спеціальності 073 Менеджментза освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльностіна тему Забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «ВО «Оскар»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 21.12. 2021 р. № 1072-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні основи управління ефективним розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства	27.09.2021 р. – 31.10.2021 р.
Аналітичний	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання «ОСКАР»	01.11.2021 р. – 30.11.2021 р.
Рекомендаційний	Розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВО «Оскар»	01.12.2021 р. – 16.01.2022 р.

Завдання видано

Черняк В.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 27 » вересня 2021 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 17 » січня 2022 року

Прийнято до виконання

Іванов С.В.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи управління ефективним розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства	6
1.1 Основні принципи розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства	6
1.2 Організаційно-економічні важелі підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	12
1.3 Аналіз перспектив ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України на сучасному етапі	18
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання «Оскар»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання «Оскар».....	25
2.2 Оцінка техніко-економічних показників роботи ТОВ «ВО «Оскар».....	35
2.3 Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВО «Оскар»	40
3 Розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВО «Оскар».....	48
3.1 Вибір основних шляхів забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства	48
3.2 Впровадження корпоративної системи управління проектами ТОВ «ВО «Оскар»	50
3.3 Впровадження інформаційної системи управління проектами ЗЕД ТОВ «ВО «Оскар»	57
Висновки	65
Перелік джерел посилання	68
Додаток А. Матеріали апробації кваліфікаційної роботи	74
Додаток Б. Показники фінансової звітності ТОВ «ВО «ОСКАР».....	79
Додаток В. Проектний офіс: документи	80
Додаток Г. Положення про Проектний офіс	81
Додаток Д. Рецензія на кваліфікаційну роботу	82
Додаток Е. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	83

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світогосподарських зв'язків характеризується розширенням усіх форм міжнародних економічних відносин на основі швидкого росту продуктивних сил, який обумовлений прискоренням науково - технічного прогресу. Наслідком цього є постійно зростаюча концентрація виробництва й укріплення його розмірів, що підсилює тенденцію до інтернаціоналізації господарського життя, а це ставить перед багатьма господарюючими суб'єктами питання про доцільність здійснення діяльності на зарубіжних ринках. Особливо гостро дане питання стоїть перед підприємствами, що вичерпали можливості розширення вітчизняного ринку. В умовах глобалізації і посилення конкуренції на ринках металопродукції, організація та стратегічне планування суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності є найголовнішими функціями, які дозволять забезпечити ефективність діяльності металургійних підприємств на зовнішніх ринках. Неможливість подальшого розширення вітчизняного ринку такими підприємствами і їх прагнення до інтеграції в світову економічну спільноту спонукає до пошуку нових ринкових ніш на зарубіжних ринках, успішний вихід на яких може бути забезпечений на основі науково-обґрунтованої ринкової стратегії. В зв'язку з цим розробка стратегії виходу на зовнішній ринок стає як ніколи актуальною.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо управління ефективним розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі проектного підходу.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дослідження умов та наявного ресурсного забезпечення формування та реалізації процесів її розвитку;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та зовнішньоекономічної діяльності.

- обґрунтування рекомендацій щодо управління ефективним розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі проектного підходу.

Об'єктом розроблення виступають процеси розробки стратегії ефективного розвитку підприємства.

Предметом даної роботи є методи формування стратегії розвитку підприємства на основі зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою є економічна теорія і наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теми дослідження. У процесі дослідження застосовані методи моделювання – використані при обґрунтуванні управлінських рішень, порівняльного економічного аналізу – при виконанні комплексного аналізу основних показників роботи промислового підприємства, супровідних змін – використано при обґрунтуванні методологічного підходу щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, формалізації та системного підходу – використано для вдосконалення моделі зовнішньоекономічної діяльності підприємства та стратегії збільшення валових доходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень. Рекомендації щодо зваженого підходу та формування моделі удосконаленої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю будуть сприяти збільшенню валових доходів промислового підприємства.

Апробація. За матеріалами дослідження опубліковано тези доповіді міжнародної науково-практичній конференції «Проектный менеджмент в Казахстане: состояние, проблемы и перспективы», Алмати 25-26 листопада 2021 р. (Додаток А).

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Основні принципи розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз науково-дослідницьких публікацій [1-8], що присвячені проблематиці забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств показав, що основними принципами її системного розвитку є:

- націленість на кінцеві результати виробничої та збутової діяльності фірми;
- об'єднання матеріальних, науково-дослідних і виробничо-збутових зусиль на основних напрямках зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка і реалізація стратегії, тактики адаптації, активного пристосування до запитів споживачів з врахуванням їх зворотного впливу на формування заходів впливу по розширенню їх потреб і реалізації останніх.

При цьому, основні цілі стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягають у наступному [2, 4-6]:

- забезпечення рентабельності фірми в конкретний період часу;
- орієнтація на довгострокове прогнозування сукупної маркетингової ситуації на всіх фазах виробництва і просування товару до ринку та споживача;
- забезпечення комплексного програмно-цільового підходу при реалізації міжнародної маркетингової діяльності.

Особливих завдань стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства може бути кілька [1-3, 6, 7]:

1. Отримання, узагальнення й аналіз інформації про зовнішні умови розвитку виробничо-фінансової діяльності фірми:

- якісні та кількісні параметри конкретного сегмента світового ринку;

- характеристика структури та динаміки попиту в конкретних країнах-реципієнтах;

- дослідження даних про національні та міжнародні умови формування клімату міжнародної маркетингової діяльності.

2. Орієнтація на створення товарів, що відповідають світовим стандартам, вимогам світового ринку.

3. Використання заходів, що впливають на формування споживчого попиту.

4. Прийняття заходів, які забезпечують дієвий контроль за реалізацією міжнародної маркетингової діяльності.

Основними методами, що передують здійсненню зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- аналіз зовнішнього середовища фірми;
- оцінка можливостей здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства діяльності фірми;
- дослідження запитів реальних і потенційних споживачів;
- розробка стратегії з модернізації, створення нових товарів;
- використання планових інструментів просування товарів на ринок та їх реалізації;
- формування системи попиту і стимулювання збуту товарів на світовому ринку (ФОССТІС);
- стимулювання використання вартісних важелів здійснення цінової політики фірми;
- застосування заходів екологічної безпеки товару, що підлягає реалізації та використанню;
- використання методів системного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розрізняють такі рівні управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [2, 5]:

I. Стратегічний, який визначає довгострокові цілі підприємства на період 10-15 років.

1.Визначення ресурсів (виробничих, трудових, науково-технічних, фінансових).

2.Визначення стратегічних заходів досягнення мети.

II. Тактичний, який передбачає управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства протягом близько 5 років.

1.Заходи, що конкретизують довгострокові цілі зовнішньоекономічної діяльності.

2.Визначення завдань щодо раціонального використання ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

III. Оперативний, який передбачає вирішення поточних завдань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства протягом року.

1.Короткострокові цілі фірми.

2.Заходи послідовної часткової реалізації основних довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розглянемо тепер основний зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Він зводиться до аналізу платоспроможного ринкового попиту на продукцію фірми, потреб споживачів, що виступає об'єктивною основою для прийняття рішень відносно оптимізації її фінансово-виробничої та збутової діяльності.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає здійснення таких функцій [1,2, 4-8]:

- урахування вимог ринкового попиту;
- комплексне дослідження світового ринку;
- розробку і проведення технічної політики;
- проведення НДДКР;
- створення раціональної структури виробництва;
- оптимізацію номенклатури продукції, що випускається;
- розробку системи просування товарів на світовий ринок;

- здійснення ефективної збутової політики;
- стимулювання збуту;
- узагальнення й аналіз результатів реалізації виробів для розробки та вдосконалення програми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Фірми зараз створюють структурні підрозділи зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ці підрозділи називаються: апарат зовнішньоекономічної діяльності; відділ зовнішньоекономічної діяльності; служба зовнішньоекономічної діяльності.

Основними функціями апарату зовнішньоекономічної діяльності підприємства є [2, 4-6]:

- аналіз напрямків розвитку світового ринку та його кон'юнктури;
- підготовка рекомендацій щодо вибору вигідного ринку;
- отримання інформації про реальні показники;
- складання прогнозів обсягу продажу;
- рекомендації з вибору ринкової стратегії;
- вироблення пропозицій щодо іміджу фірми;
- розробка пропозицій з дизайну, цін, виробництва, форм, методів продажу товарів;
- оперативний контроль за виконанням рішень з зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення етапів життєвого циклу товарів;
- пропозиції про своєчасне зняття товару з експорту;
- створення програм діяльності служби ФОССТІС;
- здійснення кадрової та бюджетної політики відділів служби зовнішньоекономічної діяльності.

Перелічимо основні види організаційної структури служби зовнішньоекономічної діяльності [2, 4-6]:

I. Централізована система управління фірмою:

1. Функціональна організація структури служби зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Використовується за умов обмеженої кількості товарів, що випускаються фірмою, та її орієнтації на значну кількість ринків.

Загальна характеристика функціональної організації структури служби зовнішньоекономічної діяльності:

- вузький асортимент товарів;
- однорідність обраних ринків;
- служба зовнішньоекономічної діяльності включає такі відділи: ринкових досліджень, планування виробництва і маркетингу, управління збутом, формування ФОССТІС.

2. Товарна організаційна структура служби зовнішньоекономічної діяльності. Застосовується за умов випуску широкої номенклатури товарів, що виробляються фірмою. її загальна характеристика:

- наявність відділів служб зовнішньоекономічної діяльності, груп, які здійснюють просування на ринок одного конкретного товару;
- функціональна діяльність відділів зовнішньоекономічної діяльності зорієнтована на конкретні товари;
- відносна незалежність керівників груп;
- наявність дублювання дослідних і збутових мереж служби зовнішньоекономічної діяльності.

3. Регіональна територіальна організація структури служби зовнішньоекономічної діяльності. Застосовується за умов наявності неширокого асортименту фірми, що реалізується на багатьох ринках, які не мають відмінностей між споживачами. Загальна характеристика такої організації:

- орієнтація на врахування специфіки споживача конкретного регіону;
- комплексний підхід до здійснення функцій зовнішньоекономічної діяльності на рівні окремих регіонів;
- координація діяльності регіональних служб фірми.

4. Сегментна купівельна організація структури служби зовнішньоекономічної діяльності. Застосовується за умов орієнтації товарів

фірми на задоволення потреб галузей і сегменту споживачів. Ця організація структури служби зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується:

- наявністю висококваліфікованих кадрів за вузькими спеціальностями;
- створенням груп по здійсненню зовнішньоекономічної діяльності на конкретному сегменті ринку незалежно від його географії;
- комплексним підходом, координацією зовнішньоекономічної діяльності підприємства на певному сегменті ринку (виробництво, збут, НДДКР, реклама).

II. Організація служби зовнішньоекономічної діяльності при децентралізованій системі управління фірмою. Вона характеризується тим, що:

- відділи зовнішньоекономічної діяльності підприємства створюються при виробничих відділах;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності координують виробничу діяльність фірми за видами продукції;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності здійснюють комплексне вивчення ринку;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності розробляють програми зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності здійснюють функції з організації реклами;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності проводять збутові операції;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності координують діяльність із центральною службою зовнішньоекономічної діяльності фірми;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності приймають оперативні рішення в межах загальних програм зовнішньоекономічної діяльності фірми;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності здійснюють збирання інформації;
- відділи зовнішньоекономічної діяльності проводять дослідження кон'юнктури ринку;

- відділи зовнішньоекономічної діяльності забезпечують після сервісне обслуговування.

Таким чином, стимулювання зовнішньоекономічної діяльності охоплює безліч аспектів маркетингу підприємства і вимагає у свою чергу відповідної організаційної роботи суб'єкта господарювання.

1.2 Організаційно-економічні важелі підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

До організаційно-економічних важелів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств відносяться економічна оцінка зовнішньоекономічної діяльності, формування організаційних форм зовнішньоекономічної діяльності, методичні положення по її регулюванню.

Що стосується економічної оцінки, то кожна зовнішньоекономічна операція має своє грошове вираження. Для того, щоб обрахувати ефективність від здійснення певної операції необхідно проаналізувати всі умови, при яких вона відбувалась і як вони вплинули на її кінцевий результат. Це дасть можливість у майбутньому спрогнозувати і спланувати бажаний прибуток від зовнішньоекономічної діяльності враховуючи всі фактори впливу.

Після проведення інвестиційного аналізу проводиться фінансовий аналіз. Для цього використовуються формальні фінансові звіти.

Фінансовий аналіз проекту проводиться шляхом аналізу звітів підприємства, враховуючи розрахунки різних фінансових показників і коефіцієнтів. Існує понад 50 розрахункових коефіцієнтів, які можуть бути використані для аналізу фінансового стану підприємства. Здійснюючи фінансовий аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства чи організації, можна обмежитись лише кількома показниками, які дадуть змогу отримати максимум інформації, необхідної для дослідження. Серед них найпопулярніші - це рентабельність капіталу, маржа прибутковості, коефіцієнт обороту запасів, заборгованість до активів.

Окрім цього в нових ринкових умовах зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур повинна бути тісно пов'язана з прогнозуванням, плануванням і економічним аналізом. Це дає змогу оптимізувати обсяги і структуру зовнішньоторгового обороту підприємства.

З метою забезпечення успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності формування організаційних форм зовнішньоекономічної діяльності можна розглядати на макрорівні і в середині самого підприємства. Що стосується макрорівня, то кожне підприємство повинне вибрати найбільш прийнятну для себе форму здійснення зовнішньоекономічної діяльності (експортно-імпортні операції, СП, створення філіалів за кордоном, співпраця через офшорні зони, науково-технічне співробітництво). Для цього підприємство повинне мати організаційний відділ із зовнішньоекономічної діяльності, який би займався маркетинговими дослідженнями, плануванням, обліком і аналізом зовнішньоекономічної діяльності [9].

Узагальнення світового досвіду дає можливість зробити висновок про те, що найважливішою умовою успіху підприємств у сфері зовнішньоекономічних операцій є обґрунтована побудова організаційних структур управління. Дослідження наукових джерел показує, що при формуванні органів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинні враховуватися [10]:

- форми зовнішньоекономічної діяльності (експорт, імпорт, міжнародний лізинг, спільне підприємництво тощо);
- регіональні та стратегічно-тактичні фактори ефективності зовнішньоекономічної діяльності (розміщення материнської компанії, філії та дочірніх підприємств; місце прийняття управлінських рішень; рівень невизначеності; стратегія конкурентної боротьби тощо);
- рівень централізації управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке може здійснюватися через самостійні служби (відділи, відділення, сектори, бюро, групи та т. п.) або безпосередньо у виробничих підрозділах;
- обсяги зовнішньоекономічної діяльності, які дозволяють виділити, з одного боку, великі підприємства, з другого - дрібні та середні.

Дослідження показують, що при порівняно невеликих обсягах зовнішньоекономічної діяльності та застосуванні принципу децентралізації з метою поєднання зовнішньоекономічної діяльності з операціями на внутрішньому ринку доцільно створити один з таких відділів в апараті управління; для координації діяльності закордонних дочірніх підприємств, які забезпечують материнську компанію продукцією, формується експортний відділ; для координації зовнішньої і внутрішньої діяльності слід сформувати відділ збуту, який керує комерційною діяльністю компанії, збутовою діяльністю всіх дочірніх підприємств, філій тощо [11].

Вивчення практики зовнішньоекономічної діяльності показує, що в багатьох випадках дрібним і середнім підприємствам доцільно створювати експортні асоціації, які будуть існувати на внески засновників (формуються обумовленою абсолютною величиною або у відсотках від прибутку) і виконувати наступні функції: визначати сфери експортної діяльності засновників, розміщувати замовлення покупців на підприємствах-засновниках згідно з встановленими квотами (наприклад, з врахуванням потужностей виробників); розробляти спільну стратегію експортної політики; проводити рекламну кампанію, маркетингові дослідження в країнах реалізації продукції, оцінку конкуренції та рівня цін; приймати на роботу представників, агентів, вояжерів, комівоаяжерів.

Методологічні положення по регулюванню зовнішньоекономічної діяльності зводяться до процесу вироблення ринкової стратегії підприємства, який здійснюється після аналізу зовнішньоекономічної діяльності.

Процес вироблення ринкової стратегії фірми має кілька етапів [12]:

1. Всебічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми.
2. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту та пропозиції).
3. Аналіз можливостей фірми.
4. Аналіз бюджетно-податкової політики.
5. Аналіз впливу тенденцій у світовій економіці.

6. Розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Сучасна практика великих компаній, що здійснюють продаж величезних обсягів продукції на зовнішньому ринку, свідчить про використання ними у своєму господарському житті чотирьох основних стратегій. Це [12]:

- орієнтація на низькі витрати;
- унікальність характеристик товарів, що виробляються;
- змішана стратегія (поєднання двох підходів);
- стратегія пристосувань до цінової стратегії сильної в інноваційному плані фірми.

Щоб займатись зовнішньоекономічною діяльністю фірма повинна чітко визначити задачі і політику свого міжнародного маркетингу.

По-перше, їй необхідно вирішити, який процент загального обсягу своїх продаж вона буде прагнути здійснити на внутрішніх ринках.

По-друге, фірма повинна вирішити чи вона буде займатись маркетингом всього в декількох чи зразу в багатьох країнах.

По-третє, фірма повинна вирішити, в країні якого типу вона хоче працювати. Привабливість країни буде залежати від пропонованого товару, географічних факторів, рівня доходів, складу і чисельності населення, політичного клімату та іншого.

Алгоритм підбору форм міжнародних операцій адекватних стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає описання та класифікацію факторів, які покладено в основу системи критеріїв оцінки та відбору відповідних форм реалізації зовнішньоекономічної діяльності; послідовність виконання зазначеного вище аналізу; а також методику оцінки пріоритетності форм міжнародних операцій. Алгоритм складається з чотирьох етапів [12]:

1-й етап – формування спеціалістами маркетингового відділу підприємства переліку потенційно можливих зовнішньоекономічних операцій;

2-й етап – складання системи критеріїв оцінки адекватності форм міжнародних операцій стратегії зовнішньоекономічної діяльності (за основу можуть бути взяті критерії запропоновані в роботі);

3-й етап – відкидання шляхом обговорення групою експертів (доцільне використання методу “мозкового штурму”) тих форм міжнародних операцій, які за деякими критеріями не можуть бути реалізовані;

4-й етап – здійснення оцінки пріоритетності форм міжнародних операцій за сформованими критеріями (табл. 1.1) з використанням методу аналізу ієрархій.

Таблиця 1.1- Перелік критеріїв оцінки пріоритетності форм міжнародних операцій

Шифр	Критерії
K1	Підвищення прибутковості
K2	Спеціалізація
K3	Диверсифікація
K4	Закріплення споживачів за підприємством
K5	Підвищення інформованості (наближеності до споживача)
K6	Зниження ризиків
K7	Нарощування присутності в регіоні

Модель вибору форм міжнародних операцій адекватних стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства за допомогою метода аналізу ієрархій наведена на рис. 1.1 [13]. Враховуючи постійне зростання конкурентної боротьби на міжнародному ринку, компанії повинні постійно проводити реорганізацію та перетворення з метою забезпечення довгострокового зростання прибутку, завоювання положення, що домінує на зовнішньому ринку. Проведення визначених перетворень є особливо актуальним для великих компаній України, в яких сегменти бізнесу пов'язано у групи зі схожими вимогами споживачів та з близькими сферами компетентності. Для цих компаній сегменти бізнесу доповнюють один одного. Для них характерна портфельна стратегія, яку засновано на перехресному управлінні інвестиційно-фінансовими потоками між стратегічними господарськими одиницями. Для таких компаній ті

сегменти, які роблять основний внесок у поточний прибуток, повинні бути високорентабельними. Це пов'язано з тим, що більшість товарів, які реалізуються на зовнішньому ринку даного сегмента, знаходиться на третьому етапі життєвого циклу.

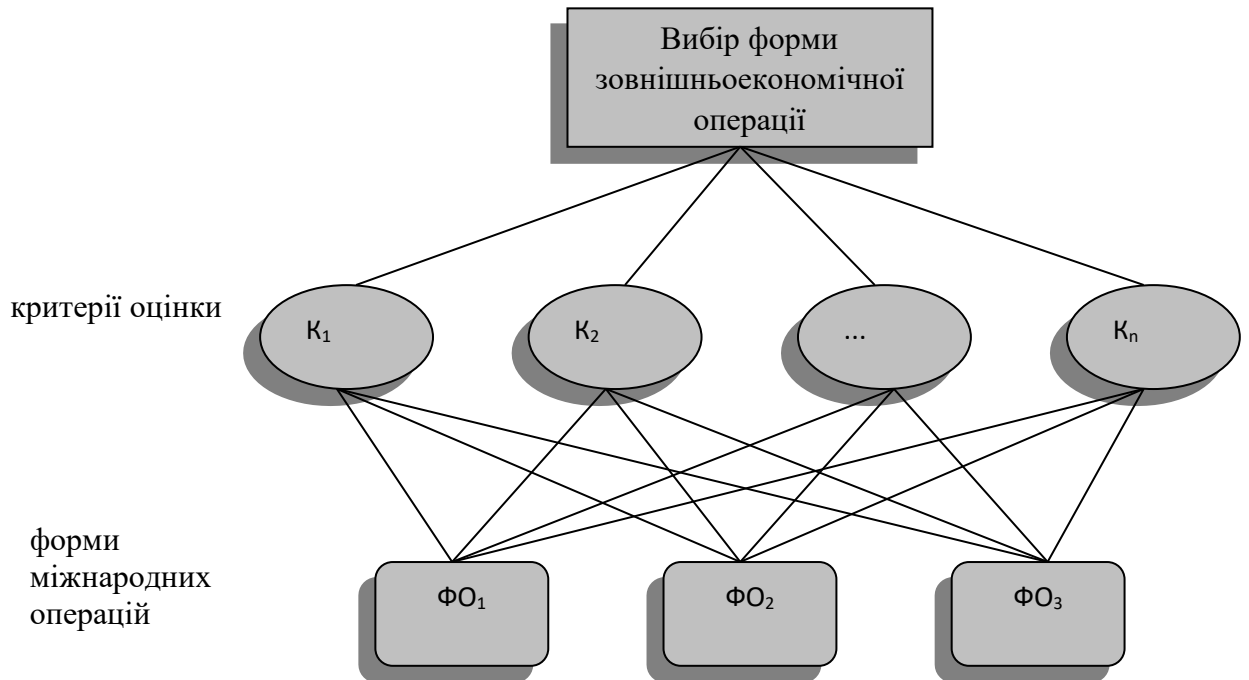


Рисунок 1.1 - Модель вибору форм міжнародних операцій адекватних стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розраховуючи зовнішньоторгові ціни, слід брати до уваги, що по-перше, світовий ринок має досить складну олігополістичну структуру зі широким спектром окремих автономно функціонуючих ринків, яким властива власна структура цін і специфічні особливості попиту та пропозиції.

По-друге, з поглибленням розподілу праці знизилося значення масового виробництва товарів великих обсягів. На зміну йому прийшло серійне виробництво продукції невеликих партій, розрахованих на конкретних споживачів і задовольняючих певні запити та замовлення. Уніфікація товарної пропозиції, скорочення життєвого циклу товару, прискорення змін товарного попиту змінило терміни реалізації конкретної цінової стратегії фірми.

По-третє, цінові коливання та масштаби відхилень цін пропозицій від середньозважених цін світового ринку свідчать про чітко сформовану тенденцію до поділу ринків на «еластичні» та «нееластичні» по відношенню до спіралі «ціни - попит – пропозиція».

Особливу увагу слід звернути на страхування зовнішньоекономічного ризику. Залежно від змісту відповідних контрактів витрати на страхування може нести будь-яка із сторін; вона вибирає страхову компанію та умови страхування, орієнтуючись на власні інтереси та інтереси вітчизняних страхових компаній.

Так, під час експорту вітчизняних товарів пріоритет мають контракти, укладені на умовах СІФ, які включають витрати на страхування у продажну ціну продукції (тобто вона страхується в якійсь національній організації). Під час імпорту продукції перевага надається договору на умовах ФОБ, коли купівельна ціна не містить затрат на страхування, щоб товари могли бути застраховані в Україні.

На рівні підприємства регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою його організаційних структур. Так, відділ маркетингу може регулювати географію здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відділ планування – терміни здійснення операцій, відділ ціноутворення – межі цін, відділ обліку оцінює зовнішньоекономічну діяльність з максимальним наближенням до міжнародних бухгалтерських стандартів.

1.3 Аналіз перспектив ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України на сучасному етапі

Проблеми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств набувають на сучасному етапі виняткового значення.

Це пов'язано, по-перше, з рядом факторів внутрішнього характеру: знаходженням економіки країни на перехідному етапі до ринкової системи господарювання, яка перебуває в ситуації об'єктивної незбалансованості структури економіки і її повільної структурної перебудови; надмірною енерго- і

ресурсоемністю галузей народного господарства; низькою конкурентоспроможністю національного виробництва; поступовим занепадом науково-технічного і високотехнологічного промислового потенціалів та ін.

По-друге, це обумовлено системою зовнішніх факторів: надмірною (від 20 до 90%) залежністю економіки України від монопольних імпорتنих ринків постачання стратегічно важливих товарних позицій (енергоносіїв, сировинних та інших матеріальних ресурсів) для життєво важливих галузей виробництва; наявністю тисяч українських підприємств, задіяних у виробничих циклах, кінцева продукція яких виробляється за межами України; високою) залежністю процесу структурного та технологічного реформування економіки України від різних форм зовнішніх джерел фінансування; відсутністю розвинутої зовнішньоторговельної інфраструктури (інформаційної, законодавчої, маркетингової, організаційної, трейдерської, біржової, виставочної, рекламної тощо); зберіганням Україною статусу «торговельного аутсайдера» світовій торгівлі (СОТ), Європейському союзу (ЄС), Центральноєвропейській асоціації вільної торгівлі (ЦЕФТА) та інших торговельно-інтеграційних угрупованнях системи СОТ, а через це слабкою конкуренто захищеністю зовнішньоекономічної діяльності України в умовах жорсткої конкурентної боротьби на міжнародних ринках товарів, капіталів і послуг; певним тиском інших країн на зовнішньоекономічну діяльність підприємств України через прямі та побічні форми різноманітних торговельних, інвестиційних торговельно-стандартних, фіто санітарних, технологічних і фінансових обмежень [14].

Перспективи та основні напрями подальшого розвитку зовнішніх економічних зв'язків підприємств України з урахуванням їх світової і регіональної геополітичної структури можуть бути визначені таким чином.

Країни Балтії.

Пріоритетним завданням для України є забезпечення взаємовигідних і стабільних економічних зв'язків з країнами Балтії. Через створення умов для ефективних торговельних відносин з цими країнами можна прискорити досягнення стабілізації у вітчизняному виробництві. Проте актуальність

розвитку цих відносин не зменшуватиме значення розвитку економічних зв'язків з іншими країнами світу.

Зовнішньоекономічні зв'язки з цією групою країн будуть розвиватися переважно на двосторонній основі з одночасним вдосконаленням торговельних режимів на засадах взаємної рівності і спрямовуватимуться на:

- забезпечення стабільних поставок в Україну на взаємовигідних умовах паливно-сировинних товарів відповідно до потреб народного господарства. З цією метою вживатимуться заходи для збільшення експорту українського капіталу, насамперед у формі прямого інвестування відповідних підприємств промисловості країн Балтії, освоєння розташованих на їхніх територіях окремих родовищ на основі концесій;

- забезпечення конкурентоспроможності традиційних вітчизняних товарів (продукції агропромислового комплексу і чорної металургії, машин, устаткування) на ринках країн Балтії; збільшення ступеня інтеграції з країнами Балтії шляхом створення умов для ефективної реалізації режиму вільної торгівлі та посилення через ці зв'язки торговельно-економічних відносин з країнами Центральної і Північної Європи.

Країни Європейського Союзу.

Розвиток відносин з ЄС у довгостроковій перспективі, з огляду на геополітичний, геоекономічний і історичний європейський статус України, має залишатися одним з пріоритетів зовнішньоекономічної політики України. Метою розвитку зовнішньоекономічних відносин підприємств України з ЄС є забезпечення економічної інтеграції господарства України у загальноєвропейський економічний простір [14]. Це значною мірою залежить від реалізації положень про партнерство та співробітництво між ЄС і Україною та тимчасової угоди про торгівлю. Основними пріоритетами мають стати:

- трансформація політичного визначення України як держави перехідною економікою до юридичного закріплення її статусу в законодавстві ЄС з метою отримання відповідних торговельно-економічних, фінансово-кредитних, інвестиційних преференцій;

- гармонізація економічного законодавства відповідно до стандартів Європейського Союзу з урахуванням національних економічних інтересів і специфіки економіки України.

Основним етапом на шляху набуття Україною повноправного членства в ЄС має стати створення економічних і правових передумов для початку переговорів про створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.

Країни «Великої сімки».

Розвитку відносин з цією групою найбільш розвинутих країн приділятиметься значна увага, оскільки саме вони є потенційно найважливішими постачальниками нових технологій і високотехнологічних виробів, а також найпотужнішим джерелом інвестицій.

Пріоритети співробітництва з чотирма з них (Великобританія, Італія, Франція, Німеччина) збігаються з їх визначенням стосовно країн ЄС.

Розвиток зв'язків з США і Канадою має бути спрямований насамперед на реалізацію і розвиток тих угод і домовленостей, які вже були досягнуті, а саме:

- трансформація політичного визначення України як країни з перехідною економікою в юридичний статус з отриманням усіх преференцій, що впливають з цього;

- врегулювання питань щодо обмеження доступу ряду товарів українського походження на північноамериканський ринок (метали, феросплави, ядерні матеріали, текстиль тощо).

Співробітництво з Японією спрямовуватиметься в першу чергу на залучення інвестицій у ті ефективні галузі, де підприємства України здатні брати участь у загальносвітовій спеціалізації (зокрема, електрозварювальна техніка, штучні алмази, надтверді матеріали, феросплави, окремі рідкісноземельні метали), а також на спільне проведення науково-технічних досліджень і впровадження їх результатів у виробництво.

Доцільно активно розвивати співробітництво в рамках глобальних науково-технічних проектів, які здійснюються «вісімкою» на основі міжнародної кооперації, в тому числі у сферах енергетики, агропромислового комплексу,

космосу, екології, охорони здоров'я, транспорту, зв'язку, інформатики, фундаментальних наук.

Країни Центральної та Східної Європи.

Структуру економіки України та країн цього регіону (Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина, Болгарія, Румунія, СРЮ, Хорватія, Македонія, Словенія, Албанія) сформовано відповідно до вимог колишньої РЕВ. Це обумовлює необхідність співпраці між ними з подальшим створенням зон вільної торгівлі з найбільш розвинутими країнами регіону, насамперед з країнами Центральноєвропейської асоціації вільної торгівлі.

Зовнішньоекономічна політика України стосовно цієї групи країн повинна передовсім передбачити відновлення таких пріоритетів:

- ефективних традиційних зв'язків, міжнародної спеціалізації Кооперування, зокрема у металургії, транспортному і сільськогосподарському машинобудуванні, хімічній та легкій промисловості;
- раціональних контактів у сфері науки і техніки, особливо з проблем розроблення нових матеріалів і технологій, біотехнологій, проблем фізики низьких температур, ядерної фізики тощо.

Перспективним напрямом співробітництва має стати участь у вільних конференціях, програмах.

Країни Чорноморської зони економічного співробітництва (ЧЕС).

Крім країн зони ЧЕС, що входять до СНД та ЄС, Україна активно співпрацює з Туреччиною з метою виходу на ринки країн Близького Сходу для забезпечення диверсифікації джерел надходження нафтопродуктів, а також імпорту для легкої промисловості.

Крім того, співробітництво з Болгарією та Румунією матиме важливе значення для розвитку придунайської торгівлі.

Серед заходів, що сприятимуть створенню передумов для плідного співробітництва в рамках ЧЕС є такі, як подолання або зниження митних бар'єрів, укладення міждержавних угод про режим прибережної торгівлі, створення багатосторонньої системи розрахунків з використанням спільного

міждержавного банку відповідних країн, створення ряду прибережних спеціальних (вільних) локальних економічних зон [15].

Країни Близького та Середнього Сходу.

Активізація економічних стосунків з Ліваном, Кувейтом, Туреччиною, Єгиптом, Сирією, Саудівською Аравією, Об'єднаними Арабськими Еміратами та іншими країнами регіону має велике значення з точки зору забезпечення економіки України альтернативними джерелами енергоносіїв та фінансовими «портфельними» інвестиціями. Регіон може стати також великим споживачем інженерно-технічних послуг підприємств України по спорудженню промислових та цивільних об'єктів, транспортної і комунальної структури. За певних умов доцільно буде співробітничати у розвитку трансконтинентальної системи транспорту та зв'язку. Виважена політика дозволить українським підприємствам військово-промислового комплексу одержати необхідні для конверсії кошти від торгівлі військовою технікою, озброєнням та ремонтними послугами.

Індія, Китай.

Індія та Китай є одним із головних суб'єктів міжнародної торгівлі для України. Але подальше збільшення масштабів торгових операцій повинно доповнюватися розвитком виробничої кооперації з ефективним використанням фінансово-економічних можливостей Китаю, дешевої сировини для легкої, харчової і хімічної промисловості - з Індії, а також науково-технічного потенціалу підприємств України. Необхідним є пошук резервів для значного збільшення експорту української продукції машинобудування і передових технологій на взаємовигідній основі, насамперед для реконструкції об'єктів, споруджених за часів колишнього СРСР.

Бразилія, Аргентина, Чилі та інші країни Латинської Америки.

Протягом багатьох років між Україною та країнами Латиноамериканського континенту існували розгалужені економічні зв'язки (українська сторона здійснювала поставки енерготурбін, тракторів, екскаваторів, автотранспорту, кранів, українські фахівці брали участь у будівництві

різноманітних об'єктів). Надалі потрібно поновити і розширити зв'язки, що існували раніше, для просування українських товарів на латиноамериканському ринку. Враховуючи заінтересованість Аргентини, Бразилії, Чилі в реалізації своїх національних космічних програм, корисним вбачається співробітництво у сфері обміну ліцензіями та «ноу-хау» в аерокосмічній галузі [15].

Інші країни.

Серед інших країн світу Україна співпрацюватиме і розширюватиме економічні зв'язки з країнами Північної (Єгипет, Марокко, Туніс та ін.) і Західної Африки (зокрема, Гвінейською Республікою), з іншими арабськими державами Середземномор'я, а також з Ізраїлем.

Набуватимуть подальшого розвитку економічні зв'язки з Мексикою, з нафтовидобувними країнами - Індонезією, Брунеєм, Нігерією, Південно-Африканською Республікою .

Перспективи подальшого розвитку та вдосконалення зовнішніх економічних зв'язків підприємств України пов'язані з проведенням єдиної зовнішньоекономічної політики держави, реалізацією її економічних інтересів і безпеки, проникненням та зміцненням позицій національного товаровиробника на зовнішніх ринках товарів та послуг, посиленням конкурентоспроможності української продукції, збільшенням її експорту, надходжень іноземних інвестицій, здійсненням контролю за надходженням в Україну валютних цінностей, захистом прав і законних інтересів України, вітчизняних та зарубіжних суб'єктів господарської діяльності [16].

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ОСКАР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання «Оскар» та його ринкове середовище

ТОВ «Виробниче Об'єднання» Оскар» [17] є одним з провідних виробників високотехнологічної трубної продукції, а саме:

- безшовні труби з титанових сплавів;
- безшовні труби з нікелевих сплавів;
- безшовні труби з нержавіючих сталей.



Компанія створена на базі виробничих потужностей трубоволоочильного цеху «Нікопольського Південно-Трубного Заводу» та досвідченого трубопресового цеху ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Є. Облоги».

У таблиці 2.1 наведена організація менеджменту у ТОВ «ВО «Оскар».

Таблиця 2.1 — Організація менеджменту у ТОВ «ВО «Оскар» [17]

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції; Турбота про споживача; Справедливе задоволення потреб своїх працівників і власників; Повага до людини і суспільства, увага до соціальної сфери; Турбота про навколишнє середовище
Бачення	Ефективне, процвітаюче та лідируюче на ринку підприємство, здатне задовольняти вимоги споживачів, яке дбає про своїх співробітників
Цінності	Центральна роль споживача; Орієнтування на результати, досягнення цілей; Командна робота, взаємодія та партнерство; Безперервне навчання; Позитивна гуманітарна та соціальна середа; Чесність і порядність, загальнолюдська і професійна етика; Надійність та відповідальність
Цілі	Зміцнення позицій на ринку труб в Дніпропетровській області, Україні в цілому та на закордонних ринках; Підтримка репутації надійного партнера; Розширення асортименту і подальше поліпшення якості продукції; Збільшення обсягів реалізації продукції на 30% протягом 3 років
Діяльність	24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі; 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами; 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 68.10 Купівля і продаж власного нерухомого майна; 68.20 Надавання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Підприємство спеціалізується на виробництві трубної продукції для атомної енергетики, аерокосмічної галузі, автомобілебудування, суднобудування, оборонної промисловості. Виробниче об'єднання «ОСКАР» є одним із провідних виробників високотехнологічної безшовної трубної продукції (за перетином круглі або прямокутні) з:

- цирконієвих сплавів (UNS R60702, UNS R60704);
- титанових сплавів (Grade 1, 2, 3, 5, 7, 12, 23, ВТ-1, ПТ-7М, ПТ-1М, ПТ-3В, ВІД-4);

- нікелевих сплавів (UNS N02200, UNS N04400, UNS N06022, UNS N10276, UNS N06059, UNS N06600, UNS N06625, UNS N08800, UNS N07718, 42XHM, 32ННТ, 32ННТ, 36ННТ, 36ННТ, 32ННТ, 36ННТ, 32ННТ, 36ННТ, 36ННТ, 36ННТ, 36ННТ, 32ННТ, 36ННТ)
- нержавіючих сталей (широкий клас аустенітних, феритних, аустенітно-мартенситних та дуплексних марок сталей).

Підприємство працює за технологією гарячого пресування та холодного деформування (холодна прокатка або волочіння).

Виробниче об'єднання ОСКАР має необхідне обладнання для виробництва труб за технологією гарячого пресування та холодної прокатки або волочіння. Виробничі потужності дозволяють виробляти як труби загального призначення, так і спеціальні (прецизійні, капілярні, манометричні, особливо тонкостінні, багатошарові або ребристі). Підприємство забезпечене засобами термічної обробки труб (світлий відпал, термічна обробка у вакуумі), для отримання заданих фізико-механічних властивостей та корозійної стійкості. Якість зовнішньої та внутрішньої поверхні забезпечується комплексним підходом на етапах прокатки та термічної обробки з урахуванням вимог замовника. На всіх етапах виробництва, продукція проходить необхідний неруйнівний контроль (геометричні параметри, УЗК та ТВК, на вимогу замовника гідро- та пневмотест) сертифікованими спеціалістами, що забезпечує високу якість готової продукції.

На підприємстві є випробувальна лабораторія, лабораторія неруйнівного контролю та лабораторія метрології, акредитовані на провадження відповідної діяльності Державним підприємством "Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубої промисловості ім. Я.Є.Осади" (ДП "НІТІ").

Випробувальна лабораторія підприємства сертифікована та забезпечена обладнанням для проведення комплексних металографічних, хімічних та фізико-механічних випробувань.

Підприємство веде активну науково-дослідну діяльність з освоєння виробництва труб із нових або спеціалізованих марок сталей та сплавів, а також

співпрацю з провідними інститутами у цій галузі ДП «НІТІ», Інститут металофізики НАН України.

ТОВ «ПО «ОСКАР» підтримує та постійно удосконалює систему менеджменту якості, яка сертифікована міжнародними організаціями із сертифікації BUREAU VERITAS Certification – за вимогами ISO 9001 та EN 9100, TÜV Thüringen e.V. – за Directive 2014/68/EU та AD 2000 Merkblatt W0.

Окремі спеціальні виробничі процеси підприємства (неруйнівний контроль, термічна обробка та хімічна обробка) та сертифіковані Американським Інститутом дослідження виробничих процесів PRI (Performance Review Institute) за програмою Nadcap, а виробництво продукції схвалено: для суднобудування – Російським морським Регістром судноплавства, для атомної «Безпека» та ДП НАЕК «Енергоатом».

Продукція ТОВ «ПО «ОСКАР» сертифікована на відповідність вимогам вітчизняних (ГОСТ, ТУ) та зарубіжних стандартів (ASTM, ASME).

Постачальники сировини: Нікель: «German Nickel GmbH», «Італ-Фонт», «Копі». Титан: «Цироматитан», «Запорожский Титаномагнієвий Завод», «НПЦ Титан». Нержавіюча сталь: «Дніпроспецсталь», «Дніпропресс».

Замовники: Італія, Франція, Німеччина («Thyssen Krupp»), Данія («Damstahl a/s»), Швейцарія, Нідерланди, Фінляндія, США («Titanium Fabrication Corporation», «Prudential Steels and Lowes»), Канада, Колумбія («Tuva Coll», «Inter Coll»), Польща («Invest-Tech»), Угорщина («Thyssen Krupp»), Словаччина, Чехія, Україна («ГПН Енергоатом», «Запорізька АЕС», «Атоменергомаш», «Хмельницька АЕС», «Південно-Українська АЕС», «Зоря» - «Машпроект»), Росія, Білорусь, Індія («Go-drej & Boyce»).

На українському ринку з виробництва аналогічних труб існують три основні компанії: ПрАТ «Сентравіс» - основний конкурент «Оскара», ТОВ «Дніпровський завод спеціальних труб» і безпосередньо сама компанія «Оскар».

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів

зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Результати проведеного PEST-аналізу ТОВ «ВО «Оскар» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — PEST-аналіз ТОВ «ВО «Оскар»

Сфери впливу	Фактори	Вага фактору	Оцінка(1-10)	Зведена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні	Погіршення політичної обстановки	0,3	6	1,8
	Тарифи на енергоресурси	0,4	7	2,8
	Вихід на нові ринки	0,3	6	1,8
Всього				6,4
Економічні	Ризик високих темпів інфляції	0,6	7	4,2
	Рівень конкуренції	0,2	5	1,0
	Рівень безробіття	0,2	5	1,0
Всього				6,2
Соціальні	Зниження чисельності населення	0,2	6	1,2
	Підвищення освіченості населення	0,4	8	3,2
	Зниження рівня життя	0,4	6	2,4
Всього				6,8
Технологічні	НТП в сфері виробництва	0,5	8	4,0
	НТП в соціальній сфері	0,5	8	4,0
Всього				8,0

Аналіз показав збалансованість факторів, це свідчить про те, що варто реагувати на всі ситуаційні позиції зовнішнього середовища та контролювати їх. Вагомий вплив на підприємство має технологічна (8,0) і соціальна (6,8) складова, що підтверджує рисунок 2.1.

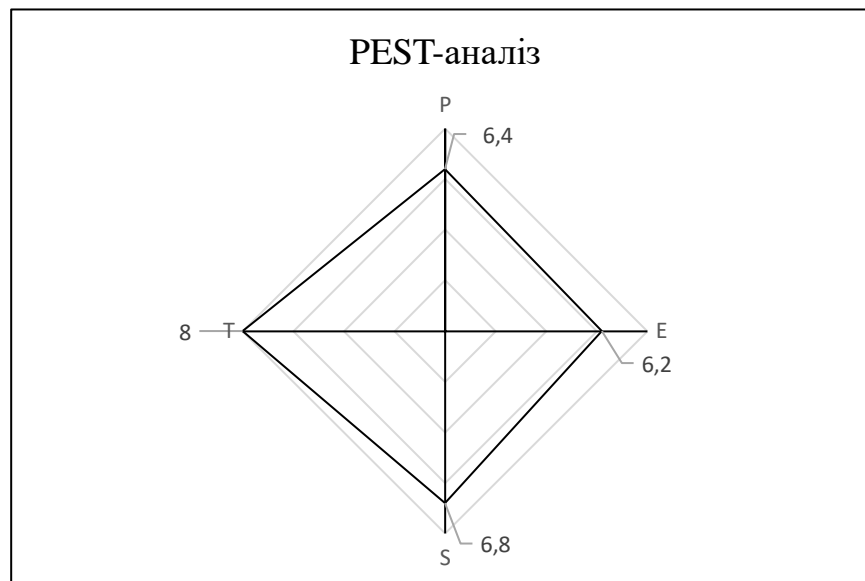


Рисунок 2.1 – Модель PEST-аналізу для ТОВ «ВО «Оскар»

Під час аналізу підприємства ТОВ «ВО «Оскар» було розглянуто його основні сильні і слабкі сторони. SWOT – це акронім слів Strong's (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в О і Т. У таблицях 2.3 та 2.4 наведено результати дослідження.

Таблиця 2.3 — SWOT-аналіз ТОВ «ВО «Оскар»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)		Потенційні внутрішні слабкості (W)	
Дешева та наявна сировина	↑	Застаріле обладнання	↓
Екологічна безпека продукції	—	Вузький асортимент	↑
Слабкий вплив на навколишнє середовище	↑	Дефіцит кваліфікованих кадрів	↓
Досвід в конкурентній боротьбі в галузі	—	Зниження цін конкурентів	↑
Наявність місцевої сировини	↑		
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)		Потенційні зовнішні погрози (T)	
Збільшення попиту в суміжних регіонах	↓	Конкуренція з боку альтернативних матеріалів	—
Зростаюча потреба клієнтів у розмаїтті трубної продукції	↑	Підвищення цін на електроенергію і паливо	↓
Збільшення обсягів спживання труб	↑	Нестабільність курсу валют	↑
Послаблення позицій конкурентів	↑	Регулювання галузі з боку держави	↓

Таблиця 2.4 — Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВО «Оскар»

	Можливості	Погрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення попиту в суміжних регіонах - Зростаюча потреба клієнтів у розмаїтті трубної продукції - Збільшення обсягів споживання - Послаблення позицій конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція з боку альтернативних матеріалів - Підвищення цін на електроенергію і паливо - Нестабільність курсу валют - Регулювання галузі з боку держави
Сильні сторони <ul style="list-style-type: none"> - Дешева та наявна сировина - Екологічна безпека продукції - Слабкий вплив на навколишнє середовище - Досвід в конкурентній боротьбі в галузі - Наявність місцевої сировини 	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективна рекламна кампанія дозволить вийти на нові ринки і на додаткові групи покупців - Удосконалення форм управління, висока репутація та використання передової технології у виробництві дозволять максимально ефективно використовувати всі можливості підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Ізольованість і захищеність від тиску конкурентів, а також досвід в конкурентній боротьбі в галузі захистять при вторгненні в галузь нових компаній з низькими витратами - Адекватність фінансових ресурсів забезпечить мінімальні втрати при зростанні темпу інфляції
Слабкі сторони <ul style="list-style-type: none"> - Застаріле обладнання - Вузький асортимент - Дефіцит кваліфікованих кадрів - Зниження цін конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чіткої стратегії не дозволить активно вийти на швидко розширюється ринок - Застаріле обладнання та відставання за технічними параметрами не допустять організацію виробництва супутніх товарів - Слабка розподільна мережа не зможе забезпечити вихід на нові сегменти ринку, а також не зможе розширити власну частку на зростаючому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чіткої стратегії і вторгнення в галузь потужних компаній з низькими витратами чи високою якістю продукції значно погіршить конкурентну позицію - Вузький асортимент призведе до втрати значної частки покупців при зміні їхніх потреб і смаків - Слабка розподільна мережа і низький темп зростання ринку може привести до значного зниження обсягів реалізації і, як наслідок, до банкрутства

Проведений SWOT-аналіз показав, що в цілому ситуація на підприємстві стабільно позитивна. ТОВ «ВО «Оскар» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. До можливостей підприємства відноситься розширення асортименту продукції в області металевих труб. Таким чином, ТОВ «ВО

«Оскар» здатен освоювати і виготовляти нові види продукції, розширювати і завоювати нові ринки збуту.

Було проведено оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ВО «Оскар» за методом конкурентних переваг Портера. Отримані результати представлені на рисунку 2.



Рисунок 2.2 – Аналіз ТОВ «ВО «Оскар» за методом конкурентних переваг Портера [23]

Для того щоб утриматися на ринку компанія пропонує кращі ціни, терміни і кращі умови оплати. Один із важливих факторів, це відносини між менеджером і замовником: якісне обслуговування, своєчасне надання документів, при виникненні питань - їх швидке рішення і максимально комфортні умови для замовника.

Оцінена конкурентоспроможність трьох основних конкурентів – підприємств трубної галузі. Отримані результати наведені у таблиці 5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «ВО «Оскар»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «ВО «Оскар»		ПРАТ «Сентравіс»		ТОВ «Дніпровський завод спеціальних труб»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Висока якість продукції	0,17	9	1,53	8	1,36	7	1,19
Різноманітність асортименту	0,06	6	0,36	6	0,36	6	0,36
Гнучка політика керівництва	0,02	4	0,08	6	0,12	5	0,1
Високі технологічні навички персоналу	0,2	8	1,6	7	1,4	8	1,6
Високий стратегічний рівень	0,05	6	0,3	7	0,35	5	0,25
Високий рівень технологічності	0,03	9	0,27	8	0,24	8	0,24
Цінова політика	0,1	8	0,8	9	0,9	6	0,6
Імідж надійного партнера	0,08	7	0,56	6	0,48	7	0,56
Вихід на європейські ринки	0,04	4	0,16	3	0,12	5	0,2
Гарантійне обслуговування	0,05	7	0,35	5	0,25	8	0,4
Достатні фінансові ресурси	0,09	7	0,63	7	0,63	8	0,72
Відповідність стандартам та вимогам	0,06	10	0,6	9	0,54	8	0,48
Розвинений маркетинг	0,05	6	0,3	8	0,4	7	0,35
Разом	1	7,54		7,15		7,05	

Досліджуване підприємство ТОВ «ВО «Оскар» має найвищу зведену оцінку за такими показниками: висока якість продукції, високий рівень технологічності, відповідність стандартам та вимогам, найнижчий рівень належить таким показникам: розвинений маркетинг, що вимагає прийняття ефективних дієвих рішень для отримання додаткових конкурентних переваг; на другому місці опинилося ПРАТ «Сентравіс», третє місце - ТОВ «Дніпровський завод спеціальних труб».

Політика в галузі управління персоналом Компанії спрямована на залучення, утримання та розвиток високопрофесійних фахівців.

Керівництво прагне, щоб у Компанії працювали професіонали своєї справи. Воно заохочує командну роботу, довіряє професіоналізму один одного, орієнтується на результат та співпрацює з іншими для його досягнення. Найвище в Працівниках цінується вміння від слів переходити до справи, вміння максимально використовувати можливості для досягнення спільних цілей.

Подальший розвиток Компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку виробництва нержавіючих труб та труб із сплавів забезпечує кадрова політика, основними завданнями якої є:

- Якісний підбір співробітників різного рівня з високою прихильністю до справи, працездатністю та енергією
- Безперервне професійне навчання та розвиток персоналу, взаємодія з навчальними закладами
- Створення кадрового резерву
- Створення ефективної, збалансованої та конкурентоспроможної системи оплати праці та мотивації працівників Компанії за індивідуальні та командні результати
- Розширення системи соціальних пільг та гарантій
- Формування корпоративної культури, створення згуртованої команди та сприятливого клімату у колективі

Для створення впізнаваного бренду та позитивного іміджу ТОВ «ПО «Оскар» дотримується наступних принципів:

- Виконання вимог трудового та цивільно-правового законодавств.
- Забезпечення безпечних та комфортних умов праці.
- Чесність у відносинах та у наданні будь-якої інформації, необхідної для роботи.
- Повага до особистих прав та інтересів наших співробітників, вимог клієнтів та умов співпраці.
- Довіра працівникам, яка дозволяє нам делегувати повноваження та відповідальність за рішення, та способи їх виконання.

2.2 Оцінка техніко-економічних показників роботи ТОВ «ВО «Оскар»

Початковим етапом аналізу діяльності організації являється визначення основних техніко-економічних результатів господарювання підприємства. Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютний приріст, середній темп приросту [20].

Абсолютний приріст (або зменшення) Δi розраховується як різниця рівнів ряду [21]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^{\text{б}} = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де y_i – базовий рівень ряду динаміки, $y_i = y_0$.

Темп приросту T_i виражається в процентах і показує, на скільки рівень y_i більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [20]:

$$\text{а) базисний} \quad T_{\text{б}}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютний приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [20]:

$$\bar{\Delta}_{\text{б}} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [20]:

$$\overline{T}_{np}^{\delta} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100 \% - 100\% \quad (2.4)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$);

y_n, y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2018-2020 рр. представлено у таблицях 2.6-2.7 та на рисунках 2.3 -2.4.3 рисунку 2.3 можна зробити висновки, що обсяг виробництва з 2018 по 2020 роки має тенденцію до збільшення у середньому щорічно на 48,1%.

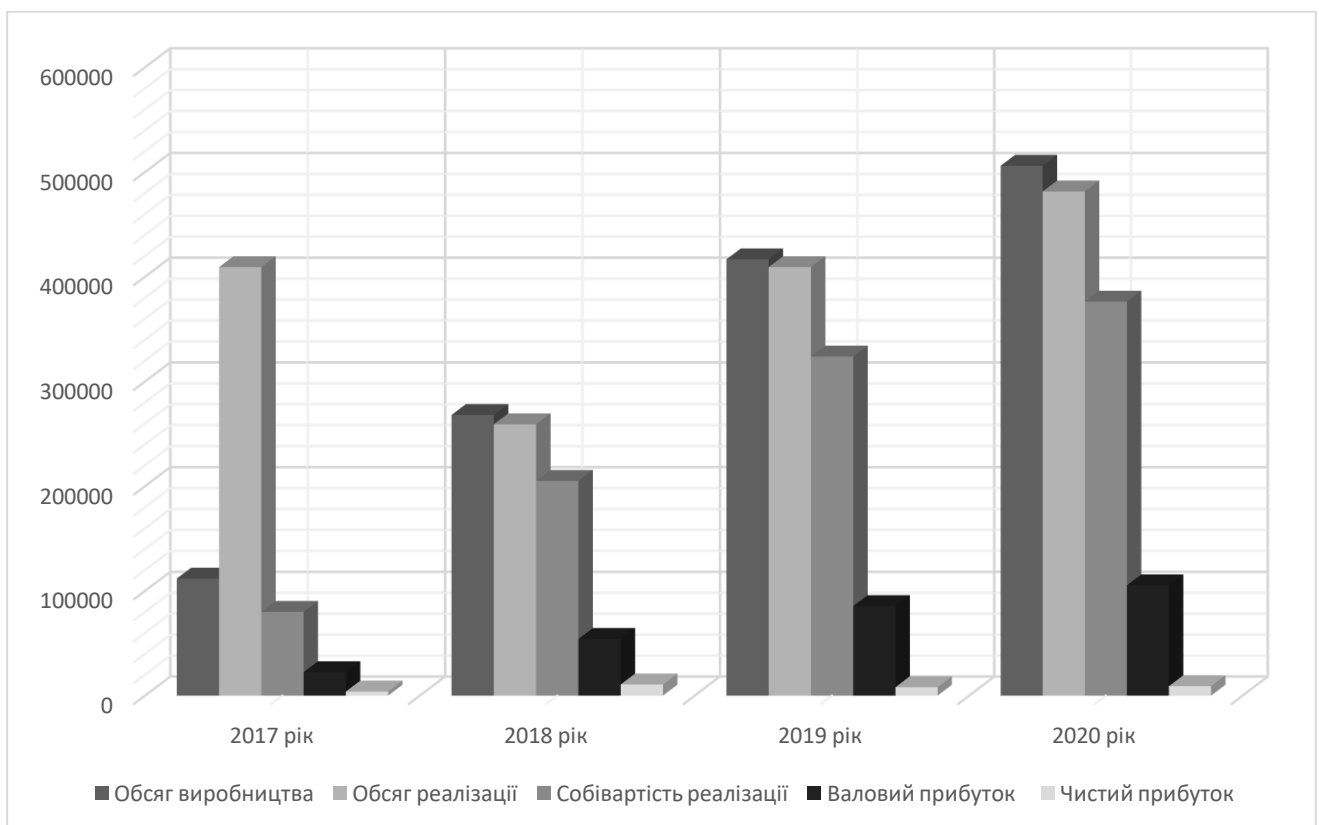


Рисунок 2.3 – Динаміка результатуючих показників діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР», тис. грн

Обсяг реалізації за досліджуваний період також збільшується. Середньорічне зростання показника становить 111181 тис. грн. або 42,9%.

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році у порівнянні з базовим збільшується на 118801 тис. грн. (58,0%), а у 2020 р. – на 171165 тис. грн. (83,4 %). Середньорічне зростання собівартості реалізації складає 85582,5 тис. грн. або 41,7%. При цьому розмір валового прибутку збільшується у середньому за рік на 25599 тис. грн. (47,3%). Чистий прибуток щорічно зменшується у середньому на 802 тис. грн., за останній рік дослідження підприємство мало прибутки у розмірі 9046 тис. грн.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних техніко-економічних показників.

			Роки		
			2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробництва	тис. грн	268004,0	416652,0	506021,0
	Δ^b	тис. грн		148648	258017
	$T_{пр}^b$	%	-	55,5	96,2
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	129009		
	\overline{T}_{mn}^b	%	48,1		
2	Обсяг реалізації	тис. грн.	259098,0	409194,0	481460,0
	Δ^b	тис. грн		150096	222362
	$T_{пр}^b$	%	-	57,9	85,8
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	111181		
	\overline{T}_{mn}^b	%	42,9		
3	Чисельність персоналу	осіб	560	600	680
	Δ^b	осіб		40	120
	$T_{пр}^b$	%	-	7,1	21,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	60		
	\overline{T}_{mn}^b	%	10,7		
4	Продуктивність праці персоналу	грн/особ	478579	694420	744148
	Δ^b	грн/особ		215841	265569
	$T_{пр}^b$	%	-	45,1	55,4
	$\overline{\Delta}^b$	грн/особ	132785		
	\overline{T}_{mn}^b	%	27,7		

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
5	Фонд оплати праці персоналу	тис. грн.	100800,0	122400,0	152246,0
	Δ^6	тис. грн.	-	14400	44246
	$T_{\text{пр}}^6$	%	-	14,3	40,6
	$\overline{\Delta}^6$	тис. грн.	22123		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^6$	%	20,3		
6	Собівартість реалізації	тис. грн.	204997,0	323798,0	376162,0
	Δ^6	тис. грн.	-	118801	171165
	$T_{\text{пр}}^6$	%	-	58,0	83,4
	$\overline{\Delta}^6$	тис. грн.	85582,5		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^6$	%	41,7		
7	Валовий прибуток (-збиток)	тис. грн.	54101,0	85466,0	105298
	Δ^6	тис. грн.	-	31365	51197
	$T_{\text{пр}}^6$	%	-	58,0	94,6
	$\overline{\Delta}^6$	тис. грн.	25599		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^6$	%	47,3		
8	Чистий прибуток (- збиток)	тис. грн.	10650,0	8851,0	9046,0
	Δ^6	тис. грн.	-	-1779	-1604
	$T_{\text{пр}}^6$	%	-	-16,9	-15,0
	$\overline{\Delta}^6$	тис. грн.	-802		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^6$	%	-7,5		
9	Рентабельність підприємства	%	4,1	2,2	1,9
	Δ^6	%	-	-1,9	-2,2
	$\overline{\Delta}^6$	%	-1,1		
10	Рентабельність виробництва	%	20,2	20,5	20,8
	Δ^6	%	-	0,3	0,6
	$\overline{\Delta}^6$	%	0,3		

Щодо чисельності персоналу, динаміку якої зображено на рисунку 2.5, у 2019 році у порівнянні з базовим спостерігалось збільшення у розмірі 40 осіб, а

у 2020 році – на 120 осіб. Середньорічне збільшення чисельності персоналу складає 60 осіб або 10,7%.

Таблиця 2.7 – Структура собівартості продукції, %

Вид витрат	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	36,14	32,31	35,45	41,36	48,18	47,24
Витрати на оплату праці	51,98	52,41	54,00	49,17	37,80	39,00
Відрахування на соціальні заходи	4,66	4,14	4,55	4,22	4,26	4,29
Амортизація	5,98	6,64	4,44	4,51	4,43	4,65
Інші операційні витрати	1,24	4,50	1,56	0,74	5,33	4,82
Разом	100	100	100	100	100	100

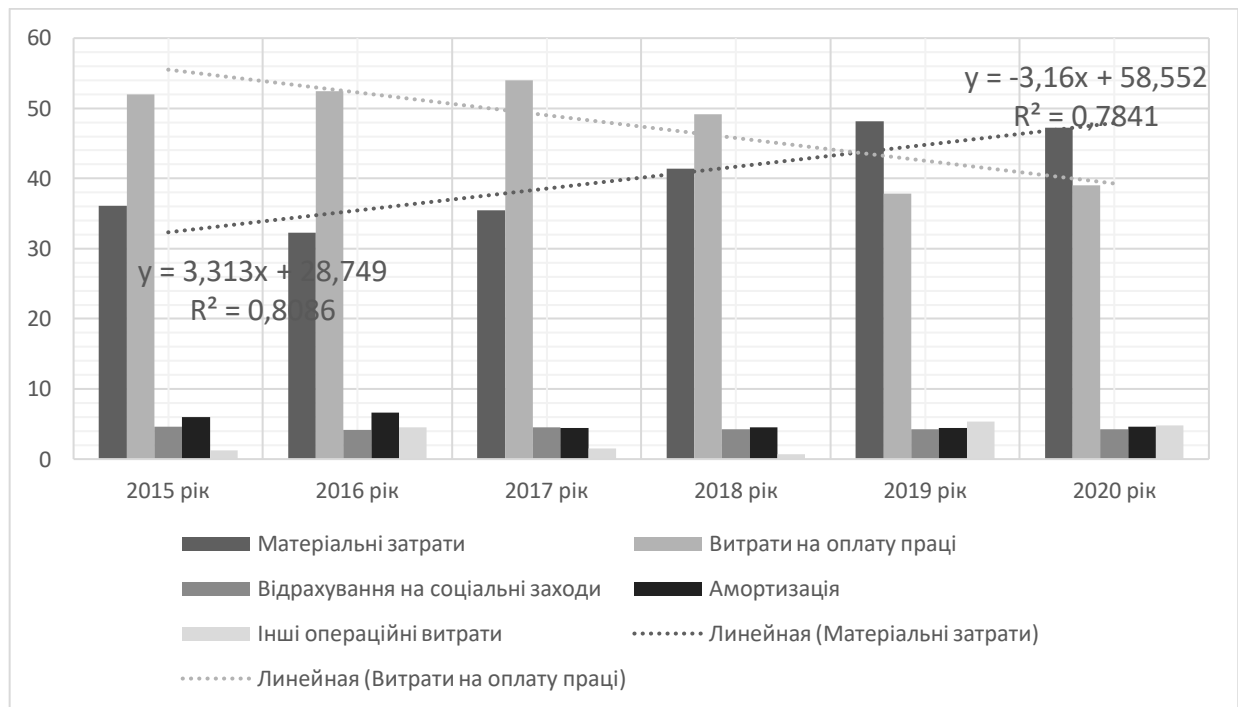


Рисунок 2.4 – Динаміка структури собівартості продукції, %

При цьому фонд оплати праці у 2018 році складав 108000 тис. грн., у 2019 році – 122400 тис. грн., а у 2020 р. – 152246 тис. грн. Тобто спостерігалось середньорічне збільшення показника на 20,3 %. Показник же продуктивності праці робітника у середньому за рік зростав на 27,7%.

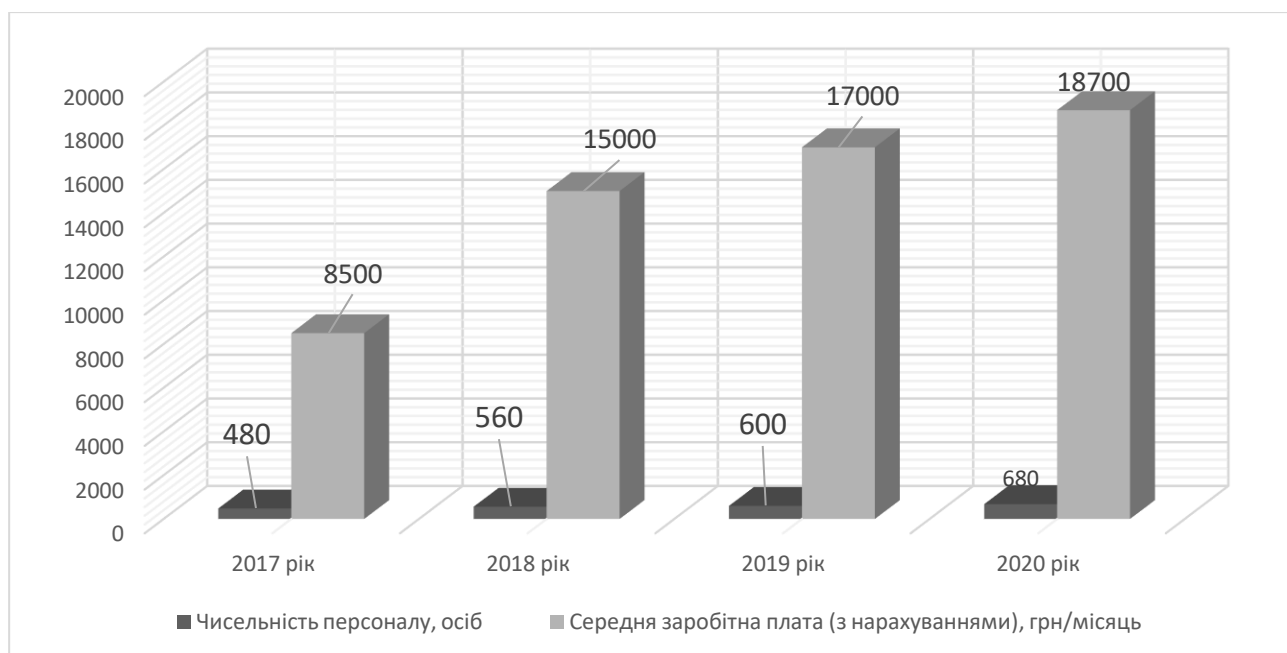


Рисунок 2.5 – Динаміка показників персоналу підприємства

2.3. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»

Будучи одним з провідних виробників високотехнологічної трубної продукції для особливо відповідальних умов роботи в атомній, авіакосмічній промисловості, ТОВ ВО «ОСКАР» приділяє особливу увагу контролю якості продукції, що випускається. Підприємство володіє кваліфікованим персоналом (кваліфікація підтверджена відповідними акредитаційними центрами) і всіма необхідними технічними засобами контролю і випробувань, передбаченими вітчизняними та зарубіжними стандартами на продукцію, вироблену на підприємстві.

Як свідчать дані табл. 2.8 основними імпортерами продукції підприємства є компанії розташовані в Сполучених Штатах та ЄС (45,7 % загального обсягу), а також країни Азії (26,9 %). Загальний обсяг експорту ТОВ «ВО «ОСКАР» складає 61,7%.

Таблиця 2.8 - Показники експортної діяльності підприємства

Країни	Надходження за 2020 р., \$
США, країни ЄС	5 126 223
Країни Азії (Китай, Індія, Південна Корея)	3 024 622
Молдова і Білорусь	320 186
Інші країни	2 756 514
Реалізація всього за рік	11 227 545

Розглянемо базову ефективність експортних операцій на найбільшому напрямку, оскільки внаслідок сучасних тенденцій (пандемія) роботи ринку, саме торгівля з цими країнами знаходиться під загрозою зменшення обсягів.

Оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ ВО «ОСКАР» здійснюємо на основі бухгалтерських та загальноекономічних звітів за 2019 – 2020 рр. Основні показники експортно-імпортних операцій досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники експортно-імпортної діяльності ТОВ ВО «ОСКАР» у 2019-2020р.

№ п/п	Показники експортно-імпортної діяльності підприємства протягом	Звітний період	
		2019р.	2020р.
1	Контрактна вартість імпортової сировини, тис. грн.	12465,46	10624,81
2	Акцизні збори, тис. грн.	26,71159	26,56205
3	Мито і митні збори, тис. грн.	57,87581	61,97846
4	Транспортні витрати, тис. грн.	845,8697	973,9416
5	Вантажно-розвантажувальні витрати, тис. грн.	445,1949	442,7005
6	Складські витрати, тис. грн.	222,5969	88,54051
7	Експедиторські витрати, тис. грн.	213,6937	141,6646
8	Страхові витрати, тис. грн.	53,42317	35,41641
9	Інші витрати на ЗЕД, тис. грн.	44,51895	88,54051
10	Виробнича собівартість продукції, тис. грн.	40067,54	35416,04
11	Поза виробничі витрати, тис. грн.	4451,949	4427,006
12	Ціна імпорту, тис. грн.	8,904216	9,296466
13	Кількість імпорту, т.	1958,857	1770,802
14	Коефіцієнт кредитного впливу	0,910526	0,905467
15	Експортна виручка за умова надання комерційного кредиту, тис. грн.	-45506,3	47061,29

Оцінку ефективності ТОВ ВО «ОСКАР» здійснюємо в такій послідовності:

1. Визначимо накладні витрати в аналізованому і базовому році.

$$C_H = C_T + C_{ЗР} + C_{СКЛ} + C_{ЕКСПЕД} + C_{СТР} + C_{ІН} \quad (2.5),$$

де: C_T - транспортні витрати за базисом постачання, тис. грн.

$C_{ЗР}$ - вантажно-розвантажувальні витрати, тис. грн.

$C_{СКЛ}$ - складські витрати, тис. грн.

$C_{ЕКСПЕД}$ - експедиторські витрати, тис. грн.

$C_{СТР}$ - страхові витрати, тис. грн.

$C_{ІН}$ - інші витрати на ЗЕД, тис. грн.

$$C_{H2020} = 973.9416 + 442.7005 + 88.54051 + 141.6646 + 35.41641 + 88.540051 = 1770,8$$

$$C_{H2019} = 845,8697 + 445,1949 + 222,5969 + 213,6937 + 53,42317 + 44,51895 = 1825,9$$

2. Витрати на імпорт в аналізованому та базовому році.

$$C_{ЗТ ІМП} = C_K + C_H + C_A + C_M \quad (2.6),$$

де: C_K - контрактна вартість імпортової сировини, тис. грн.

C_H - накладні витрати, тис. грн.

C_A - акцизні збори, тис. грн.

C_M - мито і митні збори, тис. грн.

$$C_{ЗТ ІМП 2020} = 10624,81 + 1770,8041 + 26,56205 + 61,97846 = 12484,2$$

$$C_{ЗТ ІМП 2019} = 12465,46 + 1825,9474 + 26,71159 + 57,87581 = 14375,3$$

3. Виручка від експорту за готівку в аналізованому та базовому році.

$$ВР_{ЕКС Г} = ВР_{ЕКС К} : K_{КВ} \quad (2.7),$$

де: $ВР_{ЕКС К}$ - виручка від експорту за умов надання комерційного кредиту, тис.грн.

$K_{КВ}$ - коефіцієнт кредитного впливу, част. од.

$$ВР_{ЕКС Г 2020} = 47061,29 : 0,905467 = 51974,6$$

$$ВР_{ЕКС Г 2019} = -45506,3 : 0,910526 = 48879,8$$

4. Виручка від імпорту в аналізованому та базовому році.

$$ВР_{ІМП} = Ц_{ІМП} \times N_{ІМП} \quad (2.8),$$

де: $Ц_{ІМП}$ – середня ціна імпорту, тис. грн.

$N_{ІМП}$ – кількість імпорту, т.

$$ВР_{ІМП\ 2020} = 9,296466 * 1770,802 = 16462,2$$

$$ВР_{ІМП\ 2019} = 8,904216 * 1958,857 = 17442,1$$

5. Витрати на експорт в аналізованому та базовому році.

$$С_{ЗТ\ ЕКС} = С_{ВІР} + С_{ПВ} \quad (2.9),$$

де: $С_{ВІР}$ - виробнича собівартість, тис. грн.

$С_{ПВ}$ - позавиробничі витрати, тис. грн.

$$С_{ЗТ\ ЕКС\ 2020} = 35416,04 + 4427,006 = 39843,0$$

$$С_{ЗТ\ ЕКС\ 2019} = 40067,54 + 4451,949 = 44519,5$$

6. Прибуток від імпорту в аналізованому та базовому році.

$$П_{ІМП} = ВР_{ІМП} - С_{ЗТ\ ІМП} \quad (2.10),$$

де: $ВР_{ІМП}$ - виручка від імпорту, тис. грн.

$С_{ЗТ\ ІМП}$ - витрати на імпорт, тис. грн.

$$П_{ІМП\ 2020} = 16462,2 - 12484,154 = 3978,0$$

$$П_{ІМП\ 2019} = 17442,085 - 14375,343 = 3066,7$$

7. Прибуток від експорту в аналізованому та базовому році.

$$П_{ЕКС} = ВР_{ЕКС\ Г} - С_{ЗТ\ ЕКС} \quad (2.11),$$

де: $ВР_{ЕКС\ Г}$ - виручка від експорту за готівку, тис. грн.

$С_{ЗТ\ ЕКС}$ - витрати на експорт, тис. грн.

$$П_{ЕКС\ 2020} = 51974,6054 - 39843,046 = 12131,0$$

$$П_{ЕКС\ 2019} = 48879,768 - 44519,489 = 4360,3$$

8. Експортно-імпортні витрати в аналізованому та базовому році.

$$В_{ЕКС-ІМП} = С_{ЗТ\ ЕКС} + С_{ЗТ\ ІМП} \quad (2.12),$$

де: $С_{ЗТ\ ЕКС}$ – витрати на експорт, тис. грн.

$С_{ЗТ\ ІМП}$ – витрати на імпорт, тис. грн.

$$В_{ЕКС-ІМП\ 2020} = 39843,046 + 12484,154 = 52327,2$$

$$В_{ЕКС-ІМП\ 2019} = 44519,489 + 14375,343 = 58894,8$$

9. Прибуток від експортно-імпортних операцій в аналізованому та базовому році.

$$П_{ЕКС-ІМП} = П_{ЕКС} + П_{ІМП} \quad (2.13),$$

де: $П_{ЕКС}$ - прибуток від експорту, тис. грн.

$\Pi_{\text{ІМП}}$ - прибуток від імпорту, тис. грн.

$$\Pi_{\text{ЕКС-ІМП}} 2020 = 12131,039 + 3978,046 = 16109,1$$

$$\Pi_{\text{ЕКС-ІМП}} 2019 = 4360,279 + 3066,742 = 7427,0$$

10. Ефективність ЗЕД в аналізованому та базовому році.

$$E_{\text{ЗЕД}} = \Pi_{\text{ЕКС-ІМП}} : V_{\text{ЕКС-ІМП}} \times 100 \quad (2.14),$$

де: $\Pi_{\text{ЕКС-ІМП}}$ - прибуток від експортно-імпортних операцій, тис. грн.

$V_{\text{ЕКС-ІМП}}$ - експортно-імпортні витрати, тис. грн.

$$E_{\text{ЗЕД}} 2020 = 16109,085 : 52327,2 \times 100\% = 30\%$$

$$E_{\text{ЗЕД}} 2019 = 7427,021 : 58894,832 \times 100\% = 13\%$$

Отримані результати зводимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ ВО «ОСКАР»

Показники	Індекси	Одиниці виміру	Величина		Відхилення	
			Аналіз 2020	Базова 2019	Абсолютне	Відносне %
1	2	3	4	5	6	7
Ефективність ЗЕД	$E_{\text{ЗЕД}}$	%	30	13	17	214
Прибуток від експортно-імпортних операцій	$\Pi_{\text{ЕКС-ІМП}}$	тис. грн.	16109,1	7427,0	7584	189
Експортно-імпортні витрати	$V_{\text{ЕКС-ІМП}}$	тис. грн.	16109,6	8525,3	-568	89
Прибуток від експорту	$\Pi_{\text{ЕКС}}$	тис. грн.	52327,2	58894,8	6673	222
Прибуток від імпорту	$\Pi_{\text{ІМП}}$	тис. грн.	12131,6	5458,5	911	130
Витрати на експорт	$C_{\text{ЗТ ЕКП}}$	тис. грн.	3978,0	3066,7	-4676	89
Витрати на імпорт	$C_{\text{ЗТ ІМП}}$	тис. грн.	12484,1	14375,3	-1891,2	87
Виручка від експорту за готівку	$V_{\text{РЕКС Г}}$	тис. грн.	51974,6	48879,8	3094,8	104
Виручка від імпорту	$V_{\text{РІМП}}$	тис. грн..	16462,2	17442,085	-979,885	94
Коефіцієнт кредитного впливу	$K_{\text{КВ}}$	част . од.	0,905	0,910	-0,005	99
Виручка від експорту за умов надання комерційного кредиту	$V_{\text{РЕКС К}}$	тис. грн.	47061,3	-45506,3	1554,0	103
Виробнича собівартість	$C_{\text{ВІР}}$	тис. грн.	35416,0	40067,5	-4651,5	88
Поза виробничі витрати	$C_{\text{ПВ}}$	тис. грн.	4427,0	4451,9	-24,9	99
Кількість імпорту	$N_{\text{ІМП}}$	Т.			-188,1	90
Контрактна вартість сировини накладні витрати	$C_{\text{К}}$	тис. грн.	10624,8	12465,4	-1840,6	85
Акцизні збори	$C_{\text{А}}$	тис. грн.	26,6	26,7	-0,1	97
Мито і митні збори	$C_{\text{М}}$	тис. грн.	61,9	57,8	4,1	107

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Транспортні витрати за базисом постачання	Ст	тис. грн.	973,9	845,9	128,0	115
Вантажно-розвантажувальні витрати	Сзр	тис. грн.	422,7	445,2	-2,5	99
Складські витрати	Сскл	тис. грн.	88,5	222,6	-134,1	39
Експедиторські витрати	Секспед	тис. грн.	141,7	213,7	-72,0	66
Страхові витрати	Сстр	тис. грн.	35,4	53,4	-18,0	66
Інші витрати	Сін	тис. грн.	88,5	44,5	44,0	199

Згідно проведених розрахунків ефективність ЗЕД ТОВ ВО «ОСКАР» в аналізованому періоді (АП) (2020 р.) становило 60 % , а в базовому періоді (БП) (2019 р.) склало 42% . Це означає, що в АП ефективність ЗЕД на 18% більше за абсолютним відхиленням і за відносним відхиленням становило 144%, ніж у БП.

Ефективність ЗЕД залежала від експортно-імпортних витрат, що становили в БП на 67283,5 тис. грн., а в АП – 59707,1 тис. грн., що значить, що в АП витрати менші, за розрахунками абсолютного відхилення на 7576,4 тис. грн., а за відносним відхиленням – на 88%. Експортно-імпортні витрати залежали від витрат на експорт і витрат на імпорт. Витрати на експорт в БП становили 47240,7 тис. грн., а в АП – 42048,1 тис. грн. Витрати на експорт за абсолютним відхиленням зменшилися в АП на 5192, 7 тис. грн., а за відносним – на 89%. Витрати на імпорт склали: в БП – 20042,8 тис. грн., в АП – 17659,0 тис. грн.

За абсолютним відхиленням витрати в АП менші на 2383,8 тис. грн., і за відносним – на 88%, ніж у БП

Також ефективність ЗЕД зросла за рахунок прибутку від експортно-імпортних операцій, що складали в БП 28283,1 тис. грн., а в АП 36379,2 тис. грн., тобто абсолютне відхилення більше на 8096,1 тис. грн., а відносне відхилення склало 128%.

Прибуток від експортно-імпортних операцій зріс завдяки прибутку від експорту і прибутку від імпорту.

Виручку від імпорту отримали за рахунок середньої ціни імпорту та кількості імпорту. Середня ціна імпорту в БП склала 12,4 тис. грн., в АП-13,2 тис. грн за абсолютним відхиленням в АП ціна збільшилась на 0,74, а за відносним –

на 105%. Кількість імпорту в БП становила 2731,1 т., а в АП – 2504,8 т. За підрахунком абсолютного відхилення кількість імпорту зменшилась на 226,311 т., а за відносним – на 91%.

Виручка від експорту за готівку зросла завдяки виручці від експорту за умов надання комерційного кредиту і коефіцієнту кредитного впливу. В БП коефіцієнт кредитного впливу складав 1,269501 част. од., а в АП – 1,280798 част. од. Коефіцієнт збільшився за абсолютним відхиленням на 0,011297 част. од., а за відносним – на 100%. Виручка від експорту за умов надання комерційного кредиту в БП склала 78277,83 тис. грн., а в АП – 80879,55 тис. грн. Значить в АП виручка зросла за абсолютним відхиленням на 2601,72 тис. грн., а за відносним – на 103%.

Витрати на експорт відбулися за рахунок виробничої собівартості та поза виробничих витрат. Позавиробничі витрати становили в БП 6207,1 тис. грн., а в АП – 6262,1 тис. грн.. За абсолютним відхиленням витрати в АП збільшилися на 54,938 тис. грн., а за відносним – на 100%.

Накладні витрати в БП склали на 2544,9 тис. грн., а в АП – 2504,8 тис. грн., тобто за абсолютним відхиленням витрати в АП зменшилися на 40,1 тис. грн., а за відносним – на 98 %. Накладні витрати зменшилися в АП за рахунок : 1) транспортних витрат за базисом постачання; 2) вантажно-розвантажувальних витрат; 3) складських витрат; 4) експедиторських витрат; 5) страхових витрат; 6) інших витрат.

Транспортні витрати за базисом постачання в БП склали 1179,4 тис. грн., а в АП становили 1377,7 тис. грн. За абсолютним відхиленням в АП витрати збільшилися на 198,3 тис. грн., а за відносним – 116%.

Вантажно-розвантажувальні витрати в БП становили 620,7 тис. грн., а в АП становили 626,2 тис. грн., значить в АП витрати збільшилися. За абсолютним відхиленням витрати збільшилися на 5,5 тис. грн., що за відносним становило 100%. Складські витрати в АП зменшилися, тому, що в БП витрати склали 310,4 тис. грн., а в АП – 125,2 тис. грн. Вони зменшилися за абсолютним відхиленням на 185,1 тис. грн., а за відносним відхиленням становило 40%.

Експедиторські витрати в БП становили 297,9 тис. грн., а в АП – 200,4 тис. грн., експедиторські витрати теж зменшилися – за абсолютним відхиленням на 97,5 тис. грн., а відносне відхилення склало 67%.

Страхові витрати становили в БП 74,5 тис. грн., а в АП – 50,1 тис. грн., ці витрати зменшилися в АП. За абсолютним відхиленням зменшилися на 24,4 тис. грн., а відносне – 67%.

Інші витрати в БП склали 62,1 тис. грн., а в АП – 125,2 тис. грн. За абсолютним відхиленням витрати в АП збільшилися на 63,1 тис. грн., а відносне відхилення становило 201%.

Витрати на імпорт в АП зменшилися завдяки контрактній вартості сировини, накладним витратам, акцизним зборам, миту і митним зборам.

Контрактна вартість сировини в БП становила 17379,9 тис. грн., а в АП – 15028,9 тис. грн. За абсолютним відхиленням вартість в АП зменшилась на 2351 тис. грн., а відносне відхилення склало 86%.

Згідно з табл. 2.10 можна побачити, що ефективність ТОВ ВО «ОСКАР» в аналізованому році порівняно із базовим зросла на 17 %. Збільшився прибуток від експортно-імпортних операцій на 89 %, що склало 7584 тис. грн., а це більше ніж у 2019 році. При цьому експортно-імпортні витрати у аналізованому 2020 році зменшилися на 11 % і ці витрати у порівнянні з 2019 роком знизились на 6568 тис. грн.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВО «ОСКАР»

3.1 Вибір основних шляхів забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Для вирішення проблеми забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна бути розроблена загальна концепція, яка повинна щорічно коректуватися з обліком обставин, що змінилися на підприємстві. Ця програма повинна носити комплексний характер, тобто повинні враховувати всі фактори, які впливають на ефективність ЗЕД [25].

Зміст і сутність комплексної програми по забезпеченню ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від специфіки ЗЕД підприємства, що відповідає стану й перспективі її розвитку. Але в загальному плані в ній повинні бути відбиті наступні моменти:

- комплекс заходів щодо більш раціонального використання матеріальних ресурсів (впровадження нової техніки й безвідхідної технології, що дозволяє більш ощадливо витрачати сировину, матеріали, паливо й енергію; удосконалення нормативної бази підприємства; впровадження й використання більше прогресивних матеріалів; комплексне використання сировини й матеріалів; використання відходів виробництва; поліпшення якості продукції й зниження відсотка браку тощо);

- заходи, пов'язані з визначенням і підтримкою оптимального розміру підприємства, що дозволяють мінімізувати витрати залежно від обсягу виробництва;

- заходи, пов'язані з поліпшенням використання основних фондів (звільнення підприємства від зайвих машин й устаткування; надання майна підприємства в оренду; поліпшення якості обслуговування й ремонту основних

засобів; забезпечення більшого завантаження машин й устаткування; підвищення рівня кваліфікації персоналу, обслуговуючого машини й устаткування; застосування прискореної амортизації; впровадження більш прогресивних машин й устаткування тощо);

- заходи, пов'язані з поліпшенням використання робочої сили (визначення й підтримка оптимальної чисельності персоналу; підвищення рівня кваліфікації; забезпечення випереджувального росту продуктивності праці в порівнянні із середньою заробітною платою; застосування прогресивних систем і форм оплати праці; удосконалення нормативної бази; поліпшення умов праці; механізація й автоматизація всіх виробничих процесів; забезпечення мотивації високопродуктивної праці тощо);

- заходи, пов'язані з удосконаленням організації виробництва й праці (поглиблення концентрації, спеціалізації, кооперування, комбінування й диверсифікованості виробництва; впровадження бригадної форми організації виробництва й праці; удосконалення організаційної структури управління підприємства тощо).

Крім того, комплексна програма по забезпеченню ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна мати чіткий механізм її реалізації. Варто також підкреслити, що планування й реалізація тільки окремих заходів щодо забезпечення ефективності управління хоча й дають певний ефект, але не вирішують проблеми в цілому.

Розглянемо основні шляхи забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства по головним елементним групам [26]:

а) Впровадження організаційної та інформаційної системи з метою поліпшення функціонування системи інноваційних стратегій ЗЕД та автоматизації системи управління

б) Технічне переозброєння обладнання. Стратегію технічного переозброєння обладнання доцільно розглядати як складову частину стратегії більш високої якості продукції, що виготовляється.

в) Підвищення кваліфікації персоналу з метою поліпшення роботи підприємства. На рівні підприємства, функціонуючого в ринкових умовах, підвищення кваліфікації та навчання персоналу включає в себе систему процесів одержання новими і діючими співробітниками навичок, необхідних для успішного виконання роботи. Сьогодні все більше і більше фірм використовують підвищення кваліфікації та навчання персоналу для досягнення двох цілей, по-перше, надавати співробітникам більш широкий спектр навичок і професійних знань, по-друге, за допомогою навчання сприяти формуванню почуття відповідальності співробітника. Одним з ефективних способів вирішення завдань, пов'язаних з такими процесами, як підвищення кваліфікації, навчання персоналу і клієнтів, є створення комплексної системи навчання персоналу та підвищення кваліфікації.

г) Витрати на заробітну плату. Скорочення собівартості за рахунок заробітної плати при збільшенні її абсолютних розмірів можливо лише при умовах, коли більш високими темпами підвищується продуктивність праці. У протилежному випадку буде відбуватися «поїдання» господарства. Забезпечити постійний переважний ріст продуктивності праці можна лише шляхом постійного техніко-технологічного відновлення виробництва, удосконалення його організації. Отже, і в цьому випадку науково-технічний прогрес виступає головним фактором рішення проблеми.

3.2 Впровадження корпоративної системи управління проектами ТОВ «ВО «Оскар»

Процес створення корпоративної системи управління проектами (КСУП) нерозривно пов'язаний із становленням таких її компонентних атрибутів, як спеціалізована інформаційна система та проектний офіс. КСУП виникає у компанії далеко ще не відразу, щойно проектна практика починає застосовуватися у організації. Відповідно, і виділення проектних офісів у окремі

підрозділи відбувається лише на певному етапі розвитку нової парадигми управління.

Поняття проектного офісу прийшло з міжнародних стандартів та досвіду. Керівництво PMBOK розглядає під таким органом організаційну структуру, що вирішує завдання структуризації процесів управління проектами, обміну ресурсами, інструментами, методологією та методами [27]:

- служба управління проектами;
- офіс управління проектами;
- офіс проекту;
- проектний офіс;
- Project Management Office (PMO) – в англomовній інтерпретації терміну.

Рівень організації проектних офісів багато в чому синхронний з рівнем розвитку менеджменту в цілому, що цілком узгоджується зі стадією життєвого циклу компанії. Як ми вже зазначали, проектний офіс чи навіть ціла служба PMO має входити до складу результуючого продукту у проекті впровадження КСУП. І принципи, які застосовуються до КСУП, повною мірою належать і до питань формування проектних офісів. Офіс очолює керівник, підрозділ включає, як правило, двох та більше виконавців різних спеціальностей: адміністраторів, економістів, постачальників тощо. Основні завдання, які вирішуються РМО, полягають у [28]:

- сприяння успішному завершенню максимальної кількості проектів;
- надання допомоги у зниженні тривалості проектних заходів;
- спрощення доступу учасників проектної діяльності до необхідної інформації;
- забезпечення дотримання загальнокорпоративних правил та норм ведення проектної діяльності;
- сприяння РМ у досягненні практичних результатів завдань.

Перед тим, як створити Проектний офіс (Офіс управління проектами) необхідно пройти такі етапи:

- 1 Офіс управління проектами (Проектний офіс): концептуалізація

1.1 Крок 1. Формування цілісного погляду створення Офісу управління проектами. Офіс керування проектами як частина системи керування проектами.

1.2 Крок 2. Визначення потреби: чому, коли, кому і навіщо потрібний Офіс управління проектами?

1.3 Крок 3. Визначення зв'язку Офісу управління проектами із процесом стратегічного планування підприємства

2 Вибір оптимальної моделі Офісу управління проектами (Проектного офісу)

2.1 Крок 1. Критерії вибору оптимальної моделі офісу управління проектами. Вибір оптимальної моделі офісу управління проектами.

2.2 Крок 2. Визначення цілей створення Офісу управління проектами.

2.3 Крок 3. Визначення критеріїв ефективності діяльності Офісу управління проектами

3 Організаційне проектування Офісу управління проектами (Проектного офісу)

3.1 Крок 1. Визначення цілей, завдань та функцій Офісу управління проектами

3.2 Крок 2. Визначення складу працівників Офісу управління проектами.

3.3 Крок 3. Визначення ролей та обов'язків працівників Офісу управління проектами.

4 Обґрунтування проекту зі створення Офісу управління проектами

4.1 Фінансово-економічне обґрунтування Офісу управління проектами.

4.2 Підготовка та презентація проекту створення Офісу управління проектами вищому керівництву.

4.3 Прийняття рішення про запуск офісу управління проектами.

5 Запуск офісу управління проектами

5.1 Крок 1. Матеріально-технічне забезпечення Офісу управління проектами.

5.2 Крок 2. Пошук та набір персоналу в Офіс управління проектами.

5.3 Крок 3. Вибір інформаційної системи управління проектами.

6 Розгортання діяльності Офісу управління проектами

В основі своєї склад завдань та функцій проектного офісу залежить від типу цього підрозділу. Проектний офіс за ієрархією може бути у складі структури вищого керівництва, на позиціях департаментів управління, одиниць бізнесу чи рівні локальних заходів. У зв'язку з цим розглянемо універсальний варіант створення організаційної структури управління проектами ТОВ «ВО «Оскар» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Організаційна структура корпоративної системи управління проектами ТОВ «ВО «Оскар»

Першою особою РМО найчастіше виступає заступник керівника фірми або директор департаменту чи іншого структурного підрозділу. Це виглядає логічним, оскільки рівень повноважень такої людини високий, але разом з тим він, на відміну від першої особи компанії, зможе приділяти ідеї, що впроваджується, набагато більше часу.

До складу проектного офісу на постійній основі входить 2-3 особи, що становлять ядро будь-якого починання – керівник, менеджер з питань планування та методолог. Такий підхід дозволяє досягти у цьому важливому питанні стабільності роботи та передбачуваності результатів. Залежно від поставлених завдань, тематики та складності затвердженого задуму до складу РМО додатково можуть включатися:

- куратор (координатор, адміністратор) проекту;
- головний менеджер (керівник) конкретної програми;
- менеджер з підготовки документації та звітності;
- спеціаліст – системний адміністратор, який відповідає за інформаційне забезпечення роботи;
- менеджер з підбору, розподілу кадрів та навчання персоналу;
- менеджер із питань розподілу техніки;
- аудитор;
- тренер;
- спеціаліст із закупівель та розподілу ресурсів;
- фахівець із управління портфелями ініціатив.

В результаті впровадження єдиної системи управління проектами у ТОВ «ВО «Оскар» мають бути створені такі основні елементи:

- Єдина класифікація та структура опису проектів та програм;
- Уніфіковані процедури ініціації, планування, організації, контролю виконання та завершення проектів та програм;
- Типова багаторівнева організаційна структура управління проектами, інтегрована до організаційної структури компанії;
- Єдині методики, шаблони документів, форми звітності та типові процедури, що регламентують дії учасників проектів відповідно до їх ролі та фаз проекту;
- Єдина інформаційна система, що забезпечує підтримку процедур управління проектами, включена до інформаційної системи підприємства;

- Кваліфікований персонал, який розуміє свою роль і відповідальність, мотивований та ефективно взаємодіє в системі управління проектами.

Тільки налагоджена працююча система є гарантом успіху. Ми пропонуємо побудову комплексної корпоративної системи управління проектами, що об'єднує три складові: навчений персонал, методологію та стандарти управління, інформаційні технології.

Розглянемо повний склад очікуваних ефектів від запровадження РМО без акценту з їхньої економічну природу:

- зменшення кількості реалізованих проектів, які не відповідають стратегії розвитку бізнесу;
- виставлення пріоритетів проектної реалізації відповідно до стратегії;
- збільшення відсотка успішно виконаних проектів;
- скорочення термінів реалізації;
- скорочення надбюджетних інвестиційних видатків;
- раціоналізація процесів використання та розподілу ресурсів та супутній ефект економії інвестиційних бюджетів;
- стандартизація та уніфікація процесів реалізації проектних заходів;
- спрощення доступу до інформації всіх учасників заходів, підвищення рівня комунікацій;
- ефект концентрації РМ на основні завдання проекту без відволікання на рутину;
- зниження трудомісткості ДНЗ та координації проектної практики.

Врахувати економічний параметр ефективності запровадження проектних офісів дозволяє альтернативний показник економічної ефективності – ROI. Розглянемо розрахунок створення офісу управління проектами ТОВ «ВО Оскар». У компанії щорічно виконується до 60 проектів (табл. 3.1).

Розрахунок показника ROI умовно виділяється із загального значення рентабельності інвестицій, що виконуються компанією у зв'язку з введенням у дію проектного офісу.

Таблиця 3.1 - Розрахунок економічної ефективності запровадження проектного офісу ТОВ «ВО «Оскар», грн

Вимірювані ефекти (скорочення або ліквідація витрат)	0 рік Період становлення, грн	1-й рік, грн	2-й рік, грн	Чиста приведена вартість за 2 роки, грн
Скорочення перевитрат інвестиційного бюджету			150 000	119 565
Скорочення витрат на нестратегічні проекти		432 500	275 000	605 365
Скорочення витрат на персонал через зменшення			226 663	180 673
Скорочення витрат на якісні зміни у проектних планах		112	69 476	55 390
Скорочення витрат на управління проектами			22 444	17 890
Скорочення витрат на оплату праці членів проектної команди		32 000	25 200	48 658
Зменшення рівнів штрафів за зміни умов постачання		2 807	10 202	10 638
Загальні вимірювані ефекти		467 319	778 984	1 038 177
Витрати на утримання проектного офісу, включаючи впровадження інформаційної системи КСУП	668000	194 400	265 250	451 802
Ефекти, скориговані на витрати проектного офісу	- 668000	272 919	513 734	586 375
Загальні інвестиції підприємства		3 568 000	4 232 160	6 559 169
Умовно додатковий ROI, що формується за рахунок ефектів від впровадження КСУП		0,076	0,121	0,089

У разі видно, що аналіз проводився протягом трьох років з організації РМО. Практика показує, що використання ефективного офісу проектів займає період від півроку до 2-х років. Приведені вимірювані ефекти активно виявляються на другий розрахунковий період, але вже на першому році вдається різко скоротити кількість проектів, що не відповідають стратегії. Загалом ми бачимо, що майже на 9% показник ROI покращився завдяки організаційним змінам на основі проектного управління.

3.3 Впровадження інформаційної системи управління проектами ЗЕД ТОВ «ВО «Оскар»

Організаційний проект впровадження КСУП має серйозну ІТ-складову, що відноситься до високо ризикових завдань через ймовірний опір функціональних керівників та складнощів надання йому належного пріоритету.

Реалії сучасного бізнесу визначають, що розвиток інформаційних технологій безпосередньо впливає на зростання бізнес-показників підприємств. Тому, безперечно, своєчасне впровадження інформаційних технологій та визначення найбільш адаптивних для використання в бізнес-процесній моделі відкриває широкий спектр конкурентних можливостей. Але впровадження нових технологій вимагає прийняття цілого комплексу заходів, спрямованих на модернізацію (реінжиніринг) або інжиніринг бізнес-процесів, формування нової моделі та філософії ведення бізнесу та впровадження нової інформаційної системи на підприємстві [30].

Сьогодні на ІТ-ринку можна спостерігати велике розмаїття програмних продуктів, багато з них знаходяться на стадії розвитку, немає універсального механізму регулювання ринку попиту та пропозицій, немає ефективних, оптимальних інструментів або ІТ-систем, які б задовольняли бізнес-інтереси підприємця [30].

Загальна постановка економічного завдання, що реалізується за допомогою методу лінійного програмування, передбачає визначення оптимального варіанта вибору системи підтримки управлінських рішень для одержання максимально або мінімально можливого значення цільової функції. Отже, побудова економіко-математичної моделі передбачає (як результат її реалізації) визначення оптимальної системи підтримки управлінських рішень. Стосовно аналітичного дослідження це означає вибір найсприятливішого для суб'єкта господарювання варіанта значень показників ефективності [31].

Для вибору оптимальної інформаційної системи підприємства була зіставлена математична модель, де реалізація кожного завдання була оцінена за десятибальною шкалою,

Цільова функція та обмеження були зіставлені на основі вихідних даних, які представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Варіанти вибору інформаційної системи для КСУП ТОВ «ВО «Оскар»

Варіанти	Ціна	Прискорення роботи менеджерів	Підвищення ефективності реклами	Аналіз показників	Розмежування прав	Разом
Genius Project	180000	3	3	6	1	13
Basecamp	355000	5	10	7	6	28
MS Project	130500	9	5	7	8	29
Використання старої системи	0	0	2	2	1	5

Формула цільової функції (3.1) була направлена на максимізацію ефективності системи:

$$\begin{aligned}
 F(X) = & 3X_1^1 + 3X_1^2 + 6X_1^3 + 1X_1^4 + 5X_2^1 + 10X_2^2 + 7X_2^3 + 6X_2^4 + 9X_3^1 + 5X_3^2 \\
 & + 7X_3^3 + 8X_3^4 \rightarrow \max
 \end{aligned}$$

$$\left\{ \begin{array}{l}
 X_{ij} \geq 0 \\
 X_{ij} \leq 1 \\
 X_{11} + X_{21} + X_{31} = 1 \\
 X_{12} + X_{22} + X_{32} = 1 \\
 X_{13} + X_{23} + X_{33} = 1 \\
 F(X) \geq 29
 \end{array} \right. \quad (3.1)$$

де X_n^l – значення кодованого фактору, що дорівнює 0 або 1.

З таблиці. 3.2 видно, що є варіанти розвитку подій. Серед них було вибрано 3 варіанти, які потенційно можуть задовольнити потреби підприємства

у. Ці варіанти зводяться у таблиці 3.3 , яка буде використана при розрахунку цільової функції.

Кожен a_{ij} відповідає ефективності роботи системи за десятибальною шкалою, виходячи з даних, отриманих у таблиці 3.2, зокрема варіанту, коли використовується стара система. За допомогою «Пошук рішень» були обчислені коефіцієнти (X_{ij}).

Таблиця 3.3 – Ресурсні коефіцієнти цільової функції

		Ефективність кожної системи				
Варіант	Оптимальна ціна	a_1	a_2	a_3	a_4	Загальна кількість,
Система 1	180000	3	3	6	1	13
Система 2	355000	5	10	7	6	28
Система 3	130500	9	5	7	8	29

Як видно з таблиці 3.5, то найсприятливішим варіантом є закупка та інтеграція 3-ї системи. Спираючись на те, що цільова функція склала 29, коштувати система буде 130500 грн. Це дозволить обрати найбільш відповідну підприємству систему за співвідношенням ціна/якість.

Таблиця 3.4 – Розрахунок коефіцієнтів X_{ij}

	X3	X4	X5	X6
Система 3	1	1	1	1
Система 2	0	0	0	0
Система 1	0	0	0	0
Сума	1	1	1	1

Впровадження проекту відбуватиметься відповідно до графіка, відображеного у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Календарний план робіт з впровадження інформаційної системи управління проектами на основі MS Project

№	Роботи	Учасники	Що необхідно підготувати	Термін	
				з	по
1	Проектування (складання документа «Ескізний проект»)	MS- інтегратор , Функціональні фахівці , IT- спеціалісти	Методики роботи , шаблони документів , приміщення для ведення переговорів з проектором.	10.01.2022	31.01.2022
2	Реалізація	MS - інтегратор		1.02.2022	16.03.2022
	Розробка регламентів роботи з системою для користувачів	MS – інтегратор , Функціональні фахівці , IT- спеціалісти	Узгодити формат	1.03.2022	21.03.2022
	Інсталяція програмних продуктів	MS – інтегратор, IT- фахівці	Обладнання (сервери , робочі місця) , інфраструктуру	15.03.2022	16.03.2022
	Налаштування прав та інтерфейсів	IT-фахівці		16.03.2022	23.03.2022
	Навчання користувачів (з розрахунку 10 осіб в групі)	MS - інтегратор	Навчальний клас , проектор	25.03.2022	28.03.2022
	Тестування (введення тестових прикладів)	Функціональні фахівці , MS - інтегратор	Тестові приклади	23.08.2022	6.04.2022
	Дослідна експлуатація	Функціональні фахівці		7.04.2022	31.04.2022

Основні вартісні показники проекту впровадження інформаційної системи КСУП ТОВ «ВО «Оскар» наведені у табл.

Таблиця 3.6 – Оцінка вартості проекту

№	Програми, послуги	Кількість	Ціна	Сума
1	MS Project	1	62000	62000
2	Ліцензія на 25 робочих місць	1	18500	18500
3	Реінжиніринг бізнес-процесів	1	8000	8000
4	Інтеграція з існуючими даними (1С, Excel та ін)	1	60000	10000
5	Тестування та налагодження, настройка системи	1	38000	17000
6	Навчання	1	15000	15000
УСЬОГО:				130500

Очікувані результати:

- Збільшення обсягів продажів (повторні продажі, продажі супутніх послуг, перехресні продажі, збільшення продажів за рахунок частки конкурентів)

- Відмова від розширення штату. Значне підвищення ефективності роботи співробітників. Скорочення втрати часу на рутинних операціях. Посилення контролю над діяльністю.

- Прискорення основних бізнес – процесів.

- Можливість аналізу історії роботи за проектами та планування фактів взаємодії.

Тимчасові витрати часу персоналу на виконання дій , необхідних при впровадженні інформаційної системи КСУП скорочуються , в середньому , на 20-30%. Тому співробітники при меншій чисельності будуть виконувати той самий обсяг роботи. Поточний стан кількості робітників у маркетинговому відділі відображено у таблиці 3.7.

Тобто витрати на фонд заробітної плати (ФЗП) становитимуть :

- $\text{ФЗП} = 30 * (13000 + 4500 + 2300) = 594000 \text{ грн.}$

Якщо підприємство приймає рішення звільнити п'ять співробітників:

$$- \quad \text{ФЗП} = 25 * (13000 + 4500 + 2300) = 495000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.7 – Поточна ситуація в ТОВ «ВО «Оскар»

Найменування показника	Значення
Число співробітників, зайнятих в маркетинговому відділі	30 чоловік
Заробітна плата	13000 грн
Податкові відрахування	4500 грн.
Загальнофірмові витрати	2300 грн.

В результаті використання організаційної схеми роботи Проектного офісу підприємство зможе звільнити п'ять співробітників і зменшити щомісячні витрати на 99000 грн. та щорічні на 1188000 грн.

Оцінка ефективності використання коштів, що спрямовуються на реалізацію інформаційної системи, проводиться на підставі наступних показників:

- Динамічний термін окупності (PP) , 5 років;
- Чистий дисконтований дохід (NPV) , більш 0 ;
- Індекс прибутковості (PI) , більше 1,0 .

На рисунку 3.2 наведено методи оцінки ефективності інноваційного проекту



Рисунок 3.5 – Методи оцінки ефективності інноваційного проекту

Вихідні дані проекту:

- Вартість системи MS Project складає 130500 грн ;
- Термін експлуатації -5 років ;
- Щорічна економія бюджетних коштів з урахуванням дисконтування – від 1188000 грн в 1-му та до 457493 грн. в 5 – му році , (табл. 3.10) ;
- Коефіцієнт дисконтування r становить 10 % на рік.
- Витрати на впровадження системи складуть 130500 грн.

Розрахунок поточного дисконтування грошових коштів відображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок поточної ефективності проекту

Рік	Економія коштів	Значення	
		При $r = 10\%$	
		Дисконт. множник $1/(1+r)^n$	Поточна вартість (тис. грн.)
1	1188000	0,909	1079802
2	1079802	0,826	891916
3	891916	0,751	669829
4	669829	0,683	457493
5	457493	0,621	284103
ΣPV			3383143

На підставі наявних даних зроблений розрахунок основних показників ефективності проекту .

1. Сумарна поточна ефективність проекту за 5 років експлуатації (ΣPV) розрахована для $r = 10\%$, становить: $\Sigma PV = 3383143$ грн.

2 . NPV (чистий приведений дохід) складе : $NPV = \Sigma PV - I_0$, де I_0 – витрати на інвестиції. $I_0 = 130500$ грн., тоді:

$$NPV = 3383143 - 130500 = 3252643 \text{ грн.}$$

3 . Індекс рентабельності проекту розраховується за формулою: $PI = \Sigma PV / I_0$. $PI = 3383143 / 130500 = 25,9$. Тобто проект високорентабельний.

4 . Термін окупності проекту розраховується за формулою: $PP = I_0 / \sum PV$, де $\sum PV$ – сума річних поточних вартостей проекту за n років ;

$$PP = 130500 / 3383143 * 12 = 0,5 \text{ роки.}$$

З наведеного розрахунку випливає, що проект , за рівнем рентабельності та терміном окупності не тільки прийнятний, але і дуже вигідний для підприємства.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній магістерській роботі узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

В теоретичному розділі виконано аналіз теоретичних засад організації системи зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, дослідження умов та наявного організаційного забезпечення формування та реалізації процесів її розвитку. Розглянуто теоретично-методологічні основи управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема: основні принципи розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства; організаційно-економічні важелі підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; виконано аналіз перспектив ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України на сучасному етапі.

В аналітичному розділі дипломної роботи розглянуто загальну характеристику діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР», виконано оцінку техніко-економічних показників його роботи та проаналізовано параметри зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Підприємство було створене на базі виробничих потужностей трубоволоочильного цеху «Нікопольського Південно-Трубного Заводу» та досвідченого трубопресового цеху ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Є. Облоги». ТОВ «ВО «ОСКАР» спеціалізується на виробництві трубної продукції для атомної енергетики, аерокосмічної галузі, автомобілебудування, суднобудування, оборонної промисловості.

Проведені PEST-аналіз та SWOT-аналіз показали, що в цілому ситуація на підприємстві стабільно позитивна. ТОВ «ВО «Оскар» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. До можливостей підприємства відноситься

розширення асортименту продукції в області металевих труб. ТОВ «ВО «Оскар» здатне освоювати і виготовляти нові види продукції, розширювати і завоювати нові ринки збуту.

Як показує аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, динаміка практично всіх показників ТОВ «ВО «ОСКАР» оцінюється позитивно.

Обсяг виробництва з 2018 по 2020 роки має тенденцію до збільшення у середньому щорічно на 48,1%. Обсяг реалізації за досліджуваний період також збільшується. Середньорічне зростання показника становить 111181 тис. грн. або 42,9%. Фонд оплати праці у 2020 році 152246 тис. грн. В останні три роки спостерігалось середньорічне збільшення показника на 20,3 %. Показник же продуктивності праці робітника у середньому за рік зростав на 27,7%.

Як свідчать дані аналізу ЗЕД досліджуваного підприємства, основними імпортерами продукції підприємства є компанії розташовані в Сполучених Штатах та ЄС (45,7 % загального обсягу), а також країни Азії (26,9 %). Загальний обсяг експорту ТОВ «ВО «ОСКАР» складає 61,7%.

Проведені розрахунки показали, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ ВО «ОСКАР» в аналізованому 2020 році порівняно із базовим 2019 роком зросла на 17 %..

Серед негативних чинників слід відмітити випереджаюче зростання виробництва відносно реалізації, що може призводити до затоварювання складів, а також негативну тенденцію зміни рентабельності підприємства. За останні три роки вона знизилася з 4,1 до 1,9%.

Це спонукало запропонувати у рекомендаційному розділі пропозиції щодо вибору основних шляхів забезпечення ефективності управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. А саме, виконано обґрунтування ефективності впровадження корпоративної системи управління проектами (КСУП) ТОВ «ВО «Оскар» та інформаційного забезпечення її функціонування на основі програмних засобів MS Project.

Показано повний склад очікуваних ефектів від запровадження КСУП, зокрема:

- зменшення кількості реалізованих проектів, які не відповідають стратегії розвитку бізнесу;
- виставлення пріоритетів проектної реалізації відповідно до стратегії;
- збільшення відсотка успішно виконаних проектів;
- скорочення термінів реалізації;
- скорочення надбюджетних інвестиційних видатків;
- раціоналізація процесів використання та розподілу ресурсів та супутній ефект економії інвестиційних бюджетів;
- стандартизація та уніфікація процесів реалізації проектних заходів;
- спрощення доступу до інформації всіх учасників заходів, підвищення рівня комунікацій;
- ефект концентрації РМ на основні завдання проекту без відволікання на рутину;
- зниження трудомісткості та координації проектної практики.

Загальний вимірюваний ефект від впровадження КСУП складатиме 1 038 177 грн. Спільно з заходами з інформатизації Проектного офісі на основі програмного забезпечення MS Project забезпечить загальну економію коштів підприємства протягом 5 років у розмірі 3252643 грн. при терміні окупності інвестицій у програмний комплекс за 0,5 року.

Перелік джерел посилання

1. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика: монографія/ І. В. Бабій - Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-3», 2018 - 343 с.
2. Зосімова А. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання зовнішньоекономічної діяльності з позицій конкурентоспроможності підприємства. – Дис. канд. екон. наук 08.00.04 – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2018. – 269 с.
3. Дурицька Г.В., Кісілевич О.В. Обґрунтування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Вісник Львівської комерційної академії. — Серія економічна, випуск 24. — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2006. — С. 107-114.
4. Гаркуша О. О. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: автореферат / О. О. Гаркуша [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2003/fem/garkusha/diss/index.htm>.
5. Філатова Г.О. Організаційно-економічний механізм визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. - Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами. – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2004.
6. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник. /Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А., Пожар А.А., Пінчук І.О., Строчишин Ю.Ф. — К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
7. Яковлєв А.І. Удосконалювання методів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності // Фінанси України. - 2003. - №9. - С. 28-34.
8. Джусов О.А. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. А. Джусов, А. Д. Прокоф'єва // Вісник

Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій», 2014. Вип. 3 – с.24-31

9. Михайлик Д.П. Механизмы выбора контрагентов для внешнеэкономических проектов // Новое в экономической кибернетике (Сб. науч.тр.). Под общ.ред.Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац.ун-т / Слабые сигналы в экономике – Донецк: ДонНУ, 2003. – Вып.4 – С.39-57.

10. Крамарева Е. М. Оценка эффективности экспорта продукции // Тез. IV Международ. научн.-практ. конф. “Исследование и оптимизация экономических процессов “Оптимум — 2003.— Х.: НТУХПИ, 2003. – С. 34 – 35.

11. Ткаченко О.В. Оцінка ступеню інтегрованості підприємства у міжнародне ринкове середовище й безпека маркетингової діяльності // Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузовський збірник наукових праць. Випуск 194: в 5 т. Том 3. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2004. – С. 808 – 816

12. Горчаков В.Ю. Критерии оценки эффективности внешнеэкономической деятельности крупной компании // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2004. – С. 470-480.

13. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Харківський національний економічний університет, Харків, 2005.

14. Гаврилюк О. В., Румянцев А. П. Економічна інтеграція в сучасному світі. - К.: Наукова думка, 2011. - 400 с.

15. Рубський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах // Економіка України. - 2010. - №4.- С. 4-15.

16. Семінков С. Єдиний ринок Європейського Союзу: деякі аспекти податкової гармонізації // Економіка України. – 2011. - № 3. - С. 70-75.

17. Офіційний сайт ТОВ «Виробниче об'єднання «ОСКАР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oscar-tube.net/ru/o-kompanii>
18. Кухарев В.Н., Салли В.И., Эрперт А.М. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении: Учебник. - К.: Выща шк., 1991.-304 с.
19. Соляник Л.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. - Дніпропетровськ, Національна гірнича академія України, 2007. - 199 с.
20. Бойко В.В. Економіка підприємств України: Навчальний посібник.- Дніпропетровськ: Національна гірнича академія України, 2002. – 535 с.
21. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002 – 294 с.
22. Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel, 2-е издание. : Пер. с англ. –М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 448 с.
23. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
24. Матеріали планово-економічного відділу ТОВ «Виробниче об'єднання «ОСКАР», 2020.- 44 с.
25. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - №Випуск 10.
26. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]./Козак Ю.Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А., Уханова І. О., Сулим О.В., Осипов В. М., Таваліка Г. Т., Постова Н.А., Швагер О. Р. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 162-163 с
27. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК®). Шестое издание – РМІ, 2019.- 792 с.
28. Козодаев М. А. Практика построения проектных офисов (Часть 1) // Управление проектами и программами, 2012. № 3.
29. Мартинюк О.А. Розвиток інформатизації у глобальному економічному просторі. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка. 2015. Вип. 24. С. 81–83.

30. Довгань Л.Є., Козинец А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24607/1/2018-12_2-02.pdf
31. Нефьодов Л.І., Маркозов Д.О., Ільге І.Г. Алгоритм оцінки економічної ефективності впровадження інформаційної технології у торгівельну організацію. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Нові рішення в сучасних технологіях. Харків: НТУ «ХПІ», 2013. № 4(978). С. 55– 60.
32. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. – 452 с.

Додаток А

Матеріали апробації кваліфікаційної роботи



**Казахский Национальный исследовательский технический
университет им. К.И.Сатпаева
Институт Управления Проектами им. Е.А.Туркебаева**

**Т. г. д., профессор Алексей Филиппович Цеховойдың
80-жылдығына арналған
"Қазақстандағы Жобалық менеджмент: жағдайы,
мәселелері мен болашағы" атты Халықаралық
ғылыми-практикалық конференция материалдары
2021 жылғы 25-26 қараша**

**Материалы Международной Научно-практической
конференции «Проектный менеджмент в Казахстане:
состояние, проблемы и перспективы», посвященной
80-летию д.т.н., профессора
Алексея Филипповича Цехового
25-26 ноября 2021 года**

**Materials of the International Scientific and Practical
Conference "Project Management in Kazakhstan: state,
problems and prospects" dedicated to the 80th
anniversary of the Doctor of Technical Sciences, Professor
Alexey Filippovich Tsekhovoy
November 25-26, 2021**

УДК 005

ББК

65.050

М34

Материалы Международной Научно-практической конференции «Проектный менеджмент в Казахстане: состояние, проблемы и перспективы», посвященной 80-летию д.т.н., профессора Алексея Филипповича Цехового 25-26 ноября 2021 года

ISBN 978-601-323-259-1

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

Председатель – Ректор НАО КазННТУ им. К. И. Сатпаева, д.э.н., проф. Бегентаев Мейрам Мухаметрахимович;

Заместитель председателя – проректор по науке и международным связям КазННТУ им. К. И. Сатпаева Шокпаров Алибек Жумабекович;

Ответственный секретарь – директор института управления проектами (ИУП) им. Е. Туркебаева, доктор PhD, Амралинова Бакытжан Базарбековна.

Члены оргкомитета

Турегельдинова Алия Жумабековна

Султанбекова Жанат Женисбаевна

Некрасова Наталья Андреевна

Муханова Гульмира Самудиновна



ISBN 978-601-323-259-1



КазННТУ им. К.И. Сатпаева

Издательство POLYTECH,

Казахстан, Алматы, 2021

УДК 378:005.8

С.В. Иванов, С.С. Гоций

Научный руководитель – В.И. Черняк, доцент кафедры менеджмента, доцент, к.т.н.
Национальный технический университет «Днепропетровская политехника», Украина, г. Днепр
chernyak.vi@nmu.one

ОРГАНИЗАЦИЯ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ С MS PROJECT В МАГИСТЕРСКИХ ПРОГРАММАХ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Аннотация. Рассмотрен пример организации учебного процесса по дисциплине «Проектный подход в управлении организациями» в условиях дистанционного обучения при разработке проекта выхода предприятия на внешние рынки с помощью программного обеспечения Microsoft Project.

Ключевые слова: проектно-ориентированная деятельность, менеджер, дистанционное обучение, MS Project, проект

Методология и методы проектного подхода широко используются во всех сферах жизнедеятельности. По оценкам мировых экспертов, сегодня более 25 млн специалистов во всем мире вовлечены в проектно-ориентированную деятельность. Ежегодно на программы и проекты тратится около 30% мирового бюджета или \$45 трлн. [1]. По данным Международной корпорации PMI® (Project Management Institute), 70% руководителей подтверждают ценность проектного управления для достижения результатов бизнеса. Использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет сэкономить около 20–30 процентов времени и около 15–20 процентов средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ [2].

Возрастающая практическая потребность в специалистах, владеющих инструментами проектного менеджмента, определила необходимость соответствующей их подготовки на различных уровнях обучения, включая магистерские программы вузов. В то же время изменения в социуме, происходящие на волне текущей пандемии COVID-19, сформировали тенденцию применения дистанционных технологий обучения и соответствующую адаптацию учебных курсов.

Для решения такой проблемы в Национальном техническом университете «Днепропетровская политехника» (Украина, г. Днепр) в рамках магистерских образовательных программ «Менеджмент организаций» и «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» изучение дисциплины «Проектный подход в управлении организациями» организуется следующим образом.

Для изложения лекционного материала и устной диалоговой работы преподавателя с магистрантами используется техническая платформа Teams. Для письменного обмена и размещения текстовых материалов используются возможности Office 365 и дистанционной платформы MOODLE. Учитывая ограниченные возможности обучающихся в приобретении лицензионных программных продуктов для решения практических задач проектного менеджмента, рекомендуются для установки бесплатные версии MS Project, предлагаемые на официальном сайте Microsoft [3], а также программы моделирования бизнес-процессов Business Studio (бесплатная версия также имеется на сайте ее разработчика).

Основу для подготовки лекционного материала составляет коллективная монография отечественных специалистов по проектному менеджменту во главе с руководителем Украинской ассоциации управления проектами (UPMA) С.Д. Бушуевым [4].

В процессе проведения практических занятий магистрантам предлагается разработать «проект выхода предприятия на внешние рынки». Основу для построения WBS-структуры проекта составляют структура бизнес-процессов (этапов) организации экспортной деятельности, рекомендуемая профильными специалистами [5]:

1. Оценка экспортной готовности предприятия.
2. Разработка стратегии экспортной деятельности.
3. Определение целевых рынков.
4. Разработка и адаптация комплекса маркетинга.
5. Формирование стратегии управления рисками.
6. Поиск и оценка партнеров и клиентов.
7. Установление договорных отношений.
8. Работа с запросами.
9. Оценка потенциальных клиентов.
10. Переговоры и заключение контрактов, оплата.
11. Производство/закупки и хранение продукции.
12. Подготовка товаров для доставки и необходимой документации.
13. Доставка товара.

На первом этапе магистранты делятся на команды (3-5 человек) и разрабатывают варианты сетевого графика реализации этапов проекта, используя для построения базовую матрицу (рис. 1).

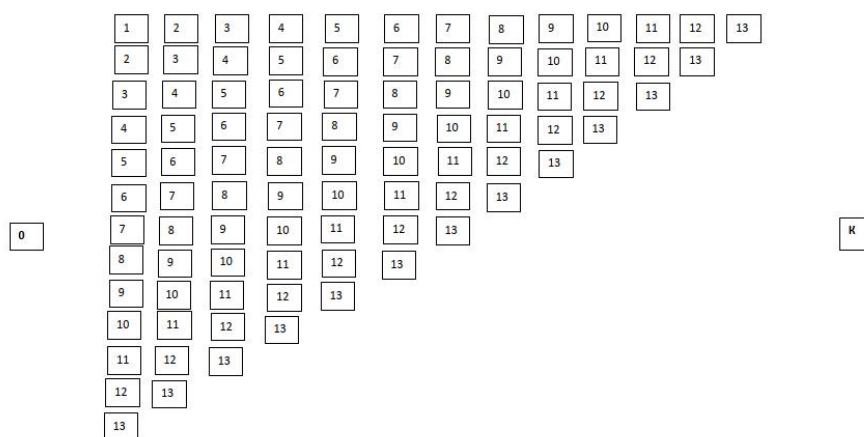


Рисунок 1 – Базовая матрица для построения вариантов сетевого графика проекта (цифры от 1 до 13 – номера этапов проекта, 0 – точка старта проекта, К – точка окончания проекта)

На втором этапе каждый магистрант выполняет индивидуальное задания построения процессной модели заданных бизнес-процессов (этапов) в нотации IDEF0 (рис. 2) с помощью программного обеспечения Business Studio.

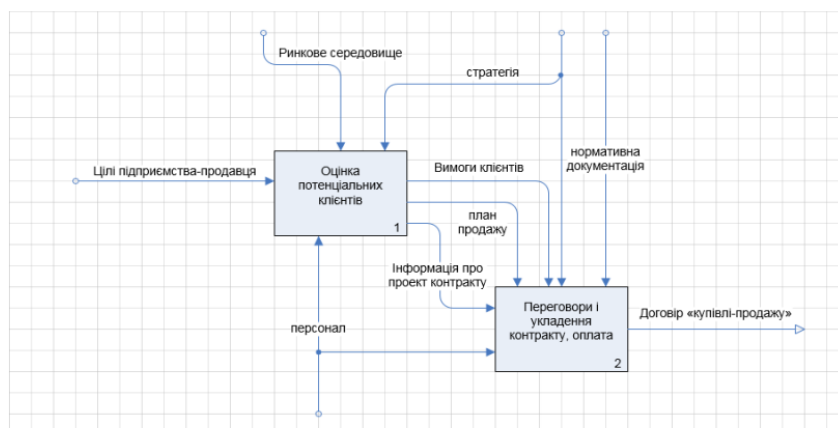


Рисунок 2 – Фрагмент модели бизнес-процессов проекта в нотации IDEF0

Следует отметить, что к этому моменту магистранты уже прослушали курс «Управление эффективностью бизнес-процессов», в рамках которого получили навыки работы с указанным программным продуктом».

Следующим заданием для магистрантов является установление потенциальных сроков и необходимых ресурсов по каждому из этапов проекта, после чего они готовы к формированию модели проекта с помощью программного обеспечения MS Project.

Результующую работу магистранты оформляют в соответствии со следующим заданием:

«Разработать проект выполнения работ по выходу условного предприятия «Х» на внешние рынки. Сформировать графическое представление проекта в интерфейсе программного продукта Microsoft Project. Результаты выполнения работы должны содержать:

- перечень этапов и работ составляющих проект выхода предприятия на внешние рынки с указанием сроков реализации этапов;
- описание ресурсов (трудовых, материальных, финансовых), которые будут задействованы при реализации проекта
- графический фрагмент «Диаграмма Ганта» с отображением Базового плана проекта;
- графический фрагмент «Использование задач» по отражению трудоемкости;
- графический фрагмент «Использование задач» по отражению затрат в денежном измерении;
- графический фрагмент «Использование ресурсов»
- графический фрагмент «Диаграмма Ганта с отслеживанием» по отображению суммарной задачи;
- графический фрагмент «Лист ресурсов» по отображению всех задействованных ресурсов.

Таким образом, в течение 135 академических часов (4,5 кредита ECTS) магистранты получают теоретические знания и практические навыки, способствующие овладению основами проектного управления, учитывая юридические, финансовые, экономические и технико-технологические требования и возможности.

Литература.

1. Багашова Н.В. Мировые и отечественные тенденции развития управления проектами [Текст]/ Н.В. Багашова // Эффективная экономика. – 2015. – № 6. Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4154>, свободный. – Загл. С экрана. – Яз. рус., укр., англ.
2. Лазаренко В. Е., Сардак Я. И. Проектный подход в организации внешнеэкономической деятельности как средство повышения уровня конкурентоспособности промышленного

предприятия [Текст]/ В.Е. Лазаренко, Я.И. Сардак// Бизнес-информ. - 2017.- №12.- с. 93-99

3. Сравнение решений для управления проектами и цен на них [Электронный ресурс] / Официальный сайт Microsoft Project - Режим доступа: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/compare-microsoft-project-management-software?activetab=tabs%3aprimar1>, свободный. – Загл. С экрана. – Яз. рус., укр., англ.

4. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография//С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.: ил

5. Базовое руководство по интернационализации бизнеса и выходу на рынки Европейского Союза. – М.: ФЛП «Клименко», 2015.- 380с.

С.В. Иванов, С.С. Гоций, В.И. Черняк

Организация дистанционной работы с MS Project в магистерских программах подготовки менеджеров

Резюме. Приведены рекомендации по организации дистанционного обучения в магистерских программах подготовки менеджеров, способствующие овладению основами проектного управления, учитывая юридические, финансовые, экономические и технико-технологические требования и возможности. Рассмотрены структура и содержание заданий по овладению практическими навыками работы с MS Project.

S.V. Ivanov, S.S. Hotsii, V.I. Chernyak

Organization of remote work with MS Project in master's programs for training managers

Recommendations are given for organizing distance learning in master's programs for training managers, contributing to mastering the basics of project management, taking into account legal, financial, economic and technical and technological requirements and opportunities. The structure and content of assignments for mastering practical skills of working with MS Project are considered.

- Зиязиева Лилия Рашидовна* - НАО Кокшетауский
Университет им. Ш.Ш. Уалиханова, Магистр экономики
- 4 **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАЗОВАНИИ** 229
Сыздыққызы Динара - магистрант Карагандинского университета имени
Е. А. Букетова, Казахстан, г. Караганда
Султанова Бахыт Кайркеновна - профессор Карагандинского
университета имени Е. А. Букетова, Казахстан, г. Караганда, к.т.н.
- 5 **УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ПО МЕТОДОЛОГИИ PMI PMBOK** 232
В.Н. Яворский - Преподаватель НАО Карагандинского технического
университета, Казахстан, г. Караганда
Научный руководитель - *Н.И. Томилова*, доцент, к.т.н.
- 6 **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-ТЕХНОЛОГИИ В** 235
УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ.
Зыкова Наталья Михайловна - ассоц.проф., Менеджмента и
Математической Экономики, ИУП им Е.Туркебаева, КазННТУ
им.К.И.Сатпаева к.псих.н.
- 7 **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ** 239
БАКАЛАВРОВ, МАГИСТРОВ И ДОКТОРОВ PHD
*Кайратқызы Айну*р - преподаватель Карагандинского университета
им. Е.А. Букетова
Горбунова Надежда Александровна - доцент Карагандинского
университета им. Е.А. Букетова, к.п.н.
Султанова Бахыт Кайркеновна - доцент Карагандинского
университета им. Е.А. Букетова, к.п.н.
- 8 **ОРГАНИЗАЦИЯ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ С MS** 244
PROJECT В МАГИСТЕРСКИХ ПРОГРАММАХ
ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ
Иванов Степан Владимирович - магистрант Национального
технического университета «Днепро́вская политехника», Украина, г.
Днепр
Гоций Сергей Сергеевич - магистрант «Днепро́вская политехника»,
Черняк Владимир Иванович - Доцент кафедры менеджмента
Национального технического университета «Днепро́вская
политехника», Украина, г. Днепр, доцент, к.т.н.

Додаток Б

Показники фінансової звітності ТОВ «ВО «ОСКАР»

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	73447	102326	259098	409194	481460
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(65227)	(79937)	(204997)	(323798)	(3761620)
Валовий: прибуток	8220	22389	54101	85466	105298
збиток					
Інші операційні доходи	7431	4101	9483	19887	24435
Адміністративні витрати	(7239)	(10891)	(18868)	(29973)	(24376)
Витрати на збут	(1822)	(2852)	(7416)	(14689)	(17779)
Інші операційні витрати	(2726)	(4525)	(14391)	(17077)	(19534)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3864	8222	22909	43614	68044
збиток					
Дохід від участі в капіталі					
Інші фінансові доходи	149	150	223	176	386
Інші доходи	60	1	1	407	-
Фінансові витрати	(2975)	(3612)	(11153)	(33306)	(57381)
Втрати від участі в капіталі					
Інші витрати	(212)	(40)	(60)	(97)	(3)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	886	4721	13920	10794	11046
збиток					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(91)	(850)	(3270)	(1943)	(2000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування					
Чистий фінансовий результат: прибуток	795	3872	10650	8851	9046
збиток					

Додаток В

Проектний офіс: документи

Проектний офіс містить такі компоненти архіву проектів.

- База даних проектів, яка забезпечує накопичення, зберігання та надання на вимогу відповідальних осіб наступної інформації
 - графіки здійснення попередніх проектів, у т.ч. базову версію, а також усі версії з виконанням
 - ФЕО та/або ТЕО проектів
 - копії технічної документації за проектами (креслення, специфікації)
 - копії кошторисної документації
 - управлінську документацію (або її копії) за проектами, у т.ч. внутрішні накази, розпорядження, пояснювальні записки, аналітичні документи щодо аналізу виконання етапів проекту
 - архіви підрядників (постачальників), що залучалися до проектів, включають протоколи передконтрактних нарад
 - копію контракту
 - звіти про хід виконання контракту (для підрядників), що включають також відомості про затримки робіт з об'єктивних причин або з вини компанії
 - звіти про хід поставок, про комплектність поставок, про якість матеріалів і обладнання, що поставляються.
 - протоколи нарад із підрядником під час виконання робіт
 - запити підрядника на зміни умов контракту
 - запити, що надійшли підряднику з боку замовника, зміни умов контракту, рішення, ухвалені за запитами на зміни
 - зміна умов контракту, оформлені у вигляді додаткових угод
 - накази та розпорядження, пов'язані з роботами, що виконуються підрядником
 - все листування за проектами
- База даних внутрішніх ресурсів компанії
 - Опис та характеристика ресурсів у розрізі їх роботи в проектах
 - Рекомендації щодо можливості (неможливості) подальшого використання ресурсів компанії в різних типах проектів
 - Поточне завантаження ресурсів компанії в розрізі проектів, що ведуться
 - Прогнозне завантаження ресурсів у планованих проектах
 - Плани залучення ресурсів до проектів
- База даних із внутрішніх нормативів роботи ресурсів для оцінки ефективності проектів
 - База даних з нормативів та найкращих практик галузі
 - База даних щодо потенційних постачальників
 - База даних щодо потенційних підрядників

Додаток Г

Положення про Проектний офіс

Положення про Проектний офіс покликане формалізувати загальні вимоги до функцій підрозділу, відповідального за

- Централізоване планування проектів.
- Контроль за виконанням проектів.
- Розробку внутрішніх правил (стандартів) щодо управління проектами та зміну їх у зв'язку з реаліями конкретних проектів.
- Удосконалення здібностей вирішувати конфлікти між проектами та контролювати відносні пріоритети проектів, встановлені керівництвом компанії.

Положення про Проектний офіс має на меті визначити права та обов'язки цього підрозділу таким чином, щоб у керівництва компанії була впевненість у тому, що планування спрямоване на досягнення оптимальних результатів діяльності як для компанії в цілому, так і для кожного проекту.

Один із показників зрілості управління проектами в організації - усвідомлення необхідності створення спеціального функціонального підрозділу (Проектного офісу або Офісу управління проектами), який відповідає за управління проектами в компанії.

Структура Положення про Проектний офіс

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ
2. ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ
3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
4. ЗАДАЧІ ТА ФУНКЦІЇ
5. ПРАВА.
6. ВЗАЄМОДІЯ
 - 6.1. Взаємодія з вищим керівництвом
 - 6.2. ВЗАЄМОДІЯ З КЕРІВНИКАМИ ПРОЕКТІВ
 - 6.3. ВЗАЄМОДІЯ З ВІДДІЛОМ ПЕРСОНАЛУ
 - 6.4. ВЗАЄМОДІЯ З ВІДДЕЛОМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
8. ДОДАТОК
 - 8.1. ДОДАТОК 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОЕКТНОГО ОФІСУ (ПРИКЛАД)
 - 8.2. ДОДАТОК 2. ТИПИ ПРОЕКТНИХ ОФІСІВ
9. ПЕРЕЛІК ДОКУМЕНТІВ, НА ЯКІ МАЮТЬСЯ ПОСИЛАННЯ
10. ЛИСТ УГОД
11. ЛИСТ ЗМІН.