

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**" Управління бізнесом в міжнародних організаціях: досвід та
можливості його поширення."**

Виконав: здобувач II курсу, групи_19МЕВ
ОПП з міжнародних економічних відносин
Спеціальності 292 Міжнародні економічні
відносини

шифр і назва

ГРИНЬОВ А.В.

прізвище, ініціали

Керівник: **_ ЗАДОЯ О.А., к.е.н., доц**

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

**Дніпро
2020**

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній (освітньо-кваліфікаційний) рівень МАГІСТРА

ОПП з міжнародних економічних відносин

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Затверджую:

Зав. кафедри __Задоя А.О.

__ к.е.н., доцент

(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

“12” вересня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Гриньов Артем Вікторович

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи __Управління бізнесом в міжнародних організаціях: досвід та можливості його поліпшення.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом від " __ " _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 28.12.2020 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____ Мета роботи полягає у розробці інструментарію з питань:

- Теоретичні засади управління міжнародними проектами підприємства;
- Управління бізнесом в міжнародних організаціях на прикладі ТОВ

«РУШ»;

- Розрахунок ефективності та аналіз ризиків та підходів до управління.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

- розглянути сутність та особливості управління міжнародними проектами;
- визначити шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту;
- провести аналіз формування стратегії виходу підприємства на новий ринок збуту;

- зробити опис досліджуваного підприємства, , аналіз його економічних та фінансових показників;

- дослідити систему та методіки управління міжнародними проектами підприємства;

- розрахувати показники ефективності впровадження міжнародного проекту;

- провести аналіз ризиків та управління ними;

- зробити висновки щодо покращення системи управління підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1.	Задоя О.А., к.е.н., доцент	12.09.2020	
Розділ 2.	Задоя О.А., к.е.н., доцент	28.09.2020	
Розділ 3.	Задоя О.А., к.е.н., доцент	04.11.2020	

7. Дата видачі завдання __ 12.09.2020 __

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми	20.09.2020	
2.	Підготовка завдання	25.09.2020	
3.	Узгодження плану	01.10.2020	
4.	Розділ 1 (Теоретичні засади управління міжнародними проектами підприємства.)	01.11.2020	
5.	Розділ 2 (Управління бізнесом в міжнародних організаціях на прикладі ТОВ «РУШ».)	25.11.2020	
6.	Розділ 3 (Розрахунок ефективності та аналіз ризиків та підходів до управління.)	20.12.2020	
7.	Здача закінченої роботи	28.12.2020	
8.	Попередній захист	10- 15.01.2021	
9.	Захист кваліфікаційної роботи	20- 26.01.2021	

Здобувач _____ Гриньов А.В.
підпис *прізвище, ініціали*Керівник кваліфікаційної роботи _____ Задоя О.А.
підпис *прізвище, ініціали*

АНОТАЦІЯ

Гриньов А.В. Управління бізнесом в міжнародних організаціях: досвід та можливості його поширення.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних аспектів діяльності торгівельного підприємства з управління міжнародними проектами, що полягають у пенітрації розробленої та випробуваної моделі магазину на територію іншої держави (Польщі).

У роботі розглянуто теоретичні основи управління міжнародними організаціями, а саме, розглянуті сутність та особливості управління міжнародними проектами; визначені шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту; проведений аналіз формування стратегії виходу підприємства на новий ринок збуту.

Для успішного впровадження проекту проаналізована динаміка розвитку ТОВ «РУШ», фінансове становище, середовище діяльності та принципи діяльності.

У роботі описані система та методики управління підприємством, взаємодія між внутрішніми учасниками проекту та зовнішніми.

Описаний сам проект, його мета та місія, зроблений розрахунок необхідних для впровадження інвестицій як самого підприємства так і залучених, визначені орієнтовні показники впровадження проекту.

У роботі представлені основні економічні показники, що застосовуються при визначенні прибутковості проекту, терміну його окупності, точки беззбитковості.

Присутня у роботі детальна класифікація ризиків, за умови регулярного аналізу, дає змогу передбачати труднощі у роботі та завчасно приймати необхідні рішення з метою запобігання або мінімізації ризиків.

В процесі роботи зроблено висновки та пропозиції щодо удосконалення управління в галузі міжнародної діяльності підприємства ТОВ «РУШ».

Результати розробок можуть бути використані в практичній управлінській діяльності.

Ключові слова: управління бізнесом, міжнародні проекти, ринки збуту, франчайзинг, стратегія управління, методика управління, логістика, показники ефективності, ризики управління.

SUMMARY

Hrynov A.V. Business management in international organizations: experience and opportunities for its distribution.

Qualification thesis is devoted to the study of theoretical principles and practical aspects of the trading enterprise for the management of international projects, which consists in the penetration of the developed and tested model of the store in the territory of another country (Poland).

The theoretical bases of management of international organizations are considered in the work, to be exact, the intension and features of management of international projects are considered; the ways and means of entering the company into new markets are determined; the analysis of debvelopment of strategy of entering the company into new markets is completed.

For the successful implementation of the project, the dynamics of development of LLC "RUSH", financial situation, business environment and principles of activity are analyzed.

The qualification thesis describes the system and methods of enterprise management, the interaction between internal project participants and external ones.

The project itself, its purpose and mission are described, the calculation of investments necessary for the implementation of both the enterprise and the involved ones is completed, the approximate perfomance indicators of the project implementation are determined.

The thesis presents the main economic indicators used in determining the profitability of the project, its payback period, break-even point.

The detailed classification of risks present in the thesis, under the condition of regular analysis, allows to anticipate difficulties in work and to make necessary decisions in advance in order to prevent or minimize risks.

In the working process the conclusions and offers on management improvement of the LLC RUSH enterprise's international activity are completed.

The results of developments can be used in practical management activities.

Key words: business management, international projects, sales markets, franchising, strategy management, methods of management, logistics, performance indicators, risk management.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	13
1. 1. Сутність та особливості управління міжнародними проектами.	13
1.2. Шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту.	22
1.3. Теоретичні засади та правове забезпечення формування стратегії виходу підприємств України на зовнішні ринки	40
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУШ».	46
2.1. Характеристика підприємства ТОВ «РУШ» та методика управління проектами.	46
2.2. Методика управління проектами торговельного підприємства.	53
2.3. Система управління міжнародними проектами підприємства.	72
РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ.	76
3.1. Розрахунок показників ефективності проекту	76
3.2. Аналіз ризиків та управління ними.	81
ВИСНОВКИ	91
ДОДАТКИ (А-Г)	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Сучасний розвиток технологій у виробничій сфері призводить до поступового вивільнення трудових ресурсів та їх перенаправлення до сфери послуг. Це призводить, зокрема, до розростання торгівлі, як складової невиробничої сфери та посилення конкуренції серед торговельних підприємств, що стимулює їх до пошуку способів оптимізації власної діяльності, починаючи від закупівельної діяльності та закінчуючи обслуговуванням споживачів. Ідеї з оптимізації діяльності реалізуються у вигляді проектів, ефективність яких залежить від якості управління ними.

У загальному вигляді управління проектами розглянуто у роботах К. Флемінга, Р. Хосенлопа, П. Робертса, Буркова В. Н., Книша М. І., Мазу-ра І. І [63, 69, 71-72]. Значний внесок у теорію та практику управління проектами здійснено численними проектними інститутами, серед яких Американський національний інститут стандартів (ANSI), якому належить розробка провідного міжнародного стандарту управління проектами (PMBOK). Що стосується управління проектною діяльністю торговельних підприємств, то за даним напрямом наявні праці таких вітчизняних авторів, як Пурський О. І., Бродська А. А., Хар-ченко О. А., Алексєєв С. Б., Бут С. Ю [61, 62, 64-65, 70]. Проте, ні дослідження окремих вчених-теоретиків, ні розробки наукових інститутів не забезпечують гарантованого успіху при втіленні проектів. Тому виникає потреба додаткових досліджень у напрямі вдосконалення управління.

До недавнього часу у вітчизняній практиці під поняттям «проект» зазвичай розуміли комплект проектно-кошторисної документації на створення будівель, споруд або технічних пристроїв. У професійному управлінні проектами з поняттям проекту пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення існуючих чи створення нових продуктів, послуги, процесу в рамках встановлених бюджету, часу і якості [63, с. 15].

Прикладами проектів, зокрема для торговельного підприємства, можуть бути: розробка нового продукту, послуги чи результату; здійснення змін в структурі, процесах, персоналі чи стилі організації; розробка чи придбання нової або вдосконаленої інформаційної системи (програмне забезпечення, тощо); проведення досліджень з подальшою відповідною фіксацією результатів; будівництво нових споруд, будівель; впровадження, покращення чи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та процедур.

На необхідність впровадження нових проектів у діяльність торговельних підприємств мають зниження купівельної спроможності населення, значний вплив кризових явищ, втрата важливих для українських торговельних підприємств партнерів, що знаходяться за межами України, тощо. Подібні негативні фактори призводять до падіння обсягів продажу, особливо у період економічних криз. Так, за даними Української служби статистики, обсяг обороту роздрібної торгівлі у січні-вересні 2020 року склав 106,4% від обороту того ж періоду 2019 року, та 130,4% від січня- вересня 2018 року [67], тобто, темпи зростання зменшились майже у п'ять разів. За даних умов значні торговельні проекти відходять на задній план, проте є доцільним впровадження проектів, що здатні повернути чи привернути інтерес споживачів до послуг торговельного підприємства, в тому числі тих, що впливатимуть на зміну споживчих цін у бік зниження (через зменшення вартості торго-вельно-технологічних процесів, окремих опера-цій діяльності підприємства тощо).

Відповідно до визна-чення, що подано у провідному міжнародному стандарті управління проектами ANSI PMBOK, управління проектами – це область діяльності, в ході якої визначаються та досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між обсягом робіт, ресурсами (такими як грошові кошти, праця, матеріали, енергія, простір та ін.), часом, якістю та ризиками [66, с. 5].

Згідно з розширеним визначенням, управління проектами – це методологія (інколи вживають: мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування

сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту [69, с. 27]. Саме сучасні методи, техніки і технології грають важливу роль у поліпшенні та полегшенні розробки проекту та управління ним.

Актуальність теми роботи зумовлена високим рівнем динамічності сучасної економіки та потребою підприємств використовувати проектну форму співпраці з метою виходу на нові ринки збуту.

Метою роботи є дослідження теоретично-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління міжнародним проектом підприємства з метою його виходу на нові ринки збуту.

Для досягнення мети були сформульовані наступні завдання:

- розглянути сутність та особливості управління міжнародними проектами;
- визначити шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту;
- провести аналіз формування стратегії виходу підприємства на новий ринок збуту;
- зробити опис досліджуваного підприємства, , аналіз його економічних та фінансових показників;
- дослідити систему та методіки управління міжнародними проектами підприємства;
- розрахувати показники ефективності впровадження міжнародного проекту;
- провести аналіз ризиків та управління ними;

Об'єктом роботи є: управління міжнародними проектами підприємства.

Предметом роботи є: сукупність практичних аспектів удосконалення системи управління міжнародними проектами в контексті його виходу на новий ринок збуту.

У роботі було використано такі методи дослідження: системний підхід (для дослідження зовнішнього ринку та обґрунтування вибору стратегії); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану діяльності підприємства); графічний

(для наочного представлення результатів дослідження), метод експертних оцінок (для вибору найбільш сприятливого зовнішнього ринку) та прогнозування (для визначення перспектив застосування запропонованої стратегії).

Наукова новизна полягає у використанні досвіду будівлі торгівельної мережі українського підприємства поза межами України.

Практичне використання результатів дипломної роботи і впровадження запропонованих заходів дасть змогу підвищити конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» та сприятиме розширенню його частки на ринку BTL – послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність та особливості управління міжнародними проектами.

За період останніх років незалежності в Україні почали кардинально змінюватись підходи та способи управління державою. Потенціал виходу на нові ринки збуту та можливості розширення географії поставок, змушують всіх учасників ринку реорганізовувати свої структури та змінювати бізнес моделі. Зметою якісного переходу до ринкових відносин, зміни господарського комплексу, та імплементації реформ виникають все нові потреби в залученні серйозних фінансових інвестицій, що могли б дати відчутний результат.

Аналіз світових ринків показує, що найкращим підходом для вирішення таких задач виступає проектний менеджмент. В умовах високого рівня складності проекту, високої фінансової навантаженості, наявності як поодиноких учасників так і організацій з багатьох сфер, багаторівневості поставлених завдань та комплексності підходів проектний розподіл завдань та обов'язків є найбільш ефективним.

Теоретичну складову управління проектів вивчало багато вітчизняних та

зарубіжних науковців. Зокрема такі дослідники як Н. О. Петренко, Л. О.

Кустріч, М. О. Гоменюк визначають проект, як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, протягом обмеженого

часу при обмежених фінансових, трудових і матеріальних ресурсах. В свою чергу управління проектами, як діяльність, що спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів [23].

З іншого боку Івасенко А.Г. вбачає в процесі управління проектами (Project Management (PM)) не лише наукову складову, але і бачить це як мистецтво управління людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки для

досягнення визначених у проекті результатів по складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволенню учасників проекту [16].

До основних характеристик, успішності проекту відносять наступні:

- мета проекту;
- обсяг інвестицій;
- об'єм робіт і їх кількісні показники;
- терміни виконання робіт;
- відповідність отриманого результату до першо-чергово поставлених завдань;
- необхідні ресурси;
- учасники проекту;
- можливі ризики.

В свою чергу міжнародний проект – це вид взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду і при встановленому бюджеті поставлених задач з чітко визначеними цілями, головною вимогою даного проекту буде наявність міжнародної складової.

Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називають життєвим циклом проекту. Протягом життєвого циклу проект проходить певні періоди, які називають фазами проекту [13]. На практиці поділ проекту на фази може бути найрізноманітнішим, але він повинен виділяти деякі важливі контрольні точки – «віхи» (Milestones), під час проходження яких отримують додаткову інформацію та оцінюють додаткові можливості напрямків розвитку проекту. На рис. 1.1 можна побачити найбільш типову залежність «час – витрати/трудомісткість», що характеризує узагальнений життєвий цикл проекту [16].

Завдяки життєвому циклу проекту можна визначити:

- дату початок і закінчення проекту, тривалість;
- сформулювати структуру проекту і визначити перелік робіт;
- встановити показники зайня-тості населення та витрат; залученого до

- на основі структури життєвого циклу проекту встановлюють основні етапи проекту з метою забезпечення його контролю та управління.

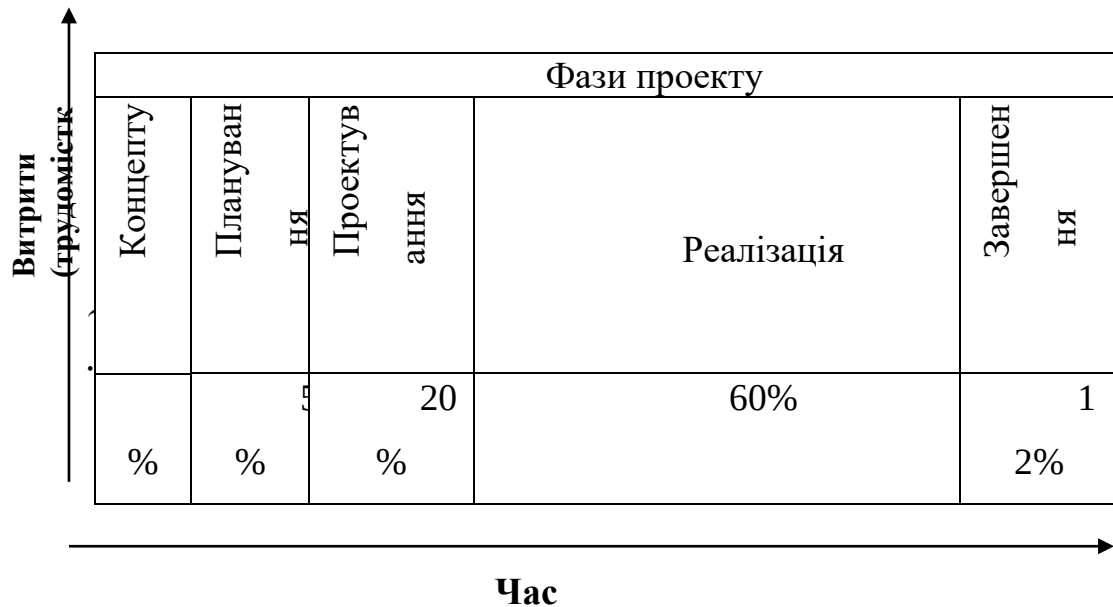


Рис. 1.1. Узагальнений життєвий цикл проекту

Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Згідно досліджень Бушуєвої М.С. процес управління міжнародними проектами передбачає управління базовими складовими, які збігаються в будь-яких інших проектах:

Складові управління міжнародними проектами наступні:

- управління часом;
- управління вартістю;
- управління ризиками;
- управління якістю;
- управління матеріально-технічним забезпеченням проекту;
- управління персоналом.

Управління часом включає визначення робіт по проекту, їх тривалості, дат початку і закінчення, найважливіших подій, мінімізацію (оптимізацію) головних резервів, контроль за виконанням проекту, пр.-огнозування термінів робіт, етапів і

проекта в цілому, прийняття рішень по ліквідації небажаних часових відхилень [4].

Функції управління вартістю включають планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних з проектом, визначення кошторису, грошових потоків, прогнозування прибутків та збитків, контроль витрат та надходження коштів та прийняття рішень у випадку перевищення витрат над фінансовими планами.

Управління ризиком – це практики та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризи-кових ситуацій, прийняття заходів по зниженню ризиків протягом життєвого циклу проекту.

Управління якістю необхідне протягом всього життєвого циклу проекту і включає проектні, організаційні та управлінські рішення направлені на забезпечення якості робіт по проекту, а також продукції проекту.

Функції управління матеріально-технічним забезпеченням включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і термінів виконання робіт, яка виконується згідно з контрактами; підготовку контрактних пропозицій; вибір постачальників та субпідрядників на базі торгів, тендерів та ін, підготовку документації для заключення контрактів, контроль виконання, закриття і розрахунки по контрактах.

Управління персоналом повинне бути спрямоване на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення цілей проекту; пошук та оформлення кандидатур, планування та розподіл працівників по робочих місцях; організацію навчання та підвищення кваліфікації; встановлення відповідальності; попередження та вирішення конфліктних ситуацій; питання оплати праці та ін [5].

На етапі розподілу обов'язків та планування часу важливим етапом при управлінні міжнародними проектами є підбір правильної проектної методології, такої, яка б могла забезпечити ефективний перебіг подій. Проектна методологія дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які б могли вивести міжнародний проект на новий рівень розвитку та наступний етап реалізації. Зазвичай, методологія сприяє виконанню кожного наступного етапу реалізації

проекту таким чином, щоб проектний менеджер знав, що робити для здійснення кожного наступного виду роботи згідно з графіком, бюджетом і вимогами замовників [2].

Традиційна методологія управління міжнародними проектами доволі широко використовується у всіх галузях і з усіма видами проектів. Її сутність полягає у поступовому виконанні чітко визначених етапів життєвого циклу проекту: визначення вимог; проектування; реалізація; тестування; інсталяція; підтримка (експлуатація, супроводження)[4]. Перехід до кожного наступного етапу здійснюється лише після того, як замовником підтверджене завершення попереднього етапу. Застосування цієї методології має сенс у проектах, результатом виконання яких є матеріальний продукт, і для якісної реалізації котрих необхідна чітка послідовність дій. Вироблені шаблони рішень за цією методологією можна використовувати для інших проектів підприємства.

Однак, ця методологія потребує суттєвих інвестицій у планування і тривалого часу виконання перших двох етапів (20-40% від всього часу виконання проекту). Слід зазначити, що більшість методологій управління проектами використовують саме традиційний підхід.

Гнучкий підхід до методології управління проектами використовується у разі неможливості точного визначення конкретних вимог до результату проекту. Проектна діяльність розбивається на кілька ітеративних фаз ("спринтів"), кожна з яких формується з багатьох завдань і має свій кінцевий продукт і результат. Такий підхід дозволяє шляхом багатоітераційних нарад із замовником уточнювати його вимоги і швидко вносити зміни у продукт, що розробляється за проектом.

Основною перевагою гнучкої методології є можливість визначення укрупнених характеристик майбутнього результату проекту вже на початковому етапі (на етапі концептуального проекту). Далі поступово здійснюється деталізація характеристик результату проекту за узгодженням із замовником. Роботи проекту не мають жорсткого розподілу за фазами, можуть виконуватися паралельно, або мати наскрізний характер (виконуватися у багатьох фазах проекту). Кожна робота ініціюється й виконується за необхідністю, яка може бути

виявлена на будь-якому етапі реалізації проекту. Звідси можна виокремити й основний недолік гнучкої методології управління проектами – розпливчатість меж фаз і процесів, неможливість завчасного планування робіт і параметрів їх виконання [7].

Отже, залежно від виду та типу проекту, його мети та способу реалізації, прийнято використовувати різні проекти методології, або способи управління. Для більшості міжнародних проектів гнучка система управління використовується все частіше. У зв'язку з потребами до швидких адаптацій та модернізацій кінцевого продукту, залежно від потреб ринку, а також нових викликиів, які постають перед компаніями гнучка, можливості внесення змін вже в процесі виконання міжнародного проекту стають виправданими. Втім традиційна система управління має свої переваги для проектів, що мають циклічність та кількарічний досвід. Завдяки налагодженій системі комунікацій та розподілу обов'язків, чіткому плануванню, традиційний метод управління також може бути ефективним.

Основні переваги та недоліки обох методологій представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки методологій управління проектами

Методологія	Переваги	Недоліки
Традиційна	Детальна документація; чітке узгодження і затвердження вимог замовника; зниження відхилень (дефектів) внаслідок ретельного планування проектних структур; легкість вимірювання процесів через чітке планування почату і завершення кожної роботи	Тривалий запуск; жорсткі вимоги уповільнюють внесення змін; низька гнучкість утруднює зміння напрямку виконання проектних робіт; кінцевий результат замовник отримує наприкінці реалізації проекту
Гнучка	Швидкий запуск, покрокове коригування шляхом критики з боку замовника; можливість швидкої зміни вимог; безперервне тестування і зменшення кількості доопрацювань; постійний зв'язок між замовником і розробником; менша кількість документації.	Умовність планів; вимагає висококваліфікованої, орієнтованої на замовників, групи розробників; потребує постійного залучення замовника до реалізації робіт за проектом; відсутність довгострокових деталізованих планів; зменшення документації (шаблонів) призводить до необхідності пошуку нових рішень.

Джерело: складено автором.

Опираючись на описані вище методології можна виділити наступні види систем управління проектами:

1. PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – «Керівництво до бази знань з управління проектами»), яке являє собою сукупність професійних знань з управління проектами, визнаних в якості стандарту [4]. PMBOK® є базою проектного менеджменту, оскільки містить стандарт управління проектами, характеристики всіх процесів, областей знань, функцій управління проектами, конкретних методів, інструментів і рекомендацій щодо ініціювання, планування, реалізації, моніторингу і завершення проектів[8].

2. ISO 21500 – керівництво з управління проектами, адаптоване до вимог міжнародної організації зі стандартизації [5]. ISO 21500 фактично дублює процеси, описані у PMBOK®, окрім процесів визначення організаційної структури, управління комунікаціями, управління ресурсами, формування бази накопичених знань. Проте, ISO 21500 детально описує базові знання з управління проектами у більш спрощеній та доступній, ніж у PMBOK®, формі. Крім цього, увага акцентується на зростанні вимог до знання галузевої специфіки проектів.

3. PRINCE2 (Projects in controlled environments 2) являє собою структуровану методологію управління проектами у соціальній сфері. Складається з трьох базових компонент: планування; управління змінами; управління якістю. Процеси управління проектами розподіляються за стадіями, підстадіями і зв'язками; використовується "рекурсивний" підхід ("зверху – до низу") – методологія опису йде від абстрактних рівнів до конкретного їх наповнення.

4. CPM (Critical path method – метод критичного шляху) досліджує критичні (найдовші) роботи проекту, визначаючи послідовність виконання проектних робіт, типи зв'язків між ними, можливості управління резервами часу за некритичними роботами. Це методологія управління часом проекту з використанням інструментів сіткового (сіткові графіки) і календарного (діаграма Ганта) планування.

5. CCPM (Critical Chain Project Management – методологія критичного ланцюга) заснована на теорії обмежень, використовує ідею формування буферів (часу, ресурсів) з метою удосконаленого управління тривалістю проектних завдань і ув'язування використовуваних ресурсів.

6. Шість сигм – одна з найпопулярніших методологій управління проектами, яка заснована на управлінні відхиленнями (дефектами), гарантуючи точність і швидкість виконання процесів завдяки виключенню або зменшенню проектних проблем.

7. Scrum – це гнучка методологія управління проектами (зазвичай, розробки програмного забезпечення), адаптована до вимог замовника шляхом швидкого реагування самоорганізованої, багатофункціональної команди на зміни, які виникають. Проектна команда здатна розв'язати необхідні завдання з мінімальним рівнем координації, не витрачаючи час на деталізоване планування й організацію проектних робіт, а виконуючи заданий замовником обсяг робіт у межах встановлених за певним строком "спринтів"[10].

Основні переваги і недоліки описаних вище методологій управління проектами наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методологій управління проектами

<i>Методологія</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
PMBOK	Найбільш опрацьована, універсальна методологія; значний обсяг документації, що деталізує алгоритми застосування інструментів управління проектами; має інформаційну підтримку MsProject	Складна для впровадження методологія; містить багато узагальнених характеристик
ISO 21500	Можливість інтеграції з іншими стандартами ISO; більш доступна і проста методологія	Відсутні рекомендації щодо стиккування управління проектами, програмами і портфелями проектів
PRINCE 2	Тяжіння до узагальнення знань; використання структури проектної продукції як основи	Складність отримання актуальної документації

	планування проекту	
CPM	Деталізоване планування часу; чіткий контроль виконання проектних робіт за розкладом	Ускладнення внесення змін у розклад (необхідність повного перепланування часу)
CCPM	Зниження ризику невиконання проекту вчасно і у межах запланованого бюджету	Необхідність збільшення часу виконання проекту та резервування ресурсів через формування відповідних буферів
Шість сигм	Суттєва мінімізація відхилень характеристик виконання проекту, поліпшення якості управління проектом	Методологія є більш адаптованою до управління дефектами продукту проекту, тоді як управління параметрами якості проектних рішень ускладнено через необхідність суттєвого обсягу статистичних даних
Scrum	Практична методологія (особливо для програмних продуктів); орієнтація на клієнта; простота; економія часу і витрат на координацію робіт	Неможливість планування; збільшення витрат на відбір персоналу, його навчання і мотивацію

Джерело: складено автором

Крім зазначених основних методологій управління проектами також можна виділити: P2M (керівництво з управління інноваційними проектами і програмами підприємств); ASAP (методологія впровадження програмного забезпечення); Lean PM (методологія мінімізації ресурсів шляхом виключення втрат у виробництві, зберіганні, транспортуванні). Проте, ці методології є менш поширеними у вітчизняній практиці управління проектами [34].

Процес вибору і реалізації методології управління проектами здійснюється за такими етапами [2, 6]: визначення потреби у методології; оцінка методологій, що використовуються підприємством; оцінка існуючих поза підприємством методологій; оцінка створення нової методології; вибір і реалізація відповідної методології управління проектами.

Отже, процес управління міжнародними проектами – це складний та довготривалий шлях, який проходить компанія під час вирішення тієї чи іншої

задачі або в період виготовлення нового продукту. З метою формування та підбору правильного механізму управління слід мати чітко сформовану мету проекту, визначати необхідний обсяг інвестицій, розрахувати об'єм робіт та кількість учасників проекту, узгодити календарний план, та оцінити необхідні ресурси та ризики.

Основною відмінністю міжна-родних проектів від всіх інших, є наявність міжнародного елементу, на який варто зважати при розрахунку основних показників.

Також залежно від кінцевої мети та особливостей продукту варто визначити найбільш підходящий метод управління та контролю виконання всього проекту.

1.2. Шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту

Міжнародний ринок є надзвичайно містким, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до керівництва. Експортно-імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності продукції та фірми безпосередньо, як з кількісних, так і з якісних параметрів і більш старанного дотримання принципів і методів співпраці.

В умовах глобалізації міжнародна діяльність виступає основним компонентом еволюційного розвитку підприємства. Довгий час в економічній літературі поширювалась думка про те, що глобалізація і є одна зі стратегій підприємств, яка має на меті завоювання зовнішніх ринків.

Експорт є однією з найважливіших стратегій виходу фірм на зарубіжний ринок. Експорт підрозділяється на два види: прямий та непрямий.

Прямий експорт припускає вивіз, реалізацію товарів (послуг) за кордоном без участі посередників. Даний вид експорту пов'язаний з великим ступенем ризику в порівнянні з непрямим експортом, і його організовують в основному за класичною схемою: прямий експорт > структурний підрозділ підприємства > торгові представництва > власні торгові агенти > дочірні компанії.

Непрямий експорт - це реалізація за кордоном виробленого в своїй країні товару через посередників (агенти, брокери, і т. д.) Даний вид експорту прийнятний в основному для невеликих компаній (фірм), а також у тому випадку, коли у підприємців на зарубіжному ринку немає міцних позицій.

Форма спільних підприємств, на відміну від експорту, ґрунтується на партнерстві, що передбачає створення за кордоном різних комерційних виробничих структур, що діють на основі контракту в різних формах ведення виробничої діяльності.

Підприємства сумісного володіння створюються в основному з метою зниження витрат і розподілу комерційних ризиків. Контракт на виробництво означає, що фірма погоджується з тим, щоб іноземна компанія виробляла свою продукцію в даній країні. Фірма ж здійснює маркетинг самих виробів і надає управлінський досвід. У разі контракту на управління фірма виступає лише як консультант іноземних компаній.

Зарубіжний інвестор може купити собі частку в місцевому підприємстві, місцева фірма може купити собі частку в уже існуючому місцевому підприємстві зарубіжної компанії або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити абсолютно нове підприємство.

Пряме володіння - це найбільш повна, але і більш ризикована форма залучення до діяльності на зарубіжному ринку. Фірма займається виробництвом, маркетингом і тому подібне в інших країнах без участі яких-небудь партнерів. Переваги цієї форми полягають в економії витрат праці і транспортних витрат, самостійному визначенні довгострокових перспектив діяльності, кращому пристосуванню товарів і планів маркетингу до місцевих особливостей, можливості створення сприятливого іміджу в країні-партнерів.

Міжнародні товарні аукціони - це спеціально організовані, періодично діючі в певних місцях ринки, що проводять реалізацію заздалегідь оглянутих покупцем товарів, які переходять у власність покупця, що запропонував найбільш вигідну ціну.

Відзначимо, що на аукціон-нах, на відміну від біржової торгівлі, продаються тільки реальні товари із строго індивідуальними властивостями і особливостями: чай, тютюн, квіти, прянощі, овочі, фрукти, риба, тварини, художні твори, антикваріат, хутровина й інші товари.

Аукціонна форма міжнародної торгівлі для окремих товарів є найважливішою в їх реалізації на міжнародному ринку. Наприклад, через міжнародні аукціони в СІНА, Канаді і Росії реалізується до 80 % усієї хутровини що продається цими країнами, в Швеції і Норвегії - близько 90 %.

Слід зазначити, що на практиці використовується і так званий голландський тип, або "вейлинг", при якому в процесі торгу відбувається не підвищення, а пониження ціни.

Для кожного аукціонного товару історично склалися свої центри аукціонної торгівлі [2, с. 86]. По хутряній сировині в світі щорічного проводиться більше 150 аукціонів, головними центрами проведення яких вважаються Нью-Йорк, Санкт-Петербург, Лондон, Осло, Монреаль. Серед найважливіших центрів аукціонної торгівлі чаю - Лондон, Коломбо, Калькутта, Найробі (Кенія), Гамбург; прянощами - Амстердам, Лондон, Сінгапур; тютюном - Нью-Йорк, Амстердам, Бремен, Лусака (Замбія); кіньми - Довіль (Франція), Москва (Успенське).

Аукціони бувають відкриті і закриті.

Відкриті аукціони здійснюють торги при безпосередній участі самих покупців. Ці аукціони спеціалізуються на торгівлі хутровиною, тваринами, предметами мистецтва.

Закриті аукціони організовують спеціалізовані брокерські фірми, що займаються перепродажем на умовах комісії, тобто самі продавці і покупці в таких аукціонах не беруть участь, а їх доручення виконують брокери.

Міжнародна торгівля ліцензіями є достатньо ефективною формою виходу на зарубіжний ринок.

Ліцензія в міжнародній практиці - це дозвіл, на підставі якого власник виняткового права на винахід, товарний знак, послугу та інші види діяльності

(ліцензіар) дає можливість іншій особі (ліцензіату) за відповідну винагороду відповідно до договору користуватися об'єктом цього права або власності.

Ліцензійна угода - це договір між сторонами, що поширюється також і на додаткову конфіденційну інформацію особливого характеру, яку називають ноу-хау ("знаю як").

Під ноу-хау в міжнародній практиці розуміють технологічні і конструкторські секрети виробництва, що не захищені патентами.

Під постачаннями продукції ноу-хау слід розуміти:

- різні види продукції, виробничі лінії, заводи, що здаються "під ключ";
- різні види виробничих послуг (сервісу послуг);
- невиробничі послуги;
- інтелектуальні послуги, винаходи і ін.

В процесі здійснення операції по ліцензіях потрібно завжди мати на увазі, що ліцензійна угода підлягає продажу лише в тому випадку, якщо дохід ліцензіара від продажу ліцензії буде більший, ніж від інших форм освоєння ринку об'єктом ліцензії, а прибуток ліцензіата від реалізації купленої ліцензії буде вищий, ніж прибуток його конкурентів, навіть з урахуванням виплати ліцензійних платежів.

Лізинг є досить широко поширеною формою міжнародних орендних операцій (лізинг, хайринг, рейтинг) і припускає надання в тимчасове користування товарів, що перетинають межу країни орендодавця з можливістю наступного придбання.

Існують наступні види лізингу:

- експортний лізинг;
- імпортний лізинг;
- транзитний лізинг;
- зворотній лізинг;
- лізинг постачальника;
- складний лізинг.

Експортний лізинг здійснює лізингова фірма, що знаходиться в країні виробника. Лізингоотримувач знаходиться в іншій країні.

Імпортний лізинг має на увазі, що лізингова фірма і лізингоотримувач знаходяться в одній країні, а фірма-виробник - в іншій.

При транзит-ному лізингу всі учасники лізингових операції знаходяться в різних країнах.

Зворотній лізинг передбачає придбання лізинговою фірмою у власника устаткування, і здачу йому ж цього устаткування в оренду.

При лізингу постачальника лізингова фірма придбає у виробника продукцію і здає її в оренду цьому ж виробникові, який у свою чергу здає продукцію в суборенду лізингоотримувачу.

Складний лізинг припускає участь в даному лізингу декількох лізингових фірм, розташованих в різних країнах.

Ще одним шляхом виходу підприємств на новий ринок є зарубіжні інвестиції, що розуміють вкладання капіталу в різноманітних видах і формах зарубіжними інвесторами: державою, іноземними банками, фірмами, компаніями, фондами і приватними особами в економіку іншої країни. Залучення коштів зарубіжних інвесторів припускає наявність сприятливого інвестиційного середовища (сприятливого інвестиційного клімату) в країні, в яку повинні прямувати інвестиції.

Інвестиційне середовище є сукупністю право-вих, політичних, економічних і соціальних умов для здійснення інвестиційної діяльності. Вона істотно впливає на рівень прибутковості, ризику і ліквідності інвестицій.

Зарубіжні інвестиції можуть здійснюватися в різноманітних видах і формах. До найбільш поширених видів і форм зарубіжних інвестицій слід віднести:

- створення спільних підприємств з пайовою участю іноземного капіталу;
- створення підприємств, представництв і філій, що повністю належать іноземним інвесторам;
- придбання у власність підприємств, будівель, споруд, а також доль участі в підприємствах, корпораціях і т. д.;

- придбання облігацій, акцій та інших цінних паперів в тій або іншій країні;
- надання позик, кредитів, майна, майнових прав та ін.;
- придбання прав користування землею й іншими природними ресурсами, якщо це не обмежено чинним законодавством.

Зарубіжний капітал може притягуватися у формі приватних і державних інвестицій, а також у формі державних і приватних позик і кредитів. До іноземних інвестицій відносяться також позики і кредити або інші форми позикового капіталу, що надаються міжнародними організаціями: Міжнародним валютним фондом (МВФ), Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР), Лондонським клубом, Паризьким клубом та ін.

Зарубіжні інвестиції здійснюються у вигляді прямих і портфельних інвестицій.

До прямих зарубіжних інвестицій за американськими стандартами відносять інвестиції, які забезпечують володіння пакетом голосуючих акцій в розмірі не менше 10% і дозволяють здійснювати повний контроль над діяльністю підприємства. В США в публічних акціонерних суспільствах пакет в 10% в більшості своїй є або контрольним, або близьким до контрольного. Відзначимо, що прямі зарубіжні інвестиції грають важливу роль, особливо для країн, що розвиваються. При розміщенні капіталу в країні зарубіжні компанії привносять в економіку нові технології, прогресивні способи і методи організації виробництва і сприяють прямому виходу на світові ринки.

Під портфельними інвестиціями маються на увазі вкладення коштів в акції зарубіжних підприємств, корпорацій, які не дають права контролю над ними, а також придбання облігацій та інших цінних паперів іноземної держави, міжнародних фондів та ін.

Щодо українських підприємств, нажаль, у більшості випадків, на перших етапах міжнародної співпраці, рідко використовуються методи стратегічного управління. Основним мотивами для виходу на нові ринки слугувало бажання розширювати географію ведення бізнесу та звичайно ж підвищувати рівень прибутку.

Ряд українських підприємств, які вже працюють на зовнішніх ринках, часто зтикаються з проблемою чи розширювати свою зовнішньоекономічну діяльність, чи навпаки скорочувати. Відповідь на дане запитання залежить від того, які цілі ставило перед собою підприємство на етапі виходу його продукції на міжнародні ринки, яку стратегію було обрано первинною [12].

Перед формуванням стратегії виходу на нові ринки, необхідно провести оцінку існуючої стратегії та моделей співпраці. Для вигідного позиціонування себе на ринку, варто розглядати всі можливі варіації міжнародної співпраці, зважаючи на їх переваги та недоліки, а також терміну окупності інвестицій.

Одним з можливих шляхів виходу підприємства на нові ринки збуту може бути франчайзинг. Суть даної форми організації бізнесу полягає у тому, що добре відома на ринку фірма (франчайзер) продає свою торгову марку чи технологію виробництва іншій маловідомій фірмі (франчайзі), що забезпечує зростання обсягу реалізації для обох підприємств та зростання ефективності діяльності франчайзі. В свою чергу франчайзі сплачує частину отриманого доходу відповідно до укладеної угоди [35]. Механізм роботи франчайзингу можна побачити на рис.1.2.

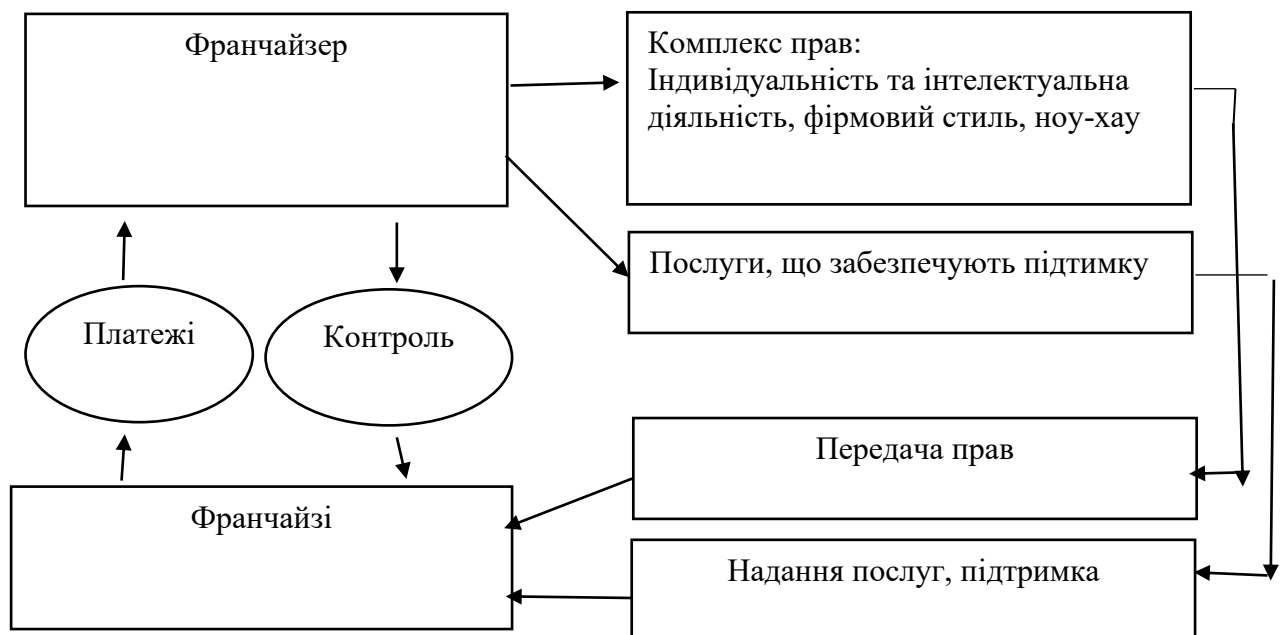


Рис. 1.2 Механізм роботи франчайзингу.

Джерело: складено автором на основі джерела [25]

В основі франчайзингу як особливої форми організації бізнесу можуть лежати принципи маркетингу або розподілу товарів. У такому разі "батьківська компанія" зазвичай надає індивіду або іншій компанії право чи привілей здійснювати підприємницьку діяльність у відповідній формі в визначений період і в визначеному місці. Наприклад, за спільної згоди або на основі укладеної угоди фізична чи юридична особа бере на себе зобов'язання взяти партію товару і за певний період реалізувати цей товар на відповідній території. За це надаються певні привілеї, пільги у вигляді зниження ціни на зазначений товар і сплати мінімального відсотка від одержаного прибутку за реалізований товар [38].

За останні роки відбулись значні зміни в особливості ведення франчайзингового бізнесу, так само з'явилося набагато більше локальних пропозицій у багатьох нових індустріях бізнесу. Продаж товарів і послуг став більш високотех-нологічним з точки зору способів їх оптимізації. Загальною тенденцією глобального ринку франчайзингу є позитивні тенденції зростання завдяки збільшенню абсолютної кількості середнього класу в країнах, що розвиваються, Південної Америки, Східної Європи та Азії. Франчайзери зацікавлені в розширенні своєї присутності на нових ринках, пропонуючи європейські, американські та японські товари та послуги, які користуються високим попитом по всьому світу.

В Україні, Словаччині, Польщі, Угорщині та Чехії за останні кілька років кількість підприємств, що працюють по франшизі, зросла на 67%. Домінують галузі, пов'язані з рітейлом, авто-сервісами, нерухомістю, освітою, готельним бізнесом, ресторанами швидкого обслуговування. В'єтнам та Індонезія показують помітне зростання населення, що робить ці країни привабливими для розвитку франчайзингу, забезпечуючи стійкість попиту [40].

За даними інформаційного порталу Franchise Direct, на якому було опубліковано рейтинг франшиз 2017 (Top 100 World Franchise), найбільш популярними є франшизи у сфері готельного бізнесу та фаст-фуду. З-поміж двадцяти найбільш популярних франчайзингових компаній світу в Україні представлена лише чотири – McDonald's, KFC, Inter Continental hotel, Domino's

Pizza [57]. Зі списком перших 20 позицій світового рейтингу можна ознайомитись в табл. 1.3. Дуже швидко останнім часом почала також збільшуватися кількість франчайзингових мереж, що працюють у сфері комерційного чищення (клірингу). Проте ці тенденції є загальними, але не обов'язковими для всіх країн світу. Доцільно розглянути особливості франчайзингового бізнесу в окремих країнах світу.

Визнаним лідером франчайзингу та експортером франчайзингових систем у світі є США. На сьогодні франчайзинг у валовому національному продукті США створює 13% національного багатства. Традиційно найбільш зайнятим франчайзингом сектором економіки США є швидке харчування (18%), роздрібна торгівля (14%), надання послуг, у тому числі спортивних і туристичних (12%), будівництво (7%) [39].

Розвиток даного напрямку пояснюється підвищеною стійкістю підприємств франчайзингу. Так, у США після п'яти років діяльності на ринку виживають лише 23% приватних підприємств, а після 10 років їх залишається лише 18%, у той час як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадається лише 8 підприємств із 100, а через 10 років - 10 зі 100 [69].

Таблиця 1.3

Рейтинг топ 20 кращих франшиз світу 2020

<i>Місце</i>	<i>Назва компанії</i>	<i>Країна</i>	<i>Галузь</i>
1	Dunkin' Donuts	США	Фаст-фуд індустрія
2	Taco Bell	США	Фаст-фуд індустрія
3	McDonald's	США	Фаст-фуд індустрія
4	Sonic Drive-In	США	Фаст-фуд індустрія
5	UPS Store	США	Доставка відправлень
6	Ace Hardware	США	Апаратне забезпечення
7	Planet Fitness	США	Спорт
8	Jersey Mike's	США	Фаст-фуд індустрія
9	Culver's	США	Фаст-фуд індустрія
10	Pizza Hut	США	Фаст-фуд індустрія
11	7-Eleven	США	Роздрібна торгівля
12	Kumon Math & Reading Centers	США	Навчальні центри
13	Baskin-Robbins	США	Виробництво
14	Smoothie King	США	Виробництво

15	Great Clips	США	Great Clips
16	Dairy Queen	США	Мобільні додатки
17	Hertz	США	Оренда автомобілів
18	Pizza Hut	США	Фаст-фуд індустрія
19	Marriott International	США	Готельний бізнес
20	Palm Beach Tan	США	Мережа соляріїв

Джерело: складено за даними [60]

Оскільки франчайзинговий бізнес є невід'ємною частиною американської економіки, він ні в якому разі не є невразливим від поточних економічних криз. Для боротьби з економічними спадами американські франчайзери використовують ряд методів підтримки рентабельності бізнесу, в тому числі й скорочення бюджету за рахунок зменшення накладних витрат. З метою мінімізації збитків франчайзери здійснюють стратегічне і тактичне планування за участю служби підтримки франчайзі, яке включає посилений маркетинг, поліпшення технологічної системи і програми, пошук фінансування для франчайзі. Це дає бізнес-лідерам франчайзингу здатність витримувати економічні спади [41].

Менш популярним є дистриб'юторський франчайзинг (product distribution franchises), при якому взаємодія франчайзера та франчайзі будується з приводу реалізації продукції і здебільшого являє собою відносини постачальника-дилера. У цьому випадку франчайзер передає право використання своєї торгової марки франчайзі, але не забезпечує його системою управління бізнесом. Сферами застосування даної моделі франчайзингу є продаж автомобілів, станції технічного обслуговування.

Канада – друга країна у світі після США за рівнем розвитку франчайзингу. Більшість мереж, представлених на її території, належать Сполученим Штатам Америки. Проте в окремих регіонах ця тенденція не завжди підтверджується. Наприклад, у провінції Онтаріо представлена значна кількість азіатських франчайзингових мереж, особливо китайських.

Франчайзингова сфера в Канаді характеризується щорічними продажами в обсязі близько 100 млрд доларів. Ця цифра продовжує рости. Франчайзинг найбільше розповсюджений у сфері готельного бізнесу (близько 40%) [60]. Середній розмір інвестицій, які повинен вкласти франчайзі в розвиток бізнесу,

складає 160 000 доларів. При цьому канадці, що мають бажання відкрити франчайзинговий бізнес, можуть розраховувати на кредити від банків (від 30 до 70% повної вартості франшизи) на вигідних умовах [43]. Найпоширеніші сфери франчайзингової діяльності у сфері послуг притаманні країнам Європи.

Зокрема, франчайзинг послуг в Німеччині, Італії, Франції в середньому складає 40-45% від загальної кількості франшиз. Традиційно найбільш розвиненою є мережа франшиз готельного та ресторанного бізнесу. Загалом у європейських країнах спостерігається тенденція до збільшення кількості франчайзерів та франчайзі. У цілому в Європі ситуація на ринку франшиз нагадує американську: верхні позиції рейтингу зайняті громадським харчуванням (франшизами американського походження). У європейському рейтингу простежуються закономірності, багато в чому аналогічні світовому рейтингу TOP 100. Перш за все, 70% TOP 10, 35% TOP 100 та 11% TOP 500 мережевих брендів складають американські франшизи. За кількістю франчайзингових точок у Європі перше місце займає США, в 4,9 разів випереджаючи Францію, лідера за кількістю франчайзингових програм. Більше того, показник США за даним параметром (325 868 точки) не набагато перевищує сумарну кількість франчайзингових точок усіх інших країн (289 273 точок) [44].

Незважаючи на те, що у верхній десятці американські франшизи домінують, в цілому по кількості великих франчайзингових систем у Європі США займають друге місце (95 франшиз), поступаючись Франції (114 франшиз). Третє й четверте місце поділяють між собою Іспанія та Німеччина – 65 і 60 франшиз відповідно [45].

Найбільшою популярністю в Європі користуються франшизи в сегменті громадського харчування (145 623 точок, що включають в себе як ресторани, так і фаст-фуд), на 43% випереджаючи продовольчий ритейл (82 686 точки).

Разом на громадське харчування і ритейл, згідно з TOP 500, припадає майже половина європейських франчайзингових точок. Втім, за 2012 рік зросла кількість послуг з бізнес-консалтингу, значного поширення набули магазини одягу та взуття (47 805 точок за наявності 53 франчайзингових систем). Було відкрито

досить багато агентств з продажу та здачі в оренду нерухомості (23 франшизи і 31 081 точки). За кількістю франчайзингових систем перше місце - у непродовольчого ритейлу (156 франшиз), а друге – у громадського харчування у кількості 38 франшиз [47].

Продуктовий ритейл займає п'яте місце (28 франшиз), поступаючись за кількістю пропозицій сегментам краси та здоров'я (61 франшиза), які об'єднують салони краси, оздоровчі та фітнес- центри і т.д., та обслуговуванню автомобілів (36 франшиз). Така ситуація пояснюється високим рівнем консолідації непродуктового ритейлу в Європі, середній показник по ЄС становить близько 45%.

На теренах країн СНД компанії-франчайзери мають наступну галузеву структуру: торгівля товарами найпершого споживання - 59%; громадське харчування - 18%; сфера сервісу і послуг - 14%; інше - 7% [9]. Зростання франшиз в останні роки зумовлено, в першу чергу, популярністю франчайзингу в торгівлі одягом і зростанням пропозицій саме в цій сфері бізнесу.

Вигоди розвитку мережі шляхом відкриття фірмових магазинів одягу по франшизі очевидні: знижується рівень витрат (в порівнянні з власною мережею), швидке зростання, підвищення капіталізації бренду.

Франчайзинг у цій сфері особливо вигідний для виробників, адже реалізація продажів зростає в кілька разів у найкоротші терміни. З'являється можливість відкрити торгову точку навіть у тих містах, в яких компанія і не планувала відкрити власні магазини. За допомогою франчайзі мережі захоплюють регіональні ринки, залишаючись при цьому в столиці та містах-мільйонниках.

Для сфери послуг та сфери громадського харчування останні роки не були настільки ж успішними – нових пропозицій франшиз у цих галузях з'явилося небагато. Проте не слід забувати, що саме ці сфери бізнесу лідирують у франчайзингу в усьому світі. Причини, чому ці галузі не є поширеними на теренах країн СНД, криються в недосконалій системі охорони інтелектуальної власності.

За ступенем розвитку правового поля франчайзингові відносини в Україні відносять саме до законодавчо не підкріплених. Спеціального закону щодо регулювання відносин франча-йзингу в Україні ще немає, він знаходиться в стадії розробки. Відносини між суб'єктами франчайзингових взаємин регулюються окремими розділами Цивільного, Господарського кодексів України та іншими законодавчими актами [45].

Таким чином, це ще раз доводить, що франчайзинг може бути започаткований у різних сферах економічної діяльності. В Україні франчайзингові відносини є найбільш розповсюдженими в громадському харчуванні, роздрібній торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, у сфері послуг.

Іншим, досить популярним на відносно деш-евим способом виходу на нові ринки може слугувати непрямий експорт. Зазвичай такий експорт здійснюється через торгівельну марку. В рамках цієї моделі продукція виробляється однією компанією, а продається під брендом іншої. (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Алгоритм роботи непрямого експорту, розроблено автором

Джерело: складено автором на основі джерела [25]

Таким чином зароджується власна торгова марка підприємства, яка супроводжує компанію при виході на нові ринки збуту.

Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу цьому варіанту з двох причин. По-перше, такий експорт потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати мережу контактів. По-друге, підприємство менше ризикує. Оптовою реалізацією товару займаються посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, уміння і послуги [28].

Форми здійснення непрямого експорту:

1. Передача повноважень з експорту передбачає використання системи збуту, що знаходиться в одній або декількох країнах і належить іншому підприємству. Таку систему збуту експортер використовує тоді, коли його потенціал слабкий, щоб діяти самостійно на зовнішньому ринку.

2. Експортна франшиза - такий спосіб організації справи, за якого франчайзі купує у відомої компанії право на продаж її товарів під її товарним знаком.

3. Комерційні посередники активно беруть участь в експортних операціях.

Такі операції розрізняють за двома ознаками: винагороди (торгова націнка або комісійні) і сталості зв'язків з експортером [35]. Основними посередниками, що працюють у сфері міжнародної торгівлі, є міжнародні маклери, агенти з закупівель, агенти з продажу, комісійні агенти, агенти з міжнародної торгівлі, концесіонери, імпортери-дистриб'ютори [11].

Розглядаючи ці дві проектні моделі співпраці можна зробити порівняльну характеристику переваг та недоліків кожної (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Переваги та недоліки проектних моделей при виході на нові ринки збуту

<i>Моделі</i>	<i>Підстави вибору</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Франчайзинг	- наявність інвестиційних та імпортерських бар'єрів. - низький потенціал продажів на цільовому ринку. - великі культурні відмінності.	- мінімальні ризики. - висока швидкість виходу на цільовий ринок. - можливість оминати існуючі торговельні, інвестиційні, бар'єри. - високі показники ROI.	- обмежений термін дії ліцензії/ франшизи. - завжди існує ризик припинення/ не продовження контракту.
Непрямий експорт	- нестача фінансових ресурсів. - відсутність власного бренду для просування на ринку. - відносно невеликі обсяги виробництва.	- низька вартість освоєння нового ринку. - за умови високої якості продукції знайти партнера неважко.	- низька маржа прибутку. - відсутність контролю над стратегією просування - компанія залишається "невпізнаною" на цільовому ринку

Джерело: складено за даними [60].

Ще одним достатньо новим, і в ту ж саму чергу досить перспективним способом виходу підприємства на нові ринки збуту в рамках його проектної діяльності можна вважати участь в публічних закупівлях Європейських країн та інших країн світу.

Ринок публічних закупівель України за останні роки своєї діяльності продемо-нстрував тенденцію про те, що приватний сектор здатний мати прибуток та інші переваги від співпраці із державою, а вона, у свою чергу, досягати економії коштів від такого виду спів роб-ітництва. Ринок публічних закупівель Європейського Союзу є більш ємним, розвинутим та перспективним, ніж тотожний ринок в Україні, тому, участь в закупівлях ЄС видається дуже привабливою для вітчизняного приватного сектору.

Аналіз ринку публічних закупівель ЄС, як і будь-якої іншої економічної системи, варто починати із дослідження нормативно-правових, на підставі яких українські підп.-приємства можуть брати в них участь. Основний документ, виходячи з якого можна говорити про позитивні сторони участі українських підприємств у публічних закупівлях ЄС є Угода про асоціацію з Європейським Союзом. Положення Угоди проголошують, що «обидві сторони визнають внесок прозорого, недискримінаційного, конкурентного і відкритого тендерного процесу у сталий економічний розвиток і встановлюють у якості своєї мети ефективно, взаємне і поступове відкриття відповідних ринків закупівель». В даній частині Угоди зазначається, що забезпечення взаємного доступу до ринків в державних закупівель здійснюється на основі принципу національного режиму на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях для державних контрактів та договорів концесії у традиційних галузях економіки, а також у комунальному господарстві [8].

Наступним документом, що відкриває ринок публічних закупівель європейських країн є підписана у 2012 р. Угода про зону вільної торгівлі з країнами-членами Європейської асоціації вільної торгівлі (Швейцарія, Ісландія, Ліхтенштейн та Норвегія). Крім того, в 2016 р. Україна була приєднана до Угоди про державні закупівлі Світової організації торгівлі, а це дозволяє відкрити для

українських підприємств також ринки інших розвинутих країн - США, Канади, Японії тощо. Їх обсяги становлять близько 1,7 трлн. дол. на рік. У той же час, варто відзначити, що розмір ринку публічних закупівель ЄС у 2014 р. оцінювався приблизно у 1,8 млрд. євро (14% ВВП), у тому числі 425 млрд. євро складає сума укладених договорів в результаті проведення міжнародних тендерів, з яких 230 млрд. євро здійснюється в рамках Угоди СОТ про державні закупівлі [8].

Головною перевагою участі підприємства в міжнародних публічних закупівлях, які проводяться ЄС, є високий рівень автоматизації цього процесу, оскільки він є повністю адаптованим до можливостей участі в них через мережу Інтернет та не потребує особистої присутності представника підприємства на аукціоні, безпосередньої передачі документів для участі у закупівлі тощо. Автоматизація процесу закупівельного циклу в ЄС складається з певних етапів, основна характеристика яких наведена в табл. 1.5.

Відмінним та цікавим є факт пояснення необхідності застосування публічних закупівель в європейських країнах. На відміну від України, де публічні закупівлі покликані запобігати проявам корупції у цій сфері, про що зазначено у преамбулі Закону України «Про публічні закупівлі» [12], публічні закупівлі в країнах ЄС не є окремим способом закупівлі, не спрямовані на вирішення проблем корупції та значного зменшення ціни закупівлі. Проте вони є суттєвим фактором створення прозорих відносин між приватним та державним сектором, зниження операційних витрат замовників і постачальників, спрощення управління закупівельним процесом через його автоматизацію [18].

Таблиця 1.5

Етапи автоматизації процесу закупівельного циклу в ЄС

	<i>Назва етапів</i>	<i>Характеристика</i>
1	Електронне оповіщення	надає можливість суб'єктам господарювання, контролюючим органам та громадськості ознайомлюватись із повною інформацією про заплановану закупівлю в електронному середовищі.
2	Електронний доступ	можливість суб'єктів господарювання, контролюючих органів, громадськості отримати доступ до тендерної документації, в якій прописуються умови участі у торгах.

3	Електронне подання пропозиції	можливість зареєстрованих суб'єктів господарювання подавати пропозиції торгів із використанням засобів електронної передачі даних. Ця процедура передбачає шифрування пропозицій конкурсних торгів з метою забезпечення їх секретності до моменту їх офіційного відкриття.
4	Електронне оцінювання/електронне присудження контракту	автоматичне оцінювання тендерних пропозицій та визначення переможця торгів після перевірки документів, що підтверджує відповідність кваліфікаційним вимогам.
5	Електронне замовлення	виконання договірних відносин після підписання контракту.
6	Електронне інвойсування	створення, реєстрування, розсилання та отримання підтвердження одержання рахунків

Джерело: складено за даними [54]

Вагомим полегшенням входженні українських підприємств на ринок міжнародних публічних закупівлях ЄС для їх участі є уніфікація єдиного закупівельного словника (Common Procurement Vocabulary / CPV) в Україні, який є автентичним перекладом CPV ЄС, який було прийнято та введено в експлуатацію Мінекономрозвитку України у 2015 р. Даний факт суттєво полегшує роботу відділів збуту продукції вітчизняних підприємств, спрощуючи пошук необхідного тендеру на онлайн-майданчиках з проведення публічних закупівель [24].

Для участі в публічних закупівлях ЄС учаснику необхідно зареєструватись на порталі <http://ted.europa.eu> – який є інтернет-версією «Доповнення до офіційного журналу ЄС», присвячений Європейським державним закупівлям і є централізованим офіційним джерелом інформації щодо державних закупівель у Європейському Союзі, Європейській економічній зоні та поза нею, щодня публікується до 1 000 нових оголошень про проведення тендерів.

На сьогодні порядок проведення публічних закупівель в ЄС регулюється низкою Директив ЄС, основними з яких є наступні:

- Директива про здійснення державних закупівель в державному секторі;
- Директива щодо закупівель в сфері комунального господарства;
- Директива про застосування процедур оскарження рішень про присудження договорів закупівлі товарів та робіт за державні кошти;

- Директива про застосування процедур оскарження рішень про присудження договорів закупівлі товарів та робіт за державні кошти щодо здійснення закупівельних процедур установами, які працюють у сферах водопостачання, енергетики, транспорту та телекомунікацій;

- Директива щодо закупівель в сфері оборони;

- Директива про електронне інвойсування в державних закупівлях) [24].

Чотири з вищенаведених директив прийняті в 2014 р., що свідчить про одночасний процес реформування публічних закупівель в ЄС та його формування в Україні. Усі вони направлені на полегшення та спрощення участі підприємств у публічних закупівлях, шляхом змінення порядку їх проведення, застосування он-лайн діяльності, а для замовників - на уніфікацію своїх вимог для товарів та їх постачальників.

Процес реформування публічних закупівель ЄС на даний час підходить до свого логічного завершення, причому за останні декілька років ЄС не лише допомагає Україні в проведенні реформ у цій сфері, але й запозичує досягнення українського ринку публічних закупівель, адже Система електронних закупівель ProZorro отримала міжнародну премію у сфері закупівель (World Procurement Awards 2016). Крім того, в Україні розроблено та затверджено «дорожню карту» реформування системи державних закупівель, яка полегшить вихід українських підприємств на ринок публічних закупівель ЄС, шляхом уніфікації відповідних процедур [30].

Перевагами, які спонукають українські підприємства виходити на ринок публічних закупівель ЄС, можна назвати наступні:

- 1) спрощення входження на ринок для учасника через відсутність необхідності відкриття офісу в європейській країні;

- 2) відсутність витрат на рекламу, маркетинг та просування товару чи бренду для участі в публічних закупівлях;

- 3) доступ до участі у публічній закупівлі підприємств України на підставі вищевказаних нормативно-правових актів;

4) заборона вимагати для участі в тендері підтвердження від учасника про наявність раніше виконуваних контрактів у тій самій країні – недопущення дискримінації;

5) уніфікований порядок проведення публічних закупівель на всій території ЄС;

6) мінімальний перелік документів, необхідних для участі в закупівлі;

7) чітко визначений перелік причин для дискваліфікації учасників та можливість публічного оскарження результатів закупівель на рівних умовах;

8) відсутність ввізних мит на більшість товарів, що імпортуються на ринки України та ЄС згідно Угоди зони вільної торгівлі з ЄС [31;46].

Згідно викладеного матеріалу вище можемо зробити висновок, що сьогодні існує надзвичайно велика кількість різних способів виходу на нові ринки збуду. Загально відомі моделі прямого чи непрямого експорту є досить популярними, адже в переважній більшості підприємство добре знає механізм роботи при таких видах співпраці. Втім, більш сучасна та не менш успішна модель участі у міжнародних публічних закупівлях. Цей механізм дозволяє компанії значно скоротити початкові затрати, не потребує відкриття нового офісу чи представництва в іншій країні і так само прибуткова для підприємства.

Варіанти прямого експорту:

Окрім франчайзингу існують такі варіанти непрямого експорту, як консигнація, комісіонерство, комерційне представництво.

1.3. Теоретичні засади та правове забезпечення формування стратегії виходу підприємств України на зовнішні ринки.

Для забезпечення ефективного виходу підприємства на нові ринки збуту та правильного визначення основних векторів міжнародної співпраці, компанії вкрай необхідно сформулювати довгострокову стратегію розвитку. В рамках роботи міжнародних проектів стратегії виходу на нові ринки часто перекликаються з експортними стратегіями підприємства.

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для еконо-мічної науки. На українських підприємствах досі не сформовано традиції стратегічного планування експортної діяльності, що пояснюється необхідністю глибинної трансформації культури господарювання протягом тривалого часу. Тим не менш, у вітчизняній літературі проблемі розробки експортної стратегії приділяється значна увага, через щ-о на сьогодні не існує єдиного тлумачення її сутності.

Так, на думку Рокочі В.В. експортна стратегія — довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвести-ційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [46].

Б. Олін визначає експортну стратегію як основоположну програму дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку [26].

На думку Бочасвої З.Н., експортна стратегія — процес розгляду альтернативних варіантів у сфері експорту, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття рішень [3]. Дане тлумачення більшою мірою підходить для визна-чення стратегічного планування, проте наголошує на доцільності безперервності даного процесу, що є його безперечною перевагою.

Визначення експортної стратегії як управлінського процесу зі створення та підтримки стратегічної відпові-дності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями знаходимо також у роботі Кредісова А. та Дерев'яненко О. [19].

В свою чергу кабінетом міністрів України 27 грудня 2017 року було ухвалено Експортну стратегію України («дорожню карту» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017—2021 роки.

За мету урядом було поставлено досягнення таких завдань:

- уможливити перехід України до експорту наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку та успішного виходу на світові ринки.

- визначити стратегічні цілі розвитку торгівлі України на наступні п'ять років:

- створити сприятливі умови, що стимулюють торгівлю та інновації для диверсифікації експорту;

- створити органи з підтримки бізнесу та торгівлі, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємств, зокрема малих та середніх;

- удосконалити навички та компетенції підприємств, зокрема малих та середніх (підприємництва), необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

В свою чергу уряд підтримав ініціативу Мінекономрозвитку про утворення Офісу з просування експорту при Мінекономрозвитку, який на сьогодні має статус консультативно-дорадчого органу. Офіс просування експорту при Мінекономрозвитку є невід'ємною складовою системи підтримки торгівлі та провадить свою діяльність за такими напрямками: інформування експортерів, послуги для експортерів, освітні прог-рами для експортерів та пропозиції щодо бізнес-можливостей.

У найближчому майбутньому Офіс з просування експорту при Мінекономрозвитку має перетворитися на повнофункціональну інституцію з підтримки та просування експорту. Крім того, передбачено створення та функціонування експортного веб-порталу, розроблення і просування українського бренда та реалізацію інших заходів відповідно до Стратегії.

Враховуючи стратегічні цілі та основні завдання Стратегії та зважаючи на необхідність концентрації зусиль в умовах обмежених ресурсів, на основі визначених критеріїв Урядом та Мінекономро-звитку було обрано перспективні сектори економіки для розроблення секторальних експортних стратегій та подальшого просування продукції цих галузей (товарів, робіт, послуг) на зовнішніх ринках.

До перспективних секторів економіки увійшли наступні:

- інформаційні та комунікаційні технології;
- креативні індустрії;
- технічне обслуговування та ремонт повітряних суден;

- виробництво запасних частин та комплектувальних виробів для аерокосмічної та авіаційної промисловості;
- машинобудування;
- харчова і переробна промисловість.

Більше того, сформовані сектори пріоритетних галузей були підібрані таким чином, щоб вони могли забезпечити «ефект підза-рядки інших секторів», зокрема, сприяти збільшенню пропозиції суміжних галузей;

Розвиток економічних зв'язків між країнами, стрімке зростання масштабу процесу глобалізації, збільшення рівня конкуренції на світовому ринку потребують від вітчизняних підприємств постійного втілення заходів щодо забезпечення розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності та пошуку нових шляхів та способів виходу на нові ринки збуту.

Нестабільність зовнішніх та внутрішніх факторів змушує вітчизняних суб'єктів господарювання шукати нові способи для утримання позицій на наявних ринках та розширення нових ринків збуту з метою забезпечення розвитку своєї діяльності.

Вихід підприємств на зовнішні ринки характеризується складністю та певною тривалістю цього процесу. Освоєння нового ринку збуту потребує від підприємства суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів, тому планування процесу виходу підприємства на новий ринок є важливою складовою частиною в системі менеджменту, яка потребує врахування потенціалу та можливостей організації, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім перерахованих основних напрямків підвищення ефективності системи управління міжнародною діяльністю підприємства велика увага повинна бути приділена оцінці ризиків і формуванню системи безпеки підприємства, удосконаленню методів розробки бізнес-планів, формуванню способів залучення іноземних інвестицій методикам оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Властива для більшості підприємств функціональна організація міжнародної діяльності не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, не сприяє адекватному розвитку експортного потенціалу підприємства і не

забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. Реорганізація системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає якісні структурні зміни, перш за все, в експортному потенціалі підприємства, оскільки саме на основі наявного експортного потенціалу формуються стратегії і програми виходу підприємства на зовнішні ринки. Також окремим напрямом перспективних досліджень має бути формування єдиної методики для оцінки експортного потенціалу підприємства, яка б дозволила уніфікувати процес оцінки експортного потенціалу підприємств і створила б відповідне інформаційне підґрунтя для розробки адекватної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Україна належить до держав з розвинутою індустріальною базою і достатньо високим ресурсним потенціалом. Проте у структурі національної економіки переважають галузі, які добувають сировину або випускають продукцію з низьким ступенем обробки для експорту, завантаження потужностей яких залежить від попиту на зовнішньому ринку.

У перспективі промислові підприємства повинні орієнтуватись у своїй зовнішньоекономічній діяльності на збільшення питомої ваги в експорті готових виробів, значне скорочення поставок сировини, палива, екологічно несприятливих продуктів. Особливе значення для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків повинно мати нарощування експортного потенціалу за рахунок конверсії оборонних галузей промисловості, розвитку форм виробничого співробітництва із зарубіжними партнерами, створення умов для переливу міжнародного капіталу та робочої сили. Достатня кількість дешевої кваліфікованої робочої сили дає змогу створити нові галузі господарства, виробництво електронного та лазерного обладнання, що мало б відчутно збільшити експорт наших підприємств.

Вірно сформульована та розроблена зовнішньоекономічна стратегія є запорукою успішного розвитку підприємства, що досягається можливістю організації вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підлаштовуватись під сучасні тренди. Для успішної інтеграції в міжнародний простір вітчизняним підприємствам надзвичайно важливо будувати свою зовнішньоекономічну

стратегію, орієнтуючись на цінності, які сьогодні популяризовані в розвинутих країнах: дотримання норм законодавства; чесна конкуренція; виробництво продукції з раціональним використанням ресурсів та мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище; соціальна відповідальність.

Важливо також згадати про методику визначення експортного потенціалу підприємства. Дослідження методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу дозволяє стверджувати, що загальноприйнята методика його визначення відсутня. Як правило, дослідження експортного потенціалу закінчується прогнозними розробками експорту за товарною і галузевою структурами, яким передують аналіз його ретроспективної динаміки, товарної і географічної структури. Це пов'язано з неможливістю кількісної оцінки експортного потенціалу через деяку суб'єктивність цього поняття, відсутністю прямої залежності між потенціалом і ринковою позицією фірми. Крім того, економічний, виробничий, промисловий чи експортний потенціал не має відповідного аналога в західній літературі. При вивченні цієї категорії американські та західноєвропейські дослідники використовують такі терміни, як потенційні можливості фірми, можливості експортування тощо.

Таким чином, стратегія виходу на нові ринки може бути досягнута лише при орієнтації галузевих комплексів і підприємств на випуск тих видів конкурентоспроможної продукції, особливо високих технологій і послуг, що зможуть знайти свої «ніші» на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУШ».

2.1. Характеристика підприємства ТОВ «РУШ» та методіка управління проектами.

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ».

Форма власності: приватна.

Територіальне розташування: Україна, місто Дніпро.

Офіційним днем утворення компанії «РУШ» є 11 листопада 2002 року.

Генеральним директором компанії «РУШ» є Шостак Руслан Станіславович.

Лінія магазинів EVA — торговельна мережа, що належить ТОВ «РУШ» та займається офлайн та онлайн-торгівлею товарами краси та здоров'я, заснована у 2002 році в Дніпрі. Станом на січень 2020 року налічує 981 магазин по всій території України.

Торгівельна площа складає 137 тис.м². В магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, 40 власних торгових марок (ВТМ). Кількість працівників понад 13 тис. Чистий дохід 2019 року сягнув 10 млрд грн

Місія компанії: забезпечувати жителів України якісним торговельним сервісом, легким доступом до широкого вибору товарів продуктової групи і товарів народного споживання.

Компанія «РУШ» надає послуги населенню з організації якісної торгівлі товарами в широкому асортименті, відповідно до вимог сучасного ринку, що спричиняє за собою економічну стабільність, гарантовану зайнятість і соціальну захищеність персоналу компанії. Діяльність компанії «РУШ» заснована на виконанні вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2000. Якість надання послуг компанії «РУШ» є кращою гарантією лояльності наших споживачів, нашу сильну перевагу в конкуренції, і один з головних способів підтримки стійкого зростання і високих доходів компанії. Керівництво компанії «РУШ» усвідомлює свою лідируючу роль і є гарантом чіткого функціонування системи управління якістю та безперервного її вдосконалення. «Якість сьогодні - запорука успіху і процвітання нашої компанії завтра».

Історична довідка:

2002 — відкрито перший магазин в Дніпропетровську. Мережею керує засноване в травні ТОВ «РУШ»;

2003 — мережа налічує 10 магазинів;

2004 — 19 торгових точок;

2005 — 40 магазинів; перші магазини відкрито в Донецькій області;

2006 — мережа виходить на ринок у Київській, Одеській і Харківській областях. Відкриває філію в Китаї, починає імпорт товарів. В Україні працюють 86 магазинів;

2008—2009 — кількість торгових точок — 137. Компанія проходить процедуру стандартизації та отримує сертифікат міжнародного стандарту "ISO 9001:2000;

Липень 2010 — мережа випускає перший товар під власною торговою маркою — засіб для чищення «Управдом»;

2011 — працюють 169 магазинів. У портфелі ВТМ — 236 товарних позицій. У мережі впроваджується система автоматичного управління товарними залишками, касові термінали замінені на POS-термінали;

2012—2013 — відкрито 220 магазинів, починає роботу програма лояльності «EVA Мозаїка». 2013 року відкрито 66 торгових точок, приріст мережі склав 42 %. З урахуванням нових торгових точок товарообіг збільшився на 36 %. За LFL — на 12 %;

2014 — мережа складається з 252 магазинів в областях. 2014 року відкрито 75 нових магазинів. На 1 січня 2014 року товари власних марок складають 17 % від усіх товарів мережі;

2015 — мережа нараховує 364 магазини. За рік відкрито 112 нових торгових точок. Проведена реструктуризація та розширення підрозділу ВТМ. Мережа виходить у лідери за товарообігом в Україні на ринку drogerie;

2016 — мережа представлена 448 магазинами. За рік відкрито 127 нових торгових точок, мережа починає роботу в західних областях. Портфель власних

торгових марок компанії нараховує 32 бренди та понад 2500 товарних позицій. На грудень 2016 року магазини працюють у 150 містах України;

2017 — мережі 15 років, на 22 грудня 2017 працює 600 магазинів. Щомісяця відкривається 20 магазинів. За товарообігом займає п'яте місце в Східній Європі. У листопаді розпочав роботу інтернет-магазин;

2019 — відкриття 900-го магазину мережі[4]. Наприкінці року відбулося відкриття магазину нового формату — EVA Beauty Lab.

Власні торгові марки (BTM):

- В липні 2010 року компанія розпочала виготовлення товарів під власною торговою маркою. Перший товар, який випустили під власною торговою маркою — засіб для чищення «Управдом». Наразі портфель власних торгових марок компанії нараховує 40 брендів.
- Декоративна косметика: «LCF», «PatriciaLedo», «GlamBee», «Honey bunny miss»;
- Парфумерія: «Mari-Queen», «Moxa'm», «The City spirit», «Fabien Marche», «Ralf Cristoff», «Le BOUQUET», «PlayandLive», «PatriciaLedo», «Glam-Bee»;
- Панчішно-шкарпеточні вироби: «Defile comfort», «Viv'en Petty», «Sensifly», «AmiGO», «AmiGA»;
- Засоби по догляду за руками, ногами, тілом та обличчям: «Green Way ФітоЛінія», «MAY», «UTerranative»;
- Гребінці та галантерея: «K.O.S.».
- Засоби по догляду за волоссям: «MAY», «Level», «Gen 96»;
- Професійні засоби по догляду за волоссям: «Estima», «IQ code», «GEN geneticlab»;
- Засоби для фарбування волосся: «Colibri», «ART CAPELLE», «PORTFOLIO»;
- Професійні засоби для фарбування волосся: «Estima», «IQ code»;
- Засоби жіночої гігієни: «Ombrello», «Lingery»;

- Засоби догляду за порожниною рота та зубами: «!CEBERG», «MAY dent», «Полісся»;
- Товари дитячої категорії: «Honey Bunny», «Десять слоненят», «Crazy Mo»;
- Підгузки: «JOY»;
- Товари для дому та по-бутова хімія: «Управдом», «SKY Style», «MAY dent»;
- Побутова хімія: «Управдом», «Полісся», «SKY Style»;
- Паперово-гігієнічна продукція: «Lito», «Green Way ФітоЛінія», «Полісся».

Принципи ведення бізнесу в компанії «РУШ».

Таблиця 2.1.

Короткий фінансовий огляд

Показники , млн грн	2019	2018	Приріст
Виручка	12 861	8 446	52,3%
Операційний прибуток	725	565	28,3%
Операційна маржа, %	5,6%	6,7%	-1,1 pps
EBITDA 12M	1 371	858	59,8%
Маржа EBITDA 12M	10,7%	10,2%	0,5 pps
Чистий прибуток	375	295	27.0%

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Для підтримання ефективності функціонування системи менеджменту якості, компанія застосовує вісім принципів, які покладені в основу її діяльності (Рис 2.1).

Принцип 1:

Компанія орієнтована на споживача. Благополуччя компанії залежить від обсягів реалізації товарів чи послуг, які безпосередньо залежать від відповідності цих товарів (послуг) потребам і очікуванням клієнтів. Компанія прагне забезпечити збалансований підхід до запитів населення і потреб акціонерів,

постачальників, суспільства в цілому. Весь персонал Компанії повинен знати і розуміти потреби та очікування своїх клієнтів.

Принцип 2:

Роль керівництва. Керівництво компанії розробило місію і стратегічні цілі компанії, а також політику в сфері якості, задекларувавши, таким чином, своє ставлення і прихильність даній області. Один із способів реалізації політики в сфері якості - трансформація довгострокової стратегії компанії щодо якості в вимірювані цілі і завдання для всіх підрозділів компанії. Однією з пріоритетних задач керівництво компанії вважає забезпечення атмосфери довіри, підтримання чесних взаємин, ініціювання, визнання і заохочення вкладу кожного з працівників у загальну справу. Такий принцип максимально сприяє розкриттю творчих можливостей персоналу і кращому вирішенню завдань щодо забезпечення якості. Керівництво зобов'язується постійно піклуватися про навчання персоналу, підготовку фахівців і забезпечення перелічених вище завдань в питаннях якості необхідними ресурсами.

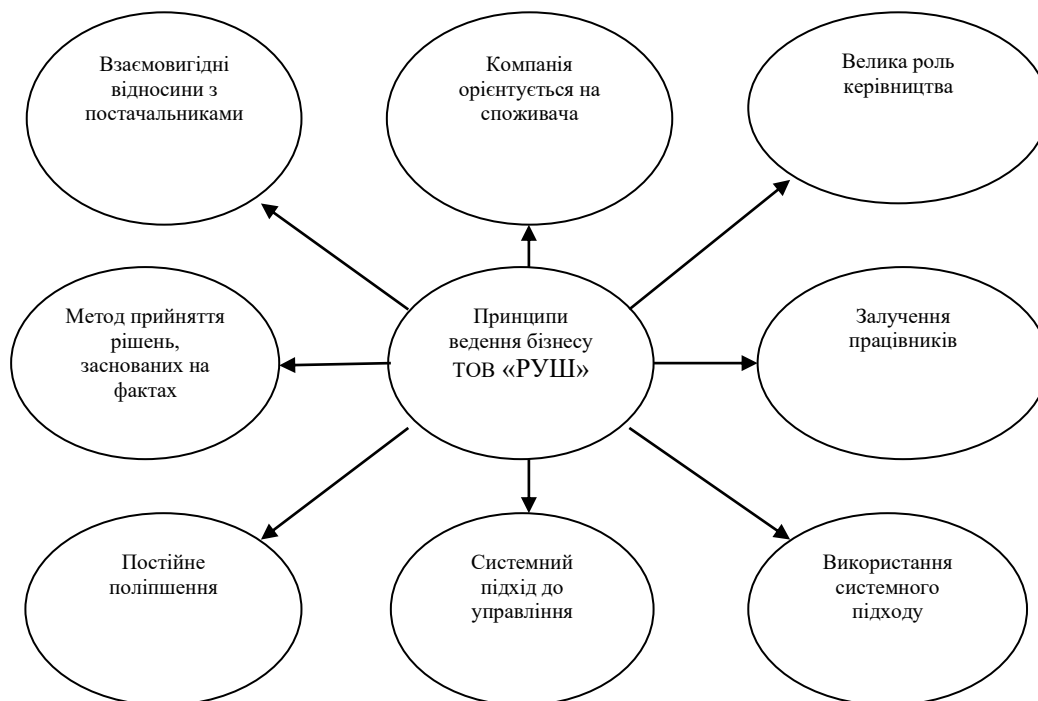


Рис. 2.1. Принципи ведення бізнесу ТОВ «РУШ».

**Складено автором за даними підприємства.*

Принцип 3:

Залучення працівників. Люди складають найбільш істотну і цінну частину компанії, тому найкраще використання їх потенціалу може принести максимальну користь компанії. Кожен співробітник, повинен чітко виконувати свої посадові інструкції, проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність у вирішенні проблем якості, активно підвищувати свої знання, передавати свої навички та досвід колегам по роботі. Персонал - це основний капітал компанії «РУШ».

Принцип 4:

Використання процесного підходу. Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та відповідними ресурсами управляють, як процесами.

Принцип 5:

Системний підхід до управління. Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, вносять вклад в результативність і ефективність діяльності компанії при досягненні її цілей.

Принцип 6:

Постійне поліпшення. Безперервне і постійне вдосконалення - одна з головних цілей компанії. Для стимулювання ефективних процесів позитивних змін і зростання в компанії створена атмосфера визнання і заохочення цих процесів.

Принцип 7:

Метод прийняття рішення, заснований на фактах. Рішення, що приймаються керівництвом компанії, ґрунтуються виключно на отриманих точних внутрішніх даних і на достовірних ринкових показниках.

Принцип 8:

Взаємовигідні відносини з постачальниками. Компанія «РУШ» має тісні партнерські відносини з постачальниками, побудовані на взаємній довірі і повазі. Чесне ділове партнерство і розуміння взаємної вигоди підвищує здатність обох сторін створювати єдині цінності.

Компанія «РУШ» - це велика торгова компанія, що управляє торговими мережами, що задово-льняють потребу населення України в комфортному виборі

і придбанні продуктів харчування, косметики і парфюмерії, товарів для будинку, що відповідають вимогам сучасного ринку.

Перерозподіл в бік спеціалізованих магазинів та гіпермаркетів відбувається за рахунок каналу відкритих ринків у слідстві: територіальної експансії операторів цих каналів; підвищення вимогливості споживачів до якості товару та умов продажу; зростання довіри до мережевих операторам; більш вигідні умови для споживачів (ціна, сервіс, акціонування, комунікації).

Компанія «РУШ» об'єднує такі бізнес-напрямки: Лінія магазинів "Єва".

Лінія магазинів "Єва" була заснована в 2002 році, почавши свою діяльність з відкриття 20 червня 2002 першого магазину «Єва» в м. Дніпропетровську на пр. К. Маркса, 40. На сьогоднішній день мережа становить понад 1000 магазинів «Єва».

«Твоя найкраща подруга» - такий слоган лінії магазинів «Єва», який підтверджує позицію магазинів для жінок, де кожна покупниця отримає професійну допомогу та консуль-тацію. Лінія магазинів "Єва" - це мережа магазинів для жінок, в асортименті яких широко представлені такі групи товарів як:

- Косметика і парфумерія ;
- Товари особистої гігієни;
- Товари для дому;
- Біжутерія;
- Білизна;
- Сумки та аксесуари;
- Сувенірна продукція.

Ключовими перевагами мережі, що забезпечують лідируюче становище на ринку є наступні:

- Перша в Україні мережа жіночих магазинів категорії мас-маркет;
- Грамотне зонування торговельних залів;
- Чіткий і стрімкий напрямок розвитку мережі;
- Високий рівень професійної підготовки персоналу магазинів;

- Професійна команда менеджерів.

Пло-ща магазинів «Єва» становить від 200 до 500 кв. м. Магазини зручно розташовуються як у центральних частинах міста, так і в спальних мікрорайонах, тим самим забезпечуючи максимальний доступ своїм покупцям до широкого асортименту товарів для дому, для сім'ї і для себе. Магазини «Єва» по праву можна назвати магази-нами біля будинку. Екстер'єр магазинів дуже яскравий та привабливий для покупців (додаток А), а всередині магазинів все тоновано таким чином, щоб клієнти могли легко знайти цікавий їм товар (додаток Б)

2.2. Методика управління проектами торговельного підприємства

Ключовим фактором успіху проектного управління, зокрема на торговельному підприємстві, є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізації ризиків і відхи-лень від плану, ефективного управління змінами, що відрізняє його від інших видів управління (наприклад, процесного, функціонального управління тощо).

З початком реалізації будь-якого проекту перед торговельними підприємством може виникати необхідність вирішення таких потенційних проблем, як: перевищення наявного бюджету, затримки у часі втілення проекту чи при виконанні окремих його операцій, незапланована потреба в ресурсах, перешкоди бюрократичного характеру тощо. Для мінімізації можливих ризиків при втіленні проектів доцільно використовувати поетапний підхід, що має на меті чітку регламентацію щодо часових меж виконання проекту, виконання розробленого графіку робіт в рамках затвердженого бюджету, гарантії щодо якості та результативності проекту як основу для повернення інвестицій, вкладених у проект.

При впровадженні інноваційних проектів революційного характеру виникає необхідність захисту власних ідей та розробок.

Розглянемо особливості управління проектом торговельного підприємства на кожному етапі його втілення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Методика управління проектами торговельного підприємства

	Етап проекту	Сутність етапу	Результат етапу
	Ініціація проекту		
1,1	Генерація ініціатив	На основі внутрішніх потреб та ініціатив співробітників: надходження ідей, що здатні впливати на розвиток підприємства, від співробітників, вищого керівництва. На основі змін та потреб зовнішнього середовища: реакція на зміни в законодавстві, зміни в потребах споживачів, на появу нових технологій та стандартів, дії конкурентів тощо.	Вірно оформлена ініціатива
1,2	Розгляд та відбір ініціатив	Розгляд ініціатив спеціальними підрозділами з розвитку чи керівництвом торгового підприємства, що включає презентацію ідеї, перевірку ідеї на доцільність та актуальність, відповідність стратегії підприємства, оцінку можливості її реалізації на даному етапі розвитку підприємства та за наявних ресурсів, оцінку ризиків з реалізації ініціативи.	Рішення про реалізацію ідеї чи її відхиленні
1,3	Офіційне відкриття проекту	Розробка завдання на проект (інформація, зібрана на попередніх етапах, доповнюється вимогами до проекту). Видача наказу про офіційне відкриття проекту, призначення керівника, лідера (ініціатора) проекту, визначення спонсора (за потреби).	Завдання на проект. Наказ про відкриття проекту
2	Планування проекту		
2,1	Підготовка нормативних документів	Розгляд існуючих стандартів та методик, збір матеріалів про аналогічні чи типові проекти.	Нормативні документи по проекту
2,2	Розробка загального плану	Розробка переліку усіх етапів проекту (ієрархічної структури робіт) із вказанням приблизного часу виконання кожного етапу, встановлення взаємозв'язків між етапами.	Загальний план проекту
2,3	Організація проектних груп та розподіл ролей	Видача офіційних документів про створення робочих груп; закріплення робочих груп за етапами, призначення відповідального за етап проекту; узгодження плану проекту з робочими групами; роз'яснення учасникам проекту особливостей їх участі.	Накази про створення та склад робочих груп
		Визначення необхідної кількості ресурсів для кожного етапу	
	Розподіл ресурсів	та взагалі для проекту. Створення переліку ресурсів, що залучаються, з вказанням їх вартості. Розробка бюджету проекту.	Бюджет проекту
2,4	та розробка бюджету	Уточнення переліку ризиків, їх значимості та ймовірності. Розробка переліку попереджуючих і коригуючих дій.	План з ризиків
2,5	Розробка плану з ризиків	Визначення часу початку, тривалості та завершення кожного	

2,6	Розробка календар-ного плану	етапу з урахуванням чисельності робочої групи, наявності за-собів автоматизації процесів тощо.	Календарн ий план
2,7	Розробка та затвердженн я підсумковог о (генеральни й) плану	Об'єднання попередньо розробленої документації в підсумковий план, його офіційне затвердження та інформування учасників проекту.	Генеральн ий план проекту
3	Виконання та контроль проекту		
	Підготовка та презентація підсумковог о звіту	Виконання робочими групами відведених їм завдань поетапно	Проміжні звіти про виконання проекту
		з використанням відповідних ресурсів та обраної методики.	
		Контроль проекту по ключовим точкам, в яких з'являються проміжні результати (наприклад, по закінченню окремих етапів) та підготовка проміжних звітів з розрахунком відсотків виконання етапів та в цілому. Аналіз ефективності виконання проекту керівником та на основі цього прийняття відповідних рішень про необхідність коригуючих дій.	Відповідні управлінські рішення керівника проекту
4	Завершення проекту		
4,1		Опис досягнутих цілей та результатів із вказанням ступеню їх досягнення, розрахунок індексів виконання термінів та бюджету проекту. Аналіз ходу виконання проекту, проблем та ризиків, що виникли, їх причин та способів вирішення. Презентація звіту власникам підприємства / замовникам проекту.	Звіт презентован о власникам підприємств а / замовникам проекту
4,2	Аналіз підсумковог о звіту	Власники підприємства / замовники проекту приймають рішення про завершеність проекту.	Рішення власників/ замовників про завершеніст ь проекту
4,3	Офіційне закриття проекту	У разі не повного досягнення цілей проект продовжується або закривається з недосягнутими цілями.	Наказ про закриття проекту
		Наказ про закриття проекту, публікація прес-релізу про його результати.	Прес-реліз
		Розподіл мотиваційного фонду проекту серед його учасників з врахуванням вкладу кожного учасника в резуль-тати проекту.	
4,4	Архівація всіх матеріалів	Збереження отриманих знань та напрацювань.	База знань за проектом

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Запропонована методика управління проектом є універсальною для різних підприємств та проектів. Проте вона може змінюватися, в основному у бік

скорочення, в залежності від значимості, новизни, ресурсоемності проекту. Наприклад, при втіленні незначних проектів значно звужується коло завдань з управління, докумен-тооборот, відпадає необхідність архівації даних.

Крім цього, як показує вітчизняний досвід впровадження проектного менеджменту в практику управління торговими підприємствами, найбільш складною проблемою є організації взаємодії в процесах управління ресурсами проектів та адміністрування проектів. Вітчизняна практика проектного менеджменту базується на виділенні питань управління ресурсами проектів та адміністрування проектів в зону управління торговим підприємством, що знаходиться над зоною відповідальності керівника проектів. Це і було передумовою створення наукових основ матричних інформаційних технологій – технологій, що поєднують в собі процеси управління і проектами і підприємствами одночасно. Виходячи з наведених особливостей, в якості основних напрямів розробки МІТ можна вважати створення інформаційних технологій управління ресурсами проектів та інформаційних технологій адміністрування проектів. Таким чином, виникає гостра необхідність в створенні науково-методичних основ побудови спеціальних систем управління ресурсами проектів – ERPP (Enterprise Resources Planning in Project) та систем адміністрування проектів APE (Administrated Projects of the Enterprise) та їх впровадження в практику вітчизняного проектного менеджменту [8].

В основі даної технології знаходиться сукупність програмних засобів:

1. Інструментальні програмні засоби управління проектами (MS Project, GanttProject, Primavera, TeamLab, OpenProj, Спайдер).

2. Система управління ресурсами проектів – ERPP (Enterprise Resources Planning in Project) PrimaNad – це спеціальна система управління ресурсами проектів, яка реалізує в автоматизованому режимі функції управління ресурсами і на рівні проектів, і на рівні підприємств.

3. Система адміністрування проектів APE (Administrated Projects of the Enterprise) PrimaLib – реалізує функції доведення до менеджерів і виконавців прийнятих рішень з виконання робіт проектів, відображає виконання робіт,

контролює виконавську дисципліну менеджерів і спеціалістів, а також формує звіти з виконання робіт проектів.

Системи PrimaNad і PrimaLib призначені для збирання, зберігання, обробки і використання інформації з ПП Primavera чи MS Project для вирішення задач бюджетування, управління матеріально-технічними і трудовими ресурсами, управління термінами в проектах на різних рівнях функціонально- і проектно-орієнтованої діяльності торгових підприємств, а також для адміністрування всіх дій і процесів з безпосереднього управління проектами. Крім того в цих системах відображається і операційна діяльність торгових підприємств. Ці системи застосовуються, в першу чергу, для вирішення функціональних задач в проектно-орієнтованій діяльності сучасних торгових підприємств, управління проектами в яких базується на використанні ПП Primavera чи MS Project. Головна їх задача – підвищення ефективності діяльності функціональних підрозділів компаній за рахунок створення релевантного інформаційного середовища проектів і підприємств.

Лінія магазинів EVA почала експорт private label.

Мережа з продажу парфумерії та косметики EVA підписала контракти на поставку товарів під її власною торговою маркою (private label) іншим ритейлерам. У минулому році компанія Руш (мережа EVA) запустила новий проект – експорт товарів, які виробляються під власною торговою маркою мережі (private label). Продукція поставляється невеликим мережам в Білорусі, Вірменії та Грузії, проводяться переговори з ритейлерами в Молдові, Білорусі та країнах Африки. Також, на території України співпраця з іншими мережами.

Зараз в магазинах продаються товари під 40 власними торговими марками в різних категоріях, які випускаються на замовлення мережі на фабриках на території України та за її межами. Лідерами серед них є декоративна косметика GlamBee, LCF, Patricia Ledo, панчохи Viv'ен, підгузники і товари жіночої гігієни.

Основна ідея проекту – це розвиток мережі торговельних точок ТОВ «РУШ» (лінія магазинів «Єва») по всій території України, та за її межами, а саме:

- збільшення кількості торгових точок;

□ експансія мережі «Єва» по всій території України та за її межі (відкриття нових магазинів у країнах Європи та в Україні у всіх обласних центрах і містах з найбільшою купівельною спроможністю населення);

□ збільшення частки парфюмерно-косметичного ринку в сегменті спеціалізованих магазинів до 35% і досягнення лідируючої позиції на ринку спеціалізованих магазинів дрітрової продукції як за кількістю торговельних точок, так і обсягом виручки;

Термін реалізації - для реалізації проекту (від моменту придбання обладнання для відкриття нових торговельних точок до виходу на прибутковий рівень) необхідно до 60 місяців в залежності від часу відкриття і місця розташування торговельної точки.

Місія компанії: забезпечувати споживачів якісним торговельним сервісом, легким доступом до широкого вибору товарів народного споживання.

Компанія «РУШ» - це велика торгово-сервісна компанія, що управляє торговельною мережею, що задовольняє потреби населення України в комфортному виборі і придбанні косметики і парфумерії, товарів для гігієни та будинку, що відповідають вимогам сучасного ринку. Діяльність компанії націлена на отримання прибутку, яка гарантує безперервне зростання задоволеності споживачів, персоналу компанії, засновників і суспільства.

Компанія «РУШ» прагне зайняти лідируючу позицію по наданню послуг в Україні, СНД і згодом, в країнах далекого зарубіжжя.

Компанія «РУШ» надає послуги населенню по організації якісної торгівлі товарами в широкому асортименті, відповідно до вимог сучасного ринку, що тягне за собою економічну стабільність, гарантовану зайнятість і соціальну захищеність персоналу компанії. Діяльність компанії «РУШ» заснована на виконанні вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2000. Якість послуг, що надаються компанії «РУШ» є найкращою гарантією лояльності споживачів, сильна перевага в конкуренції, і один з головних способів підтримки стійкого зростання і високих доходів компанії. Керівництво компанії «РУШ» усвідомлює свою лідируючу роль і є гарантом чіткого функціонування системи управління

якістю та безперервного її вдосконалення. «Якість сьогодні - запорука успіху і процвітання нашої компанії завтра».

Внутрішніми учасниками проєкту є департаменти та підрозділи підприємства, які комунікують один з одним на підставі прописаних стандартів, бізнес – процесів, об'єднаних у внутрішню систему якості (рис. 2.2.)

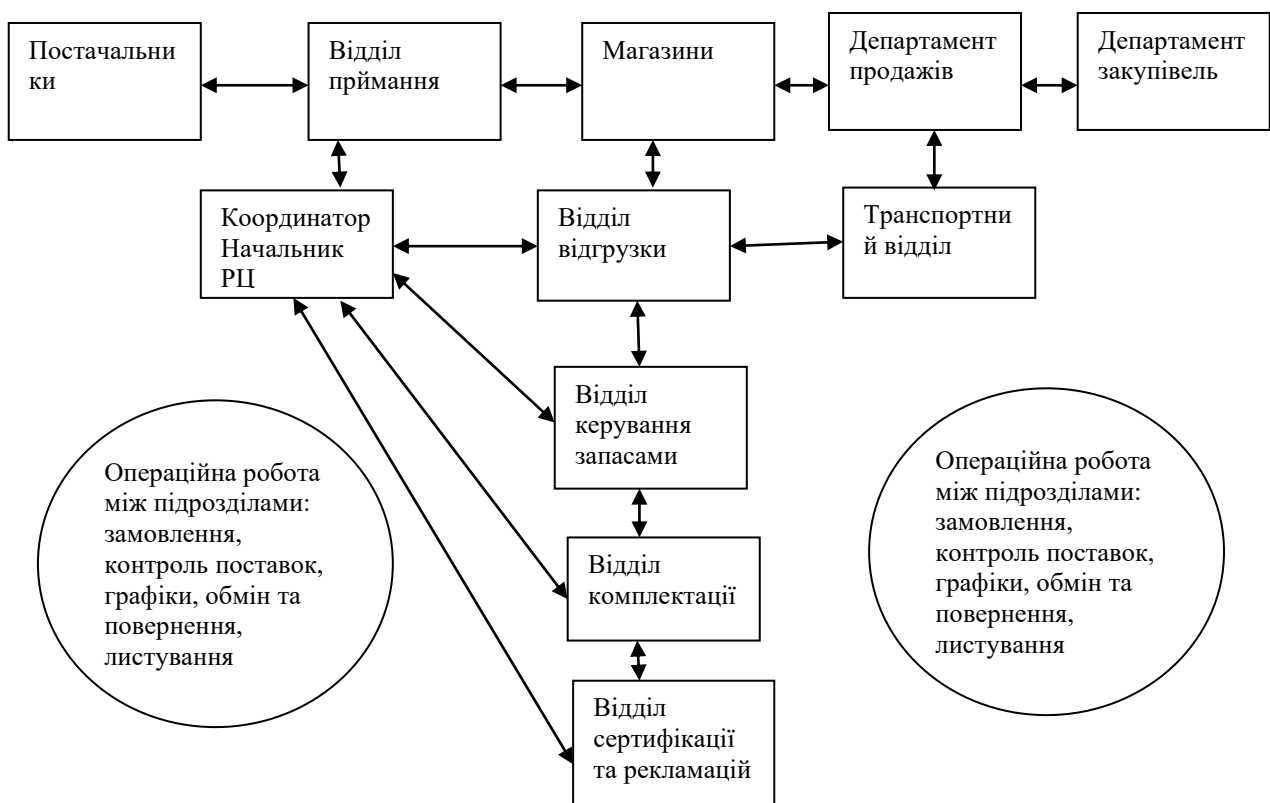


Рис.2.2. Взаємодія між внутрішніми учасниками проєкту

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Внутрішня взаємодія відбувається на підставі бізнес процесів, які постійно змінюються з метою удосконалення та приведення у відповідність з постійно змінюючимися умовами на ринку, та полягає у обміні інформацією стосовно замовлень магазинів, обмінів, повернень, акційного товару, контролю товарних залишків та інше.

Зовнішніми учасниками проєктів є постачальники та підрядники, взаємодія з якими відбувається на підставі укладених угод та специфікацій до них (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

Зовнішня взаємодія між департаментами та постачальниками

Найменування підрозділу	Виконувані функції
Департамент закупок	- Укладення угод з постачальниками; - Інформування про ввід постачальника та його асортименту; - Робота з поверненнями та претензіями.
Департамент логістики (відділ управління запасами)	- Формування заказу постачальнику на підставі потреб магазину; - Узгодження із постачальником графіків, об'єму , умов поставок; - Ведення статистики та KPI постачальника.
Департамент логістики (Розподільчий центр)	- Підготовка осередків зберігання та комплектації; - Прийомка товару від постачальника та розміщення в осередках; - Відвантаження товарів до магазинів.
Постачальники	- Отримання заявок на відвантаження; - Комплектація та відвантаження у відповідності до заявок та графіку; - Робота з поверненнями, обміном, претензіями.

Зовнішня взаємодія між структурними підрозділами та постачальниками , також, відбувається на підставі існуючих та постійно актуалізуючихся бізнес-процессів. До прелічених у таблиці функцій існує ще безліч інших, деталізуючих основні, у яких прописані відп-овідальні особи, їх контакти, терм-іни виконання,

відповідальність та інша інформація, що забезпечує повноту та безперебійність поставок.

Визначившись з виробничими параметрами, технологічними процесами і орган

ізаційною структурою можна визначити потребу в трудових ресурсах і пов'язані з ними витрати.

Девіз «Кадри вирішують все!» актуальний як ніколи для реалізації проекту. Перспективний і ретельно спланований проект може опинитися під загрозою через погане управління або неадекватною кваліфікації та досвіду персоналу, що займає ключові позиції. З іншого боку, досить ризиковий проект може «вистрілити» при грамотному керівництві і кваліфікації робочого персоналу.

Трудові ресурси, не обхідні для здійснення і експлуатації виробництва, повинні бути визначені за окремими категоріями (керуючий персонал, кваліфіковані і некваліфіковані робітники). Чисельність, кваліфікація і необхідний рівень підготовки залежить від галузі, застосовуваної технології, розміру підприємства, а також від передбачуваної організаційної структури підприємства.

Потреба в трудових ресурсах визначається також соціальними і соціально-економічними умовами в країні реалізації проекту, а саме:

- законодавство і умови праці (правила щодо національних свят, змінної роботи, відпусток, вихідних і т.п.);
- норми праці (кількість робочих годин у зміні);
- безпека праці;
- охорона здоров'я та соціальний захист.

Основні приклади помилок і їх наслідків на реалізацію проекту:

- невдача в забезпеченні команди по здійсненню проекту досвідченим і відповідальним персоналом веде до затримок і додаткових витрат;

- невдало склад-ений графік набору персоналу може призвести до затримок введення, неефективного використання виробничих потужностей протягом перших років експлуатації;
- неписьменні постачальники можуть привести до незапланованих зупинок виробничого процесу;
- недосвідчені торгові агенти і начал-ьники відділу продажів можуть невдало вибрати час для маркетингу і продажів, і т.д.

Потреба в персоналі відрізняється від фази розвитку проекту.

На початку буде необхідність в персоналі, пов'язаного підготовчими заходами: керівний і контролюючий персонал, деякі майстри і робітники повинні бути найняті для проходження навчання та участі в монтажі обладнання, на якому потім будуть працювати. Кількість персоналу на цій стадії має бути зведено до мінімуму.

На експлуатаційної фазі потреба в персоналі може змінюватися. Поступово зростає потік покупців, завантаження устаткування, що вимагає збільшення персоналу, додаткових змін.

Конкурентоспромож-ність проекту буде залежати від рівня пропозиції заробіт-ної плати, соціальних гарантій і додаткових виплат. Наявність розвиненої інфраструктури в регіоні зазвичай важливо, коли певні категорії працівників дефіцитні і їх важко набрати.

Так як підприємство може в силу систематичних змін процесів постійно потребувати у досвідному і кваліфіко-ваному персоналі, необхідно передбачити програми навчання. Навчання може бути організовано вже на стадії предзапуску магазинів. Надалі навчання зводиться до підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій, ротації.

Розрахунок витрат на заробітну плату не вичерпується окладом і / або погодинної тарифної ставкою, необхідно врахувати наступні статті витрат:

- щорічні відпустки, лікарняні, навчання, які знижують кількість ефективних робочих днів,
- витрати на соціальне, медичне і пенсійне забезпечення,

- витрати на оплату підйомних, відрядних та інших подібних витрат,
- витрати на навчання,
- податки з заробітної плати (страхові внески, прибутковий податок)

Кількість персоналу магазину залежить від величини торгівельної площі, очікуваного потоку покупців та навантаження у відповідності до годин відвідин магазину

Потреба в персоналі, визначена згідно з організаційною структурою та представлена штатним розкладом (таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4.

Штатний розклад магазину (торгівельна площа від 100 до 150 кв м)

№ п/п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Фонд заробітної плати, грн
1	Керуючий магазином	1	10 000	10 000
2	Продавець - консультант	4	8 500	34 000
3	Кассир	4	8 500	34 000
4	Оператор облікових систем	1	9 000	9 000
5	Грузчик	1	7 000	7 000
6	Охоронець	2	7 000	14 000
	Разом	13	50 000	108 000

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Політика щодо набору персоналу прописується у бізнес-плані з метою врахування витрат на найм персоналу.

При роботі із проектом складається **бізнес – план проекту**, який складається з наступних розділів:

1.ОПИС ПРОЕКТУ

1.1 Обґрунтування вибору місця розташування

1.2 Персонал

2 АНАЛІЗ РИНКУ

2.1 Характеристика галузі роздрібної торгівлі

2.1.1 Роздрібна торгівля України

2.1.2. Забезпеченість торговими площами

2.1.3 Державне регулювання галузі

2.1.4 Вплив кризи на сектор торгівлі

2.1.5 Можливості розвитку торгівлі в Україні

2.2 Аналіз конкуренції

2.2.1 Формати торгівельних мереж в Україні

2.2.2. Аналіз конкурентів торгової мережі «XXX»

2.3 Аналіз споживачів

2.3.1 Аналіз споживачів регіонів реалізації проекту

2.4. Маркетингова стратегія проекту

3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

3.1. Організаційно-правова форма реалізації проекту

3.2. Організаційний план

4. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

4.1 Умови і допущення прийняті для розрахунку

4.2. Вихідні дані

4.2.1. Податкове оточення

4.2.2. Номенклатура і ціни реалізації товарів

4.2.3. План продажів продукції

4.2.4. Ціни закупа на окремі види товарів

4.2.5. Калькуляція витрат

4.2.6. Інвестиційні витрати

4.3. Розрахунок прибутків, збитків і грошових потоків

4.4. Джерела, форми і умови фінансування

4.5. Оцінка економічної ефективності проекту

5. Оцінка ризиків

5.1 Аналіз чутливості

5.2. Рівень беззбитковості

5.3. Оцінка проектних ризиків

6 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

6.1. Розрахунок необхідного обсягу забезпечення:

6.2. Види застави

Загальна вартість проекту розвитку мережі торговельних точок «Єва» (постачання та монтаж торгового обладнання, поставку та установку ІТ обладнання, поставку та монтаж маркетингового обладнання, навчання персоналу) орієнтовно складе понад 339 млн. Грн.

Для здійснення даного проекту необхідно залучити:

- зовнішні інвестиції в сумі 167,6 млн. Грн;
- власний внесок в проект в сумі 171,4 млн. Грн;

Фінансування інвестиційного проекту планується за рахунок залучення довгострокових кредитних коштів комерційних банків України (табл..2.5.)

Таблиця 2.5.

Розрахунок суми і терміну погашення кредиту і відсотків по ньому

Термін погашення кредиту	Отримання кредиту	Погашення тіла кредиту	Заборгованість	% ставка та сума відсотків, грн		
	грн	грн	грн	%	нач	упл
01.01.20	6 345 165		6 345 165	11%	58 164	58 164
01.02.20			6 345 165	11%	58 164	58 164
01.03.20			6 345 165	11%	58 164	58 164
01.04.20	9 517 748		15 862 914	11%	145 410	145 410
01.05.20			15 862 914	11%	145 410	145 410
01.06.20			15 862 914	11%	145 410	145 410
01.07.20	9 517 748		25 380 662	11%	232 656	232 656
01.08.20			25 380 662	11%	232 656	232 656
01.09.20			25 380 662	11%	232 656	232 656
01.10.20	6 345 165		31 725 827	11%	290 820	290 820
01.11.20			31 725 827	11%	290 820	290 820
01.12.20			31 725 827	11%	290 820	290 820
Разом 2020 г	31 725 827	0			2 181 151	2 181 151
01.01.21	11 778 213	2 643 819	40 860 222	11%	374 552	374 552
01.02.21		2 643 819	38 216 403	11%	350 317	350 317
01.03.21		2 643 819	35 572 584	11%	326 082	326 082
01.04.21	11 778 213	2 643 819	44 706 978	11%	409 814	409 814
01.05.21		2 643 819	42 063 159	11%	385 579	385 579
01.06.21		2 643 819	39 419 340	11%	361 344	361 344
01.07.21	11 778 213	2 643 819	48 553 735	11%	445 076	445 076
01.08.21		2 643 819	45 909 916	11%	420 841	420 841

01.09.21		2 643 819	43 266 097	11%	396 606	396 606
01.10.21	8 288 372	2 643 819	48 910 650	11%	448 348	448 348
01.11.21		2 643 819	46 266 832	11%	424 113	424 113
01.12.21		2 643 819	43 623 013	11%	399 878	399 878
Разом 2021 г	43 623 013	31 725 827			4 742 549	4 742 549
01.01.22	12 956 035	3 635 251	52 943 796	11%	485 318	485 318
01.02.22		3 635 251	49 308 545	11%	451 995	451 995
01.03.22		3 635 251	45 673 294	11%	418 672	418 672
01.04.22	12 956 035	3 635 251	54 994 078	11%	504 112	504 112
01.05.22		3 635 251	51 358 827	11%	470 789	470 789
01.06.22		3 635 251	47 723 576	11%	437 466	437 466
01.07.22	12 956 035	3 635 251	57 044 359	11%	522 907	522 907
01.08.22		3 635 251	53 409 108	11%	489 583	489 583
01.09.22		3 635 251	49 773 857	11%	456 260	456 260
01.10.22	9 117 210	3 635 251	55 255 816	11%	506 512	506 512
01.11.22		3 635 251	51 620 565	11%	473 189	473 189
01.12.22		3 635 251	47 985 314	11%	439 865	439 865
Разом 2022 г	47 985 314	43 623 013			5 656 669	5 656 669
01.01.23	4 222 708	3 998 776	48 209 245	11%	441 918	441 918
01.02.23		3 998 776	44 210 469	11%	405 263	405 263
01.03.23		3 998 776	40 211 693	11%	368 607	368 607
01.04.23	6 334 061	3 998 776	42 546 978	11%	390 014	390 014
01.05.23		3 998 776	38 548 202	11%	353 359	353 359
01.06.23		3 998 776	34 549 426	11%	316 703	316 703
01.07.23	6 334 061	3 998 776	36 884 711	11%	338 110	338 110
01.08.23		3 998 776	32 885 935	11%	301 454	301 454
01.09.23		3 998 776	28 887 159	11%	264 799	264 799
01.10.23	4 222 708	3 998 776	29 111 090	11%	266 852	266 852
01.11.23		3 998 776	25 112 314	11%	230 196	230 196
01.12.23		3 998 776	21 113 538	11%	193 541	193 541
Разом 2023 г	21 113 538	47 985 314			3 870 815	3 870 815
01.01.24	5 806 223	2 111 354	24 808 407	11%	227 410	227 410
01.02.24		2 111 354	22 697 053	11%	208 056	208 056
01.03.24		2 111 354	20 585 700	11%	188 702	188 702
01.04.24	8 709 334	2 111 354	27 183 680	11%	249 184	249 184
01.05.24		2 111 354	25 072 326	11%	229 830	229 830
01.06.24		16 626 911	8 445 415	11%	77 416	77 416
01.07.24	8 709 334	2 111 354	15 043 396	11%	137 898	137 898
01.08.24		2 111 354	12 932 042	11%	118 544	118 544
01.09.24		2 111 354	10 820 688	11%	99 190	99 190
01.10.24		10 820 688	0	11%	0	0
01.11.24			0	11%	0	0
01.12.24			0	11%	0	0
Разом 2024 г	23 224 892	44 338 430			1 536 230	1 536 230
ВСЬОГО	167672 584	167 672 584			17 987 413	17 987 413

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Залишок необхідної суми (власний внесок) підприємство буде акумулювати за рахунок одержуваного прибутку і амортизаційних відрахувань.

Реалізацію проекту передбачається здійснити протягом 60 місяців від моменту придбання необхідного обладнання до виведення останнього магазину на прибутковий рівень.

Фінансування (кредитні кошти) планується залучити на наступних умовах:

- термін фінансування - до 5 років;
- в якості забезпечення розглядається: заставу нового обладнання при експортному фінансуванні, товари в обороті для комерційних банків України;
- фінансується до 50% вартості проекту.

Даний проект планується реалізувати за допомогою залучення довгострокового фінансування комерційного банку.

При цьому планується профінансувати 50% сумарних витрат за проектом за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахунок розміру інвестицій у обладнання наведений у табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Розрахунок інвестицій у обладнання

п/п	Обладнання	Сума, грн
1	БМР	23 325 000,00
2	Маркетингове обладнання	32 914 166,67
	<i>Віготовлення та монтаж вивесок</i>	12 958 333,33
	<i>Виготовлення та монтаж зовнішніх банерів та поклейка вікон</i>	5 183 333,33
	<i>Внутрішнє деко</i>	14 772 500,00
3	Кондиціонери (вентилятори)	14 223 069,26
	<i>кондиціонер потужністю 48000 Btu</i>	7 049 333,33
	<i>кондиціонер потужністю 36000 Btu</i>	3 110 000,00
	<i>Вартість монтажу кондиціонерів</i>	4 063 735,93
4	Інвестиції у торгове обладнання	29 653 850,00
	<i>Стелажи</i>	28 508 333,33
	<i>Зборка обладнання</i>	1 145 516,67
5	Інвестиції в ІТ забезпечення	35 105 887,33
6	Інвестиції в забезпечення безпеки	23 965 299,76
	<i>Антикравдіжна система захисту товару</i>	9 230 480,50
	<i>Охранна та тривожна сигналізація</i>	3 878 294,84

	Пожарна сигналізація	5 987 259,62
	Система відеоспостереження	4 869 264,80
7	Інвестиції ДП	3 552 397,50
	меблі	2 931 330,50
	МБП	620 963,33
	РАЗОМ FCA(INCOTERMS 2020)	162 739 670,52

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Таким чином, розмір інвестицій у обладнання становить 162,7 тис.грн.

В процесі реалізації проекту буде проведено наступні заходи:

- підготовка проекту розвитку торгової мережі;
- поставка обладнання;
- відкриття нових торгових точок;
- вивід торгових точок на беззбитковий рівень.

Роботи по відкриттю магазинів ведуться за узгодженням із всіма , беручими у ньому участь, підрозділами.

Нижче наведений типовий календарний план виконання основних робіт при відкритті магазину. За кожним етапом закріплено департамент виконання та відповідальну особу (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Календарний план виконання основних робіт.

Північна філія з/пл сітка № 2 склад 23,2 м2	Ева	Плановані терміни	
		Дата початку	Дата завершення
	Назва завдання		
	Відкриття магазину		16.12.2020
	Укладення договору оренди		28.09.2020
Підготовка бухгалтерсь кої документації	Включення в договір на інкасацію		05.12.2020
	Установка терміналів для обслуговування за платіжними картками		07.12.2020
Проектування і документації	Виїзд на об'єкт для зняття точних розмірів		01.09.2020
	Надання акту огляду приміщення із зазначенням тих. робіт		03.09.2020

я	Надання фотографій под'їзний шляхів до магазину (на вимогу з логістики)		03.09.2020
	Надання ТЗ до відділу СТД для поліпшення умов вивантаження		28.10.2020
	Попередня планування магазину (креслення)		04.10.2020
	Передача в ДП попереднього плану розміщення торгового обладнання та узгодження цього плану		05.10.2020
	Розстановка товарних груп ДП і повернення плану в Департамент проектування		06.10.2020
	Проект реклами з технічним описом монтажу		16.11.2020
	Остаточний проект магазину (креслення + всі додатки)		28.10.2020
	Передача плану магазину в департамент ІТ із зазначенням інформаційних точок		28.10.2020
	Передача плану магазину в департамент Обладнання		28.10.2020
	Передача плану магазину в департамент СБ		28.10.2020
	Передача плану магазину в департамент РИН		28.10.2020
	Передача плану магазину в департамент маркетингу		28.10.2020
Реконструкція / ремонт	Кошторис і договір на виробництво ремонтно-будівельних робіт		26.10.2020
	Узгодження установки пандуса для колясок та візків		ТЦ
	Узгодження проекту у власника		27.10.2020
	Акт прийому-передачі приміщення від власника		08.10.2020
	ремонт складу	27.10.2020	04.12.2020
	Прийом приміщення складу в експлуатацію		04.12.2020
	Ремонт торгового залу	27.10.2020	04.12.2020
	Прийом торгового залу		04.12.2020
	Приймання СМР Управлінням Експлуатації СТД		04.12.2020
	Підписання Акту прийому-здачі робіт (з будівельною організацією)		04.12.2020
Обладнання	Замовлення малої механізації (при необхідності: візок вантажний, рокла і т.п.) до відділу СТД		02.11.2020
Обладнання	Замовлення складського обладнання		19.10.2020
	Замовлення торгового обладнання		19.10.2020
	Замовлення супутнього обладнання		19.10.2020
	Узгодження установки велопарковки		19.10.2020
	Монтаж складського обладнання		05.12.2020
	Повідомити керуючого. про час поставки обладнання і суми грн. для його розвантаження (гроші передає відділ обладнання)		03.12.2020
	Поставка торгового обладнання на магазин		04.12.2020
	Прийом обладнання та ТМЦ на магазині керуючим		04.12.2020

	Монтаж торгового обладнання	05.12.2020	08.12.2020
	Підписання акту приймання готовності торгового обладнання		08.12.2020
	Здача в бухгалтерію звіту про прийнятих ТМЦ та основні засоби магазину		26.12.2020
Забезпечення	Договір на дератизацію		01.12.2020
	Договір на вивіз ТПВ		01.12.2020
	Купівля мікрохвильовки, чайника, килимок і ложка для взуття		01.12.2020
	Укладання договорів на надання комунальних послуг		01.12.2020
	Замовлення і постачання бака для ТПВ (якщо необхідно)		04.12.2020
	Замовлення і постачання сейфа, стільців		04.12.2020
	Поставка малоцінного інвентарю, господарчих товарів, канцтоварів		04.12.2020
	Виготовлення штампу		10.11.2020
	Завезення меблів (робоче місце комірника, керівника)		05.12.2020
	Завезення меблів (побутові приміщення)		05.12.2020
Охорона праці	Замовлення, покупка журналів		04.12.2020
Побудова інформаційної інфраструктури	Заклад в базу Програми та 1С нової фірми і підприємства (залишається стара)		03.09.2020
	Установка телефонного номера і телефонного апарату		07.12.2020
	Внесення інформації про координати магазину на сайт		30.11.2020
	Узгодження проекту (схеми) з відділом СТД (точки установки устаткування)		30.10.2020
	Надання в РБ мережевих налаштувань для відеореєстратора		06.11.2020
	Узгодження і установка, при необхідності зовнішньої озвучення	28.10.2020	07.12.2020
	Установка виділеного каналу зв'язку (узгодження дати з СТД)	30.11.2020	07.12.2020
	Виконання робіт з розведення СКС (согласавоніє дати з СТД)	30.11.2020	07.12.2020
	Підготовка робочого місця керівника	05.12.2020	07.12.2020
	Підготовка робочого місця комірника	05.12.2020	07.12.2020
	Підготовка документів для реєстрації РРО		02.11.2020
	Налаштування функції хот-спот для доступу клієнтів до Вай-фай		07.12.2020
	Налаштування кас (дата повинна збігатися з доставкою розмінної монети на магазин)		07.12.2020
	Звукове оформлення магазину (согласавоніє дати з СТД)		07.12.2020

	Підписання керуючим акта готовності інформаційної інфраструктури магазину		07.12.2020
	Організація і наявність тех. Підтримки на магазині		16.12.2020
Побудова системи охоронної та пожежної сигналізації	ТЗ для установки охоронної та пожежної сигналізації		30.10.2020
	Узгодження проекту (схеми) з відділом СТД (точки установки устаткування)		30.10.2020
	Подача заявки в ІТ на надання мережевих налаштувань для відеореєстратора		30.10.2020
	Установка охоронної та пожежної сигналізації (узгодження дати з СТД)	02.12.2020	04.12.2020
	Підключення камер відеоспостереження (узгодження дати з СТД)		07.12.2020
	Установка системи чек-поінт		07.12.2020
Товар	Визначення асортименту		04.11.2020
	Формування матриці формату магазину		10.11.2020
	Відкриття асортименту магазину в утиліті		11.11.2020
	Перевірка і коригування буферів		12.11.2020
	Формування графіка першого замовлення		13.11.2020
	Відкриття графіка замовлень в утиліті		13.11.2020
	Інформування Гудстрім про включення магазину		17.11.2020
	Контроль і коригування акцій (початок формування замовлень)		19.11.2020
	Замовлення товару у постачальників	25.11.2020	30.11.2020
	Поставка товару на магазин	08.12.2020	11.12.2020
	Замовлення товару у РЦ		23.11.2020
	Поставка товару з РЦ		08.12.2020
	Викладка товару	09.12.2020	15.12.2020
Персонал	Формування штатного розкладу		29.10.2020
	Формування та затвердження Команди відкриття		02.11.2020
	Заповнення форми укомплектованості штату нового магазину		09.11.2020
	Підбір торгового персоналу		04.12.2020
	Подача в HR департамент заявки про розміщення оголошення в інтернеті, газеті про вакансії на новий магазин		28.10.2020
	Затвердження кандидатури керуючого		28.10.2020
	Стажування торгового персоналу		04.12.2020
	Пакет санкціжок		04.12.2020
	Оформлення персоналу		04.12.2020
	Виведення комірника і вантажника		04.12.2020
	Виведення прибиральниці		04.12.2020
	Виведення персоналу		08.12.2020

	Виведення представника СБ регіону на першу поставку товару		08.12.2020
	Забезпечити наявність персоналу в кількості 2 чоловік щодня (стажисти, партаймери, або діючі співробітники з інших магазинів) на підтримку команди відкриття	09.12.2020	15.12.2020
Нерухомість	Вхід орендарів в зону суборенди (обладнання та товар)		–
Пожежна частина	Замовлення, покупка і доставка вогнегасників		04.12.2020
Маркетинг	Попередній проект рекламного обладнання		04.11.2020
	Обговорення і узгодження проекту реклами з дир. філії		05.11.2020
	Затвердження проекту зовнішньої реклами і передача ДП		06.11.2020
	Установка банера "Скоро відкриття Єви"		16.10.2020
	Установка банера "Запрошуємо на роботу"	02.11.2020	06.11.2020
	Замовлення на підрядника зовнішніх конструкцій та внутрішньої реклами		16.11.2020
	Внутрішня навігація - МОНТАЖ	06.12.2020	07.12.2020
	Встановлення ТВ	06.12.2020	07.12.2020
	Зовнішня навігація банери - МОНТАЖ		08.12.2020
	Якщо в магазині більше одного торгового залу - встановити навігацію в інші зали		07.12.2020
	Узгодження і установка штендера (якщо є можливість)		–
	Надання в ДП плану рекламної кампанії		04.12.2020
	Поставка в магазин акційних газет поточної акції та рекламні матеріали (POS матеріали і т.п.)	08.12.2020	11.12.2020
	Підписання акту приймання готовності рекламного обладнання		12.12.2020
	Запуск рекламної кампанії (з дир. Філії погоджувати) Визначити дати свят, для замовлення рекламних матеріалів	01.12.2020	
	Відкриття магазину		16.12.2020

Календарні плани відкриття магазинів входять до бізнес –планів кожного департаменту. Виконання планів контролюється відповідними звітами.

2.3. Система управління міжнародними проектами підприємства

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення

відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана із масовим ростом масштабів і складності проектів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, обґрунтовують його й оцінюють життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців, зокрема за допомогою торгів і конкурсів; готують і укладають контракти; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики; забезпечують контроль за реалізацією проекту.

Система управління міжнародними проектами підприємства передбачає формування комплексу заходів, які б в майбутньому могли б допомогти підприємству вийти на нові ринки. ТОВ «РУШ» під час розробки системи управління міжнародними проектами намагається розробити таку систему, яка б вирішила на ступні завдання:

1. Усунення перешкод та створення умов ; створення цілісної системи управління міжнародними проектами , розвиток інфраструктури , сприяння інноваціям , поліпшення умов залучення інвестицій ефективного впровадження валютного та митного регулювання ;

2. Стратегічна робота з ринками у фокусі : визначення ключових ринків, підготовка коректної інформації про стан ринку;

3. Доступ до ринків : ефективне використання існуючих угод, налагоджування довгострокових відносин з новими партнерами.

ТОВ «РУШ» має власний відділ по роботі з митницею, що суттєво пришвидшує та полегшує процес роботи з клієнтами. Всі митні декларації оформлюються на двох основних умовах поставки: для автотранспортних перевезень FCA, DAP ; залізничні перевезення DAP,CIP.

Оформлення митних декларацій здійснюється на митном посту «Південний Термінал» за адресою: м. Обухів, вул. Трипільська 33.

Також всі етапи оформлення документів здійснюються в електронному вигляді способом передачі даних про товар згідно номенклатурі УКЗТЗЕД.

Всі товари, що готуються на експорт проходять наступну процедуру митного оформлення:

- Підготовка необхідних документів;
- Підготовка товару, пакування і передача перевізнику для пакування;
- Доставлення товару до пункту митного контролю;
- Підготовка митної декларації та супровідних документів;
- Передача документів відповідальним особам, проведення санітано – екологічного контролю;
- Перетин державного контролю;
- Отримання повідомлення про фактичне вивезення товару за межі

України.

Отже процедура митного оформлення як частина проектної діяльності відіграє важливу роль в рамках успішного виконання проекту, отримання всіх необхідних документів вчасно, та уникнення сплати додаткових штрафів чи неустойок.

Для успішного втілення проектів від на стадії їх створення то запуску і подальшого супроводження в компанії створена проектна група, до складу якої входять ведучі представники всіх департаментів компанії.

Для швидкого вирішення форс-мажорних питань розроблена спеціальна система швидкого реагування.

До задач проектної групи також входить систематичний аналіз ключових показників з метою завчасного передбачення шляхів розвитку проектів, а також:

- управління основними бізнес-процесами;
- управління асортиментом;
- управління виручкою та ціноутворення;
- управління категоріями;

- управління просуванням товарів;
- проектування логістичної мережі;
- планування логістики;
- поповнення та розподіл запасів;
- планування транспортних перевезень;
- управління магазинами;
- управління Інтернет-торгівлею;
- управління лояльністю клієнтів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ.

3.1. Розрахунок показників ефективності проекту.

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена ця оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу, варіанти його альтернативного використання, додатковий потік прибутку підприємства у наступному періоді. Ця об'єктивність і всебічність оцінки ефективності інвестиційних проектів значною мірою визначається використанням сучасних методів її проведення.

Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування. Відповідно розрізняють і методи, що застосовуються на окремих етапах планування та оцінки:

- на етапі проведення технічного аналізу та при плануванні фінансування проекту, коли відомі не всі умови підприємницької діяльності, вибір здійснюється на практиці за допомогою *спрощеного часткового аналізу*;
- на вирішальній стадії оцінки необхідно розглянути проект в цілому, приймаючи до уваги результати часткового аналізу, а потім прийняти позитивне або відхиляюче проект рішення. Це здійснюється за допомогою *глобальних моделей*. Глобальними вони називаються тому, що дозволяють враховувати всі умови фінансової сфери.

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні показники ефективності інвестиційного проекту

Назва показника	Необхідність
Чистий дисконтований дохід (NPV)	Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту
Внутрішня норма	Показує верхню межу припустимого рівня

дохідності (IRR)	дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим
Модифікована внутрішня норма дохідності (IRR)	Модифікована Внутрішня норма дохідності MIRR передбачає знаходження такої внутрішньої норми дохідності, яка зрівнює поточну оцінку інвестиційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проектом, і розраховується при визначеній відсотковій ставці.
Індекс прибутковості (PI)	Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проекту
Середня норма рентабельності (ARR, %)	Показує співвідношення між середньорічними надходженнями та початковими інвестиціями
Період окупності (PB)	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції
Дисконтований період окупності (BPB)	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу

Джерело: складено автором на основі джерела [70].

Метою будь-якого проекту є отримання прибутку (для інвестора гарантія повернення вкладених коштів). Тому необхідно розрахувати точку беззбитковості (вона ж - точка рівноваги - break-event point), тобто мінімально допустимий обсяг продажів, який покриває всі витрати на реалізацію продукції, не приносячи при цьому ні прибутку, і збитків.

Точка беззбитковості визначається на підставі даних про обсяги реалізації продукції і витратах (постійних і змінних) на її реалізацію і характеризує мінімально допустимий обсяг продажів за період.

$$\text{BER (у грошовому виразі)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{(Виручка від реалізації - Змінні витрати)}} \quad * \text{Виручка від реалізації}$$

В даному проекті для забезпечення беззбитковості торговельної точки необхідно забезпечити реалізацію продукції на суму близько 1070 млн. грн в рік.

Очікувані результати від реалізації проекту:

- кількісний склад мережі торгових точок «Єва» - понад 1000 магазинів (разом магазини у межах та поза межами України);
- збільшення обсягу продажів до рівня понад 4 000 млн. Грн на рік;
- частка ринку в сегменті спеціалізованих магазинів - не менше 35%;
- норма чистого прибутку не нижче 4,6%;
- внутрішня норма прибутковості - не нижче 30%;
- період окупності проекту – 3,55 роки;
- чистий прибуток від реалізації проекту - понад 500 млн. грн..

Таблиця 3.2.

Звіт про прибутки та збитки протягом терміну реалізації проекту

Звіт про прибутки та збитки, тис грн	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024
Доход					
Виручка від реалізації	112 480	474 200	1 069 380	1 748 910	1 877 860
Разом	112 480	474 200	1 069 380	1 748 910	1 877 860
Відсотки сплачені	2 181	4 743	5 657	3 870	1 536
Доход за винятком сплачених відсотків	110 299	469 457	1 063 723	1 745 040	1 876 324
Витрати					
Матеріальні витрати	57 662	272 801	633 756	1 055 522	1 137 401
Витрати на оплату праці	12 356	58 457	135 805	226 183	243 729
Амортизація ОФ	15 440	27 105	39 656	43 023	43 023
Інші витрати	8 237	38 972	90 537	150 789	162 486
Загальновиробничі витрати	4 119	19 486	45 268	75 394	81 243
Разом витрати	97 814	416 821	945 022	1 550 911	1 667 882
Операційний прибуток	12 485	52 636	118 701	194 129	208 442
Податки та збори	1 237	5 216	11 763	19 238	20 656
Чистий прибуток	11 248	47 420	106 938	174 891	187 786

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Головним показником оцінки інвестиційного проекту є термін окупності (Payback Period - PBP).

Це період часу від моменту початку реалізації проекту до того моменту експлуатації об'єкта, в якому сумарні доходи від експлуатації стають рівними початковим інвестиціям.

Таблиця 3.3.

Розрахунок терміну окупаємості , норми чистого прибутку n та NPV

Параметри	Пізначення	Інвестиція	Термін функц. проекту				
			2 020	2 021	2 022	2 023	2 024
Ставка дисконтування	r		15,56%	15,56%	15,56%	15,56%	15,56%
Коефіцієнт дисконтування = $\text{СТЕПЕНЬ}((1 - 15,56\%); n)$			0,844	0,713	0,602	0,508	0,429
Сума інвестицій 0 тис грн	CI	339 055					
-кредит банку		167673					
-власні кошти		171 382					
Грошовий потік, разом тис. Грн	Q		26 688	74 524	146 594	217 914	230 809
- чистий прибуток			11 248	47 420	106 938	174 891	187 786
- амортизація			15 440	27 105	39 656	43 023	43 023
Чиста поточна вартість, тис.грн	NPV		-312 366	-237 842	-91 249	126 665	357 474
Дисконтований грошовий потік	PV_t (ставка дисконтування * грошовий потік)		22525	53136	88250	110700	99017
Дисконтований грошовий потік накопичувально	PV_{t+} (дані попереднього періоду + поточного)		22 536	75 672	163 931	274 715	373 797
Термін окупаємості інвестицій, роки	PBP				3,55		
Норма чистого прибутку			1,0%	2,2%	3,4%	4,8%	5,0%

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як бачимо із таблиці, термін окупності PBP становить три роки і частину четвертого року, тому що знак «мінус» зникає на четвертому році.

$$PBP = 3 + (91249/163931) = 3,55$$

Даний показник по передбачуваному проекту становить 3,55 року - термін, через який відбудеться повне повернення грошового капіталу.

Чиста теперішня вартість проекту — Net Present Value (NPV). Це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій).

Чиста теперішня вартість проекту — це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки дохідності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус).

При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту, звичайно, є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів. Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля — проект не приймається.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \text{ де}$$

CF — чистий грошовий потік;

i - період;

r - множитель дисконтування.

Щоб адекватно оцінити проект з точки зору ефективності використання інвестованих коштів, потрібно все потоки майбутніх надходжень і платежів привести в порівнянний вид з урахуванням впливу фактора часу. Перерахунок зазначених величин на поточний момент часу - момент початку здійснення проекту - проводиться за допомогою коефіцієнтів дисконтування.

З огляду на розрахунки стосовно проекту (табл.3.3.) NPV становить 357,5 тис грн. Крім економічного ефекту, при реалізації інвестиційного проекту може досягатися певний соціальний та екологічний ефект. Тому наступним

кроком аналізу ефективності інвестиційного проекту має бути оцінювання саме за цими критеріями.

3.2. Аналіз ризиків та управління ними.

Розрахунок ризиків є необхідною аналітичним засобом для визначення слабких місць проекту.

Оновні групи ризику:

Комерційний ризик – це вірогідність неотримання певного прибутку внаслідок здійснення заходів щодо використання всього організаційно-технічного, виробничого і наукового потенціалу фірми. Комерційні ризики є небезпекою втрат під час фінансово-господарської діяльності. Вони означають невизначеність результату здійсненої комерційної операції. За структурною ознакою комерційні ризики поділяють на майнові, торгові, маркетингові, ділові, розрахункові. Майнові ризики – це ризики, пов’язані з вірогідністю втрат майна внаслідок крадіжки, диверсії, халатності, надмірного навантаження технічної і технологічної систем (що може вивести системи з ладу) тощо. Торгові ризики є ризиками, пов’язаними із збитком унаслідок затримки платежів, відмови від платежу в період транспортування товару, непоставки товару. Чинниками маркетингового ризику є конкурентоспроможність продукції і фірми, загалом, цінова і асортиментна політика, правові аспекти. Діловий ризик визначається такими чинниками, як організаційно-технічний потенціал підприємства, ефективність виробничої і інвестиційної діяльності, стійкість фінансового становища, ефективність системи управління, складність продукції, яку виробляють. Розрахунковий – характеризує вірогідність фінансових втрат внаслідок неправильно вибраного моменту, форми і терміну платежу.

Організаційний ризик (ризик, пов'язані з внутрішньої організаційної роботи компанії: помилки менеджменту і співробітників компанії, проблеми внутрішнього кон-тролю, погано розроблені правила та ін.).

Фінансовий ризик (ризик того, що учасники-контрагенти не виконають свої зобов'язання перед компанією в термін, що фірма не зможе в конкретний момент погасити свої зобов'язання наявними капіталом). Причини фінанси-вого ризику – це інфляційні чинники, зростання облікових ставок банку, зниження вартості цінних паперів тощо. Фінансовий ризик є функцією часу. Як правило, ступінь ризику для цього фінансового активу або варіанта вкладення капіталу збільшується в часі.

Фінансо-ві ризики поділяють на:

- ринковий ризик (ризик зміни ринкових параметрів);
- кредитний ризик (ризик невиконання зобов'язань контрагентом по операції);
- опера-ційний ризик (ризик всіляких помилок);
- інвестиційний.

Ринковий ризик — це ризик зміни ринкових параметрів: цін базових активів (акцій, валюти, товарів), термінових інструментів, волатильностей (параметрів, що відображають активність ринку) і кореляцій між цінами фінансових інструментів, мож-ливість негативної зміни вартості активів внаслідок коливань відсоткових ставок, курсів валют, цін акцій, облігацій і товарів (різними видами ринкового ризику є, зокрема, валю-тний і відсотковий ризики). Ринкові ризики — це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: інфляційний ризик, валютний ризик, ризик ліквідності.

Валютні ризики є небезпекою валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу однієї іноземної валюти щодо іншої під час проведення зовнішньоекономічних, кредитних і інших валютних операцій; характеризує вплив зміни курсу валют на фінансово-господарську діяльність підприємства. Інфляційний ризик – це ризик того, що під час зростання інфляції одержув-ані

грошові доходи знецінюються з погляду реальної купівельної спроможності швидше, ніж зростають. У таких умовах підприємець несе реальні втрати.

Ризики ліквідності – це ризики, пов’язані з можливістю втрат під час реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їх якості і споживної вартості. Ризик ліквідності – це ризик неможливості реалізації активу в обмежені терміни на ринку.

Кредитний ризик – небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків, що належать кредитору. До кредитного ризику належить також ризик такої події, при якій емітент, що випустив боргові цінні папери, виявиться не в змозі виплачувати відсотки по них або основну суму боргу.

Кредитний ризик – це вірогідність невиконання своїх зобов’язань іншою стороною операції. Кредитні ризики включають ризики непогашення дебіторської заборгованості в строк у повному обсязі, ризики неповернення позикових засобів і доходу (відсотків) по них у строк в повному обсязі, ризики низької ліквідності прийнятого забезпечення, зокрема застави (ризики відсутності можливості реалізувати забезпечення в прийнятний термін без істотних втрат). Також кредитний ризик – вірогідність негативної зміни вартості активів (портфеля кредитів) внаслідок нездатності контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов’язання, зокрема, з виплати відсотків і основної суми позики відповідно до термінів і умов кредитного договору (до кредитного ризику зараховують також і ризик оголошення позичальником дефолту). Кредитний ризик характеризує узагальнююче поняття всіх ризиків, пов’язаних з процесом оцінки позичальника.

Операційний ризик — ризик втрат внаслідок технологічних збоїв, операційних помилок тощо. На теперішній час під операційним ризиком розуміють можливість прямих чи непрямих збитків внаслідок некерованих подій, технологічних помилок, які стосуються таких джерел ризику: системні технології, люди, майно, взаємовідносини з третіми сторонами, зовнішні дії. Операційний ризик – це можливість непередбачених втрат унаслідок технічних помилок під час проведення операцій, умисних і ненавмисних дій персоналу,

аварійних ситуацій, збоїв апаратури тощо (до операційних ризиків часто зараховують і збитки, зумовлені помилками в моделі або методах оцінювання і управління ризиками, що використовується). Операційні ризики включають ризики основної діяльності, юридичні, інформаційні та ризики персоналу.

Інформаційні ризики — це небезпека виникнення збитків внаслідок використання компанією інформаційних технологій. Іншими словами, ІТ-ризики пов'язані зі створенням, передаванням, зберіганням і використанням інформації за допомогою електронних носіїв і інших засобів зв'язку. ІТ-ризики можна розділити на дві категорії: ризики, спричинені просочуванням інформації і використанням її конкурентами або співробітниками в цілях, які можуть зашкодити бізнесу; ризики технічних збоїв роботи каналів передавання інформації, які можуть спричинити збитки.

Юридичний ризик — ризик втрат унаслідок того, що учасник ринку відповідно до законодавства не зобов'язаний виконувати умови операції. Практично це ризик недостатнього опрацювання нормативних документів. Юридичні ризики — це ризики втрат, зв'язаних з тим, що законодавство або не було враховане взагалі, або змінилося в період операції; ризик невідповідності законодавств різних країн; ризик некоректно складеної документації, внаслідок чого контрагент має змогу не виконувати умови договору.

Ризик персоналу полягає у тому, що операційні ризики, насамперед, були пов'язані з людиною: прямі і непрямі втрати бізнесу виникають через помилки персоналу, менеджменту, розкрадань і зловживань. І навіть у тих випадках, коли вони спричинені збоями в роботі телекомунікацій, обчислювальної техніки і інформаційних систем, в основі їх здебільшого є помилки людей.

Ризик основної діяльності — це ризик втрат, пов'язаний із неправильним вибором спеціалізації підприємства, із непотрібністю такого виробництва, загалом, чи у конкретному регіоні. Інвестиційний ризик зумовлений вибором вкладення капіталу з метою отримання економічної вигоди протягом деякого проміжку часу. Інвестиційний ризик об'єднує відсотковий,

біржовий та селективний ризики. До відсоткових ризиків належить небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними інститутами внаслідок перевищення відсоткових ставок, виплачуваних ними по залучених засобах, над ставк-ами за наданими кредитами. До відсоткових ризиків зпраховують також ризики втрат, які можуть понести інвестори у зв'язку із зміною дивідендів по акціях, відсо-ткових ставок на ринку по облігаціях, сертифікатах і інших цінних паперах.

Відсотковий ризик несе емітент, що випускає в обіг середньострокові і довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком при поточному пониженні середн-ьоринкового відсотка порівняно з фіксованим рівнем. Інакше кажучи, емітент міг би залучати засоби з ринку під нижчий відсоток, але він вже зв'язаний зробленим ним випуском цінних паперів. Цей вид ризику при швидкому зростанні відсоткових ставок в умовах інфляції має значення і для короткострокових паперів.

Біржові ризики є небезпек-ою втрат від біржових операцій. До цих ризиків належать: ризик неплатежу по комерційних операціях, ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми тощо.

Селек-тивні ризики (від лат. *selectio* – вибір, відбір) – це ризики неправильного вибору способу вкладення капіталу, виду цінних паперів для інвестування порівняно з іншими видами цінних паперів під час формування інвестиційного портфеля.

Крім вищенаведених ризиків на торгівельне підприємство впливають, також, інші зовнішні ризики, на які підпр-иемство не має безпосереднього впливу, але які значно впливають на результати його діяльності. До інших зовнішніх ризиків можна зарахувати політичний, форсмажорний, регіональний, природно-кліматичний.

Регіональний — характеризує особливості регіону, в якому планується або вже здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства. Форс-мажорний — зумовлений негати-вним впливом стихійних сил природи.

Під політичним ризиком у вузькому значенні слова розуміють вірогідність фінанси-ових втрат для фірми внаслідок дії несприятливих політичних чинників у країні розміщення інвестицій.

Природно-кліматичний ризик зумовлений впливом на діяльність підприємства зміни погодних умов, сезонів, температури повітря, вологості тощо.

Техніко-вироб-ничий ризик (екологічний ризик, ризик виникнення аварій, пожеж, поломов; ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні і монтажі, ряд будівельних ризиків та ін.)

Систематичні ризики - ризики, які не можуть бути усунені в результаті якого-небудь впливу з боку управл-іння об'єктом, тобто присутні завжди.

Несистема-тичні ризики - ризики, пов'язані безпосередньо з проектом, а отже можуть бути усунені частково або повністю в результаті впливу з боку ініціаторів проекту.

Основні фактори ризику при оцінці інвестиційних проектів:

- надходження від продажу (обсяг продажів - головний невизначений фактор і ціна);
- поточні витрати та об'єм інвестицій.

Основні методи аналізу ризиків викладені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Методи оцінки інвестиційних ризиків

Метод	Характеристика методу
Метод аналогій	Полягає в аналізі всіх наявних даних, які є в розпорядженні підприємства, що стосуються здійснення аналогічних проектів з метою розрахунку ймовірності втрат. Значну роль при цьому відіграє банк інформації про всі реалізовані проекти, який створюється на основі їх оцінки уже після завершення. Найбільш шир-око метод аналогій застосовується при оцінці ризику проектів, які часто повторюються, наприклад, в будівництві.

Метод коригування ставки дисконту з поправкою на ризик	Дозволяє за рахунок збільшення ставки відсотка на величину надбавки за ризик (премія за ризик) врахувати фактори ризику при розрахунку ефективності проекту.
Метод зміни грошового потоку	Грошовий потік коригується та очищається від ризику за допомогою коефіцієнтів зниження, які являють собою ймовірність появи гарантованого грошового надходження. Проект, в якого відкоригований грошовий потік має найбільшу NPV, вважається найменш ризикованим.
Метод критичних значень (метод варіації параметрів)	Базується на знаходженні таких значень змінних чи параметрів проекту, які приводять величину відповідного критерію
Аналіз чутливості	Це метод, точно показує, наскільки змінюється NPV і IRR у відповідь на певну зміну однієї вхідної змінної при тому, що всі інші умови не змінюються. Дозволяє фрагментувати визначені вихідні величини і проводити самостійне дослідження кожної із складових частин вихідної величини, що визначає різноманіття підходів у проведенні аналізу чутливості.
Аналіз сценаріїв розвитку	Це метод аналізу ризику, який розглядає як чутливість NPV до змін ключових змінних, так і спектр можливих значень змінних. Дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через вірогідність кожного сценарію. Цей вид аналізу може виконуватися як за допомогою електронних таблиць, так і з застосуванням спеціальних комп'ютерних програм, які дозволяють використовувати методи імітаційного моделювання.
Метод дерева	Метод ситуаційного аналізу, сутність якого полягає у

рішень	процедурі прийняття управлінських рішень з погляду оцінки рівня ризику з певного питання, яке виникає в результаті реалізації будь-яких проектів. Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.
Метод Монте-Карло або метод імітаційного моделювання	Він об'єднує аналіз чутливості та аналіз розподілів ймовірностей вхідних змінних. Моделювання вимагає потужної системи програмного забезпечення, в той час як аналіз сценаріїв можна провести на комп'ютері в середовищі електронних таблиць.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Метою аналізу ризиків є визначення ступеня можливого несприятливого впливу чинників ризику на величину результуючих показників ефективності проекту.

Для даного проекту був обраний аналіз ризиків за допомогою експертного методу, схваленого комісією Європейського співтовариства в 1994 році.

Таблиця 3.5.

Аналіз ризиків

Вид ризику	Негативний вплив на прибуток	Можливі наслідки	Оцінка ймовірності настання	Оцінка збитку для проекту	Загальний бал
Нестійкість попиту на продукцію	Падение спроса с ростом цен	Зниження прибутковості операційної діяльності, погіршення показників ефективності проекту	0,2	10	2
Зниження цін конкурентами	Снижение цены	Дефіцит оборотних коштів, необхідність залучення додаткових позикових коштів	0,1	10	1
Збільшення продажу конкурентами	Падіння обсягів продажів або зниження ціни		0,5	4	2
Неплатоспроможність населення	Падіння обсягів продажів, зменшення		0,3	6	1,8

	прибутку			
Збільшення цін на продукцію та матеріали, відсутність альтернатив Рост цен на продукцию и материалы, отсутствие альтернатив	Зниження прибутку	0,1	9	0,9
Несатисфакція якості продукції та матеріалів	Зменшення обсягів продажів	0,1	5	0,5
Знос обладнанн	Збільшення простоїв і витрат на ремонт	0,1	2	0,2
Збільшення вартості капіталу	Збільшення відсоток-них платежів	0,2	8	1,6

Джерело: складено автором за даними підприємства.

За бальною шкалою оцінки ризиків можна виділити три групи ризиків:

- ☐ з балом до 2 - незначні ризики, спеціальні заходи не приймаються;
- ☐ з балом від 2 до 4 - значні ризики, для них треба розробити комплекс заходів щодо мінімізації ймовірності їх настання;
- ☐ з балом від 4 і більше - істотні ризики, ймовірність їх настання велика і збиток від їх впливу критичний для проекту.

Судячи з аналізу ризиків підприємства, за обраними критеріями жоден показник не підвищується понад бал 2. Тому, з точки зору ризиків проект прийнятий до виконання.

Попередження ризиків і зниження втрат при виконанні бізнес-плану на підприємстві планується вирішувати наступним чином:

- внутрішні ризики, пов'язані із забезпеченням функціонування діючої торговельної діяльності за рахунок організаційних заходів персоналу. На підприємстві досить досвідченого персоналу, щоб ефективно вести бізнес;
- розрахункова норма валового прибутку достатня для того, щоб підприємству вдалося витримати ціновий тиск на ринку;
- реалізовувати тільки найбільш рентабельну продукцію;
- використання програм лояльності та іншої маркетингової активності;
- підтримання рівня цін за рахунок безперервної роботи з управління якістю;
- розширення асортименту продукції;

- укладання довгострокових контрактів з постачальниками продукції і послуг (прямі контракти) на альтернативній основі;
- реалізація бізнес-плану сприяє утриманню позитивного іміджу на ринку, сприятиме збільшенню затребуваності продукції за рахунок високої якості та ефективної цінової політики, що задовольняє запити і вимоги споживачів.

ВИСНОВКИ

В процесі написання дипломної роботи були виконані сформульовані завдання досліджуваної проблеми.

Розробка та втілення проектів, що певним чином модернізують та поліпшують окремі складові діяльності чи діяльність торговельного підприємства в цілому, мають істотне значення для підтримання конкурентного положення підприємства на ринку. При цьому, нововведення несуть із собою ризики, що можливо зменшити за допомогою ефективного управління, завдання якого змінюються в залежності від етапу, на якому знаходиться втілюваний проект.

Запропонована класифікація ризиків торговельного підприємства дає можливість здійснювати ефективне управління ризиками.

Адже перед тим, як чимось управляти, потрібно знати – з чим нам доведеться стикатися, які перепони можуть виникнути, що може спричинити неефективність застосованих заходів.

Саме така класифікація дає найнаочнішу уяву про підприємницькі ризики, що зумовлені конкретними напрямками його діяльності, і дає змогу використання ефективного ризик-менеджменту.

Інновацією у представленій класифікації є підхід до групування ризиків відповідно до специфіки здійснюваних операцій торговельним підприємством.

Систематизовано усі раніше відомі підприємницькі ризики, що дає змогу систематично аналізувати їх та своєчасно передбачати їх наслідки, розробляти методи з їх управління, визначати причини виникнення та їх взаємовпливи.

Важливою складовою управління проектами є розробка життєздатного плану, на якому базується подальше втілення проекту.

Саме на цьому етапі розподіляються ресурси підприємства, правильне співвідношення яких дозволяє досягати бажаних результатів на сприятливих для торговельного підприємства умовах і є базою для ефективного проходження наступних етапів втілення проекту.

Не зважаючи на універсальність описаної методики управління проектами, зокрема торговельних підприємств, вона не завжди спроможна дати високі

гарантії по отриманню бажаних результатів, тому що кожен проект має специфічні характеристики, які необхідно враховувати з першого етапу управління проектом та, за необхідності, вносити поправки у процесі його втілення.

У ході дослідження було встановлено, що представлення ТОВ «РУШ» щодо якості обслуговування клієнтів, засноване на принципі надання найбільш якісних товарів по найменшим цінам та на будіванні системи продажу згідно до уподобань покупців.

Проаналізовано інщі мережі фармату «дрогері», цей аналіз показує якими швидкими темпами розвивається він в Україні. Цей розвиток сприяє поширенню кількості конкурентів для мережі магазинів «ЄВА».

Зробивши аналіз сучасного стану компанії на ринку, видно, що тільки стратегія низьких цін зможе втримати компанію на тому рівні, на якому вона знаходиться в даний момент.

Основним чинником конкурентоспроможності компанії, завдяки виконаній дипломній роботі, являється підвищення якості обслуговування клієнтів та повна орієнтація на споживача, яка зможе втримати компанію на певному лідерському положенні.

ТОВ «РУШ» під час розробки системи управління міжнародними проектами належить розробити таку систему, яка б вирішила на ступні завдання:

1. Усунення перешкод та створення умов ; створення цілісної системи управління міжнародними проектами , розвиток інфраструктури , сприяння іноваціям , поліпшення умов залучення інвестицій ефективного впровадження валютного та митного регулювання ;

2. Стратегічна робота з ринками у фокусі : визначення ключових ринків, підготовка коректної інформації про стан ринку;

3. Доступ до ринків : ефективного використання існуючих угод, налагоджування довгострокових відносин з новими партнерами.

Також, при управлінні проекту слід звернути увагу на управління комунікаціями й інформаційним забезпеченням, обмін інформацією за рахунок комунікацій серед учасників проекту, що є визначною умовою успішної реалізації в умовах міжнародної віддаленої команди. Саме упущення в питаннях комунікації можуть стати важливою перепорою у реалізації проекту, чи досягнення ним запланованих показників прибутковості.

Не менш важливим питанням є вибір та постійне удосконалення інформаційної системи управління проектами, користування одними й тими ж базами даних, що запобігає розбіжностям при складанні різноманітної документації та звітів.

ДОДАТКИ

Додаток А
Екстер'єр магазинів «ЄВА»



Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б
Інтер'єр магазинів «ЄВА»



Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток В
Косметичні бренди представлені у мереже магазинів «ЄВА»



Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Г
 Парфумерні бренди представлені у мережі магазинів «ЄВА»



Джерело: складено автором за даними підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/93364>
 2. Аким Э. Л. Мировые и российские рынки лесной и целлюлозно-бумажной продукции – тенденции взаимосвязи ЦБП и глобального финансового кризиса в 2010–2011 гг. Москва: 2012. 408 с.
 3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами ДМК Пресс, 2010. 472 с.,
 4. Багорова, І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580с.
 5. Берестецкий Г. Л. Новые проекты по производству продукции санитарно-гигиенического назначения Москва, 2008. 356 с.
 6. Бондаренко А. Без взлетов и падений 2008. 347 с..
 7. Бочаева З. Н. Управление экономическим ростом. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2010;
 8. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография К: Саммит-Книга, 2012. 768 с
 9. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров ІРІДІУМ, 2006. 208 с.
 10. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібн. К.: Саммит-Книга, 2010. 200 с.
 11. Бэтьюли Ф. Управление проектом. М.: Р.м.Office, 2014. 247 с.
 12. Вісник публічних закупівель Європейського Союзу URL: <http://ted.europa.eu/>
- Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. Збірник директив ЄС з питань державних закупівель URL: http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium_UKR.pdf

14. Гелрігел Д., Дж. В. Слокум-молодший, Вудмен Р.В., Н.С. Бренінг; Пер. з англ.. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Організаційна поведінка К.: Вид-во
15. Соломії Павличко «Основи», 2011. 726 с
16. Глушкова Т. Стан, проблеми та сучасні тенденції розвитку ринку картонно-паперових виробів в Україні Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2015. 365 с.
17. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. 528 с.
18. Дем'янченко, А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc...1/3.4.pdf.
19. Державні закупівлі в країнах-членах європейського союзу URL: http://kiev-chamber.org.ua/files/files/GP_in_the_EU.pdf
20. Дідівський, М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства К.: Знання, 2016. 462 с.
21. Закон України «Про публічні закупівлі: від 25.12.2015 № 922-VIII» URL: zakon.rada.gov.ua/go/922-19.
22. Закон України «Про схвалення Експортної стратегії України («дорозньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки» URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80>
23. Зінь, Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності URL: http://pidruchniki.ws/12800507/ekonomika/metodi_regulyuvannya_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti.
24. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608с.
25. Ивасенко А.Г. Менеджмент – учебное пособие – Н. 2011 – 97с.
26. Ковтун, Е. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm.

27. Конспект до модуля 5 онлайн-курсу «Публічні закупівлі для бізнесу» на платформі безкоштовних онлайн-курсів «Prometheus URL: <http://bit.ly/2ASrj9u>
28. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку // Економіка України. - 1997. - №5;
29. Мартин П., Тейт У. Управление проектами / пер. с англ. Питер, 2006. 224 с.
30. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. - К.: КНТЕУ, 2016;
31. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-404.html>.
32. Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк «Управління проектами», Київ 2015. 257с.
33. Наталія Б. Ткаченко. Електронні публічні закупівлі: досвід країн ЄС та впровадження його в Україні. Київ: №10 (184), 2016, 477 с.
34. О.В. Суповатий Особливості реалізації франчайзингу в Україні . Проблеми науки. – 2015. 365 с.
35. Олин Б. Межрегиональная и международная торговля. - М.: Дело, 2008;
36. Омеляненко Е. Tissue-Ukraine Москва. 2008. 368 с.
37. Основи зовнішньоекономічних знань. Словник-довідник Долгов С. І., Васильєв В. В., Гончаров С. П.. – М. 1990. – 432 с
38. Основні методи здійснення зовнішньої торгівлі суб'єктами ЗЕД URL:[http:// ebooktime.net/book_44_glava_42_4._Основні_методи.html](http://ebooktime.net/book_44_glava_42_4._Основні_методи.html).
39. Офіційний сайт Київського КПК URL: <http://www.papir.kiev.ua/ua/>
40. Охрименко А. Не время спать. Итоги работы украинской ЦБП в 2007 году Москва, 2015. 365 с.
41. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость М.: Альпина Бизнес, 2013. 715 с

42. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 496 с.
43. Про Стратегію реформування системи публічних закупівель («дорожню карту»): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 175-р URL: zakon.rada.gov.ua/go/175-2016-p.
44. Рейтинг франшиз світу URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises>
45. Розизная Е. Tissue-Russia / Е. Розизная Бумага и жизнь. 2009. 321с.
46. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. - К.: Таксон, 2009; 561 с.
47. Рыкова И. В. Мировой опыт франчайзинга Маркетолог. 2004. 265 с.
48. Сайт державного комітету статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua;
49. Сайт пошуку франшиз в Канаді URL: <http://canadapoint.com/living-in-canada/franchising>.
50. Состояние рынка URL: <http://www.franchising.org.ua/>.
51. Суховатий О.В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні. Проблеми науки. 2007. 345 с.
52. Терещенко М. Франчайзинг як партнерський бізнес. Економіка. Фінанси. Право. 2003. 361 с.
53. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно- ориентрованному управлению / пер. с англ. под. общ. ред. Воропаева В.И. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. 552 с.
54. Циганкова, Т. М. Міжнародна торгівля: навчальний К.: КНЕУ, 2001. – 488 с.
55. Цірат Г. В. Франчайзинг: розвиток у світі та в Україні. Київ, ун-т ім. Шевченка. Вісн. Сер.: Міжнародні відносини. К., 2002. Вип. 13. 170с.
56. Шатковський О.П., Файвеш Г. Електронні державні закупівлі: пошук українського шляху. Портал проекту ЄС «Гармонізація системи державних

закупівель в Україні зі стандартами ЄС» URL: eupublicprocurement.org.ua/e-procurement-finding-a-way-for-ukraine.html

57. Шевельова Д.В. Формы внешнеэкономической экспансии предприятия / Стратегия развития фирмы. Сборник статей. Спб.: СПбГУЭФ, 2000;

58. Широбокова Н.М. Договір франчайзингу. Держава та регіони. – 2006. - № 451с.

59. Шкурупій, О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства URL: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriemstva_-_shkurupiy_ov.

60. Franchising UA URL: <https://franchising.ua/stattya/2662/20-krashchih-franshiz-ssha-shchorichniy-reyting-entrepreneur/>

61. Алексеев С. Б. Проблемы внедрения информационных технологий в процесс управления стратегическим потенциалом торгового предприятия // Стратегия і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. пр. Інституту економіки промисловості НАН України / С. Б. Алексеев. – Донецьк, 2012. – С. 99-112.

62. Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торгових підприємств // БізнесІнформ / С. Ю. Бут, 2012. – № 11. – С. 172-178.

63. Книш М. І. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю / М. І. Книш, Б. А. Перекатов, Ю. П. Тютіков. – СПб.: ВД «Бізнес-преса», 1998 р. – 1120 с.

64. Пурський О. І. Методологія управління організаційним проектом підприємства // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук / О. І. Пурський, А. А. Бродська, 2013. – № 03 (50). – С. 73-77.

65. Пурський О. І. Система управління проектами торгового підприємства // Вісник КНТЕУ / О. І. Пурський, О. А. Харченко, А. О. Василевська, 2012. – № 10. – С. 78-82.

66. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) // Библиографическая запись Библиотеки Конгресса США. – Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, 2013. – 5 изд. – 586 с.

67. Статистична інформація [Електронний ресурс] // Держ. ком. статистики України. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

68. Тесля Ю. М. Інформаційна технологія управління проектами на базі ERPP та APE систем / Ю. М. Тесля, А. О. Білощицький, Н. Ю. Тесля. Вісник Київського національного університету будівництва та архітектури. – К.: КНУБА, 2010 р.

69. Управління міжнародними проектами: навчальний посібник [Електронний ресурс] / І.С. Шкура, Е.М. Лимонова, Г.Я. Глуха, А.С. Магдіч. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. – 124 с.

70. 10. Янковець Т. М. Оцінка ефективності інноваційних проектів у сучасних умовах господарювання // Миколаївський університет ім. В. О. Сухомлинського / Т. М. Янковець, А. М. Прокоф'єва, 2015. –

71. № 5. – С. 657-661.

72. Hossenlopp R. Organizational project management: Linking strategy and projects / R. Hossenlopp. – Management Projects Inc. , 2010. – 194 p.

73. Roberts P. Effective project management / P. Roberts. – London – Philadelphia – New Delhi: Kogan Pages Ltd., 2012. – 294 p.