

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка

(повне найменування факультету)

Бізнес та управління

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему

Управління міжнародними
проектами та програмами

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1013.4

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління проектами

Магратіна Ю. С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

Левченко А. М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

Карпенко А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

202 5

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технології та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність МІЗ менеджмент
Освітня програма (спеціалізація) Управління проєктами
(код і найменування)
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Ігач
Ткаченко А. М.

« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Магданчик Юлії Сергіївни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління ліцензійними проєктами та програмами

керівник проєкту (роботи) Г. Сергійчук, Малеєвченко Н. М.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» жовтня 2024 року № 395

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10.12.24 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукові публікації, статистичні дані ТОВ "Захід ОІА Компані"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

розробити) Формування технології управління ліцензійними програмами та проєктами; розробка заходів з усекопалення технології управління ліцензійними проєктами ТОВ "Захід ОІА Компані"; розробка заходів щодо удосконалення системи управління ліцензійними проєктами

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням об'ємів язових креслень, ліцензійних проєктів,

кількість слайдів,

плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Левченко Н. В., проректор БІТУ		

7. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір наукових джерел і узгодження завдання	20.09.24	
2.	Написання 1-го розділу	10.10.24	
3.	Написання 2-го розділу	25.10.24	
4.	Написання 3-го розділу	15.11.24	
5.	Перевірка на плагіат	25.11.24	
6.	Формо-контроль	10.12.24	

Студент(ка)


(підпис)

Юлія Мадяриня
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

Надана Левченко
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 96 с., 18 табл., 17 рис., 52 джерела.

Об'єкт дослідження - міжнародні проекти ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Мета дослідження - дослідження теоретичних основ формування технологій управління міжнародними проектами підприємства, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань у розробці пропозицій з удосконалення технології управління міжнародними проектами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття «система управління» та визначити основні підходи до їх класифікації в сфері управління міжнародними проектами та програмами;
- провести аналіз фінансово-господарської та міжнародної діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»;
- оцінити ефективність існуючих управлінських практик підприємства;
- розробити заходи для вдосконалення системи управління міжнародними проектами;
- надати рекомендації щодо реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження: фінансовий аналіз, статистичний аналіз, PEST-аналіз, матриця Краліча, діаграма Ісікави, карта ризиків.

Ключові слова: міжнародні проекти, управління, проектний менеджмент, міжнародні партнери, система управління.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЄКТАМИ	10
1.1 Сутність поняття «технологія управління» та принципів менеджменту міжнародних проєктів.....	10
1.2. Класифікація технологій управління міжнародними проєктами.....	17
1.3. Особливості реалізації технологій управління міжнародними проєктами у діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»	37
2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку роздрібної торгівлі нафтопродуктами України та світу в аспекті міжнародних програм та проєктів.....	37
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»	49
2.3. Дослідження міжнародних програм та проєктів ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОСНОВНИХ ЗАХОДІВ ТА НАДАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	62
3.1 Розробка заходів з удосконалення технології управління міжнародними проєктами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»	62
3.2 Надання основних пропозицій щодо покращення управління міжнародними проєктами досліджуваного підприємства	77
3.3 Розробка рекомендацій щодо етапів реалізації міжнародних проєктів підприємства	82
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	90

АНОТАЦІЯ

Авторами роботи описуються стратегії та принципи управління міжнародними проєктами у сфері торгівлі нафтою на прикладі конкретного підприємства. Визначено сутність поняття «система управління» та встановлені основні підходи до їх класифікації в сфері управління міжнародними проєктами та програмами. Надається загальна характеристика та проводиться аналіз фінансово-господарської, міжнародної, управлінської діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ». Розроблені заходи з удосконалення системи управління міжнародними проєктами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Метою роботи є дослідження теоретичних основ формування технологій управління міжнародними проєктами підприємства, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань у розробці пропозицій з удосконалення технології управління міжнародними проєктами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Об'єкт дослідження роботи – міжнародні проєкти ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ». Предметом дослідження є процес удосконалення технології управління міжнародними проєктами на підприємстві.

Методи дослідження. Були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу, статистичного аналізу, PEST – аналізу; матриця Краліча; діаграма Ісікави; карта ризиків міжнародних проєктів ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Ключові слова: міжнародні проєкти, управління, проєктний менеджмент, міжнародні партнери, система управління.

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження. Принципи менеджменту міжнародних проєктів та програм відіграють ключову роль у формуванні ефективних управлінських структур, оскільки вони визначають основні напрямки поведінки керівництва та співробітників в сфері міжнародного співробітництва. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, здатність компаній адаптуватися та ефективно управляти ресурсами є вирішальною для досягнення конкурентних переваг. Недолік згуртованості у застосуванні принципів під час реалізації міжнародних проєктів може призвести до незадовільної продуктивності та зниження ефективності загалом.

Водночас, існує багато теоретичних та практичних підходів до впровадження та використання принципів менеджменту міжнародних проєктів, які включають широкий спектр методик і технік. Це створює потребу у глибокому аналізі та систематизації існуючих підходів, а також у розробці ефективних рекомендацій для їх застосування на практиці.

Авторами роботи описуються стратегії та принципи управління міжнародними проєктами у сфері торгівлі нафтою на прикладі конкретного підприємства. Україна є великим імпортером нафти та нафтопродуктів, і її енергетична безпека значно залежить від надійного постачання палива з інших країн. Недостатнє постачання може вплинути на енергетичний сектор, промисловість та побутові потреби. Останнім часом, значна кількість міжнародних угод та проєктів концентрувалася саме в галузі торгівлі нафтопродуктами. Торгівля паливом забезпечує рух товарів і послуг в економіці. Паливо є необхідним для транспорту, виробництва та інших галузей, і його наявність і доступність мають важливе значення для нормального функціонування економічних процесів. Стабільне постачання палива дозволяє забезпечувати неперервну економічну активність.

Роздрібна торгівля паливом є напрямом діяльності з достатньо високим рівнем ризику в міжнародному просторі. Удосконалення технології управління

міжнародними проєктами в зазначеній галузі дозволяє підприємствам торгівельної галузі зменшити витрати, покращити процеси постачання, збереження та продажу товарів, оптимізувати запаси, а також знизити ризикованість діяльності в умовах невизначеності. Все вище наведене визначає актуальність теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ формування технологій управління міжнародними проєктами підприємства, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань у розробці пропозицій з удосконалення технології управління міжнародними проєктами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі *завдання*:

1. Визначити сутність поняття «система управління» та встановити основні підходи до їх класифікації в сфері управління міжнародними проєктами та програмами;
 2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської, міжнародної, управлінської діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»;
 3. Розробити заходи з удосконалення системи управління міжнародними проєктами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»;
 4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів
- Об'єкт дослідження* роботи – міжнародні проєкти ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Предметом дослідження є процес удосконалення технології управління міжнародними проєктами на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу – для дослідження тенденції розвитку галузі, PEST – аналізу – для оцінювання впливу факторів ринку нафтопродуктів; матриця Краліча - обґрунтовувати управлінські рішення щодо розробки стратегії закупівель та співпраці з

постачальниками; діаграма Ісікави – для проведення причинно-наслідкового аналізу проблеми «зниження надійності логістичної системи»; карта ризиків - оцінювання ризиків міжнародних проєктів ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

У роботі обґрунтовано методичний підхід до удосконалення технології управління діяльністю підприємства, що на відміну від існуючих конкретизує методи, інструменти управління, що дозволяють врахувати специфіку діяльності торгівельного підприємства у сфері міжнародного проєктного менеджменту.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення технології управління міжнародними проєктами торгівельного підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ», інформація про міжнародні проєкти компанії, законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЄКТАМИ

1.1 Сутність поняття «технологія управління» та принципів менеджменту міжнародних проєктів

Принципи менеджменту міжнародних проєктів та програм — це основоположні ідеї та правила, які визначають загальні закономірності управління організацією проєктної роботи. Вони слугують орієнтиром для управлінського персоналу при прийнятті рішень та здійсненні управлінських дій під час участі в міжнародних проєктах та програмах. Принципи менеджменту ґрунтуються на об'єктивних законах розвитку природи, суспільства та виробництва, а також на узагальненні передового досвіду управління [1].

Вони мають бути:

1. Об'єктивними: ґрунтуватися на об'єктивних законах розвитку природи, суспільства та виробництва.
2. Науковими: ґрунтуватися на наукових знаннях та досвіді.
3. Практичними: мати можливість застосовуватися на практиці.
4. Системними: взаємопов'язаними та взаємообумовленими.
5. Конкретними: чіткими та зрозумілими.
6. Гнучкими: здатними до адаптації до мінливих умов [2].

Існує багато різних класифікацій принципів менеджменту міжнародних програм та проєктів. Найпоширенішою є класифікація за такими групами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Загальні принципи проєктного менеджменту

Принцип	Суть	Приклад застосування
1	2	3
Єдність цілі та дії	Всі управлінські дії мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети.	При розробці стратегії розвитку компанії враховуються інтереси всіх зацікавлених сторін.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Системність	Управління має здійснюватися як система, де всі елементи взаємопов'язані та взаємообумовлені.	При впровадженні нової системи управління враховуються всі її елементи та їх взаємозв'язки.
Науковість	Управління має ґрунтуватися на наукових знаннях та досвіді.	При прийнятті управлінських рішень використовуються наукові методи дослідження.
Демократичний централізм	Поєднання централізованого керівництва з широкою самостійністю підрозділів та працівників.	Керівники делегують повноваження підлеглим, але зберігають контроль над ключовими рішеннями.
Об'єктивність та справедливість	Управління має ґрунтуватися на об'єктивних законах розвитку та бути справедливим.	При оцінці роботи працівників використовуються чіткі та прозорі критерії.
Відповідальність	За результати роботи відповідають всі ланки та всі працівники організації.	Кожен працівник несе відповідальність за виконання своїх посадових обов'язків.

Функціональні принципи проєктного менеджменту, представлені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Функціональні принципи проєктного менеджменту

Принцип	Суть	Приклад застосування
Планування	Визначення цілей та шляхів їх досягнення.	Розробка річного плану роботи компанії.
Організування	Створення структури управління та забезпечення її функціонування.	Формування організаційної структури компанії.
Мотивація	Спонування працівників до плідної праці.	Використання системи бонусів та інших стимулів для працівників.
Контроль	Перевірка виконання поставлених завдань та коригування управлінських дій.	Проведення регулярних моніторингів та оцінок результативності роботи.

Галузеві принципи проєктного менеджменту адаптують загальні управлінські стратегії до конкретних умов певної галузі, забезпечуючи

ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Наприклад, у сільському господарстві важливим є принцип сезонності, який впливає на планування посівних і збиральних кампаній з урахуванням кліматичних умов і ринкових циклів для оптимізації використання насіння, добрив та техніки, а також підвищення врожайності. Також важливим є принцип стійкості, який зосереджується на збереженні родючості ґрунтів, запобіганні ерозії та мінімізації впливу аграрної діяльності на навколишнє середовище, забезпечуючи сталість ведення сільськогосподарської діяльності [3].

Принципи управління персоналом в міжнародних проєктах визначають особливості управління людьми в організації. Наприклад, принцип поваги до особистості працівника, принцип справедливої оплати праці, принцип розвитку персоналу. Важливо зазначити, що принципи менеджменту не є жорсткими догмами.

Вони слугують орієнтиром для управлінського персоналу, але в конкретних ситуаціях можуть застосовуватися з урахуванням специфіки організації та зовнішнього середовища [4].

Поняття та класифікація принципів менеджменту є фундаментальними для розуміння та ефективного застосування управлінських стратегій в організації. Принципи менеджменту — це базові правила або закономірності, які визначають методи організації та управління роботою. Вони допомагають керівництву ефективно розподіляти ресурси, мотивувати персонал, встановлювати контроль і аналізувати продуктивність. Основні принципи включають планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію.

Класифікація принципів може варіюватися залежно від теоретичних підходів та практичних потреб організації. Важливість їх вивчення полягає в можливості адаптувати управлінські процеси до змінюваних умов ринку та внутрішньоорганізаційного середовища. Ефективне застосування цих принципів дозволяє підвищити загальну продуктивність та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Розуміння та правильне застосування різних принципів менеджменту можуть значно вплинути на успіх організації у довгостроковій перспективі. Тому керівники мають постійно

вивчати та оновлювати свої знання в області менеджменту, адаптуючи класичні та сучасні принципи до потреб своєї організації.

На сьогодні, технології управління міжнародними проєктами є поняттям, давно визнаним і безсумнівним з виробничої точки зору. Поряд з цим, з управлінської точки зору, технологія управління міжнародними проєктами поки що потребує додаткового теоретичного та практичного опрацювання.

Технологія управління міжнародними проєктами охоплює такі аспекти як організаційна структура, системи інформаційної підтримки, процедури прийняття рішень та інші аспекти, що стосуються міжнародного простору (партнерство, комунікації). Технологія управління допомагає забезпечити ефективне та результативне функціонування організацій, досягнення поставлених цілей та максимальне використання ресурсів.

Значення розуміння технології управління міжнародними проєктами є важливим фактором для здобуття конкурентних переваг підприємства. Проте, використання управлінських технологій потребує визначення їх сутності та змісту, що є ключовим для вирішення даної проблеми.

Систематизація наукових праць дослідників з визначеної тематики дозволяє виділити наступні підходи до визначення «технології управління» як економічної категорії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Підходи до визначення поняття «технологія управління»

Визначення поняття	Автор
<i>- сукупності операцій та процедур</i>	
Це система організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших процедур і операцій, які поєднуються, структуруються послідовно і взаємодіють між собою для забезпечення ефективного виконання управлінських функцій	Благуляк В., Мисик Б. [30, с.62]

Визначення поняття	Автор
<i>-як комплекс дій</i>	
Дії, знання, методи та фізичні предмети (техніка), які використовуються в роботі для отримання результату.	Віханський О.С. [5, с. 266]
<i>-як сукупність методів, інструментів, процесів</i>	
Впорядкована сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління	Пересунько В.І. [35; с. 19]
<i>організація дій</i>	
Часова та просторова організація дій для здійснення цілеспрямованого та узгоджувального впливу на об'єкт управління; послідовне, доцільне своєчасне, економічне та успішне вирішення проблем, тобто розробки та реалізації управлінських рішень	Лесик О. В. [30, с. 62-68]
Хронологічно впорядкована сукупність дій або впливів на об'єкт управління, що спрямована на вирішення конкретного завдання, описується алгоритмічно та базується на знаннях щодо предметної області застосування	Лихолобов Е.А. [31; с. 8]

Аналіз визначень дозволяє зробити висновок, що більшість вчених погоджується з тим, що технологія - це збірне поняття, яке включає в себе різноманітні елементи. Проте, існує розбіжність у поглядах щодо того, які саме елементи є визначити та складають суть технології. Деякі вчені вважають, що технологія складається зі сукупності знань, інших - з дій, методів, інструментів, операцій та процедур. Отже, визначення технології може відрізнитися в залежності від того, на яких аспектах більш акцентує увагу конкретний дослідник.

Як зазначає Пальчук О. В., перш за все, технологія управління слугує для впорядкування та стандартизації процесу управління в організації. Вона дозволяє визначити послідовність дій, необхідних для досягнення певної мети, встановити правила та стандарти, які необхідно дотримуватись в процесі управління, а також визначити інструменти та методи, які слід застосовувати [34].

Визначення суті технології управління вважаємо за доцільним через узагальнення розумінь понять «технологія» та «управління». Результати представимо на рис.



Рисунок 1.1 - Схема визначення сутності поняття «технологія управління»

Джерело: [3, с.76-84; 30, с. 62-68, 34 с. 349]

На основі викладеного можемо стверджувати, що технологія управління має на меті покращення ефективності управлінських процесів, зменшення часу, витрат та зусиль, необхідних для досягнення мети, підвищення якості управління та його результативності. Технологія управління також дозволяє забезпечити стійкість та стабільність управлінських процесів, зменшити ризики та підвищити надійність в прийнятті рішень.

Поряд з цим, на думку Короткова Є. М., удосконалення технології управління полягає у впровадженні стандартизованих методів та інструментів, які допомагають покращити ефективність та результативність управління в

організації. Вона є необхідною для забезпечення стійкості та стабільності управлінських процесів та досягнення поставлених цілей.

Як зазначається у [7, с.32-37], в основі необхідності удосконалення технології управління в організації лежить ряд факторів, серед яких найважливішими є:

- існує розрив між бажаним та наявними рівнями досягнення мети (характеризується величиною відхилень);
- розрив досить великий, щоб бути поміченим (заслугує на увагу, знаходиться за межами діапазону допустимих відхилень);
- особа, яка приймає рішення, прагне скоротити розрив (зменшити величину відхилень);
- особа, яка приймає рішення, впевнена у скороченні розриву (у межах діапазону допустимих відхилень).

При виявленні, усвідомленні та бажанні вирішення управлінської проблеми, прагненні зміни управлінської ситуації на краще, автор наголошує, що повністю усунути проблему (розрив, звести відхилення до нульового значення), найчастіше, неможливо. Ця обставина обумовлена такими чинниками, як: імовірнісний характер поведінки соціальної системи; невизначеність середовища; суттєві витрати ресурсів; сама природа процесу управління, яка характеризується обов'язковою наявністю відхилень фактичних значень від заданих; складність управлінського праці та інших. Реалізація грамотного, обґрунтованого, своєчасного, яке задовольняє вимогам, якісного управлінського рішення, що дозволяє, зазвичай, зменшити проблему до прийняттого, з погляду стійкості організації рівня.

Як зазначає Гуцалюк О.М удосконалення технології управління має за мету підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в організації [34].

Поряд з цим, на думку [30, с. 62-68], оцінювання ефективності управлінських рішень передбачає співвіднесення отриманих ефектів

(результатів, підсумків) з витратами ресурсів на їх отримання і може бути отримана різними способами, зокрема:

1) оцінювання ефективності управлінської праці (наприклад, з використанням показників продуктивності управлінського персоналу, що виконує евристичні, адміністративні та операторні управлінські завдання);

2) оцінювання ефективності діяльності апарату управління (що передбачає, наприклад, співвідношення результатів діяльності апарату управління організації з витратами на його утримання);

3) оцінювання внутрішньої ефективності діяльності організації (передбачає комплексний підхід до визначення отриманих соціальних, економічних, виробничих та ін. ефектів відповідно до функціонально-цільової моделі організації та співвідношення отриманих ефектів з витратами ресурсів на їх отримання);

4) оцінювання зовнішньої ефективності діяльності організації (ґрунтується на дослідженні отриманих корисних ефектів для системних споживачів від результатів діяльності організації, задоволенні їх потреб (очікувань) у отриманні економічних благ у порівнянні з витратами на їх отримання).

На основі викладеного, можемо зробити висновок, що удосконалення технологій управління спрямоване на поліпшення ефективності управління, зменшення витрат часу та зусиль, необхідних для досягнення мети економічної діяльності, підвищення якості управління та його результативності. Удосконалення технології управління також допомагає забезпечити стійкість та стабільність управлінських процесів, зменшити ризики та підвищити надійність у процесі прийняття рішень.

1.2. Класифікація технологій управління міжнародними проєктами

Принципи менеджменту міжнародних проєктів та програм відіграють критичну роль у формуванні основи для всієї управлінської діяльності в організації, оскільки вони безпосередньо впливають на планування,

організацію, мотивацію, контроль та оцінку результатів міжнародних проєктів та програм. Ці принципи дозволяють управлінському персоналу чітко визначати цілі та стратегії, що сприяє структурованому та цілеспрямованому підходу до управління. Завдяки впровадженню цих принципів, менеджери можуть оптимізувати процеси, ефективно розподіляти ресурси та адаптуватися до змін в бізнес-середовищі [5].

Особливо важливим є вплив принципів менеджменту міжнародних проєктів та програм на реагування організації на зовнішні та внутрішні зміни, дозволяючи підтримувати гнучкість та конкурентоздатність. Крім того, ці принципи відіграють ключову роль у контролі якості та оцінці виконання завдань, що допомагає виявляти потенційні проблеми та своєчасно вживати заходів. Ефективне застосування принципів менеджменту міжнародних проєктів та програм сприяє підвищенню загальної продуктивності персоналу, оптимізації робочих процесів та покращенню результатів діяльності організації. Таким чином, принципи менеджменту не тільки формують стратегічну основу для керівництва, але й забезпечують необхідну підтримку для ефективної реалізації управлінських завдань на різних рівнях. Вони стають незамінним інструментом для керівників, які прагнуть досягти високих стандартів у своїй роботі і забезпечити стале розвиток компанії [6].

Важливо зазначити, що дотримання принципів менеджменту в організаційній структурі сприяє кращій координації між різними підрозділами, забезпечуючи чіткість у комунікаціях та ефективність у прийнятті рішень щодо міжнародних проєктів та програм. Це, у свою чергу, підвищує продуктивність управлінського персоналу, оскільки вони мають змогу краще розуміти свої ролі та відповідальності в контексті загальної мети організації. Для наочного представлення впливу принципів менеджменту на організаційну структуру та ефективність управлінського персоналу пропонуємо розглянути таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 — Вплив принципів менеджменту на реалізацію міжнародних проєктів та програм

Аспект	Вплив принципів менеджменту
Організаційна структура	Краща координація між підрозділами, чітка структура підпорядкування, узгодженість дій
Ефективність управлінських рішень	Обґрунтованість, результативність, мінімізація ризиків помилок
Продуктивність управлінського персоналу	Розуміння ролей та відповідальності, оптимізація роботи, зростання продуктивності
Мотивація та залученість персоналу	Сприятливий організаційний клімат, довіра, співпраця, командний дух
Конкурентоспроможність	Здатність реагувати на зміни, адаптивність, стійкий розвиток, успішне досягнення цілей

Таким чином, принципи менеджменту міжнародних проєктів та програм є важливим інструментом, який допомагає керівникам підвищувати ефективність роботи управлінського персоналу, оптимізувати управлінські процеси та досягати цілей організації [7].

Ефективне застосування принципів менеджменту є ключем до розвитку культури неперервного вдосконалення в організації. Ця культура мотивує управлінський персонал не тільки дотримуватися існуючих стандартів, але й постійно підвищувати свій професійний рівень та вдосконалювати методи роботи. Впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій стає можливим завдяки глибокому розумінню та прийняттю ефективних управлінських принципів. Це не лише підвищує продуктивність роботи управлінського персоналу, але й значно підсилює загальну конкурентоспроможність компанії. Залучення та збереження талантів також стають легшими, оскільки сучасні працівники цінують організації, що інвестують у розвиток та інновації.

Така політика сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та її сприйняття як привабливого місця для роботи. Окрім того, культура неперервного вдосконалення допомагає компанії адаптуватися до швидко

змінюваних ринкових умов, що є важливим для довгострокового успіху в умовах глобалізації та технологічних змін. Врешті, добре впроваджені управлінські принципи можуть вести до вдосконалення кожного аспекту організаційної діяльності, забезпечуючи стаłe покращення та зростання компанії. Тому, застосування принципів менеджменту є не просто адміністративною необхідністю, а стратегічною інвестицією в майбутнє підприємства [8].

Впровадження та дотримання принципів менеджменту в структурі організації відіграють вирішальну роль у забезпеченні її поточної продуктивності та стратегічної гнучкості стосовно міжнародних проєктів та програм. Ці принципи дозволяють компанії не тільки ефективно функціонувати в сучасних умовах, але й швидко адаптуватися до ринкових змін та технологічного прогресу. Завдяки глибокому розумінню та систематичному застосуванню цих принципів, організації вдається втримувати стійкість у непередбачуваних умовах та залишатися конкурентоспроможними на довгострокову перспективу [9].

Такий підхід є ключовим не тільки для вирішення поточних завдань, але й для планування майбутніх стратегічних ініціатив, що можуть впливати на загальний розвиток та успіх компанії. Тому, зосередження на правильному впровадженні та використанні принципів менеджменту має бути пріоритетом для будь-якого керівництва, яке прагне забезпечити ефективне і гнучке управління своєю організацією у динамічному бізнес-середовищі [10].

Дослідження літературних джерел з обраної тематики дозволяє виділити наступні класифікаційні ознаки технологій управління у сфері міжнародних проєктів та програм, що ґрунтуються на результатах систематизації елементів, об'єктів та процесів підприємства.

У дослідженні [30, с. 64], автори обґрунтовують наступні класифікаційні групи технологій управління: технології функцій управління, технологія елементів підприємства, технології процесів підприємства.

Так, технології функцій управління включають сукупність дій, заданих в рамках деякого замкнутого функціонального простору. Технологія реалізації

окремої функції рідко застосовується на практиці і частіше зустрічається в контексті, наприклад, планування підбору персоналу або організація ліцензування продукції. Технологія функції виконання швидше допомагає нормалізувати попадання в рамки заданого функціонального простору і не вийти за його межі, не вторгнутися у простір сусідньої функції.

У дослідженні [7, с. 35], науковці обґрунтовують, що технологія елементів підприємства, є важливою групою технологій управління підприємством, оскільки, важливість даних елементів важко переоцінити, так як кожен із них визначає форму і зміст будь-якої сторони діяльності підприємства. Кожен із цих елементів має технологію виконання, яка допомагає досягти заданого результату.

Автори акцентують увагу на тому, що елементами підприємства також треба керувати, причому як при початковому формуванні, так і за необхідності уточнення надалі. Доцільно запровадити управління метою підприємства, управління місією підприємства та управління формуванням стратегії підприємства. Очевидно, що ці підпроцеси повинні бути технологізовані, так як ці технології можуть бути продуктивно використані в багатьох процесах та їх складових частинах.

На думку науковців, технологізація елементів підприємства дозволить неодноразово повертатися до них для уточнення, переформатування та внесення змін. Так як при цьому найчастіше бувають задіяні топ-менеджери, які у своїй діяльності відчують дефіцит часу, то наявність технологій реалізації елементів підприємства дозволить використовувати їх оперативно, якісно і продуктивно [6].

Наступною класифікаційною групою є технології процесів підприємства. Технології процесів мають широке застосування в управлінській діяльності. При цьому, автори зазначають, що у кожному процесі існує кілька підпроцесів, які становлять цей процес. Виявлені вони можуть бути у різний спосіб, тому на конкретному підприємстві їх може бути досить багато [3, с. 78].

При цьому важливо зосередитися на процесі управління стратегією підприємства, у рамках якого формуються політика діяльності всіх процесів підприємства. До них належать управління операційною політикою, управління політикою у сфері якості продукції/послуг підприємства. Технології підпроцесів підприємства найчастіше виконуються лише на рівні операції. Технологія підпроцесу може включати від трьох до десяти етапів, які регламентуються в рамках підприємства для зручності експлуатації [32].

Бездудна А. Г., Герасимов К. Б. у своїх наукових працях акцентують увагу на дослідженні технології елементів менеджменту підприємства. На думку науковців, подібні технології використовуються як окремо, наприклад для демонстрації будь-якої влади, так і в рамках управлінських технологій. Стандартні технології менеджменту так чи інакше достатньо відомі через їхню очевидну необхідність у роботі управлінця (наприклад, технології комунікацій, влади, мотивації тощо) [3, с. 78].

Поряд з цим, у дослідженні [31] обґрунтовано, технології управлінської діяльності, як найбільшу сукупність існуючих технологій, оскільки вони є основним видом діяльності більшості працівників, зайнятих у процесному управлінні підприємством. Це і менеджери різних напрямків, а також економісти, фінансисти, маркетологи, фахівці в галузі якості, персоналу, інформації та безпеки життєдіяльності.

Деркач Є. О. запропонував наступні класифікаційні групи, зокрема управління діяльністю, управління кооперацією, управління виконавчою діяльністю тощо[8]. Ця область досить слабо технологізована, незважаючи на широке використання цих видів управлінської діяльності. Докладна технологічна відпрацювання процедур кожного виду управління, а потім використання в тренінгах на простих прикладах під наглядом фахівця допоможе довести багато навичок до автоматизму і приділяти більше уваги змісту управлінської діяльності, а не її формі. Такий досвід існує при роботі з технічними пристроями, зокрема зі верстатами, автомобілем, краном і т. д.

Технології управління у сферах діяльності. Кожна сфера діяльності має свої особливості, насамперед в операційній діяльності. Однак у багатьох областях існують суміжні з операційною діяльністю області, які вимагають пильної уваги. Таким чином, кількість оригінальних технологій може бути розширена.

У дослідженні [27, с. 112], автори виділяють технології управління у відповідності до типу процесу управління. У відповідності до цього підходу наводяться наступні типи технологій представлених на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація технологій управління у відповідності до типу процесу управління

Джерело: [27]

В залежності від етапу технологізації управлінської діяльності виділяють наступні технології управління (рис. 1.3).

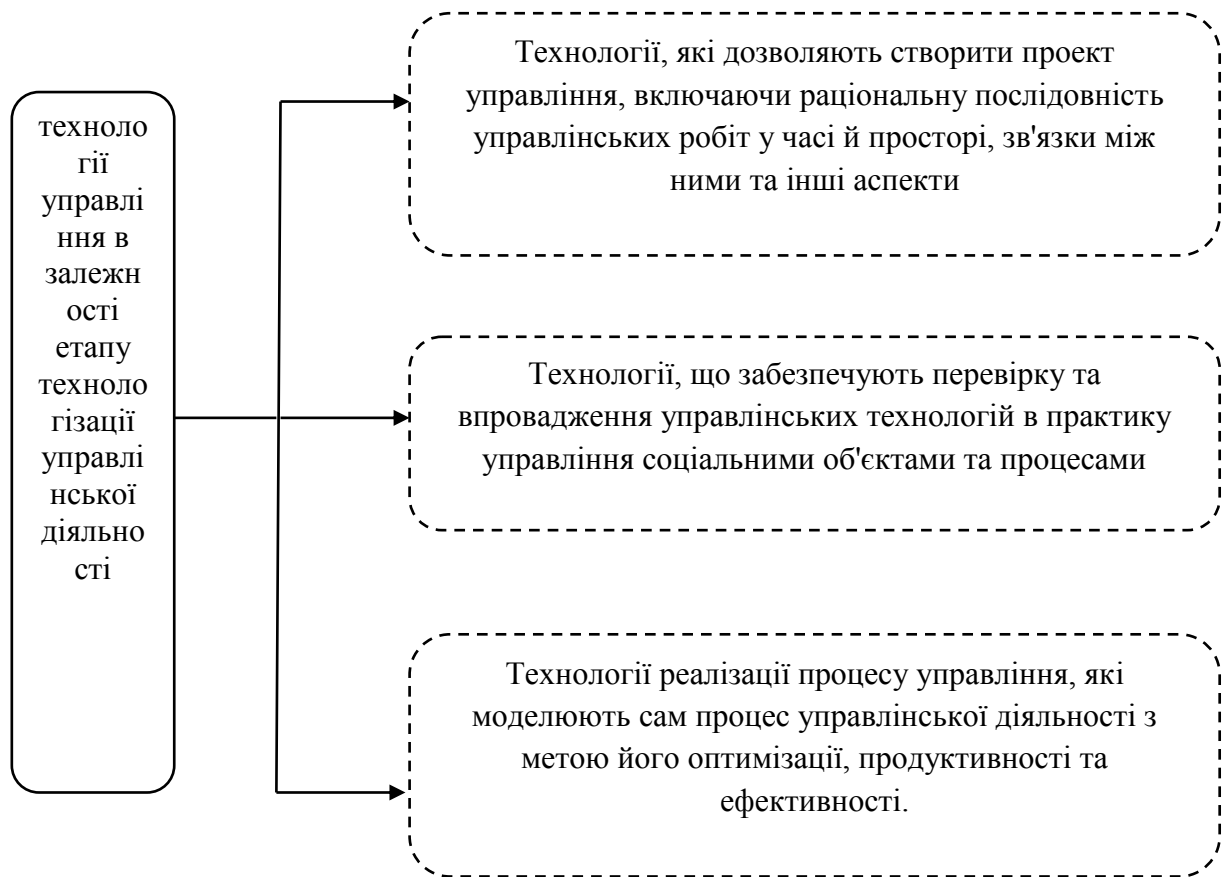


Рисунок 1.3 - Класифікація технологій управління в залежності від етапу технологізації управлінської діяльності

Джерело: [32, с.120]

У ряді аналізованих досліджень автори наголошують на необхідності виділення наступних класифікаційних ознак групування технологій управління, а саме: за рівнем складності технології (такі, що потребують фахівців, здатних виконувати окрему операцію, такі, що потребують функціональних експертів, такі, що потребують високоадаптивних аналітиків); за спеціалізацією використовуваного програмного забезпечення (такі, що використовують стандартне програмне забезпечення, такі, що використовують спеціалізоване програмне забезпечення) [3,7, 34].

Бездудна А. Г., Герасимов К. Б. виділяють за тривалістю управлінського циклу довгострокові, середньострокові та короткострокові технології, а за рівнем

впорядкованості операцій (розгалужені та лінійні технології управління [3, с.76-84].

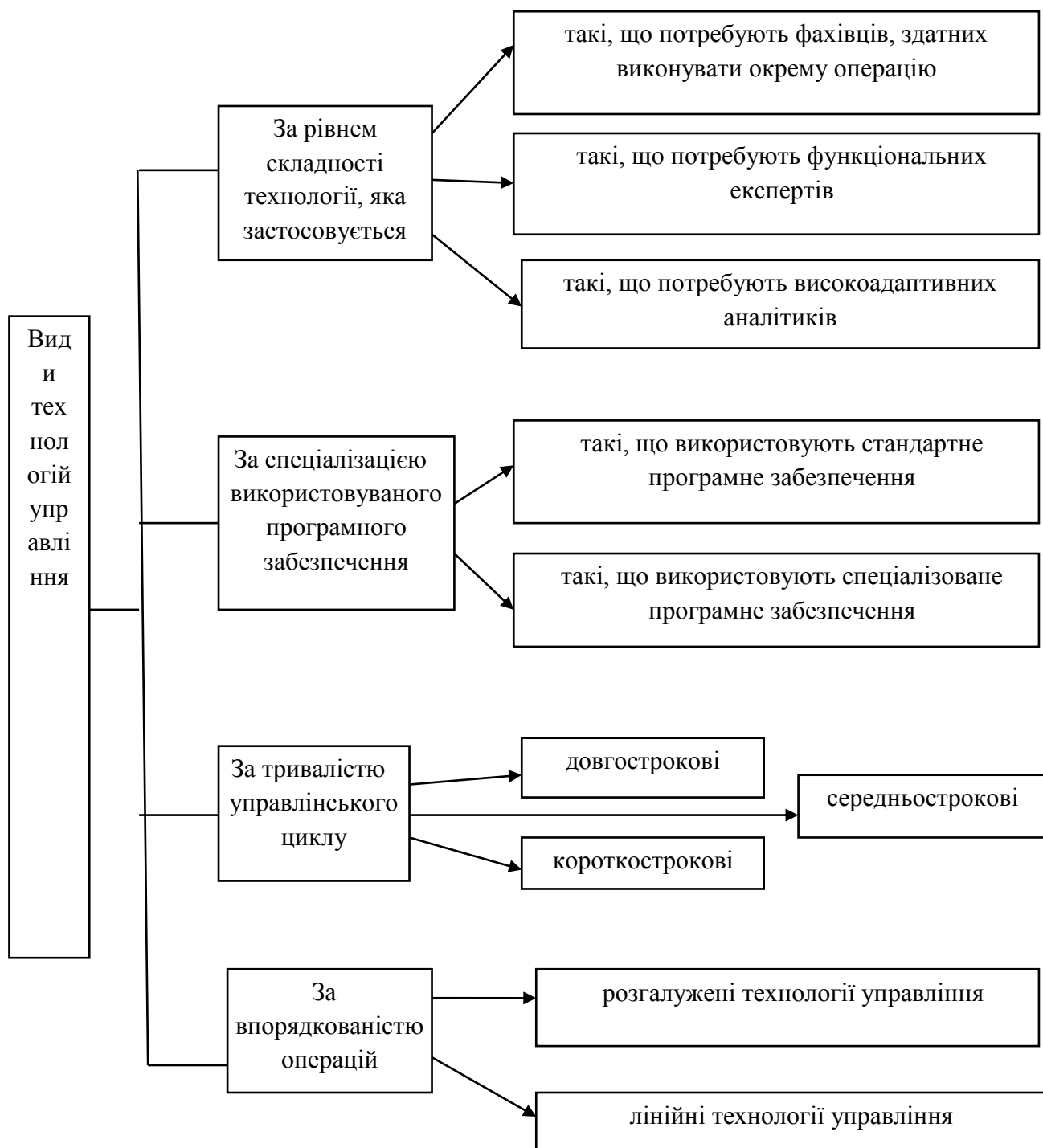


Рисунок 1.4 - Підходи до класифікації технологій управління

Джерело: [3, с.83; 7, с.35]

Узагальнення результатів наукових досліджень, викладених у [33, с. 165], можна виділити наступні етапи удосконалення технології управління (рис.1.5).



Рисунок 1.5 - Етапи удосконалення технології управління проектами

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що розвиток сучасних технологій управління у сфері міжнародних проєктів та програм виокремлює декілька важливих тенденцій. Перша з них - зростання уваги до людського капіталу, який став основною цінністю будь-якої установи. Підхід до управління з позицій людського капіталу є найважливішою складовою філософії розробки сучасних технологій управління.

- технології управління розглядаються як ефективні інструменти для реалізації інновацій, які забезпечують стійку динаміку розвитку об'єктів;

- менеджери все частіше орієнтуються на ієрархію цільових міжфункціональних груп, використовують формальні правила та процедури, а також стратегічні плани та безпосередні горизонтальні зв'язки, що в сукупності становлять новітні технології прийняття управлінських рішень;

- демократизація систем управління сприяє розширенню практики автономізації підсистем управління, делегування повноважень, прав і відповідальності, а також волі вибору й управлінського інструментарію. Це надає сучасним системам управління партисипативних рис та орієнтує їх на якісне надання різноманітних послуг населенню;

- управління стає все більш гнучким, змінним і адаптивним завдяки розвитку технологій, що послаблює жорсткість детерміністичного підходу до їх створення та впровадження;

- управлінські технології перетворюються на специфічні види інформаційно-комп'ютерних технологій, які масштабно використовують соціальну інформацію та банки даних, а також використовують складні інформаційно-аналітичні системи та офісну техніку для покращення якості надання послуг.

З огляду на вище наведене, важливим є дослідження процесу удосконалення технології управління.

1.3. Особливості реалізації технологій управління міжнародними проєктами у діяльності підприємства

На сьогоднішній день впровадження інноваційних технологій управління, здатних забезпечити ефективне управління торгівельним підприємством, найчастіше зосереджується у сфері управління міжнародними проєктами. Поряд з цим спостерігається високий рівень затребуваності автоматизованих складських управлінських систем. Також на особливу увагу заслуговує питання забезпечення максимально стислих інтервалів обробки інформації про товари та їх комплектацію. Для підвищення продуктивності складського господарства автоматизовані системи управління складом просто необхідні, адже вони сприяють підвищенню рівня товарообігу і, як наслідок, прибутку торгівельного підприємства.

Нагальність застосування сучасних управлінських технологій щодо міжнародних проєктів та програм на торгівельному підприємстві обумовлено рядом причин, серед яких основними виступають:

- недостатньо інформації про процеси руху товару, інформації, яка вкрай затребувана для управління розглянутими процесами;
- реалізація обліку партій товару;
- недостатність інформації про місця розташування товарів;
- складності у процесі списання товарної маси;
- значні трудовитрати при вирішенні проблеми виявлення відповідальних осіб при втраті чи псуванні товару;
- складність формування статистичної інформації щодо динамізації товарних залишків [37].

З огляду на вище зазначене важливо розглянути поширені методи, на основі яких відбувається прийняття управлінських рішень у сфері торгівлі.

На основі систематизації наукової літератури з даної тематики, можна зазначити, що на сьогодні є найбільш поширеними методами та моделями прийняття рішень у питанні реалізації міжнародних проєктів та програм

виступають: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, MRP (планування потреб), ЛІТ («постачання точно вчасно»), VMI (спільне управління запасами), а також Матриця Краліча [46, с. 102; 47, с. 153-156].

Як зазначається у [8] ABC-аналіз використовується для класифікації продуктів, послуг, клієнтів, постачальників або будь-яких інших елементів, які є об'єктом управління.

Кожен елемент аналізу міжнародних проєктів та програм визначається за двома параметрами: обсягом (кількістю, вартістю, часом тощо) та внеском у загальний результат (виручку, прибуток, ефективність, ризики тощо). На основі цих параметрів елементи групуються у категорії А, В та С, де елементи категорії А мають високий внесок у результат і складають більшість (наприклад, 80%) загального обсягу (вартості, часу тощо). Елементи категорії В мають середній внесок, але їх обсяг менше, ніж у категорії А (зазвичай близько 15%). Елементи категорії С мають низький внесок, але складають значну частину обсягу (зазвичай близько 5%) [8].

ABC-аналіз дозволяє підприємствам торгівлі спрямувати свої ресурси на найбільш важливі товари, тим самим підвищуючи ефективність управління та результативність діяльності.

У дослідженні [7, с.32-37] зазначається, що XYZ-аналіз є методом класифікації матеріальних запасів на основі їх використання. Він аналогічний до ABC-аналізу, але використовується для товарів, що мають низький попит. За допомогою XYZ-аналізу матеріальні запаси можна розділити на три категорії. Категорія Х - це товари зі стабільним попитом, що використовуються регулярно. З огляду на це, на їх замовлення варто звертати особливу увагу, щоб уникнути ризику дефіциту матеріалів.

Категорія Y - це товари зі змінним попитом, для яких важко передбачити обсяг попиту. Вони можуть знадобитися в разі несподіваного збільшення виробництва або для запасу від ушкоджень та несправностей.

Категорія Z - це товари з низьким попитом, які можуть знадобитися для рідкісних проєктів або експериментів. З огляду на це, на їх замовлення витрачають мінімальний бюджет і звертають на них менше уваги.

XYZ-аналіз допомагає підтримувати баланс між матеріальними запасами та їх використанням. За допомогою цього аналізу компанії можуть визначити оптимальний запас на кожен товар та зменшити витрати на утримання запасів.

На основі опрацювання наукової літератури систематизуємо переваги та недоліки ABC- та XYZ-аналізу у питанні реалізації та контролю міжнародних проєктів та програм (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Переваги та недоліки ABC, XYZ-аналізу при застосуванні у проєктному менеджменті

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
ABC - аналіз	Дозволяє виділити найбільш важливі елементи управління і сконцентруватися на них. Дозволяє економити час та зусилля, так як концентрується на найбільш важливих елементах, що потребують управління. Дозволяє розробити стратегії управління ресурсами, що забезпечують максимальний ефект для компанії. Допомагає виявити і підтримувати стійкий запас товарів відповідно до його попиту.	Застосування ABC-аналізу може призвести до ігнорування менш важливих елементів управління. Аналіз потребує значного часового вкладення та витрат. Залежно від методології застосування, може бути важко визначити точний рівень важливості кожного елемента.
XYZ - аналіз	Дозволяє оцінити продуктивність та ефективність різних товарів або послуг в різних умовах ринку. Допомагає планувати рівень запасів товарів або послуг в залежності від попиту та ринкової ситуації. Забезпечує можливість здійснити прогнозування змін на ринку і адаптувати стратегії відповідно до цих змін.	Вимагає ретельного вивчення ринку та конкурентів для визначення відповідного класу товару або послуги. Вимагає регулярного оновлення даних для забезпечення точності аналізу. Може бути складним для застосування в компаніях з великим асортиментом товарів або послуг.

Устік Т. В. зазначає, що MRP, або планування потреб матеріалів, - це система планування виробництва, що використовується в бізнесі для визначення того, які матеріали потрібні для виробництва певного продукту або товару в задані терміни [48, с. 389].

MRP розраховується на основі рівня запасів на складі, очікуваного попиту на продукцію, часу постачання матеріалів та інших факторів. Використовуючи ці дані, система MRP може розрахувати, коли і скільки матеріалів потрібно замовити, щоб задовольнити вимоги виробництва.

Ми погоджуємося, із думкою Фаринович І. В., який зазначає, що дана система дозволяє компаніям керувати запасами матеріалів та зменшувати витрати на зберігання запасів, тим самим забезпечуючи ефективність та ефективність виробничих процесів. MRP є важливою частиною планування виробництва, що допомагає компаніям управляти запасами та забезпечувати вчасну поставку продукції відповідно до вимог ринку [49, с. 178-179].

Як зазначається у [48] Матриця Краліча дозволяє визначити оптимальну стратегію закупівлі товарів, яка надалі сприяє оптимізації ризиків та витрат. За її допомогою компанія може розробити різні стратегії взаємодії з усіма своїми постачальниками. Ця модель є ефективним інструментом підтримки рішень, візуалізації та демонстрації можливостей, що дозволяють диференціювати стратегії закупівель та спілкування з постачальниками. Вона допомагає компанії здійснювати функцію закупівель більш ефективно і результативно, домагаючись цього за рахунок структурованого та системного підходу, який вона забезпечує.

Модель Краліча при реалізації міжнародних проєктів та програм в основному застосовується при:

- аналізі портфеля закупівель;
- орієнтуванні відділу закупівель на найважливіші продукти;
- аутсорсингу некритичних та базових продуктів.
- ухвалення рішення про централізацію закупівельної діяльності.

Етапи аналізу на основі матриці Краліча зводяться до наступних операцій:

- 1) Заповнення матриці Краліч.
- 2) Аналіз та обговорення результатів.

3) Визначення портфельної стратегії із закупівель та дій щодо поліпшення процесів.

4) Занесення результатів у квадрант концепції Краліча.

5) Використання стратегії.

6) Ведення контролю за реалізацією стратегії

Величина витрат є стратегічно важливим фактором, так як має пряме відношення до доданої вартості, маржинального прибутку, а також впливає на сукупні витрати. Складність ринку чи інакше ризик постачання моделі Краліча складається з можливості заміщення, бар'єрів для доступу постачальників, відкритість ринку, наявність монополістів чи ринку досконалої конкуренції, також у цьому параметрі враховуються витрати на логістику, що є досить вагомими факторами у прийнятті рішень під час впровадження / реалізації міжнародних проєктів. Скомбінувавши високі і низькі значення параметрів всіх товарів, що закуповуються, даний інструмент дозволяє виділити 4 типи закупівельних стратегій в проєктному менеджменті (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Матриця Краліча в проєктному менеджменті

Однією з головних переваг даного інструменту при застосуванні у прийнятті рішень щодо проєктів є те, що вона зрозуміла всім: від найвищого ешелону керівництва компанії до пересічних співробітників. Розробляючи матрицю, Пітер Краліч дійшов висновку, що оцінку кожної закупівельної категорії необхідно проводити за двома параметрами: Business impact (величина витрат на закупівлю товарів та послуг) та Supply complexity (складність ринку постачальників).

Стратегічні категорії (Strategic Items). Такі категорії сильно впливають на фінансові показники і характеризуються високим ризиком поставок. Найчастіше до них можна віднести рідкісну групу товарів або має високу цінність. Слід зазначити, що за такими категоріями відсутні товари-замінники, а значить, у разі перебоїв постачання компанія не зможе в найкоротші терміни заповнити дефіцитну прогалину. Ці види продукції стратегічно необхідні, оскільки без них може стати виробництво або у разі торговельної мережі - відбудеться відтік покупців, оскільки на полицях магазину вони не побачать потрібного їм товару. Якщо аналізувати ринкову владу покупці та продавця, то ця категорія вкаже на збалансованість влади, а також високий рівень взаємозалежності сторін. Стратегія закупівель при аналізованій групі товарів орієнтуватиметься на співробітництво та партнерство з контрагентом. Бажано залучення постачальника на ранній діяльності компанії та тісну з ним взаємодію [46, с. 211].

Категорії, що створюють можливості (Leverage Items). До них відноситимуться товари також з високим впливом на фінансові показники, проте ризик поставок зведеться до нуля. На ринку такої продукції завжди багато, будь-якої миті можна знайти постачальника, тому ймовірність зриву поставки дуже маленька. При цьому при цьому ця категорія товарів є однією з найприбутковіших для підприємства. І тут доцільніше вибудовувати стратегію, влаштовуючи тендери чи конкурентні торги з метою мінімізації витрат на закупівлю.

Інша назва у цієї категорії - базові продукти, оскільки частка поставок та сукупний попит є найбільшими порівняно з іншими категоріями. Якість таких продуктів завжди стандартизована і у разі зміни постачальника компанія нічого не втратить.

Що стосується ринкової влади, то перевагу має сторона покупця, а не постачальника, тому що у будь-який момент має місце зміна контрагента, якщо покупець не влаштовуватимуть (або перестануть влаштовувати) договірні умови. Ступінь взаємозалежності при цьому – помірна [46, с. 215].

Категорії – вузькі місця (Bottleneck Items). Такі види продукції надають несуттєве впливом на економічні показники фірми, але це не означає, що з закупівлі цієї продукції слід відмовитися зовсім. Однак через обмеженість виробництва, а також рідкість і унікальність технологій - ризик поставок дуже високий. Постачальники найчастіше розкидані по різних регіонах/країнах. І для того, щоб домогтися безперервності поставок, у цьому випадку необхідно встановлювати ділові зв'язки одночасно з різними постачальниками і створювати між ними штучну конкуренцію. Або почати створювати самим альтернативний продукт. Все це допоможе зменшити залежність від наявних постачальників [46, с. 214].

Також для таких проблемних категорій можна порекомендувати укладати контракти щодо страхування обсягу, а також запровадити спеціальну систему, за якої управління запасами здійснюватиме сам постачальник. Обов'язково потрібно створювати додаткові запаси.

Як зазначається у [48] некритичні категорії (Non-critical Items). За фактом назва категорії говорить сама за себе: це товари, які не впливають на фінансові показники і натомість на ринку їх виробляється з надлишком. Ця категорія ніколи не буде у дефіциті. Найчастіше закупівлю таких товарів виробляють задля забезпечення ефективного функціонування.

Характеристика стратегій за матрицею Краліча наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Стратегії за матрицею Краліча

Групи	Визначення	Ринкова влада покупець- постачальник	Рекомендована стратегія закупівель
Базові продукти (leverage items)	Продукти/послуги, на які припадає високий відсоток прибутку. Великий вибір постачальників продукту. Якість: стандартизована. Легко поміняти постачальника.	- переважання покупця. - помірний рівень взаємозалежності	Тендер, вибір постачальника, цільове ціноутворення, парасолькова угода з кращими постачальниками. Обумовлені замовлення потім розміщуються як адміністративна формальність.
Стратегічні продукти (Strategic items)	Продукти/послуги, які є критично необхідні для процесу або продукту покупця. Характеризуються високим ризиком поставок, викликаним дефіцитом чи складністю поставок.	- збалансована влада, - високий рівень взаємозалежності	Стратегічне об'єднання, тісні взаємини, залучення постачальника на ранній стадії, Co-Creation (котворення), можливість вертикальної інтеграції, довгострокову співпрацю, фокус на цінність
Некритичні продукти (Non-critical items)	Продукти/послуги, які легко купити і які мають відносно низький вплив на фінансові результати. Якість стандартизована.	- збалансована влада чи влада покупця, - низький рівень взаємозалежності.	Скоротити час та витрати на ці продукти шляхом підвищення стандартизації продуктів та ефективності процесу обробки даних.
Проблемні продукти (Bottleneck items)	Продукти/послуги з обмеженою кількістю постачальників та/або унікальною специфікацією, ненадійними поставками, мають відносно низький вплив на фінансові результати.	- переважання влади постачальника. • помірний рівень взаємозалежності.	Контракт щодо страхування обсягу. Vendor Managed Inventory (матеріально- виробничі запаси, керовані постачальником), створення додаткових запасів, пошук потенційних постачальників, виховання постачальників, рішення «роби чи купиуй».

Тут стратегія вибудовуватиметься на прагненні знизити складність і вартість управлінських і логістичних процесів при реалізації проєктів, оскільки транспортування, навантаження, розвантаження цієї групи товарів коштуватиме дорожче за них самих. Ринкова влада виявиться збалансованою, а ступінь взаємозалежності дуже низьким.

Таким чином, на основі розглянутого, можемо стверджувати, що доцільність застосування матриці Краліча, як методу на основі якого доцільно

обґрунтовувати управлінські рішення полягають у тому, що Матриця Краліча допомагає встановити найоптимальнішу стратегію закупівель товарів, що дозволяє знизити ризики та витрати, розробити різні стратегії співпраці з постачальниками. Ця модель є ефективним інструментом для підтримки рішень, візуалізації та демонстрації можливостей, що дозволяють здійснювати диференціацію стратегій закупівель та співпраці з постачальниками.

Наступним поширеним методом, що застосовується в управлінні підприємствами торгівлі є метод JIT (Just-In-Time). Даний метод дозволяє оптимізувати управління запасами, передбачає отримання необхідної кількості товару в потрібний момент, без зберігання великих запасів.

Як зазначено у [46, с. 110], метою застосування Just-In-Time при управлінні торгових підприємствах – є забезпечення на складі лише тої кількості товару, яка необхідна для підтримки виробничого процесу на певний часовий проміжок. Метод JIT дозволяє зменшити витрати на зберігання запасів, оптимізувати виробничий процес, покращити якість продукції і скоротити час доставки товарів. Це досягається завдяки тому, що замовлення товарів здійснюється за потребою в них, що дозволяє уникнути надмірного накопичення запасів і зв'язаних з ними витрат.

Як обґрунтовано у [50, с.153] метод JIT передбачає тісну співпрацю між виробником та постачальником, забезпечення якості товарів і послуг, а також покращення процесів виробництва і постачання. Перевагою методу є точність прогнозування попиту і планування виробництва, що дозволяє забезпечувати постачання товарів вчасно і у необхідній кількості.

З огляду на вище наведене, можемо зазначити, що актуальність використання сучасних управлінських технологій на підприємствах сфери торгівлі обумовлена високим рівнем конкуренції на ринку, що вимагає ефективних та гнучких управлінських дій, складністю планування з огляду на сезонність коливань попиту, важливістю оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах. Технології управління дозволяють забезпечувати ефективну взаємодію з постачальниками.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку роздрібної торгівлі нафтопродуктами України та світу в аспекті міжнародних програм та проєктів

Вбачаємо за доцільне почати аналіз управління міжнародними проєктами та програмами з розгляду однієї галузі та одного конкретного підприємства. З огляду на те, що Україна є великим імпортером нафтопродуктів, на внутрішній ринок нафтопродуктів країни впливають тенденції розвитку світового ринку. Тому важливо прослідкувати їх динаміку.

Швидкі темпи відновлення світової економіки від наслідків COVID-19 були помітними у 2021 році, коли середньорічне споживання нафти зросло на 5,5 млн барелів на день і становило - 97,3 млн барелів. Середній рівень споживання у 2021 році на 6% перевищував показник 2020 року. Зростання було характерне як для споживання нафти членами ОЕСР (44,8 млн. барелів на день, +6,3% до 2020 р.), так і для інших країн (52,5 млн. барелів на день, +5,7% до 2020 р.).

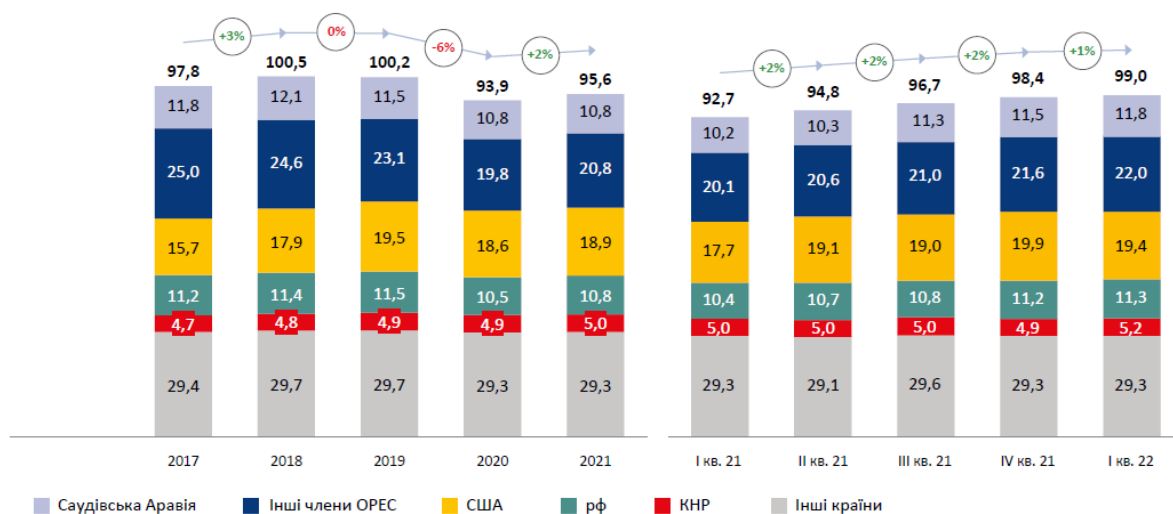


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів видобутку нафти у 2017-2021 рр., млн барелів/день

На основі даних, наведених на рис. 2.1. можемо відмітити, що виробництво грудня 2021 року перевищило показник січня на 5%, досягнувши 98,2 млн барелів на день, а середньорічні обсяги зросли на 2% у порівнянні з попереднім роком і склали 95,6 млн барелів на день.

У 2021 році ціни на нафту продовжували зростати, особливо на сиру нафту марки Brent, ціна на яку в звітному періоді зросла на 51% і досягла позначки 77,46 долара США за барель.

За прогнозами експертів у 2023 р. очікується зростання видобутку нафти у світі. Прогнозний видобуток нафти за ключовими виробниками, млн барелів/день наведено на рис.

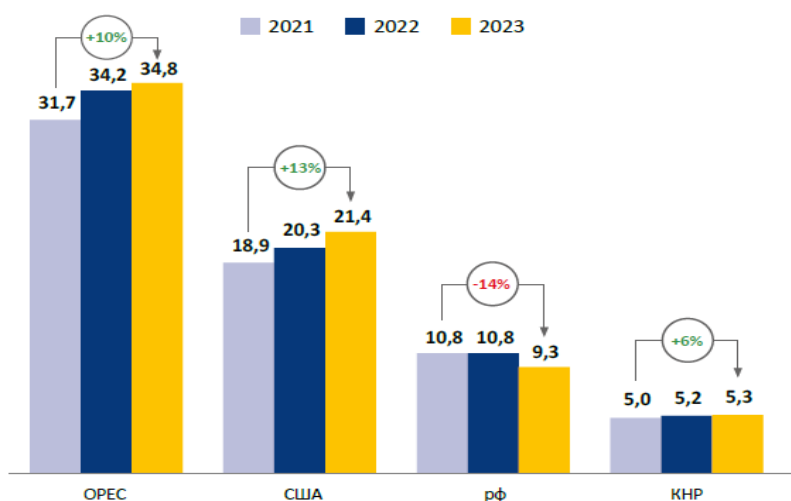


Рисунок 2.2 - Прогнозний видобуток нафти за ключовими виробниками, млн барелів/день

Це має позитивно вплинути на ціни на нафту у бік їх зменшення.

Україна є великим імпортером нафти, тому її енергетична безпека у значній мірі залежить від забезпеченості паливом з інших країн. До війни, для забезпечення постачання палива в Україну використовувалися різні транспортні маршрути, включаючи морський та залізничний транспорт. Крім того, в Україні діяло кілька нафтопереробних заводів, що виробляли різні види палива.

Українська державна компанія "Укрнафта" є одним із найбільших виробників палива в Україні. Крім того, є також приватні компанії, які

займаються постачанням палива в Україну. Закупівля палива здійснюється через аукціони та тендерні процедури, що проводяться згідно із законодавством України.

Проведемо аналіз динаміки розвитку ринку нафтопродуктів та ринку роздрібної торгівлі нафтопродуктами України.

У 2021 році обсяг ринку світлич нафтопродуктів зріс на 6% порівняно з 2020 роком і становив 11,4 млн. т, причому дизельне паливо займає найбільшу частку в структурі ринку і складає 64%. Доля імпорту нафтопродуктів зменшилася на 5% у порівнянні з показниками минулого року, досягнувши 77%. Зниження обсягів імпорту було пов'язане зі збільшенням виробництва світлич нафтопродуктів на Кременчуцькому НПЗ. Основними країнами походження імпорту були Росія, Білорусь і Литва, з яких імпортували 7,3 млн т палива, що становить 83% імпорту світлич нафтопродуктів. В Україні і далі функціонує тіньовий ринок нафтопродуктів, зокрема міні-НПЗ, які використовують газовий конденсат від невеликих видобувних підприємств (450 тис. т).

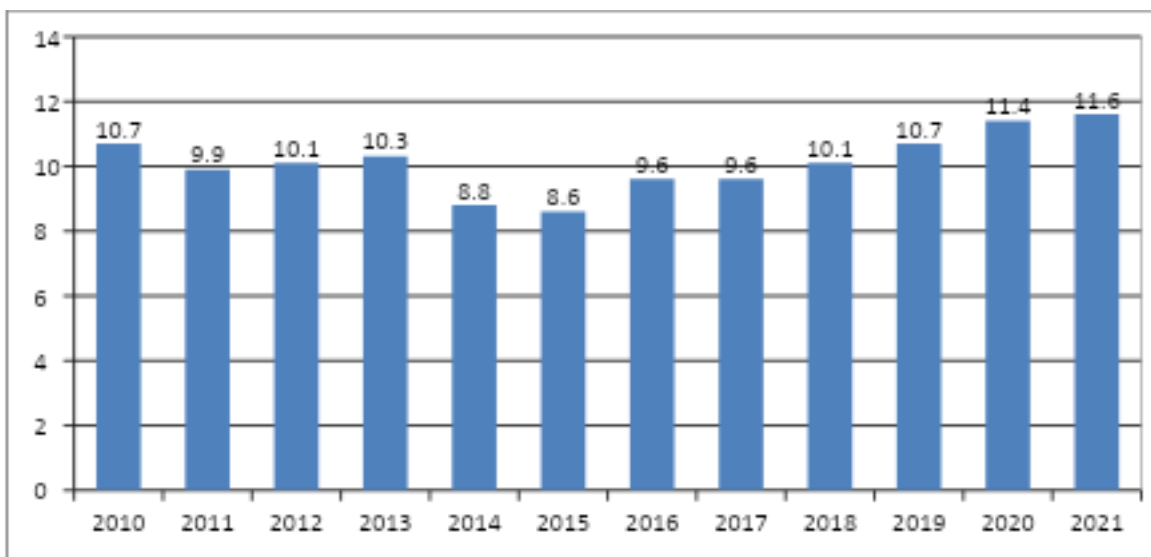


Рисунок 2.3 - Обсяги ринку світлич нафтопродуктів та скрапленого газу в Україні 2010 -2021 рр., млн. т.

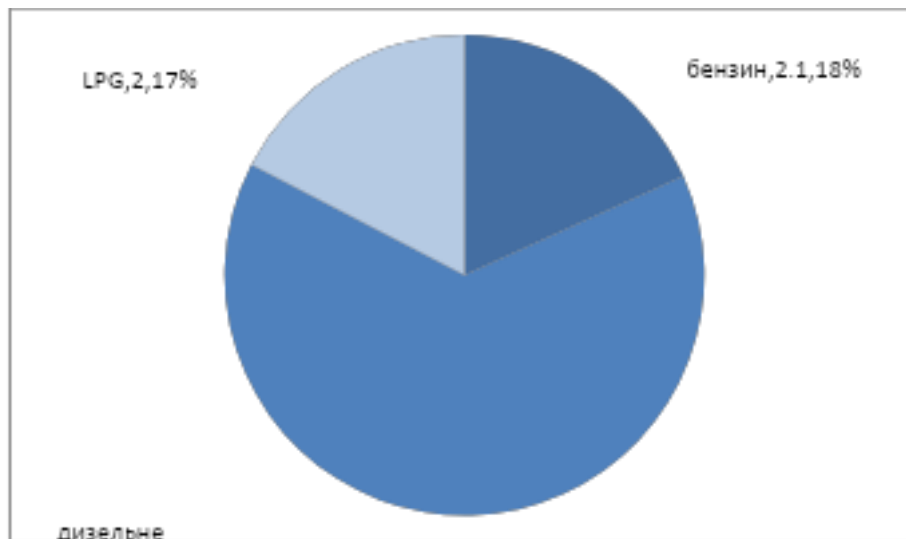


Рисунок 2.4 - Структура споживання палива в Україні у 2021 р., млн. т.

У 2020 році обсяг ринку бензинів збільшився на 20%, що становить 352,5 тис. тон, до 2,12 млн тонн порівняно з 1,8 млн тоннами в 2019 році. Імпорт бензинів становив 50% або 1,09 млн тон, що на 4,7% більше, ніж у 2019 році. Основними постачальниками були Білорусь (78%) та Литва (21%).

Внутрішнє виробництво бензинів зросло на 30%, склавши 1,03 млн. тон. Половина українського бензину була стандартом Євро-5. Кременчуцький НПЗ був основним виробником з обсягом 893 тис. тонн, що на 313 тис. тонн більше ніж у 2019 році.

Обсяг ринку дизельного палива збільшився на 5,4%, склавши 7,37 млн. тонн у 2020 році порівняно з 6,99 млн. тон у 2019 році. Імпортна продукція продовжувала домінувати на ринку з часткою 80% або 6,18 млн тонн на рівні 2019 року. Росія була найбільшим постачальником (42%), за нею слідували Білорусь (35%) та Литва (10%). Внутрішнє виробництво зросло майже на 35% до 1,19 млн тон порівняно з 2019 роком. Кременчуцький НПЗ виробив 1,11 млн. тонн (+40%). Частка українського дизельного топлива на ринку склала 20%, що було спричинено кризовими явищами на ринку та падінням попиту на авіагас через карантинні обмеження, що дозволило збільшити виробництво.

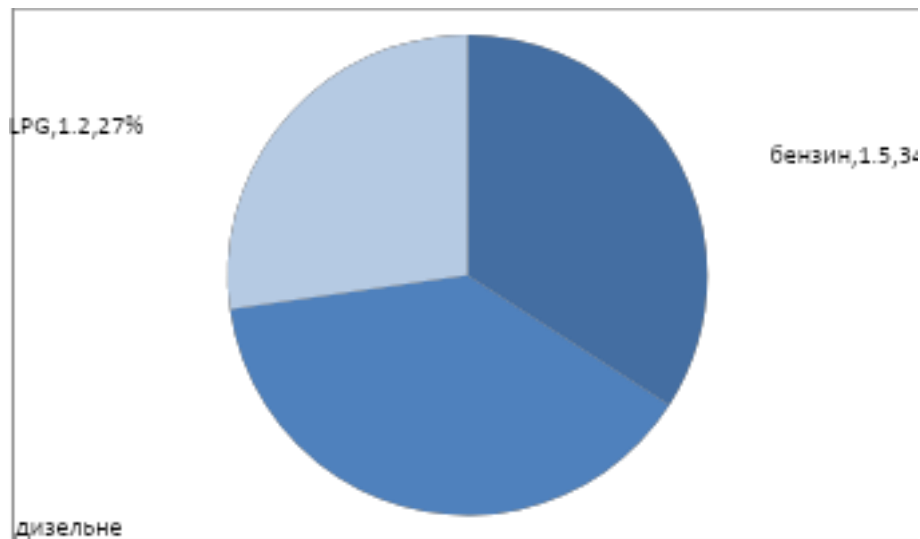


Рисунок 2.5 - Структура споживання палива у роздрібному сегменті в Україні у 2021 р., млн. т.

За даними Державного комітету статистики, у 2021 році обсяг реалізації світлич нафтопродуктів та скрапленого газу через роздрібну мережу збільшився на 16% порівняно з 2020 роком і становив 4,5 млн т. Зокрема, було продано 1,5 млн. т. бензину, що на 12% більше, ніж рік раніше, 1,7 млн т дизельного палива, що також на 12% більше, та 1,2 млн т LPG (LPG —очищений і підготовлений нафтовий газ, переведений під впливом високого тиску в рідинний стан (переважно пропан і бутан) для полегшення зберігання та перевезення), що зросло на 16% порівняно з 2020 роком.

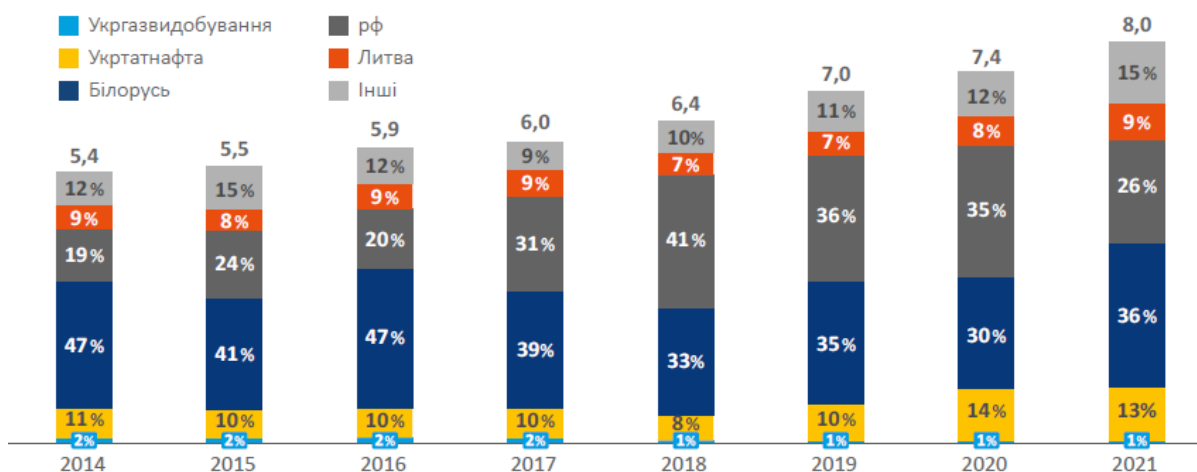


Рисунок 2.6. Структура пропозиції дизельного пального на ринку України у 2014-2021 рр., млн. т.

Згідно з даними аналітичного агентства Argus, українські підприємства – Кременчуцький НПЗ та Шебелинський ВПГКН у 2021 р. збільшили обсяг переробки сировини на 245,1 тис. тонн (на 7,3%) у порівнянні з 2020 роком, досягнувши 3,59 млн тонн. Це найвищий рівень з початку 2012 року. Зокрема, Кременчуцький НПЗ збільшив обсяг переробки на 247 тис. тон до 3,17 млн. тон, що є найвищим обсягом переробки з 2010 року. Шебелинський ВПГКН зменшивши обсяг переробки на 1,9 тис. тон порівняно з 2020 роком до 420,6 тис. тон.

Ринок дизельного пального в Україні у 2021 р. збільшився на 9% порівняно з 2020 роком і досяг рекордного рівня 8,07 млн тон. Власне виробництво дизпалива склало 1,11 млн. тон (13,8% вітчизняного ринку), тоді як імпорتنі поставки становили 6,96 млн. тон (86,2%). Білорусь залишалася головним постачальником імпортного ресурсу у 2021 році, з обсягами поставок, що зросли до 2,97 млн тон (+780 тис. тон порівняно з 2020 роком), які були здебільшого представлені продукцією Мозирського НПЗ та надходили до України залізницею.

З початку війни росії проти України, нафтопереробні підприємства України, нафтосховища, бази нафтопродуктів стали пріоритетними цілями для ракетних атак ворога. У результаті на внутрішньому ринку виник дефіцит.

У травні 2022 року було введено ліміти на пальне в роздрібних мережах, щоб забезпечити ринок ресурсом за умови підвищення зовнішніх цін.

Внесено зміни до Технічного регламенту, щоб дозволити оборотний стандарт Євро-3 і Євро-4, що сприятиме легалізації виробництва нафтопродуктів на міні-НПЗ. Також внесено зміни до Налогового Кодексу України, щоб зменшити ставку ПДВ та встановити «0» ставку акцизу на моторні палива, що дозволило стримати зростання цін на пальне.

Урядом було поставлено завдання щодо системного наповнення українського ринку дизельним паливом, а також заборонено експорт мазуту до кінця 2022 року. На початку червня 2022 року почалася поступова стабілізація ринку нафтопродуктів, гуртові ціни впали нижче за роздрібні, і АЗС почали

збільшувати ліміти на заправку, зникли черги на АЗС. Однак у деяких регіонах все ще відчувався брак пального

3 травня 2022 року відмінено дозволи на ввезення в Україну пального з країн, які вжили аналогічних заходів на своїй території 29 червня Україна підписала Угоду про лібералізацію транспортних перевезень з ЄС («транспортний безвіз»), яка скасовує необхідність отримання українськими перевізниками дозволів для здійснення двосторонніх та транзитних перевезень до країн ЄС. угодою також передбачено визнання українських водійських документів.

Низька європейських країн скасувала всі вимоги до дозволів для українських перевізників пального, що суттєво полегшило логістику постачання палива (Румунія, Латвія, Словаччина, Болгарія, Угорщина, Австрія, Туреччина, Данія, Італія, Литва, Німеччина).

3 квітня 2022 року в Україні було спрощено процедуру отримання дозволів на всі види автомобільних перевезень на період дії воєнного стану, до того ж ліцензії оформлюються в електронному вигляді й оприлюднюються через електронні сервіси Державної служби безпеки на транспорті.

Уряд України в 2022 році продовжив контроль за роздрібними цінами на паливо за допомогою формули розрахунку максимальних цін, яку двічі вдосконалювали оператори ринку. Проте, у травні 2022 року державне регулювання цін на пальне в роздрібних мережах було призупинене, щоб оператори ринку могли забезпечити ринок паливом при зростанні зовнішніх цін.

Агропромислові підприємства почали самостійно завозити пальне; на початок липня 2022 р. на паливному ринку України працювало понад 150 компаній-імпортерів.

У Податковому Кодексі України також внесено зміни на період воєнного стану, встановивши "0" ставку акцизу на моторні палива та зменшення ставки ПДВ на ці продукти до 7%, що допомогло стримати зростання цін на паливо.

Крім того, у червні 2022 року мазут було включено до переліку товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню та квотуванню на 2022 рік, з нульовою квотою, що означає заборону на експорт мазуту до кінця 2022 року

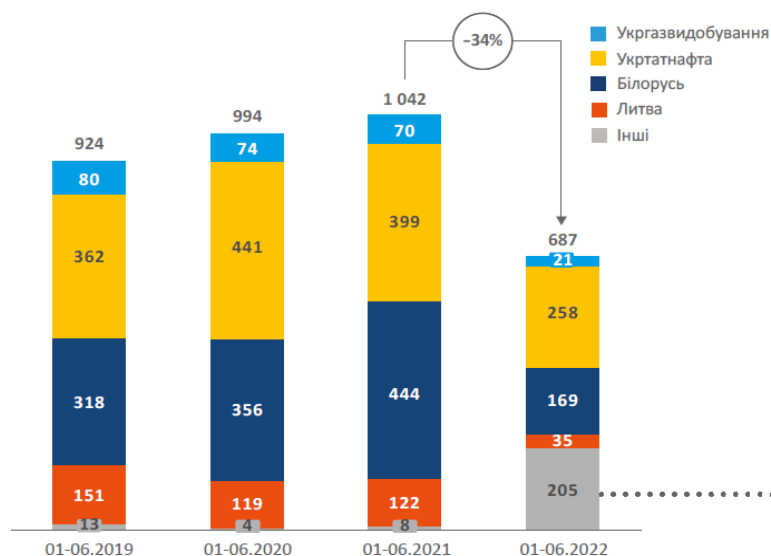


Рисунок 2.7 - Структура постачання бензинів у 2019-2022 р.тис. т

У результаті вище наведених чинників змінилася структура постачання нафтопродуктів в Україну (рис.)

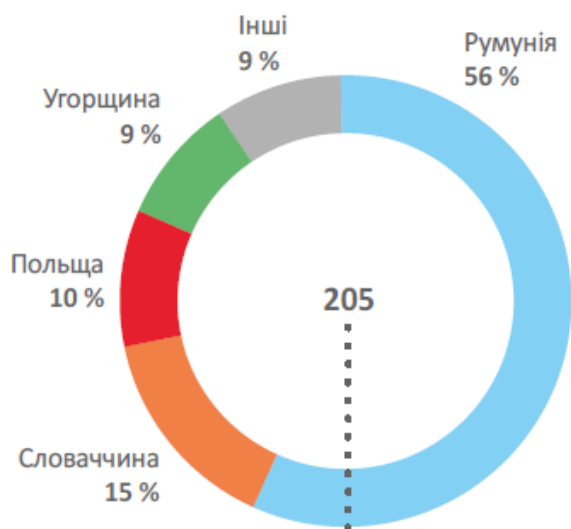


Рисунок 2.8 - Структура постачань нафтопродуктів по іншим напрямкам у 2022 р. (205 тис.тон)

Прогнозується, що споживання нафтопродуктів в Україні у 2023 р. впаде на 20%, порівняно з минулим роком, до 800 тис. тонн на місяць.

Поряд з вище наведеними, важливо відмітити загальноекономічні тенденції. Так, за прогнозами НБУ у 2023 р. очікується зниження ВВП на 33,4 %, інфляція на рівні 31 %, девальвація гривні – 25 % та дефіцит бюджету - 17,9%.

Серед соціальних факторів необхідно відмітити: еміграція населення закордон, внутрішнє переміщення населення.

Кількість людей, які виїхали з різних регіонів України, складає: 2 344 936 осіб зі Сходу, 1 936 839 - з Києва та області, 1 302 022 - з Північі, 485 829 - з Півдня, 220 243 - з Центру та 187 854 - з Заходу. За оцінками, 48% переміщених осіб не залишили своїх місць проживання після початку війни, 45% залишилися, але пізніше залишили свої домівки, коли війна досягла їхнього району, а 5% залишили місце проживання в очікуванні конфлікту. Незважаючи на те, що невелика кількість емігрантів повернулась додому, багато людей не квапляться повертатися.

Війна також суттєво вплинула на споживацькі звички, оскільки більшість населення переглянула свої витрати та перейшла на більш раціональний спосіб споживання.

Узагальнимо розглянуті тенденції та проведемо оцінювання на основі PEST-аналізу. PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає досліджувати зовнішнє середовище компанії. PEST-аналіз дає змогу розробити ефективні стратегії, які забезпечують успішність компанії в умовах динамічного середовища [46].

За результатами проведеного PEST – аналізу роздрібного ринку нафтопродуктів було встановлено, що більшість факторів макросередовища мають негативний вплив, особливо необхідно виділити економічні фактори (блокування експорту нафтопродуктів морським транспортом, пошкодження та руйнування нафтопереробної інфраструктури, зміна курсу валют, інфляційні процеси та ін.).

Таблиця 2.1 - PEST – аналіз роздрібного ринку нафтопродуктів

Політичні (Р)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Економічні (Е)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Війна РФ проти України	-	0,4	4	-1,6	Зміна споживання нафтопродуктів в Україні	-	0,15	3	-0,45
Зниження ставки акцизу та зменшення ставки ПДВ до 7%	+	0,2	2	0,4	Блокування експорту нафтопродуктів морським транспортом	-	0,2	4	-0,8
Призупинено державне регулювання цін на пальне в роздрібних мережах	+	0,1	2	0,2	Зміна курсу валют, інфляційні процеси	-	0,15	4	-0,6
спрощено процедуру отримання дозволів на всі види автомобільних перевезень	+	0,15	2	0,3	Зниження рівня економічної активності в країні, обсяги ВВП	-	0,15	4	-0,6
Низька європейських країн скасувала всі вимоги до дозволів для українських перевізників пального	+	0,1	2	0,2	Пошкодження та руйнування нафтопереробної інфраструктури	-	0,25	4	-1
Легалізовано виробництво нафтопродуктів на міні-НПЗ	+	0,05	2	0,1	Зниження купівельної спроможності	-	0,1	3	-0,3
Всього		1		-0,4	Всього		1		-3,75
Соціальні (S)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Технологічні (Т)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Війна вплинула на перегляд споживачських звичок населення	-	0,2	2	-0,4	Рівень фізичного та морального зносу основних засобів підприємств галузі	+	0,3	3	0,9
Еміграція 12 млн. населення закордон	-	0,6	4	-2,4	Рівень впровадження технологічних інновацій	+	0,4	2	0,8
Внутрішнє переміщення населення	-	0,2	2	-0,4	Доступність прогресивних технологій	+	0,3	2	0,6
Всього		1		-3,2	Всього		1		2,3

Загальний негативний вплив економічних факторів склав 3,75 бали, соціальні фактори мають вплив на рівні -3,2 б., політичні – 0,4 б. Технологічні фактори мають позитивний вплив (+2,3 б.).

Майбутнє ринку нафти та газу ніколи не було таким складним, як на початку нового десятиліття. Період відновлення цін на нафту разом із впровадженням нових технологій створив широкі сфери інвестицій і нових проєктів, які продовжують створювати чудові можливості для кваліфікованих інженерів з нафти та газу, особливо в таких регіонах, як Мексиканська затока, Західна Австралія, Африка і Близький Схід. Проте, дивлячись у майбутнє, неможливо ігнорувати політичні та екологічні наслідки, які трансформують нафтову та газову промисловість, а також енергетичний сектор загалом, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Компанії зіткнулися зі змінами законодавства, які обмежуватимуть їхню діяльність, тоді як супервеликі компанії намагаються побудувати майбутнє з меншим вмістом вуглецю та компенсувати процеси, а також альтернативні інвестиції.

Що ж стосується нових проєктів, перспективи відкриті. За даними галузевої дослідницької компанії Rystad Energy, близько 250 нових нафтогазових проєктів, ймовірно, отримають дозвіл на розробку в 2023 році - порівняно зі 160 у 2022 році. Близько 28 наразі знаходяться на замовлення або будуються, тоді як близько 4000 км підводних нафто- та газопроводів мають бути встановлені цього року.

Глибоководні проєкти продовжують лідирувати у великомасштабному видобутку, причому в Мексиканській затоці вже повідомляється про рекордне виробництво. За даними Бюро безпеки та захисту навколишнього середовища США, Мексиканська затока наразі перевищує 2 мільйони барелів на день, головним чином завдяки високому видобутку на родовищах Chevron Big Foot і Shell у Кросбі, на додаток до видобутку на таких родовищах, як Mars, Thunder. Кінг і Таїті. Управління енергетичної інформації США прогнозує, що ця тенденція продовжить створювати рекордний рік із

очікуваним зростанням на 100 000 барелів на день порівняно з рівнем 2022 року.

Ще одна тенденція, яка, як очікується, збережеться, це зростання ринку скрапленого газу. Згідно з дослідженнями McKinsey, очікується, що до 2035 року попит зростатиме на 3,6 відсотка на рік, що потребуватиме збільшення потужності на 250 мільярдів кубометрів СПГ. Станом на кінець 2019 року провідним експортером СПГ була Австралія, яка відвантажила приблизно 77,5 млн тонн на суму 49 млрд австралійських доларів (33,5 млрд доларів США). Багато в чому це пов'язано з розвитком проєкту Ichthys INPEX. Австралія експортувала більш ніж удвічі більше, ніж США (які поставили 34,3 мільйона тонн) і лише випередила Катар, який експортував 75 мільйонів тонн.

Лише лише Західну Австралію можна вважати другим за величиною виробником СПГ у світі, і багато хто очікує, що країна продовжуватиме капіталізувати свої запаси, особливо з кількома великими об'єктами, які зараз розробляються в регіоні. Але із зростаючим занепокоєнням громадськості щодо наслідків спалювання викопного палива для навколишнього середовища – навіть такого відносно чистого палива, як ЗПГ – подальше зростання газового сектору Австралії доведеться боротися з громадською думкою, що веде до потенційних законодавчих змін.

Цей ефект, звичайно, не є винятковим для Австралії. Тиск на навколишнє середовище зростає в усьому світі, і вплив на законодавство буде відчутним у нафтогазовій галузі в найближчі роки. У 2025 році ми очікуємо продовження тенденції відчуження нафтових компаній із раніше великих територій, таких як Exxon і Chevron, які виходять із Північного моря. Суть цього полягає в тому, що ці спеціальності підуть в інші сфери з нижчою вартістю інвестицій.

Незважаючи на вихід деяких із великих компаній, фактично є ознаки відродження в Північному морі: дослідницька та консалтингова фірма GlobalData повідомляє про 30 нових проєктів з видобутку сирої нафти та

природного газу, які будуть запущені в регіоні в 2025 році. З них 19 будуть у водах Великобританії, тоді як Норвегія матиме 10, а Данія — решту.

Нарешті, ми можемо поглянути на ринок нафти та газу на Близькому Сході, де Об'єднані Арабські Емірати лідирують у 2025 році. Повідомляється, що державна компанія ADNOC планує до кінця видобутку досягти 4 мільйонів барелів нафти на день. Очікується, що ОАЕ продовжуватимуть значні інвестиції в цей сектор, хоча ще невідомо, як політичні проблеми на всьому Близькому Сході вплинуть на експорт протягом року.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» створено у грудні 2019 р. Підприємство зареєстровано за адресою: Україна, 65005, Одеська обл., місто Одеса, вул. Бугаївська, будинок 21, офіс 1.

За КВЕД основними видами діяльності підприємства є наступні:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний)

47.30 Роздрібна торгівля паливом

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Прослідкуємо динаміку зміни основних показників діяльності підприємства (рис.2.9).

Дані рисунку дозволяють зробити висновок про те, що протягом аналізованого періоду досліджувані показники мали тенденцію до зростання. Так, дохід від реалізації протягом 2020-2022 рр. зріс на 60 % та становив у 2020 р. 16902 млрд. грн. Особливо необхідно звернути на зростання обсягів чистого прибутку підприємства. Так, у 2022 р. чистий прибуток склав 991 млн. грн., що більше попереднього періоду на 26,7 %. Порівняно з 2020р. прибуток зріс у 2 рази.

Витрати на збут також протягом аналізованого періоду показували зростання. У 2022 р. витрати на збут склали 416263 тис. грн., що більше попереднього періоду на 78907 тис. грн., або на 23,38 %.

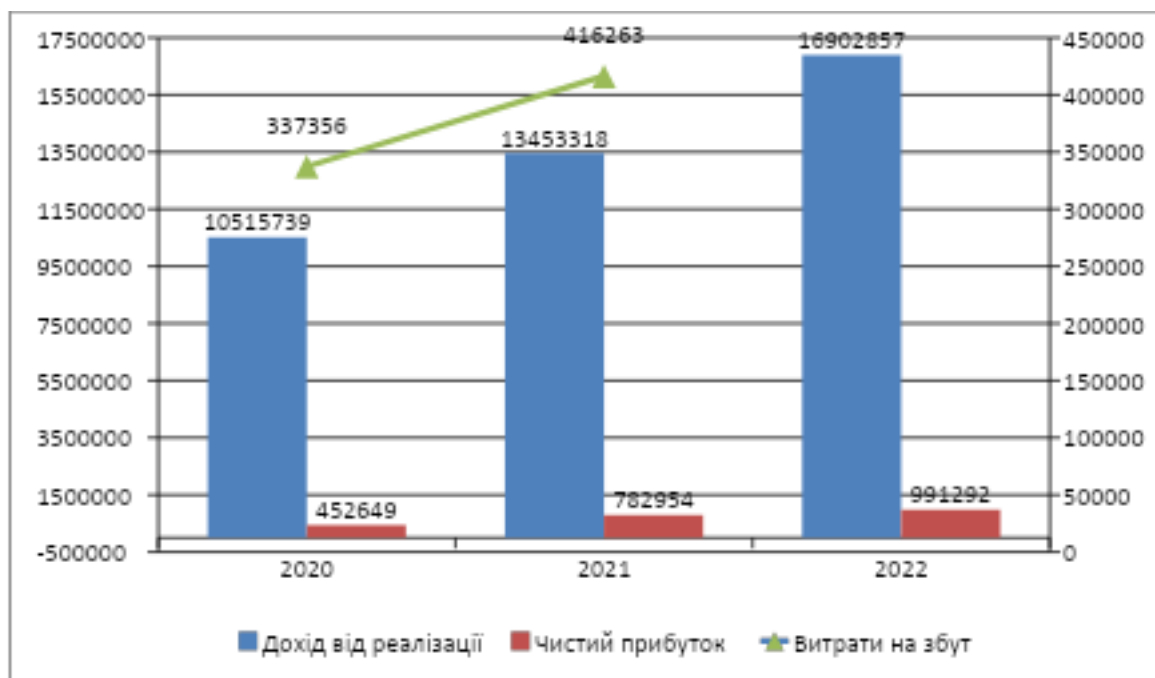


Рисунок 2.9 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

Основою аналізу фінансового стану підприємства є його фінансова звітність. Аналіз фінансового стану підприємства включає аналіз ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Ліквідність підприємства визначається його спроможністю вчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Для оцінки ліквідності використовуються такі показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Важливо зазначити, що коефіцієнти ліквідності відображають стан на певну дату і не враховують строків оплати зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) обчислюється як співвідношення між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ) підприємства. Ідеально, щоб цей коефіцієнт був більше одиниці, що вказує на те, що у підприємства достатньо оборотних активів

для повної виплати своїх поточних зобов'язань. Це дозволяє оцінити, чи зможе підприємство погасити всі свої боргові зобов'язання за допомогою наявних оборотних активів.

Формула розрахунку є наступною:

$$K_{пл} = OA / ПЗ \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності для ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» за 2022 р.

$$K_{пл2022} = 2716690 / 3475057 = 0,78$$

Для розрахунку коефіцієнта термінової ліквідності ($K_{тл}$) потрібно відняти від оборотних активів (ОА) запаси (З) та поділити отримане значення на суму поточних зобов'язань (ПЗ). Найкраще, якщо цей коефіцієнт буде дорівнювати одиниці, але на практиці зазвичай він становить від 0,8 до 0,9. Якщо оборотні активи мають низьку ліквідність, то можливе погіршення фінансового стану підприємства. Надто висока ліквідність також може свідчити про недостатній розумний використання поточних активів.

Формула розрахунку є наступною:

$$K_{тл} = (OA - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

Коефіцієнт термінової ліквідності для ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» у 2022 р. становитиме:

$$K_{тл2022} = (2716690 - 188871) / 3475057 = 0,73$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) визначається як співвідношення між грошовими коштами (ГК) та їх еквівалентами до поточних зобов'язань (ПЗ). Цей коефіцієнт показує, скільки грошових одиниць обігових коштів на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Загалом вважається, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно перевищувати 0,25.

Формула розрахунку є наступною:

$$K_{ал} = ГК / ПЗ \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» за 2022 р.:

$$\text{Кал}_{2022} = 917065 / 3475057 = 0,26$$

Розраховані дані наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники короткострокової ліквідності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

Показники	Норматив	Роки			Відхиленн я 2021/22	Відхиленн я 2022/20
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,09	0,81	0,78	-0,28	-0,31
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,07	0,77	0,73	-0,29	-0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,12	0,33	0,26	0,21	0,15

За результатами аналізу можемо стверджувати, що протягом 2020-2022 років ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» було ліквідним, оскільки всі показники ліквідності перевищували нормативні значення, за винятком поточної ліквідності в 2021, 2022 рр., яка була меншою за норму. Крім того, коефіцієнт поточної ліквідності у ці роки свідчить про те, що оборотні активи підприємства не перевищували його поточні зобов'язання. Коефіцієнт термінової ліквідності показує, що підприємство може повністю сплатити свою поточну кредиторську заборгованість за рахунок ліквідних активів. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про те, що підприємство здатне оплатити свої борги (крім 2020 року).

Показники фінансової стійкості відіграють важливу роль у фінансовому аналізі. Фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням власних та позикових коштів, тому достатність власного капіталу є ключовим фактором для досягнення стійкого фінансового стану. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового капіталу до власного капіталу.

Розраховують коефіцієнт за формулою (2.4) :

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.4)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості для ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» за 2022 р.

$$K_{\text{фс}2022} = (1638422 + 3475057) / 2186904 = 2,34$$

Коефіцієнт власного капіталу визначається як співвідношення власного капіталу до загальної вартості активів компанії. Цей показник демонструє, яку частку активів компанії забезпечує власний капітал.

Розраховують - за формулою (2.5) :

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.5)$$

де, ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу;

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу для ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» за 2022 р.

$$K_{\text{вк}2022} = 2186904 / 7300383 = 0,30$$

Результати розрахунку за 2020-2022 рр. представлені у табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт власного капіталу	>0,5	5,34	3,06	2,34	-2,28	-3,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	<=1	0,16	0,25	0,30	0,09	0,14
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	0,43	1,52	1,34	1,09	0,91

За результатами аналізу показників фінансової стійкості можемо зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства є у межах нормативу. За останні три роки, власний капітал забезпечував 100 % від активів, хоча цей показник погіршився протягом аналізованого періоду. Весь цей період, коефіцієнт відповідав нормативу. Крім того, співвідношення між власним та позиковим капіталом також відповідало нормативу впродовж усіх трьох років. У 2020-2022 роках, позиковий капітал не перевищував власний капітал, що свідчить про відсутність залежності підприємства від зовнішнього фінансування. У 2020-2022 роках, підприємство мало можливість розраховуватися за відсотки по кредиту.

Наступним етапом аналізу фінансового стану компанії є оцінка рентабельності її діяльності, яку можна знайти в таблиці 2.4. Рентабельність є показником ефективності прибутковості виробництва. Рентабельність сукупного капіталу відображає ефективність діяльності всього підприємства та розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ). Цей показник демонструє, скільки грошей компанія заробляє на кожну інвестовану гривню в активи.

$$P_{CK} = (ОП / ВБ) * 100 \quad (2.6)$$

Розрахуємо Рентабельність сукупного капіталу для ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» за 2022 р.

$$РСК\ 2022 = 6077 / 18\ 517 * 100 = 32,82\%$$

Рентабельність власного капіталу. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК). Рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, тобто характеризує ефективність вкладення коштів у дане підприємство.

$$P_{BK} = ЧП/ВК*100\ (2.7)$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» за 2022 р.

$$РВК = (1538307 / 7300383) * 100 = 21,07\%$$

Таблиця 2.4 - Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ», %

Показники	Нормати в	Роки			Відхиленн я 2021/2020	Відхиленн я 2022/2021
		2020	2021	2022		
Рентабельність власного капіталу	>0	92,67	80,55	70,34	-12,12	-22,33
Рентабельність сукупного капіталу	>0	15,94	19,82	21,07	3,88	5,13
Рентабельність продажів	>0	91,68	76,45	64,44	-15,23	-27,24

Показники рентабельності власного капіталу, сукупного капіталу та рентабельності реалізації у 2020-2022 рр. мають позитивне значення, що свідчить про прибутковість діяльності підприємства. Особливо високого значення набувають показники рентабельності у 2020 р. У цілому, підприємство можна охарактеризувати як ліквідне та прибуткове, достатньо фінансово стійке.

2.3. Дослідження міжнародних програм та проєктів ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

Розглянемо найбільші проєкти за участю ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ». Щоб звузити список найпопулярніших, серед інших факторів ми зосередилися насамперед на розмірі капітальних витрат кожного проєкту. Деякі з енергетичних проєктів розпочнуться з нуля цього року, деякі мають розпочати будівництво цього року, а деякі є поточними проєктами, які плануються для серйозних змін, затвердження або рішень. Але все це масштабні проєкти, які мають вплинути на світову нафтогазову галузь та її працівників у 2025 році.

Завод зі зрідження СПГ на Алясці

Вартість: 43 мільярди доларів. Розташування: Аляска, США

Давні плани мегапроєкту СПГ на Алясці можуть бути реалізовані у 2025 році. Один із найбільших мегапроєктів СПГ у світі, Аляска СПГ втілює в собі завод зрідження з трьома ланками, завод з обробки газу та трубопровід довжиною 800 миль. Об'єкт призначений для експорту 3,5 мільярдів кубічних футів газу на добу з газових родовищ Норт-Слоуп на Алясці.

Завод зі зрідження матиме потужність 20 млн тонн на рік і, як очікується, отримуватиме 2,8 млрд фут3/добу для зрідження. Лише ця частина проєкту вимагатиме будівництва трьох поїздів СПГ, двох резервуарів для зберігання ємністю 240 000 кубічних метрів, терміналів і морських служб, а також двох вантажних причалів, здатних приймати СПГ-вози Q-Flex об'ємом до 217 000 кубічних метрів. Будівництво вимагатиме від 3500 до 5000 робітників у часи пік і від 100 000 до 150 000 тонн сталі [54].

Проєкт розроблявся протягом кількох років, причому низка інвестованих сторін працювала як консорціум під назвою Alaska LNG. Це включає ExxonMobil з часткою 35%, ConocoPhillips Alaska (20%) і Alaska Gasline Development Corporation (25%). BP також володіла 20% акцій, але в серпні 2022 року погодилася продати всі свої інтереси на Алясці Hilcorp Alaska за 5,6 мільярда доларів. За умови оскарження державних і

федеральних регулятивних органів угода має бути завершена пізніше цього року [54].

Проект все ще очікує на федеральне схвалення після серії досліджень впливу на навколишнє середовище та періодів громадського обговорення. Проте остаточний звіт про вплив на навколишнє середовище очікується в березні 2025 року. Якщо це дозволить продовжити проект, тоді можна сподіватися, що остаточне інвестиційне рішення також можна буде прийняти пізніше цього року.

Проект СПГ Ровума:

Вартість: 33 мільярди доларів. Розташування: Мозамбік.

Очікується, що це найбільший приватний проект в Африці, остаточне інвестиційне рішення щодо проекту СПГ Rovuma буде прийнято пізніше цього року після того, як у жовтні 2022 року ExxonMobil уклала JGC Corp. контракт EPC.

Rovuma LNG є одним із трьох великих експортних проектів СПГ, які зараз розробляються в Мозамбіку (інші Coral LNG і Mozambique LNG), які, як сподіваються, допоможуть країні стати одним із провідних світових виробників СПГ.

Очікується, що об'єкт Rovuma матиме продуктивність 15,2 мільйона тонн СПГ на рік із терміном експлуатації 30 років. ExxonMobil оголосила про плани інвестувати 500 мільйонів доларів США в початковий етап будівництва, який включатиме встановлення двох ліній зрідження, а також відповідних наземних установок.

Якщо FID буде зроблено за графіком, виробництво має розпочатися у 2025 році [54].

Нафтопереробний завод Al Zour:

Вартість: 16 мільярдів доларів. Розташування: Кувейт

Будівництво кувейтського нафтопереробного заводу Al Zour, яке планувалося з 2017 року, але було призупинено через два роки після падіння

цін на нафту, нарешті почалося в 2022 році, а введення в експлуатацію об'єкта заплановано на червень 2025 року.

Розташований за 90 км на південь від Кувейту, це буде один із найбільших нафтопереробних заводів у світі, що вироблятиме 100 000 барелів на день мазуту з низьким вмістом сірки, який використовуватиметься як сировина Міністерством електроенергетики та води для виробництва електроенергії. Він використовуватиме понад 1,5 мільйона барелів на добу сирови та 300 мільйонів кубічних футів на добу газової сировини.

Проект передбачає п'ять етапів: перший – це будівництво основних об'єктів, включаючи три установки десульфуризації атмосферних залишків (ARDS) з двома лініями кожна, три установки перегонки сирови сировини (CDU), три установки гідроочищення дизельного палива (DHTU), дві установки гідроочищення нафти. (HXTU) та дві установки гідроочищення гасу (XTU). Друга та третя черги – будівництво допоміжних технологічних установок, інженерних комунікацій та прибудинкових територій. Четвертий і п'ятий передбачає будівництво резервуарного парку ємністю 6,5 млн барелів і з'єднувальних трубопроводів, а також морських і експортних споруд, включаючи причали та причали для скачування та скачування.

Нафтопереробний завод має почати виробництво до грудня 2025 року.

Газовий проект Скарборо та розширення СПГ Плутон:

Вартість: 11 мільярдів доларів. Розташування: Австралія.

Woodside планує розширити завод зі зрідженого природного газу Pluto шляхом додавання другої лінії зрідження СПГ із запланованою потужністю 4-5 млн тонн на рік, що дозволить їм розробляти газ із родовища Скарборо, розташованого в 270 км від узбережжя Західної Австралії [54].

В даний час потужність об'єкта становить 4,9 млн тонн на рік, яка використовує сировину з родовищ Плутон і Зена.

Через затримки в плануванні проекту Browse вартістю 20,5 мільярдів доларів США компанія Woodside продовжує планувати проект у Скарборо,

сподіваючись прийняти остаточне інвестиційне рішення на початку 2025 року.

Нафтопереробний завод Данготе та завод поліпропілену:

Вартість: 11 мільярдів доларів. Розташування: Нігерія

Розташований у зоні вільної торгівлі Леккі в Нігерії, нафтопереробний завод у Данготе та поліпропіленовий завод має стати найбільшим нафтопереробним заводом в Африці та найбільшим у світі об'єктом для переробки однієї лінії. Його будівництво збільшить нафтопереробні потужності Нігерії вдвічі, що зробить країну менш залежною від імпортованих продуктів нафтопереробки [54].

Об'єкт включатиме установку дистиляції сирої сировини (CDU), установку каталітичного крекінгу залишкового флюїду (FCC), установку гідроочищення дизельного палива, установку безперервної регенерації каталізатора, установку алкілування, установку поліпропілену, комунальні послуги та зовнішню установку, включаючи власну електростанцію та інфраструктуру для одностороннього причального терміналу для обробки сирої нафти та продуктів. Він зможе переробляти різні сорти сирої нафти, включаючи сланцеву нафту, і матиме виробничу потужність 153 000 барелів на добу бензину, 104 000 барелів на добу дизельного палива, 73 000 барелів на добу авіаційного палива, 4 109 барелів на добу зрідженого газу та 12300 б/д мазуту.

Будівництво заводу планується завершити до кінця року, а завод розпочне роботу на початку 2021 року. У грудні 2022 року Нігерійська рада з моніторингу розвитку контенту оголосила, що 120 місцевим підприємцям укладено контракти на 368 мільйонів доларів США для подальшого стимулювання впровадження політики місцевого вмісту в Нігерії до 2025 року.

Загалом проєкт створить 9 500 прямих і 25 000 непрямих робочих місць по всій країні.

“Cameron” - завод зрідження СПГ [54].

Вартість: \$10,2 млрд. Розташування: Луїзіана, США

Завод зі зрідження СПГ в Камероні, розташований у штаті Луїзіана, наближається до завершення цього року з планованою потужністю 14,95 млн тонн на рік із трьох ліній зрідження.

Проект, заснований на кордоні Камерон-Паріш і Кальказьє, є одним із найбільших проєктів СПГ у США та створив 3000 робочих місць у період пікового будівництва.

Газовий проєкт “Сурат”.

Вартість: \$7,15 млрд. Розташування: Квінсленд, Австралія

Наземний проєкт Квінсленда передбачає видобуток 4 трлн футів газу з Суратського басейну протягом 27 років. За оцінками, басейн містить понад 60% загальних підтверджених запасів газу вугільних пластів Австралії.

Компанія Arrow Energy очолює проєкт, який має бути розроблений у кілька етапів – першим буде розробка газових родовищ Тіптон поблизу регіону Далбі. Вони мають намір побудувати 18 виробничих потужностей, у тому числі газокompресорні, водозберігаючі та очисні споруди та електростанції. Заглиблені газопроводи високого тиску з'єднають об'єкти та приєднають їх до газотранспортної мережі, а заглиблені водопроводи з'єднають виробничі потужності з об'єктами корисного використання. Кожна видобувна свердловина буде оснащена генератором електроенергії на CSG потужністю 60 кВт.

У березні минулого року уряд Квінсленда схвалив 14 договорів оренди нафти для проєкту. Компанія Arrow поставила собі за мету запустити 2021 рік, а максимальне виробництво 4 млн тонн на рік заплановано на 2026 рік, тому очікується, що будівництво розпочнеться дуже рано цього року.

Трансадріатичний трубопровід:

Вартість: \$5,5 млрд. Розташування: Греція

Будівництво 878-кілометрового Трансадріатичного газопроводу почалося в 2016 році, і очікується, що грецька ділянка почне отримувати газ

на початку цього року, а Італія отримає газ з цього трубопроводу в четвертому кварталі 2025 року [54].

Трубопровід транспортує каспійський природний газ до Європи. Він розпочнеться на греко-турецькому кордоні, де він з'єднається з Трансанатолійським газопроводом, і перетне Північну Грецію, Албанію та Адріатичне море, перш ніж з'єднатися з газовою мережею Південної Італії. Він має на меті відкрити Південний газовий коридор, пропонуючи прямий і економічно ефективний транспортний маршрут. Газопровід спочатку зможе транспортувати 10 мільярдів кубометрів газу на рік, з можливістю розширення до 20 млрд кубометрів на рік, і за потреби зможе реверсувати потік.

Зважаючи на масштаби та значущість проєктів ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ», можна зазначити, що участь у таких міжнародних програмах суттєво впливає на формування репутації компанії, а також забезпечує їй конкурентні переваги на глобальному ринку. Зокрема, ефективність проєктів визначається як фінансовими показниками, так і рівнем технологічного оновлення підприємства. Реалізація таких масштабних проєктів дозволяє компанії інтегрувати інноваційні підходи в управління, зокрема автоматизацію процесів, що знижує операційні витрати та підвищує якість продукції.

У перспективі, впровадження ефективних практик управління міжнародними проєктами дозволить компанії не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й посилювати її, використовуючи потенціал нових технологій та ресурсів. Участь у таких масштабних ініціативах стимулює розвиток внутрішніх компетенцій, зокрема вдосконалення кваліфікації персоналу, що є важливим чинником стабільного розвитку компанії в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОСНОВНИХ ЗАХОДІВ ТА НАДАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ

3.1 Розробка заходів з удосконалення технології управління міжнародними проєктами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

З метою врахування специфіки діяльності підприємства та розробки заходів з удосконалення технології управління ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» проведемо аналіз на основі матриці Краліча. При цьому, скористаємося методикою, обґрунтованою у [46]. Оцінювання проведемо за товарними групами: бензин, дизельне пальне та мазут.

Для цього проведемо оцінювання за двома категоріями: вплив на бізнес та ризик при постачанні. Критеріями для оцінювання впливу на бізнес є: обсяги закупівель, відсоток у загальній вартості закупівель, якість товару вплив на темпи зростання бізнесу, вплив на маржинальний дохід.

Встановимо коефіцієнти значимості окремо для критеріїв впливу на бізнес та окремо для критеріїв оцінювання ризику для постачання. Сума коефіцієнтів значимості має дорівнювати одиниці.

Оцінювання зазначених критеріїв проведемо за 10-ти бальною шкалою, де 1-б мінімальний вплив на результуючий показник, а 10-б максимальний вплив. Після цього можемо розрахувати зважену оцінку, яка встановлюється шляхом знаходження добутку коефіцієнту значимості на оцінку за окремим параметром [46].

Так, наприклад: «ризик при зберіганні та перевезенні» оцінка 10 б. тому що, ці процеси пов'язані з ризиком виникнення пожежі та вибуху, які можуть мати серйозні наслідки для людей та довкілля. Неправильне зберігання та перевезення бензину може призвести до витоку палива, який може загрожувати безпеці людей та навколишнього середовища.

Для того, щоб зменшити ризик пожежі та вибуху при постачанні бензину, необхідно дотримуватися правил зберігання та перевезення палива, використовувати спеціальне обладнання для заправки та миття та

проводити регулярну перевірку техніки на відповідність вимогам безпеки. Крім того, потрібно надавати належну увагу тренуванню персоналу з питань безпеки та розробляти плани надзвичайних ситуацій для зменшення ризиків виникнення небезпечних ситуацій. Це все вимагає додаткових витрат.

Зважена оцінка за параметром 2.7. «Ризики зберігання та постачання» розраховується як: $10 \cdot 0,3 = 3,00$

Груповий показник розраховується шляхом знаходження суми всіх зважених оцінок за параметрами. Так, наприклад груповий показник впливу на бізнес для дизельного пального становитиме: $1,6 + 2,0 + 1,05 + 1,05 + 2,0 = 8,15$ балів (табл.3.1).

Встановивши групові показники за досліджуваними товарними групами можемо переносити результати на матрицю Краліча. Оскільки ми оцінювання проводили за 10-ти бальною шкалою, то розподіл на високий низький буде на рівні 5 б.

Застосування матриці Краліча дозволяє не лише визначити пріоритети в управлінні закупівлями, але й оптимізувати витрати, покращити стратегії взаємодії з постачальниками та знизити рівень ризиків. Отримані результати сприятимуть посиленню конкурентоспроможності ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» та стабільності її операційної діяльності.

Таблиця 3.1 - Результати розрахунку аналітичних даних для побудови матриці Краліча для товарних груп ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

Показники	Дизельне пальне			Бензини			Мазут		
	КЗ	Оцінка	ЗвО	КЗ	Оцінка	ЗвО	КЗ	Оцінка	ЗвО
1. Вплив на бізнес									
1.1.Обсяг закупівель	0,20	8	1,6	0,20	9	1,8	0,20	2	0,40
1.2.Відсоток у загальній вартості закупівель	0,25	8	2	0,25	9	2,25	0,25	3	0,75
1.3.Якість товару	0,15	7	1,05	0,15	8	1,2	0,15	6	0,90
1.4.Вплив на темпи зростання бізнесу	0,15	10	1,5	0,15	10	1,5	0,15	6	0,90
1.5.Вплив на маржинальний дохід	0,25	8	2	0,25	9	2,25	0,25	4	1,00
Груповий показник 1	1,00		8,15	1,00		9	1,00		3,95
2. Ризик при постачанні									
2.1. Кількість постачальників на ринку	0,15	7	1,05	0,15	7	1,05	0,15	6	0,90
2.2. Дефіцит постачання	0,14	6	0,84	0,14	7	0,98	0,14	6	0,84
2.3. Витрати на логістику	0,20	9	1,80	0,20	9	1,80	0,20	9	1,80
2.4. Конкурентний попит	0,10	5	0,50	0,10	6	0,60	0,10	7	0,70
2.5.Наявність товарів-субститутів	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
2.6. Наявність стандартизованих технологій виробництва	0,10	5	0,50	0,10	5	0,50	0,10	5	0,50
2.7. Ризик зберігання та перевезення	0,30	10	3,00	0,30	10	3,00	0,30	9	2,70
Груповий показник 2	1,00	-	7,70	1,00	-	7,94	1,00	-	7,45

За результати проведеного оцінювання товарна група «дизельне пальне» матиме розташування на матриці (7,70;8,15); «бензин» (7,94;9,0), мазут (7,45;3,94).

Визначимо позиції товарних груп на матриці (рис.3.1).

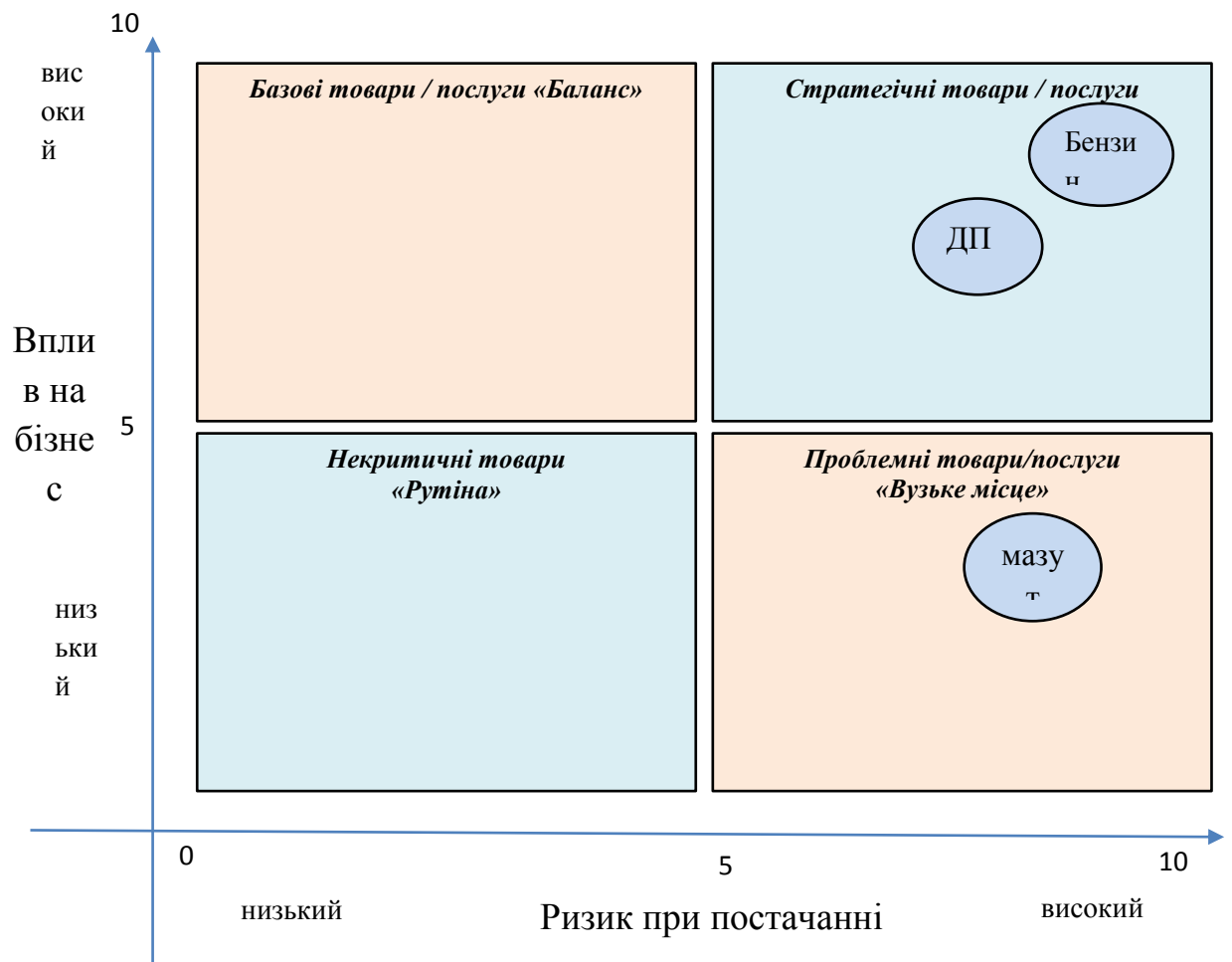


Рисунок 3.1 - Матриця Краліча для товарних груп ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

За результатами проведеного оцінювання, товарні групи бензин та дизельне пальне потрапили у зону «стратегічні товари». Вони сильно впливають на фінансові показники і характеризуються високим ризиком поставок. За такими категоріями відсутні товари-замінники, тому у разі перебоїв постачання компанія не зможе в найкоротші терміни заповнити дефіцитну прогалину. Ці види продукції стратегічно необхідні, оскільки без них може зупинитися процес збуту та відтік покупців. Стратегія закупівель

при аналізованій групі товарів орієнтуватиметься на співробітництво та партнерство з контрагентом. Бажано залучення постачальника на ранній діяльності компанії та тісну з ним взаємодію.

Мазут потрапив у зону «проблемні товари». Це означає, що види продукції має не суттєвий вплив на економічні показники фірми. Однак через специфічні характеристики товару - ризик поставок дуже високий. Для таких проблемних категорій рекомендовано укладати контракти щодо страхування обсягу, а також запровадити спеціальну систему, за якої управління запасами здійснюватиме сам постачальник. Обов'язково потрібно створювати додаткові запаси.

На основі проведеного дослідження з використанням матриці Краліча, було встановлено, що всі товари підприємства мають високий ризик постачання, що потребує оцінювання надійності процесу постачання.

Оскільки, у співпраці з міжнародними партнерами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» відіграє роль імпортера, то при реалізації міжнародних проєктів компанія має брати до уваги надійність поставок з боку партнерів. Ефективність участі ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» в міжнародних проєктах також варто оцінювати результативністю та надійністю логістичних аспектів. Оцінювання надійності процесу постачання проведемо шляхом розрахунку інтегрального показника надійності ланцюга поставок ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» на основі логістичних витрат за 2022 рік.

Інтегральні показники надійності ланцюга поставок підприємства за кожною зі складових розраховуються за формулами (2.8-2.13). Розрахунок показника дозволяє оцінити ефективність таких витрат, як витрати на транспортування: це витрати, пов'язані з перевезенням товарів, що включають в себе витрати на паливо, знос транспортних засобів, оплату праці водіїв і витрати на технічне обслуговування транспортних засобів.

Витрати постачання, це витрати на пошук постачальників і проведення досліджень ринку, що вимагає часу та фінансових ресурсів. Витрати на підготовку і подання замовлення, включаючи оформлення документів та

проведення переговорів з постачальниками, витрати на повернення або обмін товарів, якщо вони не відповідають вимогам якості або іншим вимогам підприємства.

Витрати на зберігання товарів на складах підприємства, включаючи витрати на оренду складських приміщень, оплату праці персоналу складу, забезпечення безпеки та захисту вантажів.

$$I_S = \frac{\Pi_B}{\sum LB_S} \quad (2.8)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; LB_S – сума логістичних витрат сфери постачання;

$$I_P = \frac{\Pi_B}{\sum LB_P} \quad (2.9)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; LB_P – сума логістичних витрат сфери виробництва;

$$I_C = \frac{\Pi_B}{\sum LB_C} \quad (2.10)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; LB_C – сума логістичних витрат сфери транспортування;

$$I_W = \frac{\Pi_B}{\sum LB_W} \quad (2.11)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; LB_W – сума логістичних витрат сфери складування;

$$I_M = \frac{\Pi_B}{\sum LB_M} \quad (2.12)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; LB_M – сума логістичних витрат сфери збуту;

Комплексний показник надійності ланцюга поставок конкретного підприємства розраховується за формулою:

$$R_{I_S} = \sqrt[5]{I_S * I_P * I_C * I_W * I_M}, \quad (2.13)$$

Значення межі отриманого показника:

- від 0 до 4,0 – низький рівень; від 4,0 до 7,0 – середній рівень;
- від 7,0 до 10,0 – високий рівень.

Розрахунки за 2020-2022 р. представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок комплексного показника надійності логістичної системи в міжнародних проєктах компанії

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2020/2022	
				+-	%
Чистий прибуток, тис. грн.	452649	782954	991292	538643	26,61
Логістичні витрати системи постачання	161870	278416,4	584350,7	422481	109,88
Логістичні витрати системи виробництва	18616	35742,72	42723,72	24107,7	19,53
Логістичні витрати системи транспортування	264391	454752,5	1110442	846051	144,19
Логістичні витрати системи збуту	75398	137224,4	180955,2	105557	31,87
Логістичні витрати системи складування	89641	154182,5	211194,22	121553	36,98
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	2,80	2,81	1,70	-1,10	-39,68
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	24,32	21,91	23,20	-1,11	5,92
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	1,71	1,72	0,89	-0,82	-48,15
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	6,00	5,71	5,48	-0,53	-3,99
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	5,05	5,08	4,69	-0,36	-7,57
Добуток показників надійності логістичної системи	3528,92	3072,96	903,48	0,00	0,00
Комплексний показник надійності логістичної системи	5,12	4,98	3,90	-1,22	-21,72

На основі проведених розрахунків було встановлено, що у 2022 році компанія мала низький рівень надійності своїх ланцюгів поставок, оскільки інтегральний показник знизився з 5,12 та становив 3,90. Це свідчить про можливість втрати надійності у 2023 році через зростання ризиків та невизначеності. Для запобігання цього, доцільно провести дослідження щодо ідентифікації різних типів ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії. Для цього виконаємо причинно-наслідковий аналіз проблеми на основі діаграми Ісікави (рис. 3.3).

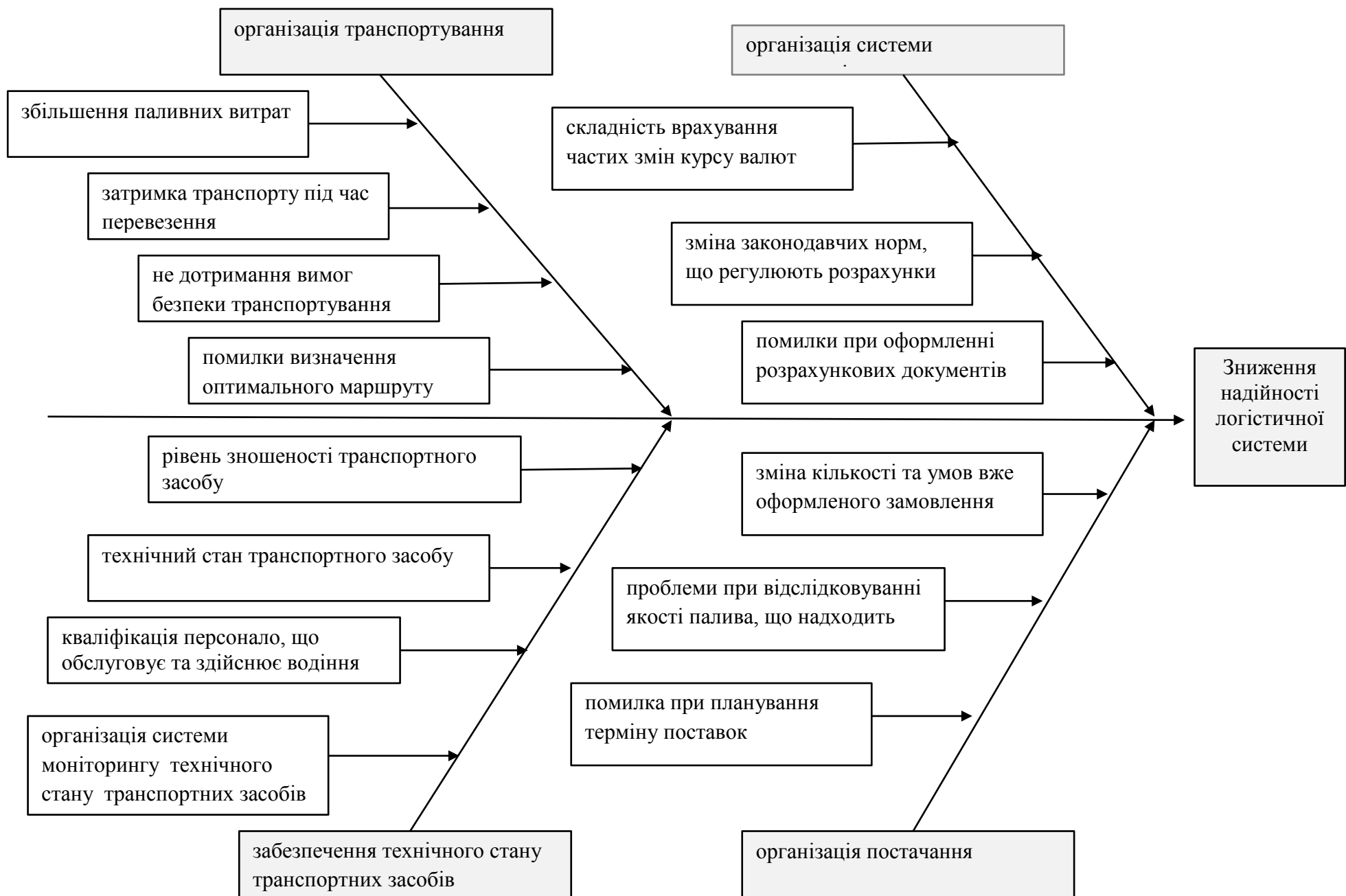


Рисунок 3.3 - Причинно-наслідковий аналіз проблеми «зниження надійності логістичної системи» в міжнародних проєктах компанії

Причинно-наслідковий аналіз проблеми «зниження надійності логістичної системи» ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» було проведено із залученням групи експертів із працівників підприємства та експертів галузі. Аналіз проведено за наступними напрямками: організація постачання, забезпечення технічного стану транспортних засобів, організація транспортування та організація розрахунків.

На основі причинно наслідкового аналізу проблеми проведемо ідентифікацію ризиків, з можливістю їх подальшого оцінювання.

Так, було виділено ризики транспортування, що полягають у затримці транспорту під час перевезення, порушення умов безпечного транспортування, у результаті чого відбувається запізнення постачання палива та незадоволення замовника умовами співпраці можливі накладання штрафних санкцій.

Наступний ризик пов'язаний з організацією розрахунків, викликаний може бути зміною курсу валют. У результаті може відбутися втрата замовлень у результаті зростання ціни палива.

Важливим є ризик, пов'язаний з організацією замовлення, полягає у зміні кількості замовлення, що спричиняє надлишок або дефіцит палива.

Поряд з цим важливо виділити ризики зміни законодавства. привладом може бути зміна законодавчих норм, що стосуються регулювання діяльності, а саме повернення ПДВ у розмірі 20% на пальне з 01.07. 2023 р., що вплине на підвищення ціни.

Таблиця 3.3 - Ризики ланцюга поставок ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» в міжнародних проєктах

№ з/п	Назва ризику
1	Затримка транспорту під час перевезення
2	Порушення умов безпечного транспортування
3	Збільшення паливних витрат
4	Зростання зносу автотранспорту
5	помилки визначення оптимального маршруту
6	Не належний технічний стан транспортного засобу
7	Зміна курсу валют

№ з/п	Назва ризику
8	Недоліки організації системи моніторингу технічного стану транспортних засобів
9	Не достатня кваліфікація персоналу, що обслуговує та здійснює водіння
10	Зміна обсягу замовлення
11	Зміна законодавчих норм, що стосуються регулювання діяльності
12	Неякісне паливо від постачальників
13	Помилки при плануванні термінів постачання/дост авки

Після цього проведемо оцінювання ідентифікованих ризиків. оцінювання проведемо за такими показниками як ймовірність виникнення та ступінь впливу на ланцюг поставок. Для оцінювання використаємо відповідні шкали з цифровими коефіцієнтами, наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Шкала оцінювання ймовірності виникнення ризиків ланцюга поставок в міжнародних проєктах компанії

Відносна шкала	Кількісна оцінка
Низька ймовірність	0,1
Можливо	0,5
Досить ймовірно	0,7
Дуже висока ймовірність	0,9

Таблиця 3.5 - Шкала оцінювання суттєвості впливу ризику на ланцюг поставок в міжнародних проєктах компанії

Відносна шкала	Кількісна оцінка
Ігноровані	0,05
Низька	0,1
Середня	0,2
Висока	0,4
Критична	0,8

Шляхом знаходження добутку ймовірності настання ризику та ступеню впливу на ланцюг поставок знайдемо ранг ризику.

Таблиця 3.6 - Результати оцінювання ризиків ланцюга поставок ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» в міжнародних проєктах

№ з/п	Назва ризику	ймовірність	впливу	Бал рангу	Номер рангу
6	Зростання зносу автотранспорту	0,71	0,75	0,533	1
13	Порушення умов безпечного транспортування	0,5	0,8	0,400	2
12	Помилки при плануванні термінів постачання/доставки	0,54	0,71	0,383	3
8	Не належний технічний стан транспортного засобу	0,45	0,82	0,369	4
1	Затримка транспорту під час перевезення	0,4	0,74	0,296	5
2	Збільшення паливних витрат	0,56	0,43	0,241	7
5	Зміна обсягу замовлення	0,47	0,48	0,226	6
4	Зміна курсу валют	0,44	0,48	0,211	8
3	Зміна законодавчих норм, що стосуються регулювання діяльності	0,4	0,38	0,152	9
11	Помилки визначення оптимального маршруту	0,38	0,32	0,122	10
9	Недоліки організації системи моніторингу технічного стану транспортних засобів	0,3	0,54	0,162	11
10	Неякісне паливо від постачальників	0,22	0,62	0,136	12
7	Не достатня кваліфікація персоналу, що обслуговує та здійснює водіння	0,2	0,31	0,062	13

На основі проведеного оцінювання побудуємо карту ризиків, де розподілимо ризики на групи (рис. 3.4).

Й м о в і р н і с т ь в и н и к н е н н я	1,0					
	0,9				6	
	0,7			2	12	
	0,5		3,11	5,4	1	13,8
	0,3		7	9	10	
	0,1					
	0,0	0,2 дуже низький	0,4 низький	0,6 середній	0,8 високий	1,0 Дуже високий
Ступінь впливу						

Рисунок 3.4 - Карта ризиків ланцюга постачання ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»

При плануванні заходів управління надійністю ланцюгів поставок до уваги беруться критичні та помірні ризики. Прийнятні ризики включаються до реєстру і знаходяться під спостереженням на предмет зміни категорії.

До критичних ризиків, що потребують негайних управлінських рішень з їх нівелювання відносяться 1,6,8,12,13. А саме: зростання зносу автотранспорту, порушення умов безпечного транспортування, помилки при плануванні термінів постачання/доставки, не належний технічний стан транспортного засобу, затримка транспорту під час перевезення.

Визначимо основні недоліки управління міжнародними проєктами на ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Комунікаційний менеджмент:

1. Погана комунікація легко виникає через нетерпіння, нерозуміння та відсутність відданості команди проєкту
2. Неефективне використання каналів зв'язку призводить до зростання витрат

3. Проблеми з часом, відстанню та мовою ускладнюють спілкування

Передача знань:

1. Неефективність і невизначеність щодо знань співробітника через неструктуровану та неконтрольовану передачу знань, тоді як члени функціональної команди можуть забезпечити хороше базове навчання
2. Необхідна перевірка передачі знань
3. Кінцевим користувачам потрібна документація щодо системних функцій і процесів
4. Місцям необхідно створити програму подальшого навчання
5. Високі витрати через неправильне навчання

Менеджмент культури:

1. Втрата синергетичних ефектів і потенціалів
2. Непорозуміння між різними членами команди
3. Відсутність розуміння та погана співпраця

Розробимо програму заходів, з усунення ризиків міжнародного проєктного менеджменту ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Управління проєктами є критично важливим компонентом міжнародного розвитку, що включає планування, впровадження та оцінку проєктів розвитку. Професіонали в цій галузі працюють над тим, щоб проєкти завершувалися вчасно, у межах бюджету та досягали запланованих результатів. Визначено навички необхідні для управління проєктами в міжнародному розвитку та представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Ключові навички для управління міжнародними проектами на ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

Навички	Характеристика
Планування та організація	здатність розробляти детальні плани проекту, встановлювати реалістичні часові рамки та ефективно організовувати ресурси.
Бюджетування та фінансовий менеджмент	навички бюджетування, фінансового відстеження та забезпечення рентабельного використання міжнародних ресурсів.
Управління ризиками	визначення потенційних міжнародних ризиків і розробка стратегій їх пом'якшення.
Моніторинг і оцінка	відстеження прогресу проекту, оцінка ефективності та внесення необхідних коригувань для досягнення цілей проекту.
Комунікація та лідерство	сильні комунікативні та лідерські навички для координації з членами команди, зацікавленими сторонами та партнерами.
Культурна компетентність	розуміння та повага культурних відмінностей для ефективної роботи в різноманітних середовищах.
Технічний рівень	знання інструментів і програмного забезпечення для управління проектами, наприклад MS Project, Trello або Asana.

Кар'єрні шляхи в управлінні міжнародними проектами ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ»:

1. Координатор проекту: роль початкового рівня, яка передбачає підтримку планування, координації та адміністрування проекту.
2. Менеджер проекту: відповідає за нагляд за всім життєвим циклом проекту, від ініціювання до закриття, забезпечуючи досягнення цілей проекту.
3. Керівник програми: керує декількома проектами в рамках більшої програми, забезпечуючи узгодженість із цілями організації та стратегічними завданнями.

4. Спеціаліст з моніторингу та оцінки: фокусується на оцінці результатів, впливу та ефективності проекту, а також надає рекомендації щодо покращення.

5. Технічний радник: надає експертне керівництво та технічну підтримку в конкретних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта чи сільське господарство.

Освіта та навчання персоналу для співпраці у сфері міжнародних проєктів на ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ».

1. Освіта: зазвичай потрібен ступінь у галузі міжнародного розвитку, управління проектами, ділового адміністрування або суміжної галузі.

2. Сертифікати: Професійні сертифікати, такі як Project Management Professional (PMP), Certified Associate in Project Management (CAPM) або Prince2, можуть покращити облікові дані та перспективи кар'єрного зростання.

3. Навчальні програми: беріть участь у спеціалізованих навчальних програмах, які пропонують такі установи, як Інститут управління проектами (PMI) або міжнародні організації розвитку.

4. Набуття досвіду. Стажування та волонтерство: здобуйте практичний досвід через стажування та волонтерство в організаціях розвитку.

5. Польовий досвід: робота на місці в країнах, що розвиваються, може надати цінну інформацію та досвід управління проектами розвитку.

6. Постійне навчання: будьте в курсі найновіших методологій управління проектами та найкращих практик шляхом постійного навчання та професійного розвитку.

Підсумовуючи, зазначимо, що управління міжнародними проектами є життєво важливою роллю в міжнародному розвитку, що вимагає поєднання технічних навичок, культурної компетентності та практичного досвіду. Здобувши відповідну освіту, отримавши сертифікати та практичний досвід,

працівники ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» можуть побудувати успішну кар'єру в цій галузі та зробити свій внесок у позитивні глобальні зміни.

3.2 Надання основних пропозицій щодо покращення управління міжнародними проєктами досліджуваного підприємства

Той факт, що більшість компаній отримують зростання не лише на внутрішніх ринках, добре відомий серед бізнес-спільноти. Успішне переміщення фокусу в невідоме міжнародне середовище стає все більш важливим для того, щоб компанія зберегла конкурентну перевагу та збільшила акціонерну вартість. Тепер, коли діяльність виведена на міжнародний рівень, проєкти все більше повинні виконуватися поза кордонами та культурами. Цей параметр має сильний вплив на відомий світ успішного управління міжнародними проєктами.

Щоб успішно завершити проєкт, необхідно правильно керувати чотирма факторами. Ці чотири фактори: час, вартість, якість і обсяг проєкту. Хоча це не єдині фактори, які впливають на проєкт. Існує безліч додаткових перешкод, які потрібно подолати, які виникають паралельно щоденним бізнес-процесам проєкту. Ці перешкоди створюють додаткові виклики не лише для компанії, але й для кожного окремого учасника. Занадто мало часу, доступного для проєкту, є результатом нечітко встановлених пріоритетів і недостатнього досвіду управління проєктом. Ці два фактори призводять до ускладнення ефективної реалізації проєкту.

Міжнародні проєкти породжують додаткові проблеми. Потрібно подолати мовні бар'єри та географічні перешкоди, і навіть якщо здається, що мова не є проблемою, різні міжкультурні інтерпретації окремого слова чи ставлення можуть спричинити величезні непорозуміння та неефективність.

Міжнародні злиття та ринки створюють потребу в глобальних підприємствах, глобальних проєктних командах і глобальному управлінні

проектами. Підготовка та правильний підхід до цього налаштування дає вам конкурентну перевагу, а отже, робить проєкт та компанію успішними.

Запропонуємо основні підходи до підвищення ефективності управління міжнародними програмами та проєктами.

Таблиця 3.8 - Основні підходи до підвищення ефективності управління міжнародними програмами та проєктами

Підхід	Характеристика
1	2
Управління програмою	Управління програмою — це ефективна реалізація кількох проєктів, якими керують узгоджено, щоб визнати переваги, яких інакше не було б, коли кожним проєктом керують як окремою організацією.
Організація програми	Глобальна організація проєкту була розділена на сім основних напрямків, кожен з яких представлений командою з висококваліфікованими членами команди: 1. Фінанси/контролінг 2. Збут і дистрибуція 3. Управління матеріалами та логістика 4. Виробництво та планування виробництва 5. Управління якістю
Управління інтеграцією	Крім глобального управління програмами, іншим важливим фактором успіху цього проєкту було управління інтеграцією. Управління інтеграцією зменшує неефективність конфронтації, підвищує продуктивність і забезпечує довгостроковий успіх проєкту. Під час процесу змін центр інтеграційного менеджменту завжди зосереджений на працівниках. Тому дуже важливо залучати людей, яких це стосується на всіх етапах змін, і забезпечувати передачу знань між членами змішаної команди. Крім того, у міжнародних проєктах дуже важливо вказати на можливі культурні відмінності та підготувати працівників до різної поведінки та звичаїв. Завдяки Integration Management можна розробляти глобальну комунікаційну стратегію. Принципи управління інтеграцією мають бути включені на всіх етапах діяльності проєкту. Додавання цієї можливості до проєктних команд зменшить опір і додасть відданості та імпульсу для процесу та технології.
Комунікаційний менеджмент	Управління комунікаціями має на меті розробку цілеспрямованої та відповідної комунікаційної стратегії за допомогою плану комунікації, а також різних каналів комунікації, таких як інформаційні бюлетені, навчання, інтерв'ю, зустрічі, гарячі лінії, веб-сторінки, конференц-дзвінки тощо. Двосторонні канали комунікації (наприклад, зустрічі) створені для обміну інформацією та вирішення проблем до, під час і після впровадження змін.

1	2
Передача знань	«Знання», за визначенням, означають усвідомленість в бізнесі про процеси, клієнтів, продукти тощо, які можуть зберігатися в пам'яті людей або зберігатися на папері чи в електронній формі. Під час процесу трансформації неефективність через неструктуровану та неконтрольовану передачу знань може негативно вплинути на проєкт. Неправильні тренувальні дії також можуть призвести до великих витрат. Передача знань ініціює цільовий і структурований перехід знань до відповідного одержувача, даючи йому адекватну підготовку до його нових завдань і ролей у новому середовищі. Таким чином, це підвищує сприйняття нових процесів, нового середовища чи нової культури.
Менеджмент культури	Метою управління культурою є використання культурного розмаїття для відкриття нових потенціалів синергії та підходів. На ефективність міжнародного проєкту значною мірою впливає різноманітність культур залучених членів команди. Недостатня обізнаність і недостатнє розуміння культурних відмінностей може призвести до неправильних суджень, що потім загрожує успіху проєкту. Управління культурою аналізує культурні особливості та застосовує міжкультурні знання, щоб розпізнати потенціал синергії. Культурні відмінності слід аналізувати всебічно та чітко.

Для досліджуваної компанії, ТОВ “ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ” досить дієвим має стати зосередження на навчанні персоналу стосовно управління міжнародними проєктами. У цьому випадку передача знань включає навчання бізнес-процесів, навчання користувачів SAP і розвиток основних компетенцій SAP, необхідних для надання постійної підтримки, необхідної для забезпечення самодостатності. Для досягнення передачі знань було застосовано індивідуальне навчання, профілі знань, оцінювання передачі знань та індивідуальні плани навчання. Передача знань має важливе значення для ефективного управління інтеграцією та значною мірою сприяє успіху проєкту, особливо під час проведення глибоких змін у бізнес-процесах або в організації в цілому.

При реалізації міжнародних проєктів та програм пропонуємо ТОВ “ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ” дотримуватись наступної стратегії.

1. Встановлення чітких цілей

Чітко визначте цілі проєкту, включаючи бажані результати та результати. Це допоможе керувати командою проєкту та зацікавленими сторонами протягом життєвого циклу проєкту.

2. Налагодження ефективної комунікації

Комунікація має вирішальне значення в міжнародних проєктах, оскільки члени команди та зацікавлені сторони можуть перебувати в різних країнах і часових поясах. Встановіть ефективні канали зв'язку та переконайтеся, що всі члени команди мають доступ до необхідних інструментів і ресурсів. Також важливо пам'ятати про культурні відмінності та відповідним чином адаптувати стилі спілкування.

3. Розвиток міжкультурної компетентності

Міжнародні проєкти передбачають роботу з людьми з різного культурного середовища. Розвиток міжкультурної компетентності є важливим для розуміння та поваги культурних відмінностей, побудови довіри та сприяння ефективній співпраці. Це включає знання різних стилів спілкування, процесів прийняття рішень і ділової практики.

4. Приклад сильного управління проєктами

Ефективне управління проєктами має вирішальне значення для успіху міжнародних проєктів. Це включає визначення обсягу проєкту, розробку детального плану проєкту, встановлення реалістичних часових рамок та управління ризиками та проблемами. Також важливо мати керівника проєкту, який має досвід роботи зі складними міжнародними проєктами.

5. Сприяння залученню зацікавлених сторін

Взаємодія із зацікавленими сторонами протягом усього проєкту, дозволить переконатися, що їхні очікування зрозумілі та керовані ними. Це включає в себе залучення ключових зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень, надання регулярних оновлень щодо прогресу проєкту та вирішення будь-яких проблем або проблем, що виникають.

6. Оптимізація розподілу ресурсів

Розподілення ресурси належним чином, враховуючи такі фактори, як досвід, доступність і культурні особливості. Це включає забезпечення того, щоб члени команди володіли необхідними навичками та знаннями для ефективного виконання своїх ролей, а також надання підтримки та навчання за потреби.

7. Звернення до управління ризиками

Визначити й оцінити потенційні ризики та розробити стратегії їх пом'якшення. Міжнародні проєкти можуть зіткнутися з додатковими ризиками та викликами, такими як мовні бар'єри, правові та нормативні проблеми та геополітичні фактори. Щоб мінімізувати їхній вплив на проєкт, важливо завчасно визначати й усувати ці ризики.

8. Гнучкість і адаптивність

Міжнародні проєкти часто вимагають гнучкості та адаптивності через мінливі обставини, культурні відмінності та непередбачені проблеми. Команди проєкту повинні бути готові коригувати плани та підходи, якщо це необхідно для забезпечення успіху проєкту.

9. Сприяння обміну знаннями та навчанню

Заохочуйте обмін знаннями та навчання в команді проєкту та між різними зацікавленими сторонами. Це може допомогти сприяти інноваціям, покращувати процеси та покращувати співпрацю.

10. Забезпечення постійної оцінки та вдосконалення

Регулярно оцінюйте прогрес і результати проєкту, щоб визначити сфери, які потрібно покращити. Це включає в себе проведення сеансів із вивчення досвіду та найкращих практик для застосування в майбутніх проєктах.

Поєднуючи ці стратегії, організації можуть створити міцну місцеву підтримку та адаптацію (або залучення), комунікацію та співпрацю, яка охоплює кордони, забезпечуючи успіх як штаб-квартири, так і її міжнародних офісів. По суті, успішний міжнародний проєкт відображає динаміку будь-яких значущих стосунків – він процвітає на основі спільного

співчуття, розуміння, поваги та довіри. Завдяки пріоритетності цих принципів міжнародні проєкти можуть не тільки витримувати виклики, але й виходити тріумфальними, досягаючи та перевищуючи свої цілі.

3.3 Розробка рекомендацій щодо етапів реалізації міжнародних проєктів підприємства

Міжнародні проєкти ТОВ “ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ” склалися з двох етапів: етапу проєктування та етапу впровадження. Складність етапу проєктування зумовлює необхідність використання чотирифазного підходу, тоді як етап впровадження складався з шістьох етапів.

Етап 1: Фаза проєктування

Фаза 1: Запуск програми (проєкту)

На етапі ініціації програми було підтверджено цілі програми та її обсяг. Для забезпечення безперебійної роботи налагоджено матеріально-технічне забезпечення програми. Треба було набрати штати та визначити команди. Це включало визначення ролей і відповідальності для самої команди, а також її членів. Для конкретних завдань були визначені тематичні експерти. Крім того, керівники програми визначили інструменти, а також стандарти документації, які будуть використовуватися на першому етапі. Найголовніше, що поточні бізнес-стратегії, а також цілі ключових зацікавлених сторін були визначені, щоб гарантувати належне узгодження проєкту.

Етап 2: Оцінка продуктивності та можливостей ТОВ “ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ”.

На етапі оцінки продуктивності та можливостей була проведена ретельна оцінка організації «як є». Потім була проведена подальша оцінка поточної організаційної структури компанії та її бізнес-культури. Проаналізовано ключові бізнес-процеси та показники ефективності. Використовуючи ці дані, було визначено основні базові показники та порівняно з галузевими та найкращими в своєму класі даними порівняльного аналізу. Щоб розпочати заплановану зміну ІТ-системи, було

перевірено поточну технічну архітектуру. Нарешті, області можливостей для кожного з них були визначені важелі зміни.

Фаза 2: Структура бачення

Фаза рамки бачення встановила глобальні принципи проєктування, щоб керувати розвитком майбутніх організаційних, технічних і процесних середовищ. Під час фази бізнес-процеси високого рівня були розроблені та використані для виконання першої оцінки прогалин на цьому рівні. «Майбутнє» бачення було створено відповідно до основних функцій процесу. Розроблена структура пішла так глибоко, як окреслення цільового організаційного середовища, включаючи бізнес-культуру, цільову технічну архітектуру та структуру мережі. Крім того, було проведено ретельний аналіз ризиків для визначення потенційного програмного ризику та розробки планів на випадок надзвичайних ситуацій. Оцінку витрат і вигод, проведenu на попередньому етапі, було перевірено.

Етап 3: Глобальний дизайн і стандарти ТОВ “ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ”.

На цьому етапі команди розробили цільовий стан організації, технології, програми та функціональні процеси. Виявлено спільні риси глобальних, регіональних і локальних процесів і даних. Після цього була розроблена допоміжна архітектура, і на основі нової моделі процесів був побудований проєкт організації. На цьому етапі програми конфігурація прикладного програмного забезпечення SAP була ініційована як прототип, який використовувався для проходження розробленого «майбутнього» бізнес-рішення. Це включало оцінку технічних вимог, наприклад, тимчасових інтерфейсів і стратегій перетворення. Потреба в таких факторах, як знання, навички та здібності, оцінювалася разом із вимогами до культурних змін.

Етап 4: Планування програми та модель ERP

На цьому етапі модель ERP і прототип SAP були завершені, щоб можна було завершити генеральний план і стратегію всесвітнього

впровадження. Для забезпечення функціональності було проведено повне тестування апаратного та прикладного програмного забезпечення. Результати колективної роботи з попередніх етапів були інтегровані в робочу книгу програми, яка визначає майбутнє бачення програми та встановлює графік впровадження. Частиною цього був перегляд організаційних схем програм, графіків, очікуваних бюджетів, а також запропонованих витрат і вигод. Для забезпечення належного другого етапу було доопрацьовано стратегію управління ризиками програми. Щоб легітимізувати стратегію організаційних змін, радою директорів компанії було прийнято рішення «йти/не йти» перед переходом до етапу впровадження програми.

Враховуючи різні культурні основи, навіть управління якістю довелося проводити глобально. Міжнародні питання вирішувалися за допомогою електронного управління питаннями. Глобальна потреба у зміні дизайну була керована за допомогою ефективної системи та сприяла процесу запиту змін, що підтримується EDP. Процедуру завершення проєкту необхідно було скорегувати, щоб відповідати потребам глобальної програми.

Етап 5: Фаза впровадження

На цьому етапі впровадження здійснювалося в три етапи. Він включав перехід на нові бізнес-процеси, перевірку відповідно до нормативних вимог, встановлення системи та організаційне навчання.

Фаза 3: проєктування процесу

Зі специфікаціями, встановленими на попередньому етапі, команда розробила необхідні системні програми, тобто проєкт процесу на місці та концепцію для необхідних варіантів місця. Цей етап включав конфігурацію системи для всіх основних сайтів, а також підтримку матеріалів для позиціонування проєкту для впровадження. На цьому етапі були реалізовані можливості швидкого попадання, які не вимагали активації системи.

Етап 6: Перевірка системи

Повне впровадження, включаючи валідацію всіх SAP-модулів, відбулося на всіх майданчиках. Цілями були реорганізація організації компанії для підтримки оновлених бізнес-процесів і мінімізації перебоїв у роботі (тобто мінімальна кількість тимчасових інтерфейсів, проміжні робочі процедури тощо).

Фаза 4: Перехід і підтримка

На завершальному етапі план міграції було виконано та систему активовано. Для забезпечення плавного переходу до нового середовища було надано підтримку після впровадження.

На цьому другому етапі відбулося документування та навчання досвідчених і кінцевих користувачів. Документація складалася з бізнес-вимог, функціональних специфікацій і різноманітних тестів у межах або між окремими модулями, а також протоколів кваліфікації, включаючи тести для управління якістю. Були проведені семінари, надано підтримку на місці під час запуску, а також постійне навчання для нових користувачів.

Завдяки діяльності на цьому етапі глобальний дизайн і модель ERP були розширені та поглиблені до повнофункціональної інтегрованої системи. На цьому етапі інтенсивна командна робота з персоналом компанії, здається, вплинула на передачу знань. Тоді ресурси використовувалися ефективно, щоб підтримувати та підтримувати бізнес

Вирішальним було прискорення процесу трансформації та інтеграції, а також дотримання тиску з боку FDA для запуску програми трансформації та задоволення глобальних вимог. Тому для цього бізнес-кейсу лише за чотири тижні було створено «готовий офіс програми», щоб забезпечити швидкий запуск програми та проєкту. Офіс було створено для управління загальною програмою протягом усього етапу розробки та реалізації. Щоб забезпечити загальну глобальну та міжфункціональну інтеграцію, уся діяльність з проєктування та впровадження перебувала під егідою цього програмного офісу.

Першим кроком було узгодження операційних процедур, механізмів контролю та принципів звітності для всієї програми. Крім того, було визначено організаційну структуру та встановлено пріоритети. Ці процеси та процедури лягли в основу вимірювання показників успіху програми, щоб забезпечити досягнення критичних факторів успіху. Це також означало постійну координацію персоналу в усіх заходах програми та моніторинг прогресу програми. Одна з основних політик програми полягала в тому, щоб заповнити кожен ключову посаду менеджером із внутрішнього персоналу компанії, а також зовнішніми радниками.

По-друге, потрібно було реалізувати міжконтинентальний менеджмент проєкту. Для вирішення глобальної структури проєкту необхідно було визначити глобально прийняте та виконуване управління проєктом. Було проведено інтенсивний аналіз витрат і вигод на чотирьох основних об'єктах, щоб визначити обсяг проєктів, вартість і вигоди. Під час етапу проєктування та впровадження ресурсами проєкту керували на різних континентах, включаючи глобальні передачі. Поряд з плануванням, бюджетуванням і контролем програми та її проєктів, друга увага приділялася питанням ефективного управління ризиками та зміні масштабу.

Створення глобального вектору програмної та проєктної діяльності, а також ролей і обов'язків було основоположним для всіх зусиль щодо стандартизації комунікації та управління результатами міжнародних проєктів ТОВ “ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ” та підтримки подальшої співпраці.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретичні підходи до визначення принципів менеджменту, які є фундаментальними для ефективного управління в будь-якій організації. Принципи менеджменту визначають основні напрями діяльності управлінського персоналу, від планування до

контролю, сприяючи розумінню та виконанню корпоративної стратегії. Вивчення цих принципів дозволяє менеджерам оптимізувати робочі процеси, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно керувати персоналом. Роль цих принципів в організаційній структурі є незаперечною, оскільки вони сприяють встановленню чітких ліній відповідальності та управлінської звітності. Через системне застосування принципів менеджменту створюється ефективна управлінська культура, яка підтримує стратегічні ініціативи та сприяє загальному успіху організації. Таким чином, дослідження принципів менеджменту є критично важливим для розуміння того, як керівництво може найкраще впливати на продуктивність і досягнення корпоративних цілей.

Особлива увага в розділі приділена класифікації принципів менеджменту та аналізу їх застосування в різних галузях. Виділено основні принципи, такі як планування, організація, мотивація, контроль та координація, та обговорено їхній вплив на ефективність управління персоналом. Ці принципи формують структуру взаємодії менеджерів з командами та сприяють реалізації стратегічних планів. Також розглянуто, як адаптація цих принципів до специфіки конкретної галузі може вплинути на управлінські процеси, підвищуючи їхню ефективність та забезпечуючи краще виконання завдань.

Аналіз різних підходів до менеджменту демонструє, що гнучке та інноваційне застосування управлінських принципів може значно підвищити продуктивність і задоволеність працівників, а також допомогти організації швидко адаптуватися до змінних ринкових умов. Ці знання надають менеджерам необхідні інструменти для ефективного керування та стратегічного планування в сучасному динамічному бізнес середовищі.

З метою оцінювання впливу факторів макросередовища на конкретну галузь реалізації міжнародних проєктів було проведено PEST – аналізу роздрібного ринку нафтопродуктів. Було встановлено, що більшість факторів макросередовища мають негативний вплив, особливо необхідно

виділити економічні фактори (блокування експорту нафтопродуктів морським транспортом, пошкодження та руйнування нафтопереробної інфраструктури, зміна курсу валют, інфляційні процеси та ін.). Загальний негативний вплив економічних факторів склав мінус 3,75 бали. Соціальні та політичні фактори також мають негативний вплив, поряд з цим, технологічні фактори мають позитивний вплив (+2,3 б.) що є основою реалізації потенціалу розвитку підприємств галузі у майбутньому.

Встановлено, що об'єкт дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» займається перевезенням та торгівлею паливом. Протягом аналізованого 2020-2022 рр. основні показники діяльності підприємства мали позитивну динаміку, що свідчить про ефективність діяльності підприємства. Поряд з цим, варто відмітити, значне зростання витрат на збут протягом 2022 р. на 7 8907 тис. грн. або на 23,38 %, що потребує подальшого дослідження причин та розробки відповідних управлінських рішень.

Шляхом розрахунку комплексного показника надійності міжнародного проєктного менеджменту ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» на основі логістичних витрат за 2022 рік. Було встановлено, що у 2022 році компанія ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» мала низький рівень надійності поставок тому, що інтегральний показник знизився з 5,12 та становив 3,90. Це свідчить про можливі втрати через зростання ризиків та невизначеності.

На основі використання інструменту діаграма Ісікави було проведено причинно-наслідковий аналіз проблеми «зниження надійності логістичної системи» ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ». Проведено дослідження за наступними напрямками: організація постачання, забезпечення технічного стану транспортних засобів, організація транспортування та організація розрахунків. На основі причинно-наслідкового аналізу проведено ідентифікацію ризиків, з можливістю їх подальшого оцінювання.

Проведено оцінювання ризиків міжнародних проєктів ТОВ «ЗАХІД ОІЛ КОМПАНІ» та за його результатами побудовано карту ризиків. До

критичних ризиків, що потребують негайних управлінських рішень з їх нівелювання відносяться 1,6,8,12,13. А саме: зростання зносу автотранспорту, порушення умов безпечного транспортування, помилки при плануванні термінів постачання/доставки, не належний технічний стан транспортного засобу, затримка транспорту під час перевезення.

Під час надання рекомендацій авторами було виокремлено два основних напрями. Першим кроком було узгодження операційних процедур, механізмів контролю та принципів звітності для всієї програми. Крім того, було визначено організаційну структуру та встановлено пріоритети. Ці процеси та процедури лягли в основу вимірювання показників успіху програми, щоб забезпечити досягнення критичних факторів успіху. Це також означало постійну координацію персоналу в усіх заходах програми та моніторинг прогресу програми. Одна з основних політик програми полягала в тому, щоб заповнити кожен ключову посаду менеджером із внутрішнього персоналу компанії, а також зовнішніми радниками.

По-друге, потрібно було реалізувати міжконтинентальний менеджмент проєкту. Для вирішення глобальної структури проєкту необхідно було визначити глобально прийняте та виконуване управління проєктом. Було проведено інтенсивний аналіз витрат і вигод на чотирьох основних об'єктах, щоб визначити обсяг проєктів, вартість і вигоди. Під час етапу проєктування та впровадження ресурсами проєкту керували на різних континентах, включаючи глобальні передачі. Поряд з плануванням, бюджетуванням і контролем програми та її проєктів, друга увага приділялася питанням ефективного управління ризиками та зміні масштабу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабаченко Л. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Бабаченко, Х. Ковшун, Ю. Портна // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 3. - С. 45-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2019_3_6.

2. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95.

3. Бездудна А. Г., Герасимов К. Б. Класифікація та проєктування технологій управління на підприємстві. Економіка. 2016. № 2. С. 76-84.

4. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна, Т. Є. Іщейкін, О. М. Онупко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 5. - С. 24-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_6.

5. Віханський О.С. Менеджмент: [навч.] / О. С. Віханський. - 4-те вид., Перероб. і доп. Економіст. 2005. 669 с.

6. Вовк М. В. Технологія управління економічним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Вовк, О. В. Кіндрат, І. Б. Франчук // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2019. - Т. 21, № 93. - С. 3-7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2019_21_93_3.

7. Герасимов Б. М., Герасимов К.Б. Технологічне оснащення управлінської діяльності. Менеджмент та бізнес-адміністрування. 2013. № 4. С. 32–37.

8. Деркач Є. О. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, Г. М. Когут. // Ефективна економіка. - 2019. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_57.

9. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр „Академія”. Т.1. Т.3. – 2000, 2001, 2002. – 864 с.

10. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
11. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.
12. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37.
13. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125.
14. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
15. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149.
16. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
17. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
18. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57.

19. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
20. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15.
21. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
22. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проєктів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108.
23. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127.
24. Кюне О. О. Методичні підходи до формування складу стратегічних загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів/ І. О. Кузнецова, О. О. Кюне // Вісник соціально-економічних досліджень, Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1 (60). – С. 150-159.
25. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76.
26. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.

27. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.

28. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

29. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14.

30. Лесик В. О. Підходи до визначення поняття "технологія управління" [Електронний ресурс] / В. О. Лесик, В. М. Григоренко // Економіка розвитку. - 2013. - № 4. - С. 62-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есro_2013_4_14.

31. Лихолобов Е.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2010. — 21 с.

32. Невмержицький О. В. Аналіз сучасних знання орієнтованих моделей та методів прийняття рішень [Електронний ресурс] / О. В. Невмержицький // Управління розвитком складних систем. - 2013. - Вип. 13. - С. 119-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2013_13_24.

33. Ніжнік А. О. Методика реінжинірингу бізнес-процесів із використанням технології управління робочим процесом [Електронний ресурс] / А. О. Ніжнік // Економіка та управління на транспорті. - 2018. - Вип. 7. - С. 161–167. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_21.

34. Пальчук О. В. Підходи до визначення поняття "технологія управління" діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Пальчук, О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 19. - С. 349-355. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_60.

35. Пересунько В.І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах: автореф. дис. . канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / В.І. Пересунько; Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля — Луганськ., 2010. — 21 с.

36. Прудникова І. М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Прудникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 4. - С. 102-108. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2013_4_13.

37. Омецинська Н. В. Характеристика економіко-математичних методів і моделей прийняття рішень [Електронний ресурс] / Н. В. Омецинська. // Ефективна економіка. - 2015. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_55.

38. Савенко В. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / В. І. Савенко, І. С. Нестеренко, В. В. Ключова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. - 2019. - Вип. 42. - С. 66–76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_9.

39. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект [Електронний ресурс] / І. В. Сахно // Інтелект ХХІ. - 2020. - № 3. - С. 98-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_3_21.

40. Серант А. Й. Інформаційні технології та корпоративне управління [Електронний ресурс] / А. Й. Серант, І. В. Огірко // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 40. - С. 135-140. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_40_18.

41. Сікора Л. С. Інформаційні технології побудови експертних висновків при неповних даних про стан інтегрованих ієрархічних систем для антикризового управління [Електронний ресурс] / Л. С. Сікора, М. С. Антоник, Н. К. Лиса, І. Л. Пюрко, Б. Л. Якимчук // Моделювання та інформаційні технології. - 2013. - Вип. 69. - С. 193-203. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mtit_2013_69_28.

42. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.

43. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.

44. Талавіра Є. В. Розробка стратегії управління прибутком торговельних підприємств [Електронний ресурс] / Є. В. Талавіра, А. В. Золотарьова. // Ефективна економіка. - 2019. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_19.

45. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

46. Ужва А. М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Ужва, О. В. Довгаль // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 1. - С. 102-108. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_14.

47. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Устік, Н. О. Будаков, С. С. Протащук // Вісник

ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 389-397. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauc_ekon_2019_2_39.

48. Фаринович І. В. Формування моделі вибору факторингового портфелю торговельних підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Фаринович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 178-181. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_31.

49. Шаповал О. А. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Шаповал, Д. Ю. Хоменко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2019. - № 5. - С. 153-156. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_5_30.

50. Шматко О. В. Моделі та інформаційні технології управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шматко, Н. Г. Фонта // Системи обробки інформації. - 2015. - Вип. 4. - С. 158-162. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2015_4_35.

51. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenysheva N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.arem.76.3.25681.

52. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8. URL: Round up: Major multi-billion oil & gas projects greenlighted in 2023 - Offshore Energy.