МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління проєктами в системі бізнес-процесів комерційного підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-БА
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Бізнес-адміністрування
Дібров Я.А.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О.М.
Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дібров Ярослав Анатолійович

1. Тема роботи «Управління проєктами в системі бізнес-процесів комерційного підприємства»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 24.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ДІПІАЙ»
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОСТАЧАНЬ ПП «ДІПІАЙ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
13 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 30.04.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.23-16.05.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.23-23.05.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.23-27.05.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.23-25.06.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-05.10.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.23-14.10.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.23-30.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.11.23-06.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.17-24.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ Я.А. Дібров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т.М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 6 рис., 13 табл., 53 джерел.

Об’єкт дослідження – комерційне приватне підприємство «Ді Пі Ай» та його бізнес-процеси.

Предмет дослідження – планування, організація та реалізація проєкту оптимізації постачань комерційного приватного підприємства «ДіПіАй».

Мета дослідження – обґрунтування на прикладі досліджуваного приватного підприємства «ДіПіАй» проєкту управління закупівлями фірми та визначення шляхів їх удосконалення.

Методи дослідження – системний, статистичного моделювання, графоаналітичний.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: проаналізувати теоретичні основи управління бізнес-процесами комерційного підприємства; визначити сутність та складові комерційної діяльності; виокремити особливості проєктної діяльності в системі бізнес-процесів комерційного підприємства; вивчити методику визначення ефективності проєктів комерційного підприємства; надати загально-організаційну характеристика ПП «ДіПіАй»; визначити особливості комерційної та проєктної діяльності ПП «ДіПіАй», а також охарактеризувати стратегічне співробітництво у проєктах ПП «Ді Пі Ай»; обґрунтувати проєкт оптимізації постачань ПП «ДІПІАЙ».

Інформаційною базою дослідження є основні положення менеджменту, закони України, постанови, рішення уряду найважливіших питань організації і регулювання імпортної діяльності підприємства в ринкових умовах. При постановці проблеми та аналізі існуючих підходів до її вирішення було використано наукову, економічну й довідкову літературу, труди провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, періодичні економічні та фінансові видання України, також звітні данні приватного підприємства «ДіПіАй».

Практичне значення даної роботи полягає у тому, що основні її положення доведено до рівня методичних рекомендацій, які використані приватним підприємством «ДіПіАй» для удосконалення системи імпортних закупівель.

ПРОЄКТ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ.

ABSTRACT

Master's thesis: 63 pages, 6 figures, 13 tables, 53 sources.

The object of the study is the commercial private enterprise "Di Pi Ai" and its business processes.

The subject of the study is the planning, organization and implementation of the supply optimization project of the commercial private enterprise "DiPiAi".

The purpose of the study is to justify the company's procurement management project on the example of the investigated private enterprise "DiPiAi" and to determine the ways of their improvement.

Research methods - systematic, statistical modeling, graphoanalytical.

The specificity of the work consists in solving the following tasks: to analyze the theoretical foundations of business process management of a commercial enterprise; determine the essence and components of commercial activity; distinguish the peculiarities of project activity in the system of business processes of a commercial enterprise; to study the methodology of determining the effectiveness of projects of a commercial enterprise; to provide general organizational characteristics of PE "DiPiAy"; to determine the peculiarities of commercial and project activities of PE "DiPiAi", as well as to characterize strategic cooperation in projects of PE "DiPiAi"; justify the project of optimization of supplies of PE "DIPIAY".

The information base of the research is the main provisions of management, laws of Ukraine, resolutions, government decisions on the most important issues of organization and regulation of the enterprise's import activities in market conditions. Scientific, economic and reference literature, works of leading domestic and foreign economists, periodic economic and financial publications of Ukraine, as well as reporting data of the private enterprise "DiPiAy" were used in the formulation of the problem and the analysis of existing approaches to its solution.

The practical significance of this work is that its main provisions have been brought to the level of methodical recommendations, which are used by the private enterprise "DiPiA" to improve the import procurement system.

PROJECT, PROJECT MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS, COMMERCIAL ACTIVITY.

ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Комерційна діяльність: сутність та складові 10
1.2 Особливості проєктної діяльності в системі бізнес-процесів комерційного підприємства 11
1.3 Методика визначення ефективності проєктів комерційного підприємства 15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ДІПІАЙ» 20
2.1 Загально-організаційна характеристика ПП «ДіПіАй» 20
2.2 Особливості комерційної та проєктної діяльності ПП «ДіПіАй» 31
2.3 Стратегічне співробітництво у проєктах ПП «Ді Пі Ай» 42
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОСТАЧАНЬ ПП «ДІПІАЙ» 47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 59

ВСТУП

Управління проєктами в системі бізнес-процесів комерційного підприємства є актуальною та обов'язковою практикою в сучасному світі. Воно допомагає підприємствам реагувати на зміни, досягати результатів та залишатися конкурентоспроможними в умовах невизначеності та змін. Існує декілька факторів, що роблять цю тему актуальною. Сьогодні бізнес-середовище є надзвичайно конкурентним. Підприємства постійно змагаються за ресурси, ринки та клієнтів. Управління проектами може надати підприємствам конкурентну перевагу, дозволяючи їм ефективніше впоратися зі складними завданнями та швидше впроваджувати нові ідеї і продукти. Крім того, швидкий темп змін і інновацій у сучасному бізнесі вимагає ефективного управління проектами. Підприємства повинні бути здатні реагувати на нові можливості та виклики, і проекти можуть бути важливим інструментом для впровадження нових технологій та ідей. Одночасно, умови глобального бізнесу вимагають від підприємств співпраці з партнерами та клієнтами з усього світу. Управління проектами дозволяє ефективно співпрацювати на міжнародному рівні та керувати проектами, які охоплюють різні регіони та часові пояси.

Отже, управління проектами допомагає оптимізувати внутрішні процеси та ресурси, що призводить до збільшення продуктивності та зниження витрат.

Е. Данченко, Н. Коваленко, В. Манжула, І. Польшаков, Ю Поскрипко та інші провідні вчені досліджували ефективність та організацію бізнес-процесів комерційного підприємства та трансформації бізнесу загалом. Однак, додаткового дослідження вимагає визначення напрямків оптимізації управління проектами в системі бізнес-процесів комерційного підприємств в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження в даній роботі є комерційне приватне підприємство «Ді Пі Ай» та його бізнес-процеси.

Предметом дослідження в даній роботі є планування, організація та реалізація проєкту оптимізації постачань комерційного приватного підприємства «ДіПіАй».

Метою дослідження в даній роботі є обґрунтування на прикладі досліджуваного приватного підприємства «ДіПіАй» проєкту управління закупівлями фірми та визначення шляхів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи управління бізнес-процесами комерційного підприємства;

- визначити сутність та складові комерційної діяльності;

- виокремити особливості проєктної діяльності в системі бізнес-процесів комерційного підприємства;

- вивчити методику визначення ефективності проєктів комерційного підприємства;

- надати загально-організаційну характеристика ПП «ДіПіАй»;

- визначити особливості комерційної та проєктної діяльності ПП «ДіПіАй», а також охарактеризувати стратегічне співробітництво у проєктах ПП «Ді Пі Ай»;

- обґрунтувати проєкт оптимізації постачань ПП «ДІПІАЙ».

Інформаційною базою дослідження є основні положення менеджменту, закони України, постанови, рішення уряду найважливіших питань організації і регулювання імпортної діяльності підприємства в ринкових умовах. При постановці проблеми та аналізі існуючих підходів до її вирішення було використано наукову, економічну й довідкову літературу, труди провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, періодичні економічні та фінансові видання України, також звітні данні приватного підприємства «ДіПіАй».

В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ управління проєктами підприємства та опису процесів формування бізнес-процесів: графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про стан комерційної діяльності на приватному підприємстві « Ді Пі Ай »; метод аналізу і синтезу – для деталізації об`єкта дослідження шляхом розділення його на окремі складові частини.

Практична значення даної роботи полягає у тому, що основні її положення доведено до рівня методичних рекомендацій, які використані приватним підприємством «ДіПіАй» для удосконалення системи імпортних закупівель.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Комерційна діяльність: сутність та складові

В сучасних умовах формування ринкової економіки, яким властиві поступова демонополізація виробництва та лібералізація економіки, порівнювання в правах різних форм відносин власності, зростання насиченості ринку й підсилення конкуренції, комерційна діяльність стає одним із найважливіших напрямів діяльності підприємств, що забезпечує успішне їх функціонування.

Комерція - слово латинського походження («commercium» - торгівля). Однак слід зважати, що Термін «торгівля» має подвійне значення: в одному випадку він позначає самостійну галузь народного господарства (торгівлю), а в іншому - торгові процеси, спрямовані на здійснення актів купівлі-продажу товарів.

У сучасній літературі одні автори ототожнюють поняття комерційної і підприємницької діяльності, інші стверджують, що комерційна діяльність ширше, ніж підприємницька або навпаки. Щоб розібратися в цьому, наведемо кілька взаємозалежних визначень понять, узятих з різних довідкових видань, і проаналізуємо їх та дамо їм характеристику.

Комерсант – особа, яка займається приватною торгівлею, комерцією, тобто діяльністю, спрямованою на одержання прибутку. Комерсант є учасником господарського обороту з комерційним успіхом.

Комерція (від лат. commercium, торгівля) – торгівля і торгово-посередницька діяльність, участь у продажу чи сприянні продажу товарів і послуг, у широкому значенні слова – підприємницька діяльність.

Комерційна організація – господарське товариство, виробничий кооператив, торгова чи інша організація, підприємство, що займається підприємництвом, бізнесом, які мають на меті отримання прибутку. Є юридичною особою.

Комерційна діяльність (підприємництво) – ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на одержання доходу, прибутку від користування майном, продажу товарів, виконаних робіт, надання послуг.

Комерційна робота в торгівлі передбачає виконання комплексу торгово-організаційних і торгово-технологічних операцій і управління цими операціями, спрямованими на виконання планів господарської діяльності торгових підприємств і організацій при мінімальних трудових витратах і високій культурі торгового обслуговування покупців. Торгово-організаційні й торгово-технологічні операції включають вивчення попиту покупців, кон'юнктури торгівлі й ринку товарів; складання, узгодження заявок і замовлень на виробництво та постачання товарів; організацію оптових закупок і продажу товарів; узгодження умов та оформлення договорів постачання; формування торгового асортименту товарів на складах торгових підприємств; організацію постачання роздрібної торгової мережі товарами; організацію тощо. Інакше кажучи, при визначенні цього поняття автори просто перераховують основні елементи комерційної діяльності, причому не існує єдиного визначення цих елементів.

1.2 Особливості проєктної діяльності в системі бізнес-процесів комерційного підприємства

На практиці господарювання кожне торговельне підприємство здійснює такі проекти: вивчення ринку товарів; інноваційна діяльність (впровадження технічних, організаційних нововведень, освіта працівників); торгово-виробнича

діяльність (визначення обсягу товарообігу та його структури, збалансування виробничих потужностей з обсягом товарообігу); комерційна діяльність (організація закупівлі і збуту товарів); після продажний сервіс (охоплює встановлення, налагодження технічно-складних товарів і гарантійне обслуговування); економічна діяльність (стратегічне і поточне планування, облік і звітність, ціноутворення, система оплати праці, ресурсне забезпечення, зовнішньоекономічна і фінансова діяльність); соціальна діяльність (забезпечення належних умов праці і соціального клімату).

Серед усіх перелічених видів діяльності, що реалізовує торговельне підприємство, центральне місце посідає комерційна діяльність. Комерційна діяльність у торгівлі, як самостійної галузі національної економіки, є великою сферою оперативно-організаційної діяльності торговельних підприємств, спрямованих на здійснення процесів купівлі-продажу товарів, надання послуг для задоволення попиту населення і отримання на цій основі прибутку [2]. Комерційна робота з роздрібного продажу товарів є складним процесом та містить низку елементів.



Рис. 1.1 Складові комерційної діяльності торгівельного підприємства

Оскільки в торговій мережі посередника завершується процес доведення товарів від виробництва до споживача, то комерційна діяльність є найбільш відповідальною, тому що на цьому етапі доводиться мати справу з кінцевим споживачем товару. Тому дуже важливо не тільки запропонувати покупцю широкий вибір високоякісних товарів, великий перелік послуг, але і використовувати при цьому сучасні, зручні для покупця методи продажу, прогресивні системи розрахунку за покупки і т. ін. Від керівників (менеджерів) торговельних підприємств вимагається велика заповзятливість та ініціатива в комерційній роботі з організації збуту (продажу) товарів населенню, уміння прогнозувати зміни смаків і уподобань покупців, протистояти конкурентам і забезпечити нормальний прибуток.

Одночасно варто враховувати і те, що на комерційну діяльність прямо чи побічно впливають багато чинників (рис. 2). Торгові підприємства повинні враховувати ступінь впливу цих чинників у своїй комерційній діяльності, без чого неможливо забезпечити високу ефективність їхнього функціонування.

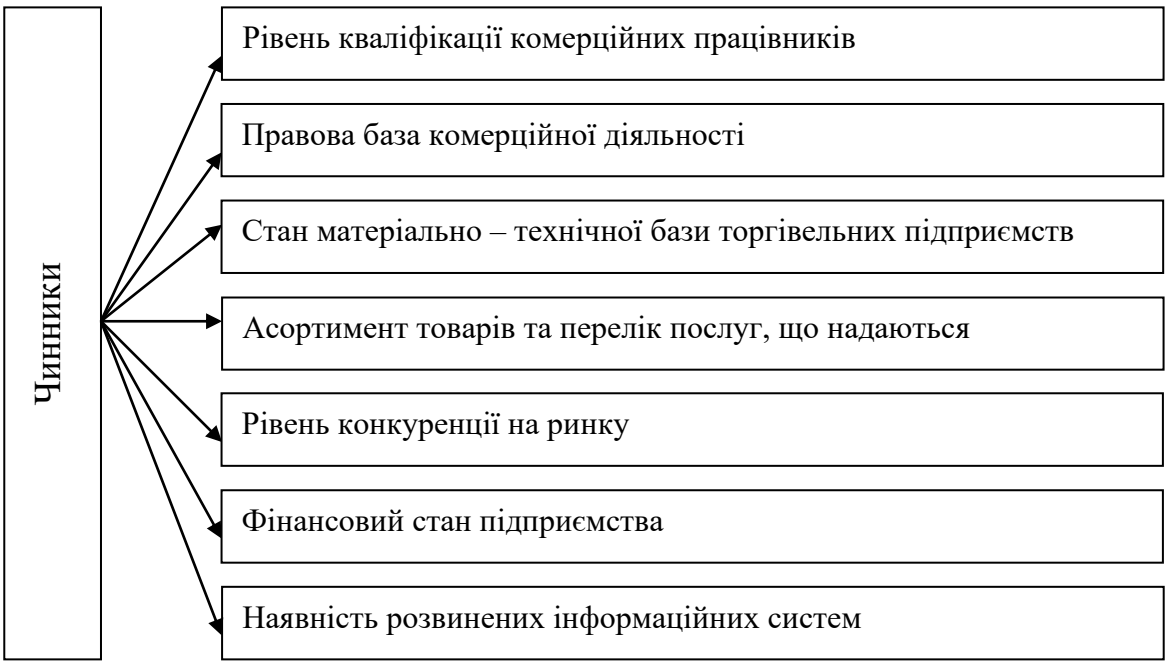


Рис. 1.2 Чинники, які визначають комерційну діяльність торговельного підприємства

Основою успішного здійснення комерційної діяльності є її інформаційне забезпечення. Сюди, насамперед, варто віднести інформацію про попит і кон'юнктуру ринку, про обсяги і структуру виробництва товарів, інформацію про самий товар.

Важливе значення має інформація про чисельність і склад населення, що обслуговується, його купівельної спроможності. І, нарешті, комерційні структури, що працюють на ринку, повинні мати інформацію про потенційні можливості конкурентів. Спираючись на аналіз наявної інформації, можна приступати до такого етапу комерційної діяльності як визначення потреби в товарах. При цьому визначається місткість ринку і його сегментів, формується асортимент необхідних товарів.

Важливим етапом комерційної діяльності є вибір найбільш кращих партнерів, з якими повинні бути встановлені господарські зв'язки. Цьому передує клопітка робота з вивчення можливих постачальників товарів (їхнє розміщення, асортимент і обсяг пропонованих товарів, ціна і т.д.). На наступному етапі комерційної діяльності зважується питання про встановлення договірних відносин з постачальниками товарів. Повинні бути погоджені всі моменти, пов'язані з підготовкою проекту договору, з його підписанням. Результатом цього етапу комерційної діяльності повинен бути підписаний договір на постачання товарів, за виконанням якого необхідно налагодити чіткий контроль.

На цьому закінчуються комерційні операції, зв'язані з закупівлями товарів. Далі випливає цілий комплекс технологічних операцій, зв'язаних з надходженням товарів, розвантаженням транспортних засобів, прийманням товарів за кількістю та якістю, їх збереженням, переміщенням і т. ін. Потім комерційна діяльність розвивається в напрямі забезпечення безпосереднього продажу товарів кінцевим покупцям та надання їм супутніх послуг.

Комерційна діяльність торгових підприємств в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. При

цьому необхідно орієнтуватися на інтереси кінцевого споживача, інакше неможливо розраховувати на успішний комерційний результат.

Також ще одним чинником успішної комерційної діяльності є культура та етика торговельної діяльності. Часто результативність комерційної діяльності торговельного підприємства багато в чому залежить від ділових та особистісних якостей керівного персоналу підприємства.

1.3 Методика визначення ефективності проєктів комерційного підприємства

Одним з питань ефективності проєктів є аналіз збутових витрат, визначення торгових націнок, розробка заходів щодо підвищення рентабельності заходів зі збуту товарів і діяльності фірми в цілому.

При аналізі збутових витрат враховуються витрати на виконання наступних функцій: транспорт, реалізація асортименту, зберігання, контакти, інформація, управління продажами, інші витрати. Планування товарного асортименту і управління запасами є частиною плану закупок. Невід'ємним елементом плану закупок є також прогноз збуту [19].

Прогнозування збуту здійснюється на основі аналізу продажів у минулому і їхнього екстраполювання на майбутнє. Аналізуючи динаміку продажів за минулі періоди, необхідно отримати відповідь не тільки на питання які товари найкраще продавалися, але і які товари принесли найбільший прибуток. Для прогнозування збуту використовують статистичні й експертні методи прогнозування.

До статистичних методів прогнозування відносяться: екстраполяція ковзної середньої - може застосовуватися для цілей короткострокового прогнозування [20].

Необхідність застосування ковзної середньої викликана наступними обставинами. Іноді наявні дані динамічного ряду не дозволяють виявляти яку-небудь тенденцію розвитку (тренд) того чи іншого процесу (через випадкові і

періодичні коливання вихідних даних). У таких випадках для кращого виявлення тенденції використовують метод ковзної середньої.

Метод ковзної середньої передбачає заміну фактичних рівнів динамічного ряду розрахунковими, що мають значно менші коливання, ніж вихідні дані. При цьому середнє значення прогнозу розраховується по групах даних за визначений інтервал часу, кожна наступна група утворюється зі зрушенням на один рік (місяць).

У результаті подібної операції початкові коливання динамічного ряду згладжуються, тому й операція називається згладжуванням рядів динаміки (основна тенденція розвитку виражається при цьому у виді плавної лінії). Середнє значення продажів за ряд періодів (звичайно три, чотири чи дванадцять) приймається за прогноз на блищий майбутній період. Коли цей період закінчується, середнє значення для нього включається в розрахунки, а дані за перший період відкидаються. Таким чином, ковзна середня розраховується по формулі:

$$F_t = \sum_{i=1}^{n} \frac{S_{t-i}}{n}, \qquad (1.1)$$

де Ft - прогнозна ковзна середня на період t;

St-i – обсяг збуту за період (t-i);

n – число періодів [20].

При складанні прогнозів вплив минулих періодів повинний зменьшуватися відповідно до віддалення від моменту, на який складається прогноз.

Одним з найпростіших прийомів згладжування динамічного ряду з урахуванням втрати даними своєї актуальності є розрахунок спеціальних показників, що одержали назву експонентних середніх, котрі широко застосовуються в короткостроковому прогнозуванні. Основна ідея методу

полягає у використанні в якості прогнозу лінійної комбінації минулих і поточних спостережень.

Експонентна середня розраховується по формулі:

$$Q_t = a \cdot y_t + (1-a) \cdot Q_t, \quad (1.2)$$

де Qt - експонентна середня (згладжене значення рівня ряду) на момент t;

а - коефіцієнт, що характеризує вагу поточного спостереження при розрахунку експонентної середньої (параметр згладжування), $0 < a \leq 1$ [20].

При прогнозуванні рівня обсягу збуту формула набуває вигляду:

$$C_{прог} = a \cdot C_{ос.} + (1-a) \cdot C_{попер.прог}, \quad (1.3)$$

С прог. – новий прогнозний обсяг збуту;

С ос. – обсяг збуту за останній період;

С попер.прог. - попередній прогнозний рівень збуту [20].

Застосування ковзної й експонентних середніх в якості основи для прогностичної оцінки має сенс лише при відносно невеликих коливаннях рівнів даних. Дані методи прогнозування відносяться до числа найбільш розповсюджених методів екстраполяції трендів.

Широке поширення одержав метод прогнозування на основі сезонних коливань рівнів динамічного ряду. При цьому під сезонними коливаннями розуміють такі зміни рівня динамічного ряду, що викликані впливом періоду року. Сезонні коливання строго циклічні – повторюються кожний рік, хоча сама тривалість сезонних періодів має коливання. Для вивчення сезонних коливань необхідно мати дані за кожен квартал, а краще за кожен місяць, іноді навіть за декади, хоча декадні рівні можуть сильно викривлятися невеликими випадковими коливаннями. Методика статистичного прогнозу обсягу збуту за сезонними коливаннями заснована на їх екстраполяції, тобто на припущенні, що параметри сезонних коливань зберігаються до прогнозованого періоду.

Для виміру сезонних коливань обсягу збуту звичайно розраховують індекс сезонності Is.

$$I_s = \frac{y_i}{y_{ti}}, \tag{1.4}$$

де Is – індекс сезонності сезонних коливань обсягу збуту;

yi – емпіричні рівні обсягу збуту;

yti – теоретичні рівні обсягу збуту (база порівняння) [20].

У результаті того, що в приведеній вище формулі вимір сезонних коливань розраховується на базі відповідних теоретичних рівнів тренда yti, в обчислених при цьому індивідуальних індексах сезонності вплив основної тенденції розвитку усувається.

Оскільки на сезонні коливання можуть накладатися випадкові відхилення, для їхнього усунення здійснюється усереднення індивідуальних індексів річних періодів аналізованого ряду динаміки. Тому для кожного періоду річного циклу визначаються узагальнені показники у виді середніх індексів сезонності

Експертні методи прогнозування обсягу збуту застосовуються, у випадках, коли відсутні які-небудь статистичні дані, на яких міг би базуватися кількісний прогноз, наприклад, у випадку, коли підприємство збирається випустити на ринок зовсім новий продукт.

Методи аналізу й узагальнення припущень за допомогою експертів називаються експертними методами чи експертних оцінок [21].

Сутність методу експертних оцінок полягає в проведенні експертами інтуїтивного-логічного аналізу проблеми з кількісною оцінкою прогнозів і формальною обробкою результатів. Отримана в результаті обробки узагальнені дані приймаються як прогноз.

Метод сукупних оцінок працівників збуту - один з методів, що найчастіше застосовуються. Він полягає в тому, що на підставі припущень

агентів по збуту і керівників підрозділів збуту складається сукупна оцінка ймовірного обсягу збуту.

Метод очікування споживачів є прогнозом, заснованим на результатах опитування клієнтів підприємства. Їх просять оцінити власні потреби в продукції в майбутньому, а також нові вимоги до товару. Зібравши всі отримані таким шляхом дані і зробивши виправлення на похибку, виходячи з власного досвіду, керівник найчастіше може точно спрогнозувати сукупний попит [21].

Даний метод важко застосовувати, коли число споживачів є значним, їх важко виявити чи вони не виявляють бажання до співробітництва. Крім того, оцінка потреб ще не означає виникнення зобов'язань.

Отже, прогнозування попиту необхідно для здійснення процесу управління запасами і планування постачань. Найпростішим підходом до управління запасами і планування постачань є застосування методу точки перезамовлення. Даний метод полягає в обчисленні моменту, у який необхідно розмістити замовлення постачальнику, виходячи з наявних запасів, прогнозованої динаміки сукупного попиту за період, термінів і обсягів постачання товару [22]. Розміщення замовлення планується таким чином, щоб прогнозований попит завжди був вчасно задоволений при мінімальному рівні запасів у компанії і максимальному їхньому обігу. Оптимальне планування асортименту і запасів сприяє зниженню інвестицій в запаси, підвищенню обігу запасів, і росту доходів від інвестицій.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ДІПІАЙ»

2.1 Загально-організаційна характеристика ПП «ДіПіАй»

Приватне підприємство «ДіПіАй» займається імпортними поставками, оптовим та роздрібним продажем електронних компонентів, електротехнічного устаткування та аксесуарів для автомобілів всіх марок та моделей. Компанія дає можливість своїм клієнтам придбати товари найвищої якості в будь-який зручний для них спосіб, такий як роздрібна та оптова торгівля, торгівля через електронній Інтернет магазин, розрахуватися за продукцію готівковковою та безготівковою формою. Фірма заснована в 2006 році у формі приватного підприємства .

Місія фірми - ефективне впровадження інноваційних продуктів високих технологій для автомобілів всіх марок на території України за допомогою імпортного постачання їх від виробника або від прямих представників.

Стратегічна мета компанії DPI – бути лідером у продажу інноваційних електронних продуктів високих технологій для автомобілів відомих фірм світу. Цієї мети компанія досягає за рахунок ефективної взаємодії із виробниками, досвіду робити 6 років на ринку електронних компонентів, розвинутого відділу ЗЕД, та стратегічного співробітництва із підприємствами-клієнтами. Бути лідером з Інтернет продажів по всій території України.

Компанія виконує замовлення різної складності і комплектності - від декількох деталей до великих комплексних постачань в будь-яку точку України.

Підприємство є сполучною ланкою в ланцюзі дистрибуції між виробником і кінцевим споживачем.

Приватне підприємство «ДіПіАй» імпортує обладнання з Кореї в таких компаній як CiniB Soth Korea та Hexem LTD та з Китаю в компаній HID Autolight, DOOP Lighting, Haining TC Autolight, Hylux Inc. Закуповує по імпорту переважно на умовах ExW тобто з заводу виробника.

Для здійснення перевезень компанія користується послугами експедиторських фірм, які супроводжують вантаж до місця призначення. Транспортування здійснюється автотранспортом і як правило займає тиждень. Ціна на імпортну продукцію формується з урахуванням усіх супутніх витрат. До ціни виробника додається вартість транспортування, оплата послуг експедиторської фірми, витрати на замитнення та розмитнення вантажу а також у ціну закладається запланована рентабельність у межах (8-15%).

Як форма розрахунку застосовується банківський переказ. Підприємство є сполучною ланкою в ланцюзі дистрибуції між виробником і кінцевим споживачем.

Основними продуктами приватного підприємства «ДіПіАй» є такі:

– електронні компоненти (ксенонові лампи, блоки розжарювання ксенонових ламп, дроти високої напруги, ігнітори та ін.);

– електротехнічне устаткування (альтернативні автомобільні оптичні системи, ксенонові та біксенонові лінзи, комплекти ксенонового та біксенонового HID (high-intensity discharge) автомобільного світла);

– авто аксесуари (парктроніки, GPS (англ. Global Positioning System) навігаційні системи, протирадари та ін.) [23].

Основними брендами економ класу, представлених на нашому ринку є - Mitsumi, Sho-me, Freeway, Starvision. Також до числа таких брендів можна віднести весь дешевий ксенон, який завозиться в Україну одиничними партіями. Ціни на всі ці бренди коливаються в діапазоні від 45 до 50 у.о.

Блоки розжига виконані на недорогий елементній базі і мають значний відсоток браку протягом гарантійного терміну служби. Що стосується брендів, завезених в Україну одиничними партіями, то по них відсоток браку може досягати 40-50%. Це пов'язано як правило з тим, що закупівля такого ксенону

проводиться імпортером перший раз на заводі або фабриці, яка не відповідає сучасним стандартам якості виготовлення продукції. Заручниками такої «одноразовості» як правило стають покупці, залучені невисокою вартістю товару. Відмінною особливістю такого ксенону є в першу чергу невисока ціна, відсутність реальних гарантійних зобов'язань продавця, а також або відсутність назви (нерідко такі комплекти ксенону називаються HID - high intensity discharge в перекладі високовольтний розрядник, тобто простіше кажучи бренд під назвою «Ксенон») або ж навпаки з гучною назвою - Philips, Bosch, Narva, Osram. Такою продукцією рясніють авторинки, але не варто довіряти дешевим підробкам, як правило цей ксенон має дуже невисоку надійність. Якщо ви все таки вирішили придбати комплект ксенону економ класу, то краще зробити свій вибір на користь найбільш відомих брендів на нашому ринку - Mitsumi, Sho-me. Серед компаній, що представляють ці бренди на нашому ринку слід вибрати ті, які багато років займаються поставками ксенону і мають добре налагоджену схему сервісного обслуговування клієнтів, так як сервісне обслуговування в даному сегменті має дуже велике значення.

До наступного сегменту, умовно званого бюджетним слід віднести такі бренди як APP, Axixtech, Xenotex, Blue Ray і ін.. Ціни на такі комплекти на ринку знаходяться, як правило, в діапазоні 55-80 $. Для тих, хто хоче купити ксенон, як правило це непогане поєднання ціна \ якість і гарний компроміс для тих хто не готовий платити за світло Ксенону великі гроші, але в той же час не хоче експериментувати з самою дешевою продукцією.

Самий широко представлений сегмент на нашому ринку - це ксенон преміум класу. Такі бренди як Prolight Infolight, MLUX, Prolumen, Accumen, Kaixen, Contrast. У даному сегменті представлена продукція вищої якості, що характеризується мінімальним (менше 1%) браком і відповідає самим високим вимогам до ксенонового світла. Блоки розжига працюють стабільно і надійно, мають велику кількість вбудованих захистів, в тому числі стабільно працюють при перепадах напруги в бортовій мережі автомобіля, мають низький поріг напруги розпалу, добре вологозахищена. Їх елементна база має хороші

температурні показники. Лампи добре сфокусовані. Це дуже важливо для отримання якісного пучка світла, особливо якщо це біксенон. Також немає ефекту мерехтіння світла і притухання в момент закінчення розпалювання, що часто притаманне дешевому ксенону. Перші з перелічених 4 бренди є продукцію відомого заводу HYLUX (тобто по суті продукція одного виробника завозиться в Україну під різними назвами) і ціна на ринку на такий ксенон коливається в діапазоні від 90 до 140 $ за комплект. Така велика різниця в ціні обумовлена маркетинговими особливостями фірм імпортерів. Тобто в ціну ксенону як правило включають витрати компанії на рекламу, великий штат співробітників, а також бажання отримувати максимальний прибуток з обороту. ПП «ДіПіАй» в даному сегменті представляє бренд Prolight, який завозить в Україну більше 3-х років і є офіційним представником заводу HYLUX в нашій країні. ПП «ДіПіАй» пропонує своїм клієнтам цей ксенон за доступною ціною без переплати за рекламу і т.д. Що стосується таких брендів як Kaixen і Contrast, ціна на комплекти ксенону досягає рекордних для нашого ринку 250-270$. Це можна порівняти з такими виробниками ксенонового обладнання як Valeo (оригінал BMW), Hella (оригінал Mercedess, Audi VW), Denso (оригінал Toyota, Lexus). При цьому експлуатаційні характеристики і надійність такого ксенону знаходяться на одному рівні з іншими брендами цього сегмента.

Проаналізувавши внутрішнє середовище компанії «ДіПіАй» можна визначити її сильні та слабкі сторони.

Сильними сторонами приватного підприємства «ДіПіАй» є: досвід на ринку імпортних поставок електронних комплектуючих; широка географія постачання продукції по регіонам України (Дніпропетровськ, Харків, Київ, Донецьк, Луцьк, Полтава, Львів, Сімферополь, Запоріжжя); має висококваліфікований персонал; партнерські взаємовідносини із багатьма постачальниками, яки надають можливість доступу до прогресивних технологій та своєчасного постачання товарів; успішна кредитна історія; стійкі фінансові показники; висока ступінь виконання договірних зобов`язань по відношенню до своїх партнерів; позитивний імідж компанії у суспільстві (участь у виставках,

спонсорстві); компанія має деякі політичні зв`язки в адміністрації міста; успішне створення та випуск на ринок нових брендів (Contrast Integra, Contrast Favorit, Prime); освоєння нових сегментів ринку (Парктроніки, GPS – навігація, Альтернативна оптика); конкурентоспроможні ціни порівняно з конкурентами; використання сучасних Інтернет технологій для продажу та просуванню продукції; наявність свого сервісного центру.

Проте приватного підприємства «ДіПіАй» має також й слабкі сторони: це залежність ціни продукту від коливання курсу гривні до іноземних валют; безсистемність у постачаннях; нестача фінансових коштів для здійснення стратегічних ініціатив.

Зробивши аналіз зовнішнього середовища можна визначити потенційні можливості компанії на ринку: це обслуговування нових груп споживачів завдяки новім сегментам ринку (Протирадари, GPS – навігація, Альтернативна оптика, парктроніки, біксенонові лінзи); використання нових технологій у системі імпортних закупівель, пошук більш дешевих логістичних систем та перевізників; нові можливості завоювання незасвоєних часток ринку конкурентів; стратегічне партнерство із постачальниками у спільних проектах, спільна маркетингова та рекламно-виставкова діяльність по просуненню на ринок нових товарів та технологій; покращення сервісу та скорочення часу на обслуговування; розвиток корпоративних клієнтів та пошук нових споживачів; повна інтеграція з заводами та отримання значних знижок; підвищення рентабельності та контроль за витратами; впровадження CRM (системи управління відносин з клієнтами).

Але на ринку також існує дуже багато загроз які уповільнюють розвиток приватного підприємства «ДіПіАй»: зниження купівельного попиту, загроза закриття стратегічних партнерів; звеличення цін на ринку у зв`язку з знеціненням гривні відносно ін. валюти; ввід імпортних обмежень, які підвищують витрати компанії; зростаюча конкуренція на ринку веде до зниження прибутковості діяльності компанії й змушує до постійної боротьби для того, щоб проникнути на нові сегменти ринку; тиск зі сторони

постачальників, які вимагають дотримуватись умов контрактів та закуповувати великі партії.

Для досягнення своїх цілей компанія DPI використовує передові методи корпоративного управління, формує команду професіоналів, мотивації, соціальної захищеності і відданості корпоративним цінностям. Корпоративна культура компанії DPI (Dual Power and Innovation) базується на наступних принципах:

– надання комплексних послуг
– високий рівень обслуговування
– надання достовірної та правдивої інформації про продукти які вона реалізує.

Приватним підприємством «ДіПіАй» впроваджуються сучасні стандарти менеджменту, активно вивчається досвід компаній - конкурентів з метою використання передових знань і застосування інноваційних технологій для ефективнішої діяльності.

Приватне підприємство «ДіПіАй» прагне не зупинятися на досягнутому, воно розвивається, створює та просуває нові бренди, освоює нові позиції в номенклатурі та товарному асортименті і впроваджує нові стандарти в роботі, вводить нові клієнтські програми.

Основними напрямками діяльності приватного підприємства «ДіПіАй» є:

– імпортування обладнання з Росії, Кореї та Китаю
– пошук інноваційних продуктів в сфері авто аксесуарів в Україні
– аналіз ринку ксенонового освітлення автомобілів
– аналіз ринку авто аксесуарів
– аналіз діяльності конкурентів
– укладання контрактів
– налагодження нових зв’язків
– розширення бази клієнтів
– просування своєї продукції на ринках України.

За минулі роки на фірмі сформувався колектив висококласних фахівців, здатних вирішити будь-яке завдання в області здійснення закупки та продажу великого асортименту ксенонового обладнання, альтернативних оптичних систем та аксесуарів для автомобілів. Грамотно обрана структура підприємства, стратегія його розвитку, що постійно коригується і вдосконалюється в залежності від потреб ринку, дозволяє підприємству впевнено займати гідне місце на ринку.

Далі розглянемо фінансові результати ПП «ДіПіАй». У табл. 2.1 наданий скорочений баланс компанії «ДіПіАй» за три роки.

Таблиця 2.1 - Агрегований баланс ПП «ДіПіАй»

АКТИВ	01.01.2019 тис. грн.	01.01.2020 тис. грн.	01.01.2021 тис. грн.
I. Необоротні активи:	308120	262206	250360
Будівля, споруди (початкова вартість)	430420	394920	394920
Накопичена амортизація	145300	155714	167560
Будівля, споруди (залишкова вартість)	285120	239206	227360
Інвестиції	23000	23000	23000
II. Оборотні активи:	507500	593788	964137
Грошові кошти та їх еквіваленти	45300	71007	72893
Ринкові цінні папери	24200	54200	14200
Дебіторська заборгованість	243000	291648	616504
Товарно-матеріальні засоби	195000	176933	260540
III. Витрати майбутніх періодів	12000	11000	10000
Баланс	827620	866994	1224497
АКТИВ	01.01.2019 тис. грн.	01.01.2020 тис. грн.	01.01.2021 тис. грн.
I. Власний капітал:	322000	395092	420318
Статутний капітал	240000	240000	240000
Додатковий вкладений капітал	12000	12000	12000
Нерозподілений прибуток	70000	143092	168318
II. Довгострокові зобов'язання	120000	115000	110000
Довгостроковий банківський кредит	40000	35000	30000
Інші довгострокові зобов'язання	80000	80000	80000
III. Короткострокові зобов'язання	385620	356902	694179
Кредиторська заборгованість	324000	139019	448707
Векселі до видачі	25600	37600	32600
Нараховані зобов'язання	21200	133672	187632
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5000	5000	5000
Податкова заборгованість	9820	41611	20240
Баланс	827620	866994	1224497

Насамперед по балансу приватного підприємства «ДіПіАй» видно, що це торгівельне підприємство: в оборотних активах відсутня стаття недовершеного виробництва й готової продукції. Також по великій частці дебіторської заборгованості видно, що це підприємство оптової торгівлі.

Проаналізуємо зміну величини статей балансу за допомогою горизонтального аналізу балансу.

Як видно з підрахунків відбувався зріст активу на 393,74 тис. грн. у 2019 (4,8%) та на 3575,03 тис. грн. (41,2%) у 2020 роках. Це відбулося за рахунок приросту оборотних активів на 862,88 тис. грн. або 17,0% у 2019 та на 3703,79 тис. грн. (62,4%) у 2020 році і зменшення вартості необоротних активів на 459,14 тис. грн. або на 14,9% у 2006 та на 118,46 тис. грн. або на 4,25% у 2020 році.

Збільшення величини оборотних коштів відбулося головним чином за рахунок збільшення всіх статей оборотних коштів в 2020 році.

Внаслідок вдалих продажів у приватного підприємства «ДіПіАй» за період вдвічі звеличилась величина нерозподіленого прибутку й зменшилась величина кредиторської заборгованості. В 2020 році зріст необоротних активів відбувся за рахунок збільшення дебіторської заборгованості.

Недолік грошових ресурсів приватне підприємство «ДіПіАй» компенсує вдвічі збільшуючи кредиторську заборгованість. У наслідок цього у структурі фірми відбулося зменшення частки власного капіталу й збільшення частини зобов'язань.

Зменшення величини необоротних активів відбулося за рахунок їх переоцінки.

Величина передплачених видатків, яка складала на 01.01.2020 року 120 тис. грн. щороку зменшується у наслідок щорічного списання на собівартість проданих товарів на суму 10 тис. грн.

У табл. 2.2 наданий звіт про фінансові результати компанії «ДіПіАй».

Величина нарахованих зобов'язань на 01.01.2020 року збільшилася більш ніж у 5 разів (530,53%). Швидше за все, це пов'язано зі зростанням

заборгованості у виплаті відсотків, а також зі зростанням заборгованості в заробітній платі, збільшеній за рік чисельності персоналу й розбіжністю границь облікового циклу й календарних дат виплат персоналу. На 01.01.2021 року стан більш-менш стабілізується, хоча спостерігається зріст.

Таблиця 2.2 - Звіт про фінансові результати компанії DPI

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	01.01.2020 тис. грн.	01.01.2021 тис. грн.
Виручка	24304,00	26804,50
Собівартість продукції	19976,01	21976,76
Валовий прибуток	3985,85	4540,69
Адміністративні затрати	1336,72	1876,32
Маркетингові затрати	1458,24	2144,36
Операційний прибуток	1190,89	520,01
Прибуток/збиток від продаж активів	73,00	43,60
Дивіденди одержані	5,00	34,00
Прибуток до сплати процентів та податків	1268,89	597,61
Відсотки по довгостроковому кредиті банку	112,00	98,00
Відсотки по іншому довгостроковому боргу	15,00	15,00
Прибуток до податку на прибуток	1141,89	484,61
Податок на прибуток	285,47	121,15
Чистий прибуток	856,42	363,46
Нерозподілений прибуток на початок періоду	700,00	1430,92
Чистий прибуток за період	856,42	363,46
Чистий прибуток у розпорядженні власників	1556,42	1794,38
Грошові дивіденди власникам підприємства	382,10	326,49
Нерозподілений прибуток на кінець періоду	1174,32	1467,89
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ	01.01.2020 тис. грн.	01.01.2021 тис. грн.
Матеріальні затрати	12818,75	13638,36
Оплата прямої праці	3159,52	3752,63
Амортизація	342,14	287,05
Виробничі накладні витрати	3655,60	4298,72
Разом	19976,01	21976,76

З таблиці видно, що збільшення собівартості відбулося меншими темпами, ніж приріст виручки (10,02% проти 10,29%), що посприяло збільшенню валового доходу на 13,92%. За рік величина операційного прибутку знизилася на 670,88 тис. грн. або 229,01% (структурна зміна –2,96%).

Така зміна в першу чергу зв'язана зі звеличенням адміністративних витрат на 539,60 тис. грн., або на 40,37% (структурна зміна - 1,5%), та маркетингових витрат на 686,12 тис. грн., або 47,05% (структурна зміна –

2,0%), при тому, що валовий прибуток звеличився всього на 554,84 тис. грн., або на 13,92%.

Керівництву приватного підприємства «ДіПіАй» варто дуже уважно поставитися до зміни цих двох показників. Зросли адміністративні витрати, а це може свідчити про неефективну роботу менеджменту підприємства, або про роздутий управлінський апарат. Зросли маркетингові витрати, які можуть у свою чергу свідчити про неефективність рекламно-пропагандистської діяльності.

Збиток від інвестиційної діяльності також збільшив тяжке становище, яке не зміг навіть поліпшити прибуток від фінансової діяльності.

У наслідок цих негативних змін відбулося зниження чистого прибутку на 492,96 тис. грн. або на 235,63% (зміна в структурі -2,17%). Норма розподілу прибутку зменшилася. Якщо на 01.01.2020 вона становила 24,55%, то на 01.01.2021 вона стала становити 18,19%.

Аналізуючи другий розділ можливо бачити, що за 2020 рік відбувся структурний зріст витрат на оплату праці й виробничих накладних витрат та зменшення матеріальних витрат та амортизації. Операційним менеджерам варто приділити особливу увагу на зниження цих двох параметрів.

Основні показники, що характеризують фінансовий стан приватного підприємства «ДіПіАй»: показники ліквідності (поточної платоспроможності); показники платоспроможності (структури капіталу); показники ділової активності (оборотності); показники рентабельності (прибутковості).

Коефіцієнти ліквідності відображають здатність підприємства вчасно оплатити свою короткострокову заборгованість, мобілізувавши ліквідні активи. Розраховують ці коефіцієнти залежно від терміновості погашення боргу:

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності або коефіцієнт покриття (Current Ratio) - це відношення оборотних активів до короткострокових зобов’язань. Цей показник має намір показати захищеність власників текучих боргових зобов’язань від загрози відмови від платежу.

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності компанії DPI

Показник	на 01.01.2019	на 01.01.2020	Зміна показника	на 01.01.2021	Зміна показника
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності = (Оборотні кошти (активи) / короткострокові зобов'язання)	1,32	1,66	0,35	1,39	-0,27
Коефіцієнт термінової ліквідності = (Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + чиста дебіторська заборгованість) / короткострокові зобов'язання)	0,81	1,17	0,36	1,01	-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (= Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання)	0,18	0,35	0,17	0,13	-0,23
Чистий (функціонуючий) капітал (= Оборотні кошти – короткострокові зобов'язання), тис. грн.	1 218,80	2 368,86	1150,06	2 699,58	330,72

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності або коефіцієнт покриття (Current Ratio) - це відношення оборотних активів до короткострокових зобов’язань. Цей показник має намір показати захищеність власників текучих боргових зобов’язань від загрози відмови від платежу.

Чистий (функціонуючий) капітал або власні оборотні кошти – показує частину коштів, приналежних підприємству в його поточних активах та є однією із характеристик фінансової стійкості. Цей показник у приватного підприємства «ДіПіАй» з року в рок збільшується.

Переважну долю прибутку «ДіПіАй» реінвестує на розвиток підприємства. Але приватне підприємство має проблеми з урахуванням товарно-виробничих запасів, дебіторської заборгованості, у наслідок чого зросла доля кредиторської заборгованості, та більші проблеми з урахуванням адміністративних та маркетингових витрат, в наслідок чого постійно бракує грошових коштів.

2.2 Особливості комерційної та проєктної діяльності ПП «ДіПіАй»

Клієнти ПП «ДіПіАй» – великі автосалони, сервісні центри, СТО, автомобільні магазини та оптові покупці й роздрібні покупці. Зростаючий ринок постачальників електронних компонентів постійно вимагає зниження цін і строків поставок. Зростаючі ціни на сировину ведуть до того, що деяких постійних клієнтів доводиться втримувати за допомогою зниження норми рентабельності продукції [23].

Крім того, зниження попиту зі сторони стратегічно важливих партнерів ПП «ДіПіАй», загальне погіршення економічної ситуації в Україні, криза неплатежів можуть в подальшому послужити серйозною проблемою. У практиці здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство ПП «ДіПіАй» використовує прямий метод здійснення імпортних операцій, який передбачає поставку товарів іноземними підприємствами безпосередньо українському споживачу, не користуючись послугами посередників. Найбільшу частку реалізації на ПП «ДіПіАй» на ринку займає електротехнічне устаткування, до яких відносяться комплекти ксенонового та біксенонового світла для автомобілів (Mitsumi, Sho-me, Infolight, Infolight Expert, Paim, Contrast Integra). Найменшу долю парктроніки (Sho-me) та проти радари (Whistler).

Таким чином, комплекти ксенонового та біксенонового освітлення займають 70% всього обсягу збуту компанії «ДіПіАй».

Попит на ксенонові лампи збільшується це відбувається завдяки тому, що вони не мають нитки розжарення. Лампи ксенону світять тому, що мають дуговий ряд, що знаходиться під тиском ксенону. Світло, що дає така лампа схоже на сонячне і з'являється миттєво [25].

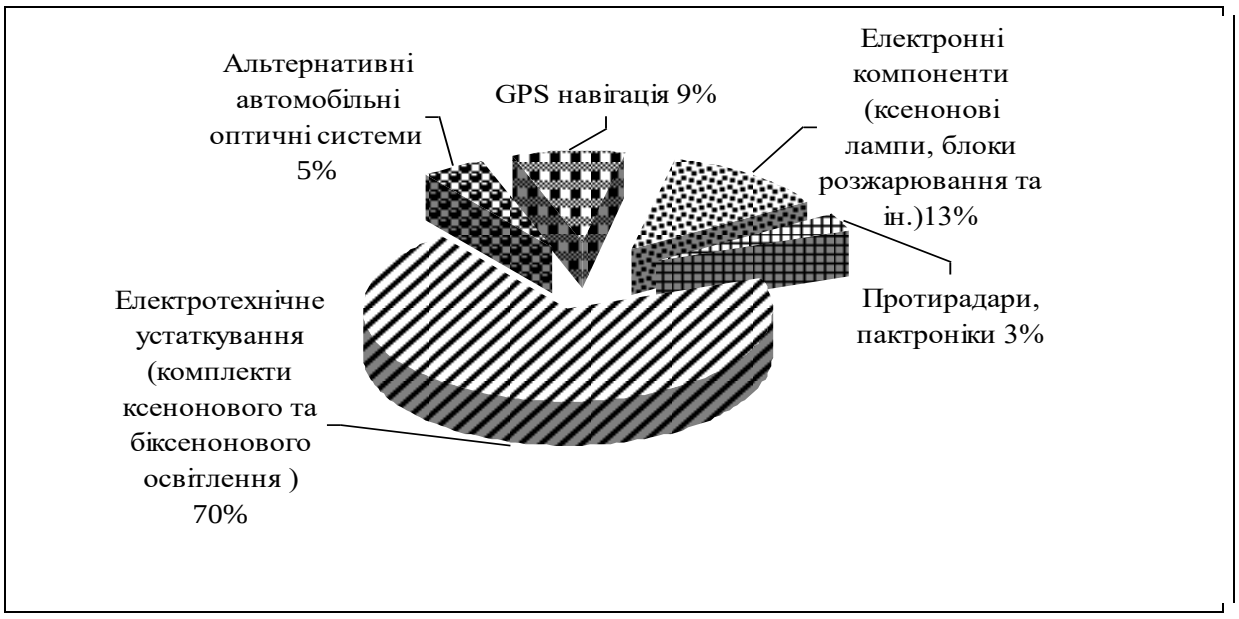


Рис 2.1 Товарна структура збуту продукції компанії «ДіПіАй» [24]

Лампи ксенону мають наступні переваги: по-перше, вони цілком безпечні, тому що мають біле чи блакитне світло, що дуже близьке до денного. Така подібність дає можливість кожному водію добре сконцентруватися, і робить нічну поїздку практично невтомною. По-друге, ці лампи дуже економічні, тому що на відміну від галогеновых ламп вони світять набагато яскравіше, вживаючи при цьому мінімальну кількість енергії. І, по-третє, такі лампи мають великий ресурс, але лампи мають визначений термін служби, що складає 2000-4000 годин.

Ксенонові лампи дають відмінну видимість на дорозі, що допомагає уникнути ДТП. Лампи ксенону навіть у дощ і туман не створюють перед очима світлову стіну, тому як промені ксенонового світла маю здатність проникати через туман і освітлювати всю дорогу [26].

До 40% автомобільних аварій відбуваються через погану видимість на дорогах. У погану погоду кількість аварій значно збільшується. Ксенон не утворює світлової стіни, джерело ксенонового світла типу HID (High Intensity Discharge) – це газорозрядна лампа, наповнена сумішшю інертних газів, що включає ксенон [27].

Комплект ксенонового устаткування компанії DPI включає:

2 лампи;

2 блоки розжарювання;

з'єднувальні проводи і кріплення.

У комплект біксенонового світла, призначеного як для ближнього, так і дальнього режимів, додатково входять 2 реле керування.

Таким чином компанія ПП «ДіПіАй» реалізує продукцію марок Freeway, Sho-me, Mitsumi за ціною до 80 дол. США - це бюджетна продукція, середній клас - Mitsumi, Prime (від 85 до 110 дол. США), і топ-клас Contrast Integra і Contrast Favorit до 200 дол.США. Contrast по своїх технічних і експлуатаційних характеристиках перевершує інші бренди.

Таблиця 2.4 - Марки комплектів ксенонового обладнання в пропозиції ПП «ДіПіАй» [24]

№	Марка ксенону	Країна-виробник	Гарантійний рядків (у міс.)	Роздрібна ціна (дол.США)	Оптова ціна (дол. США)	Ціна для партнерів (дол. США)
1	Freeway	Китай	6	49	43	39
2	Sho-me	Китай	12	60	50	45
3	Mitsumi	Китай	12	70	55	50
4	Mitsumi	Китай/ Корея	12	85	70	65
5	Prime	Китай	18	85	68	63
6	Prime	Китай/ Корея	18	105	85	80
7	Contrast Integra	Китай/ Корея	24	195	145	120
8	Contrast Favorit	Китай/ Корея	24	195	140	125

Валовий дохід компанії ПП «ДіПіАй» у 2020 році склав 1 млн. 180 тис. грн., у 2019 р. склав 920 тис.грн., а в 2008 – 475 тис. грн., прибуток від реалізації склав у 2020 р. - 532 тис. грн., а у 2019 р. – 290 тис. Низький прибуток від реалізації у 2019 році обумовлен впловом економічної кризи в України та стрімким зниженням попиту на ксенонову продукцію.

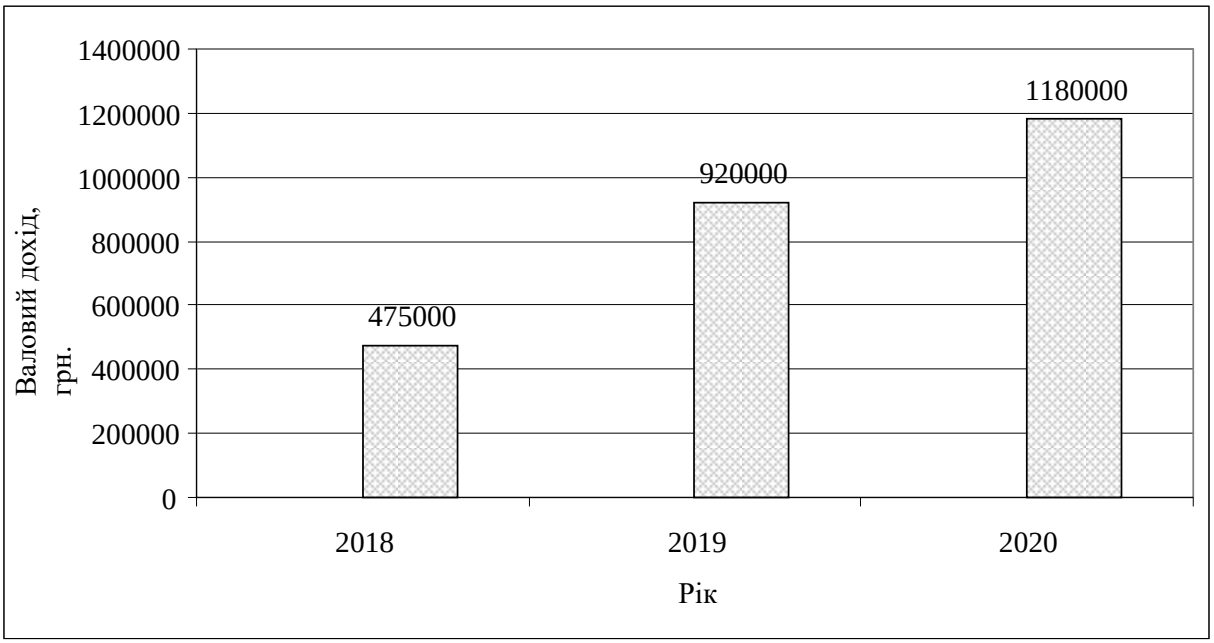


Рис. 2.2 Динаміка валового доходу ПП «ДіПіАй»

Бюджетні ксенонові лампи Galaxy, що виробляються на китайському заводі Haining Taichang Auto-Light Co., ксенонові лампи цього заводу можна зустріти на українському ринку під різними брендами - Infolight, Freeway, Sho-me, Tesla і інші.

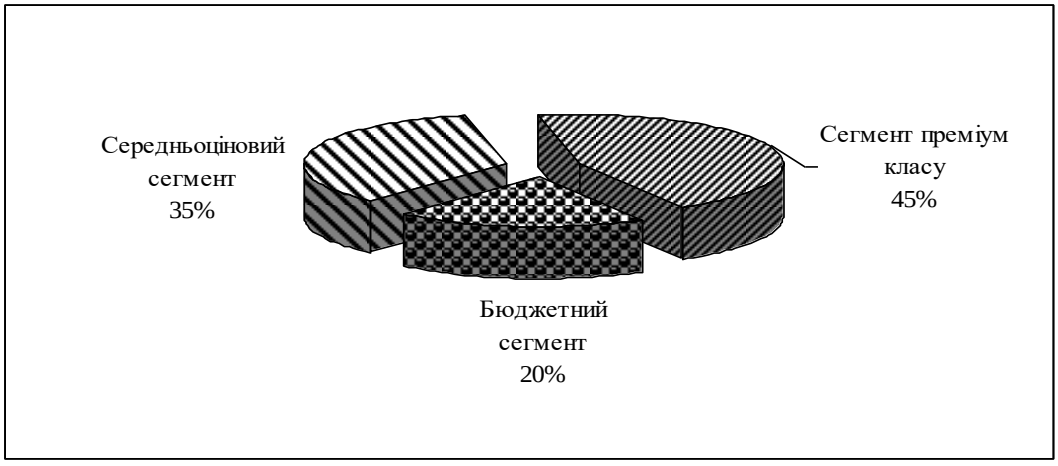


Рис.2.3 Розподіл прибутку ПП «ДіПіАй» за ціновими сегментами [24]

Ресурс китайських ксенонових ламп Galaxy - близько 1000 годин. Ксенонові лампи Galaxy характеризуються достатньою надійністю серед азіатських аналогів – брак у межах 1-2.5% і більш високою якістю виробництва

серед інших ксенонових ламп на китайському ринку. Основна перевага цих ламп - ціна й адекватна бюджетному сегменту якість продукції [28].

Основні переваги даних комплектів - низька ціна й універсальність застосування. За рахунок масовості виробництва даного ксенонового устаткування, а отже зниження собівартості, ксенон став ще більш доступним продуктом для українського споживача.

Mitsumi одна з найбільш популярних торгових марок в Україні. Mitsumi це китайський бюджетний блок розжарювання вищий за середній клас якості з високим рівнем надійності. Брак складає 2-3 % (2,7-3,7% з китайськими лампами Galaxy, 1,7-2,3 % з корейськими лампами Contrast), що є середнім рівнем надійності електроніки в цілому. За останні 5 років ксенонове устаткування Mitsumi стало самим реалізуємим брендом у всіх регіонах України.

Contrast - це тонкі блоки розжарювання, кращі блоки Hylux китайського виробництва. Разом з кращими корейськими лампами Contrast мають мінімально можливий % браку блоків розжарювання - менш 0,25-0,35 % і ламп - 0,1 %. Дані цифри дозволяють компанії DPI збільшити гарантійні зобов'язання в 2 рази - 24 місяця гарантії на блоки розжарювання Contrast [29].

Ксенонові лампи Contrast Integra, виробляються на сучасній напівавтоматизованій лінії Mbraun (Німеччина) у Південній Кореї. Лампи виробляються із самих якісних комплектуючих виробництва США, Південної Кореї і Японії. Виробництво здійснюється за технічним завданням фахівців проекту «Ксенонізація України»(компанія DPI, Україна) і «Xenon-shop.ru» (компанія Honest Group, Росія), а також компанії C'N'B (Південна Корея), що здійснює QC (Quality Control - контроль якості) безпосередньо на виробництві.

Для виробництва ламп Contrast Integra орендуються виробничі потужності одного з заводів у Південній Кореї. Виробництво ведеться за технологією і під контролем компанії C'N'B. Завдяки унікальним технологіям і сучасному виробничому устаткуванню, дорогим комплектуючим (кварцові

колби General Electric, молібденові електроди), лампи не мають аналогів по якості серед азіатських виробників.

Компанія надає велике значення професійній підготовці своїх співробітників за принципом: кваліфікований персонал - застава ефективної діяльності компанії.

Штатний розклад відділу маркетингу (згідно Положення) було визначено у кількості 4 спеціалістів – начальник відділу, менеджер ЗЕД, два менеджери з продажу. Відповідно до діючого Положення про відділ, кожен спеціаліст має затверджену директором посадову інструкцію, яка визначає коло його функціональних обов'язків. Посадова інструкція начальника відділу затверджується генеральним директором ПП «ДіПіАй», якому він безпосередньо звітує.

Далі будуть розглянуті посадові обов'язки всіх підрозділів підприємства та посадова інструкція менеджера ЗЕД та визначині межі його відповідальності. Проте, спершу необхідно розглянути схему організаційної побудови ПП «ДіПіАй», яка наведена нижче на рис. 2.4.

З листопада 2020 року в організаційній структурі підприємства відбулося розширення відділу маркетингу, до складу якого почав відноситися відділ регіональних продажів. Даний відділ займається збутом продукції по регіонах України. Система збуту продукції територіально поділена на північний та центральний регіон (Черкаси, Біла Церква, Чернівці, Кременчуг), західний регіон (Вінниця, Житомир, Хмельницький, Чернівці, Тернопіль, Івано-Франківськ, Рівні, Луцьк, Львів, Ужгород), східний регіон (Донецьк, Луганськ, Харків, Суми), південний регіон (Одеса, Миколаїв, Херсон, АРК) та окремо Київська та Запорізька області.

Відділ маркетингу ПП «ДіПіАй» займається реалізацією продукції та виконує наступні функції [30] :

– організує комплексне вивчення та аналіз ринків, перспектив їх розвитку з метою отримання інформації про співвідношення попиту та пропозиції;

– розробляє поточні та перспективні плани для мережі дистрибютерів ПП «ДіПіАй», приймає стратегічні рішення з орієнтацією на ринок;

– здійснює діяльність по розширенню збутової мережі на ринку України;

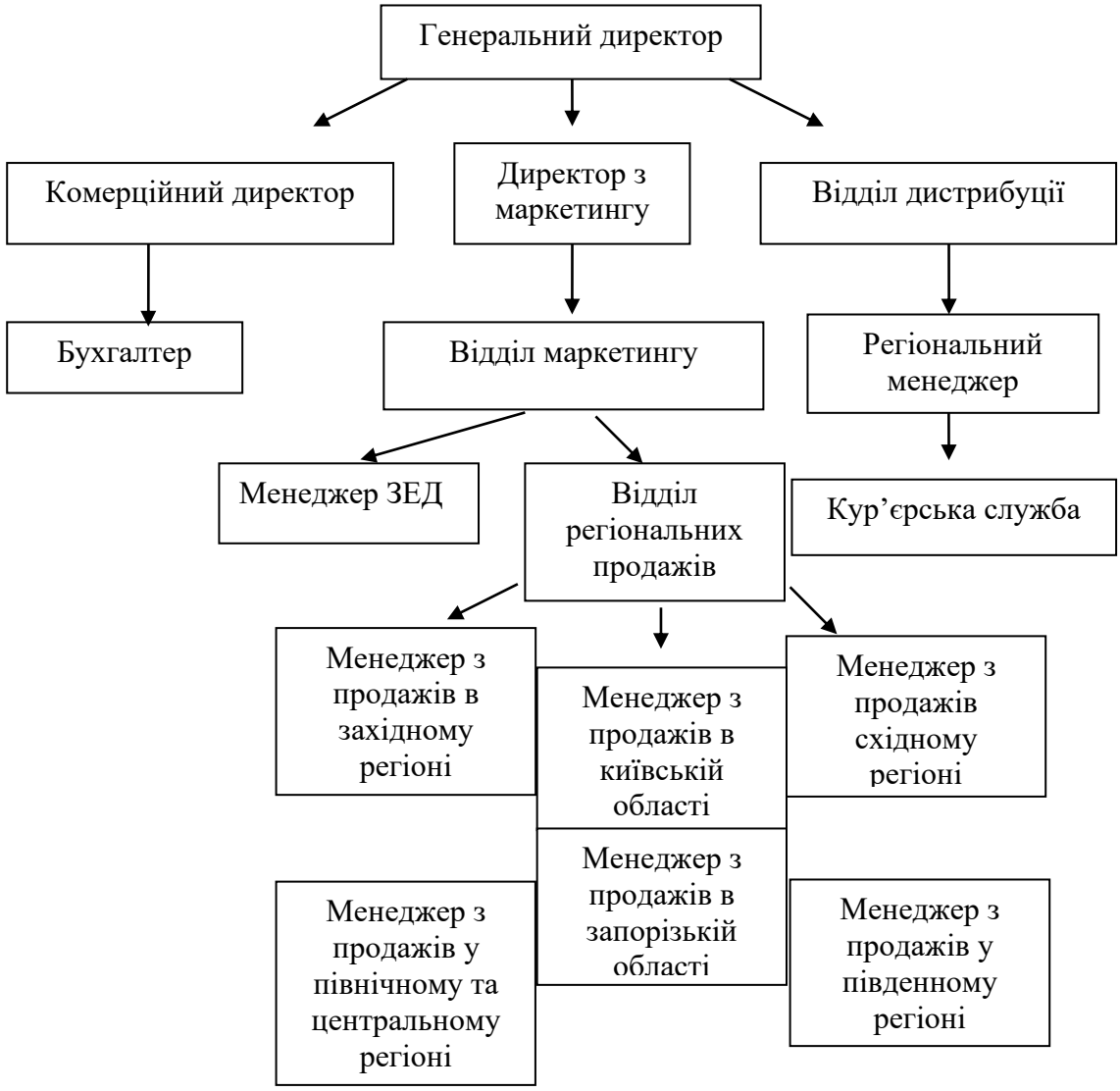


Рис. 2.4 Організаційна структура ПП «ДіПіАй»

– розробляє і здійснює системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності збуту.

– забезпечує прийом та переговори представників іноземних партнерів;

– здійснює рекламу на ринку.

До функціональних обов'язків менеджера з продажів ПП «ДіПіАй» відносяться [31]: організація і ведення продажів, пошук потенційних клієнтів, ведення комерційних переговорів з клієнтами в інтересах фірми, оперативне реагування на інформацію, що надходить від клієнтів, і доведення її до відома начальника відділу, з'ясування потреб клієнтів у продукції, реалізованої фірмою, і узгодження замовлення з клієнтом у відповідність з його потребами та наявністю асортименту на складському комплексі фірми, аналіз статистичних даних продажу та відвантажень клієнтів фірми, надання звітів за підсумками в роботи відповідно до регламенту роботи відділу та фірми, забезпечення маркетингових досліджень наданого сегменту ринку з вивчення попиту на продукцію компанії, рівень цін у конкурентів, перспектив розвитку ринку збуту, участь у складанні прогнозів на постачання продукції на склад.

Компанія «ДіПіАй» використовує наступні канали продажу електронних компонентів:

- безпосередній продаж клієнтам зі складу підприємства (тобто самовивіз за рахунок клієнта);

- організація продажу та доставки клієнту зі сторони фірми (кур’єрськими службами Гюнсел, Автолюкс, Інтайм, Нічний експрес та власним транспортом);

- продаж автосалонам, автоцентрам та станціям технічного огляду, яки реалізують продукцію кінцевому споживачу (дані клієнти мають дисконтну знизку 3 % за рахунок регулярних та великих обсягів закупок;

- продаж оптовим торгівцям, які мають 4 % знижки на купівлю партії ксенонового обладнання та реалізують продукцію роздрібним торгівцям;

- організація продажу через представництва (партнери) у регіонах (Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Львів, Одесса, Київ). Дані партнери мають превілійовані відношення з боку ПП «ДіПіАй», продукція може реалізовуватися партнерам за умови 50 % предоплати.

На рис. 2.5 представлені канали розподілу продукції ПП «ДіПіАй» різних рівнів.

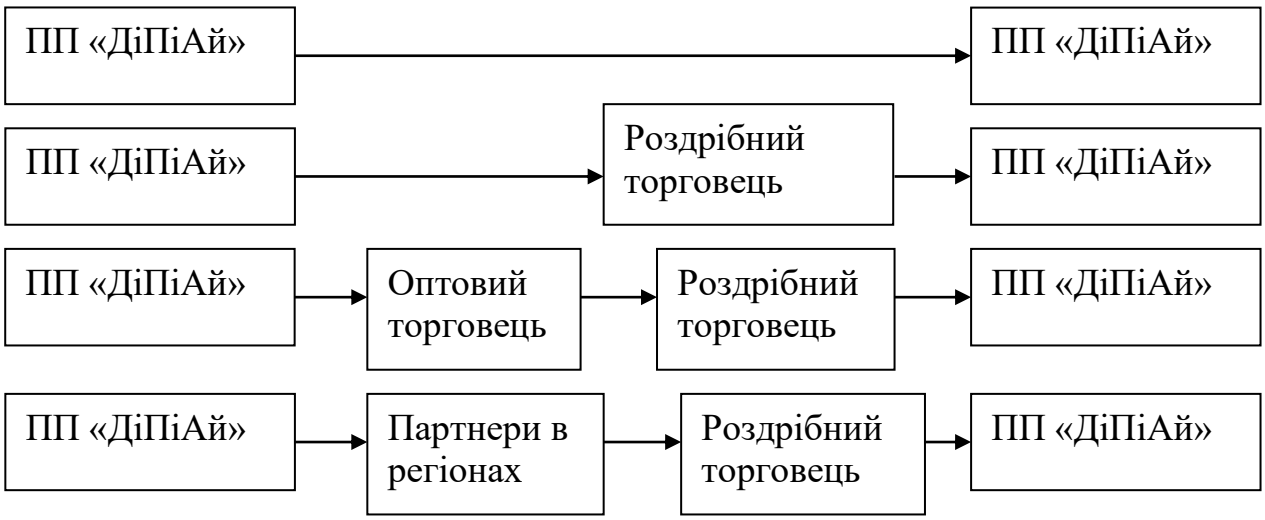


Рис. 2.5 Рівні каналів розподілу продукції ПП «ДіПіАй»

Після продажу товару клієнту робиться аналіз рентабельності продаж та перспектив розвитку даного напрямку. Головна мета відділу маркетингу на приватному підприємстві «ДіПіАй» та відділу регіональних продажів – налагодити постійний зв'язок із клієнтом. Це досягається за допомогою наступних засобів:

- постійної підтримки зв'язку із клієнтом за допомогою технічної допомоги спеціалістів;

- виїзд до клієнта, ознайомлення із специфікою діяльності та особливостями пристосування приладів, проблем та шляхів їх вирішення;

- виявлення побажань та потреб клієнтів, проблем та можливих шляхів їх рішення. Компанія DPI використовує наступні канали продажу електронних компонентів:

- безпосередній продаж клієнтам зі складу підприємства (тобто самовивіз за рахунок клієнта);

- організація продажу та доставки клієнту зі сторони фірми (кур'єрськими службами Гюнсел, Автолюкс, Інтайм, Нічний експрес та власним транспортом);

- організація продажу через представництва у регіонах України (Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Львів та інші) [30].

Ефективність збутової діяльності підприємства залежить від рівня товарно-матеріальних запасів, підприємство завжди повинно мати мінімальний

рівень запасів з метою забезпечення попиту споживачів, але збільшення рівня запасів призводить до зменшення оборотності коштів та погіршення фінансових показників діяльності підприємства [30]. Таким чином управління рівнем запасів є однією з найважливіших функцій ефективної організації збутової діяльності ПП «ДіПіАй».

У 2021 р. на ПП «ДіПіАй» відбувалося збільшення товарно-матеріальних запасів при одночасному зменшенні коштів, що призвело до зменшення продажів та завантаження складів, у зв'язку із чим підприємство було змушене пропонувати клієнтам товари в кредит.

У таблиці 2.5 вказана величина матеріальних запасів за 2021 рік. Отже як бачимо, найбільша частина запасів перепадає на електротехнічне устаткування та електронні компоненти, а саме ксенонове та біксенонове обладнання для автомобілів. Збільшення товарних запасів у 2021 р. призвело до збільшення частки собівартості в загальній долі витрат фірми.

Таблиця 2.5 - Структура матеріальних запасів ПП«ДіПіАй» за 2021 р. [24]

Група товарів	Річний обсяг запасів, тис. грн.	Частка у річному обсязі, %
Електротехнічне авто-устаткування	1195,88	45,9
Електронні компоненти	693,04	26,6
Альтернативна оптика для автомобілів	294,41	11,3
GPS - навігація	343,91	13,2
Протирадари, парктроніки	78,16	3,0
Всього	2605,40	100

Процес управління рівнем запасів розпочинається з планування потреб у закупівлі певних груп товарів. Потреби у закупівлі на ПП «ДіПіАй» плануються на основі АВС - аналізу.

Приватне підприємство «ДіПіАй» також займає досить широку нішу ринку ІТ-продуктів і рішень. Однак необхідно враховувати, що конкуренти постійно вдосконалюють свої технології, рекламну й збутову діяльність. Тому фірма повинна не зупинятися на досягнутому й удосконалювати свою збутову політику.

У цей час відбуваються нові відкриття в області ІТ, з огляду на цей фактор фірмі необхідно скорегувати свій стратегічний план і наголосити на реалізації найсучасніших продуктів і рішень.

Використання Інтернет магазину та фірмової сторінки які повинні бути більш інформативними та зручними для пересічних автовласників, чим доступнішою буде Інтернет магазин тим більший прибуток він принесе, адреса сайту підпприємства www.xenon.co.ua. Через Інтернет магазин ПП «ДіПіАй» реалізує 15% своєї продукції [24].

Клієнт може замовити будь-який товар на сайті компанії з доставкою кур'єрською службою, доставка замовлень здійснюється протягом 24 годин з моменту його обслуговування менеджером.

Товари доставляються в будь-який регіон України, вартість доставки в межах 50-100 грн. Клієнт має змогу оплатити товар будь-яким зручним способом, а саме:

- готівкою при покупці в офісі компанії;
- готівкою кур'єру;
- готівкою в будь-якому відділенні Приватбанку;
- накладним платежем Нової Пошти;
- готівкою через WebMoney
- безготівковим розрахунком для юридичних осіб.

При виборі структури каналу постачання приватному підприємству «ДіПіАй» потрібно вибирати пріоритет між ціною, кількістю, та швидкістю постачання.

Для пошуку нових постачальників на приватному підприємстві «ДіПіАй» використовують такі можливі шляхи:

- знайомство із діяльністю нових постачальників на спеціалізованих виставках;
- пошук постачальників через мережу Internet;
- телефонні розмови, факсові запроси;
- персональні зустрічі.

2.3 Стратегічне співробітництво у проєктах ПП «Ді Пі Ай»

Приватне підприємство DPI (Dual Power and Innovation) будує довгострокові відносини з фірмами-споживачами та фірмами - постачальниками, укладаючи договори на постачання продукції.

Зараз фірма має свої представництва в багатьох містах України (Києві, Запоріжжі, Одесі, Полтаві, Львові). Але у інших містах України представництва знаходяться на стадіях формування (Луцьк, Харків, Дніпро). Головне представництво розташоване у м. Запоріжжя.

Український ринок широко представлений такими широковідомими на світовому рівні конкурентами, як «Philips», «Hella», «HID», «DENSO», «EPCOS», «OSRAM» та інші. А також місцевими компаніями : компанія «Марк», компанія «Альянс-Сервис», компанія «Автосвіт», ТОВ «Софіт», ТОВ «Ревал».

В умовах кризи зростає конкуренція на ринку та веде до зниження прибутковості діяльності компанії й змушує до постійної боротьби для того, щоб проникнути на нові сегменти ринку.

Клієнтами приватного підприємства «ДіПіАй» є різні автомобільні магазини та автосалони, сервісні центри та СТО, та дрібно оптові покупці й роздрібні покупці. Зростаючий ринок постачальників електронних компонентів постійно вимагає зниження цін і строків поставок.

Крім того, зниження попиту зі сторони стратегічно важливих партнерів DPI, загальне погіршення економічної ситуації в Україні, криза неплатежів можуть в подальшому послужити серйозною проблемою для підприємства. В таких умовах дуже велике значення має рівень конкурентоспроможності приватного підприємства «ДіПіАй».

Для визначення конкурентоспроможності підприємства DPI по порівняльним ознакам можна використати опитування думки споживача, яке було проведено відділом продаж підприємства. Для визначення рівня

конкурентоспроможності оцінку проводили по показникам (таблиця 2.5). Оцінка конкурентоспроможності визначається по формулі [17, с. 238]:

$$S = \frac{\sum_{i=1}^{n} W_i \times A_i}{\sum_{i=1}^{n} W_i}, \quad (2.1)$$

де S - ринкова вартість бізнесу,

і – індекс КФУ,

n – кількість КФУ,

W_i - вага (ступінь важливості) і – го КФУ,

A_i - значення і – го КФУ;

КФУ – ключові фактори успіху.

Спершу формуються ключові фактори успіху (КФУ). Потім максимальні значення цих показників приймаються за 1, а решта діляться на це максимальне значення. При цьому, при вимірі показників ціни максимальне значення приймає та фірма, чиї показники найменші (додаток Б).

Другим шагом одержанні показники підносимо у квадрат. Потім множимо одержані показники на ваговий коефіцієнт, який показує значимість цього параметра в загальному об’ємі вагомих показників. Скористуємося при цьому формулою [17]:

$$R_j = K_1 x_{1j} + K_2 x_{2j}^2 + \ldots + K_n x_{nj}^2 \quad (2.2)$$

де K_i – величина відповідних вагових показників;

$R_{j\bullet}$ - одержані рейтингові оцінки.

Одержав суми множень одержаних вагових коефіцієнтів та оцінок по кожній фірмі ми визначаємо лідерів споживацьких переваг (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Результати порівняльної рейтингової оцінки споживацьких переваг для приватного підприємства «ДіПіАй».

Підприємство	Підсумковий показник	Місце
Компанія «Автосвіт»	0,90	I
ООО «Софіт»	0,78	II
Компанія «DPI»	0,77	III
Компанія «Марк»	0,74	IV
ООО «Ревал»	0,73	V
Компанія «Альянс-Сервіс»	0,61	VI

Отже, по результатам рейтингового оцінювання лідерами споживацького сподівання є компанія «Автосвіт» та ООО «Софіт». Третє та четверте місця відповідно належать компанії «DPI» та компанії «Марк». Отже досліджуване підприємство програє за показниками ціни та строку постачання, але має досить великий рівень складу та якісну продукцію, що постачається.

Компанія DPI використовує безліч каналів постачання електронних компонентів.

Для здійснення доставки продукції по території України приватне підприємство «ДіПіАй» використовує здебільшого автомобільний та залізничний транспорт. Розгалужена транспортна мережа та ефективна організація дозволяють робити доставку продукції практично без затримок впродовж однієї доби в більшість регіонів України. Для здійснення доставки компанія користується послугами найбільш зручними для замовників компаніями, а саме : Автолюкс, Гюнсел, Нічний експрес, Інтайм, САТ, Нова пошта, Укрзалізниця.

На сьогодні автомобільний та залізничний транспорт є найбільш раціональними для перевезень невеликих партій вантажів такого типу, як автомобільні аксесуари та ксенонові лампи. Цей вид транспорту має ряд переваг, насамперед фінансова доступність, порівняно низька вартість перевезень, проте зношеність автомобільних шляхів, залізничних колій України можна віднести до недоліків у здійсненні перевезень учасників ЗЕД.

Для здійснення міжнародних перевезень приватне підприємство «ДіПіАй»використовує такі типи транспорту:

– авіаперевезення (FedEx, DHL, та ін.) – використовуються при перевезенні товарів незначної ваги, коли найголовнішим критерієм є швидкість постачання та неможливість використання інших способів перевезення;

– автоперевезення (Hellmann, Raben, та ін.) - використовуються, коли можливо зекономити за рахунок масштабу та коли строк постачання не є більш-менш критичним;

– морське перевезення (DHL та ін.) – використовується при перевезенні значних багажів, коли можливо зекономити за рахунок масштабу та коли неможливо використовувати інші перевезення завдяки дуже великим вартостям перевезення;

– поштові перевезення – (EMS, Укрпошта, та ін.) - 2% від загальної вартості постачання - при незначних за вагою перевезеннях та коли термін постачання не є критичним.

Із вищезазначеними перевізниками компанія DPI має партнерські відносини. Але постійне зростання тарифів перевезення вимушує компанію до постійного пошуку нових шляхів постачання та нових перевізників.

Більше половини з компаній-постачальників розташовані у Китаю. На даний момент поставка товарів з Кореї здійснюється комбінованим шляхом: Літаком - Сеул(Корея) – Франкфурт (Німеччина), Автомобільним транспортом - Франкфурт (Німеччина) – Десао (Німеччина) – Київ (Україна) – Запоріжжя(Україна).

На шляху Сеул(Корея) – Франкфурт (Німеччина) – Десао (Німеччина) доставкою товару до місця призначення займається компанія BYK Lines, Incorporated(Ung-gu, Seoul, 100-864, KOREA-south).

На шляху Десао (Німеччина) – Київ (Україна) - доставкою товару до місця призначення та митним очищенням товару займається Київська логістична компанія Авіакурьер.

На шляху Київ (Україна) – Запоріжжя(Україна) – Приватне підприємство «ДіПіАй».

Проте існує певний ризик у постачанні товарів зі східних регонів Світу (Китай, Корея). Крім того постійний зріст цін на сировину змушує фірму постійно шукати нові шляхи постачання та нових постачальників. Більш того, стратегічно важливі постачальники фірми примушують виконувати певні умови дистриб'юторських контрактів.

По території України перевезення здійснюються автомобільним шляхом або залізницею .

Стратегічне співробітництво із постачальниками та клієнтами передбачає налагодження вертикальної маркетингової інтеграції (об’єднання зусиль виробників, дистриб’юторів та клієнтів). У цьому напрямку має велике значення робота над спільними проектами ринку. Одним з таких проектів є : «Ксенонізація України», основною метою якої є налагодження оптимальних умов для переходу автомобілів до інноваційних технологій автомобільного освітлювального обладнання.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОСТАЧАНЬ ПП «ДІПІАЙ»

У практиці комерційної діяльності підприємство DPI використовує прямий метод здійснення імпортних операцій, який передбачає поставку товарів іноземними підприємствами безпосередньо українському споживачу, не користуючись послугами посередників.

Найбільшу частку реалізації на підприємстві «ДіПіАй» на ринку займає електротехнічне устаткування, до яких відносяться комплекти ксенонового та біксенонового світла для автомобілів (Mitsumi, Sho-me, Infolight, Infolight Expert, Paim, Contrast Integra). Найменшу долю - парктроніки (Sho-me) та проти радари (Whistler).

Із діаграми на рис. 2.1 також ми можемо побачити, що приватне підприємство «ДіПіАй» має досить високу долю реалізації електронних компонентів, а саме: ксенонові лампи, блоки розжарювання ксенонових ламп, кабеля високої напруги, ігнітори, що в свою чергу є складовими частинами комплектів ксенонового світла. І в такій формі компоненти використовуються як запчастини для ремонту ксенонового обладнання.

У розумінні імпортної діяльності компанії DPI управління проектами передбачає комплекс робіт по закупівлі і постачанню певних компонентів у великій кількості із розмежованим у часі графіком постачання починаючи із потреби споживача у виробництві певної конструкції і закінчуючи комплектацією на кожному етапі виробництва.

Зробимо аналіз ефективності та оптимізацію дистриб’юторських проектних постачань компанії DPI на прикладі проекту імпортного постачання ксенонових ламп Alpha з Кореї, для ПП «ДіПіАй» від 01.06. В наведений деталізований перелік робіт і подій. Хід розробки системи представлений у формі сіткового графіка.

Очікувана тривалість виконання робіт tоч визначена на основі песимістичної, оптимістичної і ймовірної оцінок як:

$$\text{точ} = (\text{тмін} + 4 \times \text{твер} + \text{тмакс}) \quad (3.1)$$

$$T_{дир.} = \frac{(t_{\min} - t_{\max}) \times 2}{6} \quad (3.2)$$

де tmin – мінімальний час;

tmax - – індекс вершини, вихідна вершина дуги (роботи);

$T_{дир.}$ - директивний строк використання.

У таблиці 3.1 представлені розрахунки тривалості робіт. У таблиці наведені попередні розрахунки оптимізації сіткового графіка [19], для цього увесь перелік робіт записуємо у формі спрощеного кодування:

Таблиця 3.1 - Спрощене кодування тривалості робіт

Код робіт	Найменування роботи
1	2
0–1	Аналіз потреб клієнта, ознайомлення із прототипами, оцінка доцільності створення системи
1–2	Формулювання шляхів реалізації потреби клієнта
1–10	Економічне обґрунтування реалізації першого етапу проекту постачання компонентів у визначений термін
2–3	Визначення обсягів закупівлі
3–4	Переговори із виробником стосовно ціни, умов та графіку постачання
3–5	Збір і аналіз вихідних даних
4–6	Вибір способу постачання та перевізника
4–7	Постачання першої партії товарів
5–6	Підготовка необхідної документації
5–7	Приймання товару на склад підприємства
6–7	Митні процедури
7–8	Продаж товару клієнту
8–9	Підведення фінансових результатів постачання першої партії
9–10	Коректування плану постачання другої партії

Таблиця 3.2 - Розрахунки сіткового графіка

i-j	tij.	tр.п. i-j	tр.з. i-j	t п.п. i-	tп.з. i-j	Rnij	R1nij	R2nij	Rnij
0-1	24	0	24	0	24	0	0	0	0
1-2	7	24	31	24	31	0	0	0	0
1-10	14	24	38	109	123	85	85	85	85
2-3	8	31	39	31	39	0	0	0	0
3-4	15	39	54	49	64	10	10	0	0
3-5	17	39	56	39	56	0	0	0	0
4-6	11	54	65	64	75	10	0	10	0
4-7	4	54	58	93	97	39	29	39	29
5-6	19	56	75	56	75	0	0	0	0
5-7	7	56	63	90	97	34	34	34	34
6-7	22	75	97	75	97	0	0	0	0
7-8	11	97	108	97	108	0	0	0	0
8-9	9	108	117	108	117	0	0	0	0
9-10	6	117	123	117	123	0	0	0	0
10-11	6	123	129	123	129	0	0	0	0

Із проведених розрахунків з’ясуємо, що загальна очікувана тривалість розробки й впровадження системи становить 129 днів.

де: i – індекс вершини, вихідна вершина дуги (роботи);

j – індекс вершини, що завершує вершина дуги;

tij – тривалість роботи;

tр.п. i-j – ранній початок роботи (макс. (tр.з.ki));

tр.з. i-j – раннє закінчення роботи (tр.п.ij + tij);

t п.п. i – пізний початок роботи (tр.з.ij - tij);

tп.з. i-j – пізне закінчення роботи (tрзjk + Rnij);

Rnij – повний резерв роботи (tп.з.ij – tр.з.ij = tп.п.ij – tр.п.ij);

R1nij – приватний резерв 1-го виду (tп.з.ij - (tп.з.ik) - t);

R2nij – приватний резерв 2-го виду (max (tр.з.kj) - tр.з.ij);

Rnij – вільний резерв часу роботи (R1nij + R2nij - Rnij).

Побудова сіткового графіка, як правило, є початковим моментом здійснення робіт: головне завдання - це наступна оптимізація графіка з метою

підвищення загальної економічної ефективності всього циклу «проектування - реалізація - впровадження».

Календарний графік виконання робіт представимо за допомогою діаграми Ганта [20].

Директивні строки розробки системи були визначені в такий спосіб:

- початок робіт – 02.06.2012;
- необхідний строк завершення робіт – 01.10.2012;
- тривалість робіт – 120 календарних днів.

Імовірність завершення робіт у строк визначається як:

$$P = \Phi(z), \qquad z = \frac{T_{ДИР} - T_{КРИТ}}{\sqrt{\sum \delta^2 крит}} \tag{3.3}$$

де z – аргумент нормальної функції розподілу ймовірностей;

δ^2 - середньоквадратичне відхилення довжини критичного шляху;

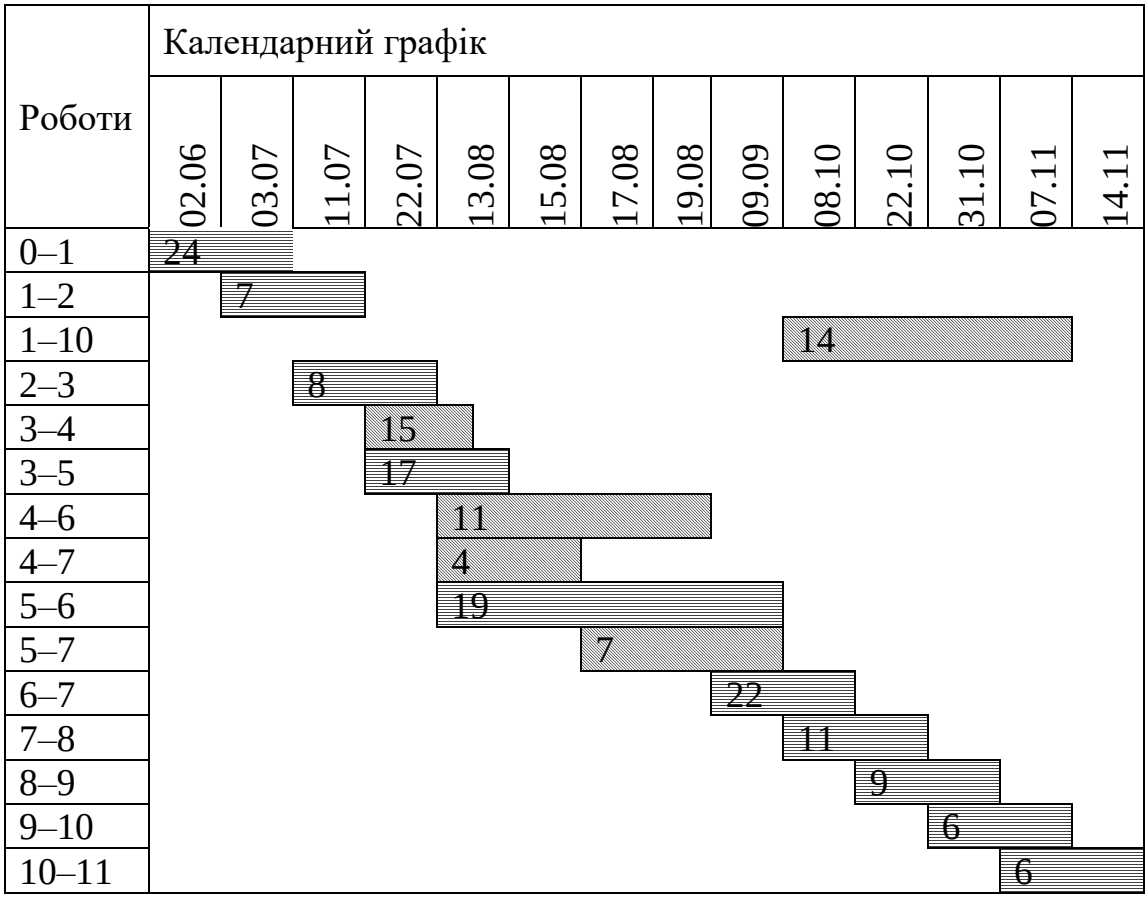
Тдир – директивний строк завершення комплексу робіт;

Ткрит – очікуваний ранній строк завершення комплексу робіт.

Згідно із підрахунками роботи мають бути закінченні 14.11. Цей строк неприпустимий, тому що він більш ніж на місяць директивного.

З результатів розрахунків з’ясуємо, що ймовірність завершення робіт у строк становить 0,005 (визначено шляхом досвіду на підставі розрахунків відділу імпорту). Із чого виходить, що необхідно провести оптимізацію сіткового графіка робіт. У рішенні завдання мінімізації строків виконання розробки системи можуть використовуватися різні прийоми – такі, як паралельність робіт, залучення додаткових ресурсів на виконання робіт.

Таблиця 3.3 - Планування проекту імпортного постачання ксенонових ламп Alpha за допомогою графіка Ганта, для ПП «ДіПіАй»



де ▨ - роботи, які не належать критичному шляху.

де ▤ - роботи, які належать критичному шляху.

У пропонованому випадку оптимізація починається із процедури вирівнювання сіткового графіка – зняття ресурсів з робіт, що не лежать на критичному шляху, і „перекидання” їх на роботи, що лежать на критичному шляху, – і так доти, поки всі шляхи не стануть критичними. Будемо вважати, що зняття одиниці ресурсу з роботи приводить до її збільшення на одиницю часу, а призначення ресурсу до її скорочення на одиницю часу.

Приватний резерв часу першого виду виникає у робіт (двох і більше) із загальною початковою подією (i) за рахунок різниці максимального шляху, що проходить через подію (i) і максимального шляху, що проходить через роботу (i-j).

Приватний резерв другого виду утвориться в тих випадках, коли в одну подію входять роботи з різною тривалістю максимальних шляхів, у робіт, виконання яких може бути закінчене у найбільш близький строк у порівнянні з раннім строком настання їх загальної кінцевої події.

Вільний резерв часу утвориться в тих випадках, коли сама робота не належить максимальним шляхам, що проходять через її початкову й кінцеву подію. Негативне значення незалежного резерву часу показує час, якого не вистачить у даної роботи для її виконання до самого раннього строку здійснення її кінцевої події за умови, що вона була почата в самий пізній строк.

З отриманих результатів видно, що можна зняти ресурси з робіт 1–10 (обґрунтування реалізації першого етапу проекту постачання компонентів у визначений термін), 3–4 (переговори із виробником стосовно ціни, умов та графіку постачання), 4–6 (вибір способу постачання та перевізника), 4–7 (постачання першої партії товарів) і 5–7 (приймання товару на склад підприємства) і перекинути їх на особливо трудомісткі роботи, що лежать на критичному шляху. Розрахунки оптимізації сіткового графіка й критичного шляху нового графіка представлені у таблицях 3.4 – 3.6.

Перший варіант оптимізації проекту імпортного постачання ксенонових ламп Alpha , для ПП «ДіПіАй», представлений у таблиці 3.7 дав результат: тривалість робіт становить 119 днів, імовірність – 0,612.

У таблиці 3.5 показаний 2-й варіант критичного шляху після оптимізації. Другий варіант скоротив критичний шлях до 83 днів, а ймовірність складає 1,0. Отже, при необхідності всі роботи можуть бути виконані в плині 83 днів і завершені до 26.09.

Відповідно до рекомендацій з досвіду сіткового планування й керування найбільш раціональним вважається інтервал значень ймовірностей завершення робіт у строк $0{,}350 < P < 0{,}650$. При $P > 0{,}650$ комплекс робіт буде виконаний у запланований строк, але при цьому в план закладена надлишкова кількість ресурсів.

Таблиця 3.4 - І варіант оптимізації сіткового графіку

i-j	tij.	tр.п. i-j	tр.з. i-j	t п.п. i-	tп.з. i-j	Rnij	R1nij	R2nij	Rnij
0-1	24	0	24	0	24	0	0	0	0
1-2	7	24	31	24	31	0	0	0	0
1-10	18	24	42	95	113	71	71	71	71
2-3	15	31	46	31	46	0	0	0	0
3-4	17	46	63	46	63	10	10	0	0
3-5	14	46	60	46	60	0	0	0	0
4-6	12	63	75	63	75	10	0	10	0
4-7	12	63	75	75	87	12	12	12	12
5-6	15	60	75	60	75	0	0	0	0
5-7	15	60	75	72	87	0	0	0	0
6-7	12	75	87	75	87	0	0	0	0
7-8	11	87	98	87	98	0	0	0	0
8-9	9	98	107	98	107	0	0	0	0
9-10	6	107	113	107	113	0	0	0	0
10-11	6	113	119	113	119	0	0	0	0

Таблиця 3.5 - ІІ варіант оптимізації сіткового графіку

i-j	i	tij.	tр.п. i-j	tр.з. i-j	t п.п. i-	tп.з. i-j	Rnij	R1nij	R2nij	Rnij
0-1	0	21	0	21	0	21	0	0	0	0
1-2	1	6	21	27	21	27	0	0	0	0
1-10	1	56	21	77	21	77	0	0	0	0
2-3	2	6	27	33	27	33	0	0	0	0
3-4	3	6	33	39	33	39	0	0	0	0
3-5	3	6	33	39	33	39	0	0	0	0
4-6	4	12	39	51	39	51	0	0	0	0
4-7	4	18	39	57	39	57	0	0	0	0
5-6	5	12	39	51	39	51	0	0	0	0
5-7	5	18	39	57	39	57	0	0	0	0
6-7	6	6	51	57	51	57	0	0	0	0
7-8	7	8	57	65	57	65	0	0	0	0
8-9	8	8	65	73	65	73	0	0	0	0
9-10	9	4	73	77	73	77	0	0	0	0
10-11	10	6	77	83	77	83	0	0	0	0

Якщо через затримку проект імпортного постачання ксенонових ламп Alpha, для ПП «ДіПіАй» напевно не вдається завершити в строк, то, насамперед, потрібно вишукати способи мінімізувати загальний час відставання. Це може бути скорочення загальної частини ланцюга, паралельне виконання тих робіт, що заплановано як послідовні, тверде закріплення строків виконання кожної роботи. Сітковий графік необхідно побудувати й проаналізувати заново, також повідомити всіх учасників проекту про нові строки виконання робіт.

На основі отриманих результатів був складений календарний план ходу розробки й впровадження системи імпортного постачання ксенонових ламп Alpha, для ПП «ДіПіАй» , що представлений в таблиці 3.6.

Розглянемо ІІ варіант оптимізації сіткового графіку

Таблиця 3.6 - Календарний план розробки й впровадження системи імпортного постачання ксенонових ламп Alpha для ПП «ДіПіАй»

Код	Найменування роботи	Початок	Закінчення
0–1	Аналіз потреб клієнта, ознайомлення із прототипами, оцінка доцільності створення системи	02.06	30.06
1–2	Формулювання шляхів реалізації потреби клієнта	30.06	07.07
1–10	Економічне обґрунтування реалізації першого етапу проекту постачання компонентів у визначений термін	30.06	18.08
2–3	Визначення обсягів закупівлі	07.07	14.07
3–4	Переговори із виробником стосовно ціни, умов та графіку постачання	14.07	21.07
3–5	Збір і аналіз вихідних даних	14.07	21.07
4–6	Вибір способу постачання та перевізника	21.07	05.08
4–7	Постачання першої партії товарів	21.07	13.08
5–6	Підготовка необхідної документації	21.07	05.08
5–7	Приймання товару на склад підприємства	21.07	13.08
6–7	Митні процедури	05.08	13.08
7–8	Продаж товару клієнту	13.08	29.08
8–9	Підведення фінансових результатів постачання першої партії	29.08	10.09
9–10	Коректування плану постачання другої партії	10.09	15.09
10–11	Постачання другої партії товару	15.09	26.09

Тепер за допомогою сіткових графіків ми можемо оптимізувати логістичних ланцюг постачання від процесу зародження потреби у певних електронних компонентів до постачання першої партії до складу підприємства.

Подальші етапи постачання будуть керуватись на прикладі першого етапу постачання. Чим раніше будуть виявлені відставання, тим більше шансів звести їхній вплив до мінімуму. Тому у випадку робіт великою тривалістю потрібно відслідковувати хід їхнього виконання поетапно.

У таблиці 3.7 запропоновано новий графік календарного планування за допомогою графіка Ганта.

Таблиця 3.7 - Графік Ганта після оптимізації проекту імпортного постачання ксенонових ламп Alpha , для ПП «ДіПіАй»

Роботи	Календарний графік											
	02.06.	30.06.	07.07.	14.07.	21.07.	05.08.	13.08.	18.08.	29.08.	10.09.	15.09.	26.09
0–1	21											
1–2		6										
1–10		56										
2–3			6									
3–4				17								
3–5				6								
4–6					12							
4–7					18							
5–6												
5–7					18							
6–7						6						
7–8							8					
8–9									8			
9–10										4		
10–11											6	

Це дасть можливість отримати наступні замовлення від цього клієнту та підвищить репутацію фірми DPI. Тому що, для ефективного управління проектами постачання електронних компонентів від виробника до кінцевого клієнта менеджменту компанії DPI треба мати контроль на усіх проміжках дії

проекту – від зародження ідеї проекту до кінцевого результату – задоволеного клієнту. фірми.

Приватне підприємство «ДіПіАй» також займає досить широку нішу ринку IT-продуктів і рішень. Однак необхідно враховувати, що конкуренти постійно вдосконалюють свої технології, рекламну й збутову діяльність. Тому фірма повинна не зупинятися на досягнутому й удосконалювати свою збутову політику.

У цей час відбуваються нові відкриття в області IT, з огляду на цей фактор фірмі необхідно скорегувати свій стратегічний план і наголосити на реалізації найсучасніших продуктів і рішень.

Використання Інтернет магазину та фірмової сторінки які повинні бути більш інформативними та зручними для пересічних автовласників, чим доступнішою буде Інтернет магазин тим більший прибуток він принесе, адреса сайту www.xenon.co.ua.

Керівництву слід приділити увагу передусім дослідженню й підвищенню ефективності посередницької діяльності в напрямках оптимізації: ціни на продукти та рішення; руху товарів і продажів; форм діяльності підрозділів оптової й роздрібної торгівлі; системи стимулювання збуту; реклами; внутрішнього середовища підприємства.

Контроль над виконанням усіх етапів виконання проектів требами виконувати проект-менеджерам та менеджерам з зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі, згідно з поставленою метою у першому розділі було здійснено дослідження особливостей організації проєктної діяльності комерційних підприємств.

Робота над проектами ринку передбачає тісну роботу над проектом як із клієнтами, так із постачальниками та перевізниками у розробці певних рішень, спрямованих на оптимізацію процесу. Повинні проводитися переговорні процеси з етапу розробки процесу до етапу завершення проектів. Тут на допомогу прийдуть як телефонні переговори із контрагентами, листування, так і зустрічі на різних етапах в провадження проекту.

Проект – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних, орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Дослідження управління проєктами на комерційному підприємстві ПП «ДіПіАй» було проведено на основі матеріалів компанії.

На досліджуваному приватному підприємстві «ДіПіАй» на основі аналізу фінансово-економічного стану та внутрішньої структури було з’ясовано наступні проблеми:

- великі строки постачання електронних компонентів, що погано віддзеркалюється на репутації підприємства на ринку постачальників;
- як наслідок, дуже завелика ціна електронних компонентів серед інших, представлених на ринку;
- збільшення товарно-матеріальних запасів при одночасному зменшенні коштів, що може свідчити про погіршення продажів та завантаження складів, у зв'язку із чим підприємство DPI змушене пропонувати клієнтам товари в кредит;
- падіння оборотності та рентабельності всіх показників;

- як наслідок цього зменшення грошової маси, необхідної для діяльності підприємства, та падіння усіх фінансових показників.

Шляхами зменшення величини та ціни товарно-матеріальних запасів можливо запропонувати:

1. Продаж залишків по закупівельним цінам. Для цього розташувати у журналах, а також на сайті www.xenon.co.ua інформацію про акцію;

2. Більш наукове планування потреби у запасах. Для цього використовувати метод АВС-аналізу та планування потреби;

3. Більш активний пошук нових сфер застосування залишків та пошук нових клієнтів. Для цього залучити відділ технічної підтримки та відділ продажу;

4. Більш оптимальний підбір та комплектація замовлень, більш тісна співпраця із клієнтами та постачальниками.

5. Спільна робота із клієнтами та постачальниками над проектами постачання. Мета участі у проектах – одержання ціни, нижчої, ніж серед представлених на ринку, а також планомірне, розписане по декадам постачання певної партії.

6. Сумісна робота усіх підрозділів над процесом аналізу, планування, реалізації, мотивації усіх учасників та контролю імпортної стратегії.

Комплекс усіх вищезазначених заходів приведе до підвищення ефективності управління проєктами на комерційному підприємстві «ДіПіАй».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Болотов Г.П. Генеза та розвиток теорій підприємництва. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"* Чернігів: Черніг. держ. технол. ун-т, 2021. № 4(54). С.7-17.

2. Варналій, З. С. Основи підприємництва. Київ : Знання - Прес, 2021. - 352 с.

3. Богиня Д. Комплексне дослідження проблем малого підприємництва. *Економіка. Фінанси. Право*: *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал*. 01/2020 . N1. С.10-12.

4. Дрига С.Г. Теоретичні основи розбудови ефективної системи підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. №6. С. 5–14.

5. Розвиток малого підприємництва як фактор конкурентоспроможності та економічного зростання (статистичний аспект). Київ : Київ, КНЕУ, 2020. 181 с.

6. Гальчинський, А. С. Начала нової парадигми політичної економії. Постановка проблеми. *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 5-16.

7. Бутенко А.І. Підприємництво в Україні: напрямки розвитку. Одеса: Фенікс, 2018. 68 с.

8. Дмитрієв І. А. Соціально-економічні аспекти підприємницької діяльності. Харків: ВД «Інжек», 2021. 200 с.

9. Кредісов В.А. Система суспільно-економічних чинників функціонування підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні* Київ, 2021. Вип. 3(34). С. 3–9.

10. Бережний Я. В. Механізми поліпшення підприємницького клімату в процесі реалізації економічних реформ в Україні. Київ : НІСД, 2020. 80 с.

11. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі сталого розвитку. Одеса : Інтерпрінт, 2018. 108 с.

12. Мочерний, С. В. Основи підприємницької діяльності. Київ : Видавничий центр «Академія», 2016. 279 с.

13. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі сталого розвитку. Одеса : Інтерпрінт, 2018. 108 с.

14. Глущенко Е. В. Основы предпринимательства. Москва: Вестник, 2015. 336 с.

15. Іванюта С. М. Підприємництво і бізнес-культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 288 с.

16. Менеджмент для магістрів: підручник. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2016. 432с.

17. Шваб Л. І. Основи підприємництва. Київ: Каравела, 2021. 344 с.

18. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ : Знання, 2020. 110 с.

19. Optimization of supply chain management in contemporary organizations : Business Science Reference, an imprint of IGI Global, 2020. 337 p.

20. Дубинская Е.С. Анализ сучасних моделей та методик прогнозування кризового стану підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2020. №2 (16). С. 84-89.

21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Минск : Изд-во «Питер», 2021. 560 с.

22. Braithwaite Alan. Business operations models : becoming a disruptive competitor. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2020. 253 p.

23. Логинов Г.О. Матричні методи стратегічного планування діяльності компанії URL: http://www.mavz.com/articles/2021/2/1816.html (дата звернення: 25.10.2023).

24. David Fred R. Strategic management : a competitive advantage approach, concepts and cases. New York : Pearson, 2020. 160p.

25. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2018. 560 с.

26. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2020. 390 с.

27. Семенюк С. Стратегічне планування: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2021. №2(27). С.64-72

28. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2020. – 279 с.

29. Advanced strategic management : a multi-perspective approach. New York : Palgrave Macmillan, 2020. 151 p.

30. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии . Минск : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 576 с.

31. Маркетинг. К: Консорціум із удосконалення менеджент-освіти в Україні , 2020. 422 с.

32. Subramanian Satish P. Transforming business with program management : integrating strategy, people, process, technology, structure, and measurement. Boca Raton, FL : CRC Press, Taylor & Francis Group, 2020. 229 p.

33. Маталка С. Ф. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Луганськ : Ноулідж, 2012. 210 с.

34. Зовнішньоекономічна діяльність. Київ : Знання Прес, 2020. 248 с.

35. Воронкова Б., Любич В. URL: http://manved.at.ua/publ/ocinka_diji_mekhanizmu_upravlinnja_ (дата звернення: 25.10.2023)

36. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності «Облік і аудит». Житомир: ПП «Рута», 2016. 544с.

37. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіша, 2021. 140с.

38. Зовнішньоекономічна діяльність. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 360 с.

39. Кадуріна Л.О. Облік зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України: Теорія, практика, рекомендації. Запоріжжя: Центр учбової літератури, 2021. 606с.

40. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 792 с.

41. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Знання-Прес, 2018. 384 с.

42. Коваль Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2018/ Economics/3_103261.doc.htm (дата звернення: 25.10.2023)

43. Проскурніна Н. В. Розроблення інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1720. (дата звернення: 25.10.2023)

44. Сиротюк А. М. Проблеми законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2016_4/309.pdf. (дата звернення: 25.10.2023)

45. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 592 с.

46. Міжнародний менеджмент. Львів : Магнолія 2020 , 2016. 592 с.

47. Міжнародний менеджмент . К. : Центр навчальної літератури , 2021. 200 с.

48. Твердохлєб Є. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства URL: http://esteticamente.ru/portal/Soc_Gum/Mtip/2015_14/index.html. (дата звернення: 25.10.2022)

49. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 2016. 512 с.

50. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи URL:

http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2020_606/11.pdf (дата звернення: 25.10.2023)

51. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : ЦУЛ , 2015. 432 с.

52. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Київ : Центр навчальної літератури , 2021. 247 с.

53. Структурні зміни та економічний розвиток України. Київ, 2021. 696 с.