

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Загорулько Сергій Іванович

**Управління зовнішньоекономічною діяльністю:
проектний підхід / Management of Foreign Economic
Activity: the Project Approach**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи
МІМзм-21
С.І. Загорулько

Науковий керівник:
к.ф.н., доцент, Н.В. Батрин

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Формування та впровадження концепції бізнес-проекткування: вітчизняний та зарубіжний досвід	6
1.2. Організаційно-структурні особливості управління проектами зовнішньоекономічної діяльності	19
1.3. Стратегічне проектування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	29
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ЗВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА...	47
2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства	47
2.2. Оцінка конкурентного статусу організації на ринку послуг	55
2.3. Аналіз результативності діяльності ТОВ «Візит» на ринку туристичних послуг.....	65
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ	74
3.1. Напрями реалізації проектного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю туристичної організації.....	74
3.2. Формування стратегічних альянсів підприємств для реалізації спільних зовнішньоекономічних проектів	86
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства виступає важливим чинником розвитку національної економіки і стабілізації України. Зараз не існує практично жодної галузі в промислово розвинених країнах, яка не була б пов'язана зі сферою зовнішньоекономічної діяльності. Ще жодній країні в світі не вдалося створити здорову економіку, ізолювавши від світової економічної системи. В сучасних умовах господарювання виділяють цілий комплекс проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю, а саме: економічні, політичні та соціальні відмінності; інша культура, мова, стандарти, ділові традиції; різну ступінь відкритості економіки, різні рівні споживання товару, різні інфраструктури реалізації продукції; відмінності в законодавстві; різні умови просування продукції; валютні проблеми та інше. Їх вирішення вимагає глобального планування з урахуванням культури і торгових звичаїв, інформаційного забезпечення, вирішення кадрових питань та готовності до підвищення рівня ризику в процесі функціонування підприємства.

Таким чином, головною метою управління зовнішньоекономічною діяльністю є дослідження особливостей сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, і створення на цій основі власних конкурентних переваг. Концепція управління повинна полягати в спрямованості на досягнення стратегічних цілей підприємства, яким повинна бути підпорядкована вся система управління зовнішньоекономічними проектами. Створення і функціонування системи управління зовнішньоекономічними проектами на підприємстві вимагає існування необхідних ресурсів і необхідних навичок зі стратегічного планування діяльності підприємства на зовнішньому ринку; ефективну систему аналітичного та інформаційного забезпечення управління діяльністю; кваліфікований персонал, здатний засвоювати нові знання та інновації, що допомагають створити конкурентні переваги для підприємства.

Наявність ще недостатньо розроблених і невирішених проблем у цій сфері і визначили тему магістерської роботи та її актуальність, обумовили зміст, мету, завдання та структуру.

Метою даної роботи є теоретичне узагальнення наукових результатів щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та вироблення прикладних рекомендацій щодо його удосконалення на основі використання проектного підходу.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід формування та впровадження концепції бізнес-проекування;
- розглянути організаційно-структурні особливості управління проектами зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідити розвиток теоретичних основ стратегічного проектування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;
- окреслити тенденції трансформації конкурентного середовища підприємства;
- оцінити конкурентний статус організації на ринку послуг;
- здійснити аналіз результативності діяльності ТОВ «Візит» на ринку туристичних послуг;
- запропонувати напрями реалізації проектного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю туристичної організації;
- визначити напрями формування стратегічних альянсів підприємств для реалізації спільних зовнішньоекономічних проектів.

Об'єктом магістерської роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі впровадження методів бізнес-проекування.

Предмет роботи – процес проектного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії стратегічного управління та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, теорії управління проектами.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

До елементів **наукової новизни** варто віднести теоретичну організацію наукових положень щодо розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема: впровадження методів бізнес-партнерства у стратегічний менеджмент при реалізації зовнішньоекономічних проєктів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо формування та реалізації проєктного підходу до управління підприємством в умовах глобалізації економіки. Результати дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств у стратегічній перспективі, можуть впроваджуватися при удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на засіданні науково-практичного круглого столу «**Новітні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія та практика**», який відбувся 12 липня 2018 року у Тернопільському консалтинговому центрі підтримки підприємництва

Дипломна робота містить 107 сторінок, 11 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 117 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування та впровадження концепції бізнес-проекткування: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Проект - це захід тимчасового характеру, яке впроваджується в операційну діяльність компанії з метою вирішення і досягнення певних завдань і цілей. Управління проектами - це наука про коректне і грамотне управління заходами підприємства з метою ефективного вирішення основних поставлених цілей.

Дана доктрина складна тим, що при застосовуванні її на підприємстві, завжди змінюється звичний хід подій у звичайному житті організації. У розмірений хід подій впроваджується проект, який може змінити і пріоритети керівництва, і настрої співробітників. Саме тому для того, щоб такий підхід був ефективний і приніс позитивні зміни, потрібна грамотна компетенція керівництва, що здійснює управління проектами, і високий професіоналізм фахівців, які стануть членами проектної команди.

Управління проектами - синтетична дисципліна, яка об'єднує як спеціальні, так і надпрофесійні знання. Спеціальні знання відбивають особливості тієї області діяльності, до якої належать проекти (будівельні, інноваційні, освітні, екологічні, дослідні, реорганізаційні та ін.).

Однак справді самостійною дисципліною управління проектами стало завдяки знанням, отриманим в результаті вивчення загальних закономірностей, властивих проектам у всіх областях діяльності, завдяки методам і засобам, успішно використовуються для самих різних проектів. Методи управління проектами дозволяють:

- визначити цілі проекту і провести його обґрунтування;
- виявити структуру проекту (підцілі, основні етапи роботи, які належить виконати);

- визначити необхідні обсяги та джерела фінансування;
- підібрати виконавців - зокрема, через процедури торгів і конкурсів;
- підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проекту;
- планувати і враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проекту та багато іншого.

Дамо визначення (найбільш загальне, але не єдине) сутності управління проектами, що відрізняється від запропонованого Інститутом управління проектами (США) [8] дещо більшою строгістю. Управління проектами - методологія (кажуть також - мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту. Цікавим є т. Н. «Процесна» концепція управління проектами, що набула поширення на Заході. Суть її полягає в тому, що складна інтегрована природа УП описується через процеси, з яких воно складається, і їх взаємозв'язку. В даному випадку під процесами розуміються дії і процедури, пов'язані з реалізацією функцій управління.

Розрізняють такі варіанти схем управління проектом:

1). «Основна» система. Керівник (менеджер) проекту - представник («агент») замовника, фінансової відповідальності за прийняті рішення не несе. Ним може бути будь-яка юридична або фізична особа - учасник проекту, що має ліцензію на професійне управління. У цьому випадку менеджер проекту забезпечує координацію і управління ходом розробки та реалізації проекту, в контрактних відносинах з іншими учасниками проекту (крім замовника) не перебуває. Перевага системи - об'єктивність проект-менеджера, недолік - відповідальність за результати проекту цілком покладається на замовника.

2). Система «розширеного управління». Керівник (менеджер) проекту - приймає відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Менеджер забезпечує управління та координацію процесів проекту за угодами між ним, замовником і учасниками проекту. Як і в «основній» системі, ним може бути будь-яка юридична або фізична особа - учасник проекту, що має ліцензію на професійне управління і здатна відповідати за своїми зобов'язаннями перед замовником. Проект-менеджер управляє проектом, координує поставки та роботи з інжинірингу. У цьому випадку відповідальність покладається на менеджера проекту в межах контрактних умов. Система «під ключ». Керівник (менеджер) проекту - проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту.

Досвід ФРН, Японії, Кореї, США та інших розвинених країн свідчить про те, що система управління проектами – потужний засіб виходу з економічної кризи і метод вирішення великих наукових, виробничих і соціальних проблем. Саме цей метод є засобом управління в змінних умовах і динамічних системах, в умовах нестабільності і невизначеності, коли недостатньо напрацьовані питання законодавства, в умовах слабо контрольованого зростання цін і дефіциту ресурсів, в умовах появи власників і приватних інвесторів, нестабільної податкової системи та ін. в країнах з традиційно ринковою економікою до початку ХХІ ст. управління проектами (УП) перестало бути тільки засобом управління послідовністю і темпом виконання робіт з метою їх своєчасного завершення. УП стало чимось на зразок корпоративного голосу замовника/клієнта, який спонукає оптимізувати всі зусилля по проекту/продукту, що вживаються командами, інтегруючись з виробниками, постачальниками, системою післяпродажного обслуговування. Такий підхід, крім іншого, дозволяє тепер з високим ступенем точності визначати (і, відповідно, знижувати) майбутні витрати по проекту. Компанії та експерти, що працюють в цій галузі, утворили необхідні професійні структури і створили «Світ управління проектами», куди входять національні та міжнародні організації - інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові фірми, де проводяться конгреси і симпозиуми, де видаються

журнали, книги підручники, де є свій ринок програмного забезпечення. Найбільшою міжнародною організацією в галузі управління проектами є ІПМА (IPMA - International Project Management Association) - Міжнародна асоціація управління проектами, яка об'єднує понад 20 національних товариств Європи, а також інших країн. Практично всі університети включили УП в свої навчальні програми, готується і захищається безліч дисертацій.

Проект функціонує в певному оточенні, що включає внутрішні і зовнішні компоненти, що враховують економічні, політичні, соціальні, технологічні, нормативні, культурні та інші чинники. Проект завжди націлений на результат, на досягнення певних цілей, на певну предметну область. Реалізація проекту здійснюється повноважним керівництвом проекту, менеджером проекту і командою проекту, що працює під цим керівництвом, іншими учасниками проекту, які виконують окремі специфічні види діяльності, процеси по проекту. У роботах по проекту - як правило, на умовах часткової зайнятості - можуть брати участь представники лінійних і функціональних підрозділів компаній, відповідальних за виконання покладених на них завдань, видів діяльності, функцій, включаючи планування, керівництво, контроль, організацію, адміністрування та інші загальні функції.

Управління проектом являє собою методологію організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту (проектного циклу), спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості.

Для ефективного управління проектами система повинна бути добре структурована. Суть структуризації (декомпозиції) зводиться до розбивки проекту і системи його управління на підсистеми і компоненти, якими можна управляти. Основною структурною одиницею учасників проекту є команда проекту.- спеціальна група, яка стає самостійним учасником проекту (або входить до складу одного з цих учасників) і здійснює управління інвестиційним процесом в рамках проекту. Реалізація проекту відбувається в рамках

організаційної форми, структура якої в значній мірі впливає на сам проект. Життєвий цикл проекту (проміжок часу між моментом появи, зародження проекту і моментом його ліквідації, завершення) є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень. Укрупнено життєвий цикл проекту можна розділити на три основні смислові фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну. Подальше розбиття істотно залежить від специфіки проекту. Так, життєвий цикл може ділитися на 5 фаз, в тому числі:

- концептуальна фаза, що включає формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування здійсненності (техніко-економічне обґрунтування) і планування проекту;
- фаза розробки проекту, яка включає визначення структури робіт і виконавців, побудова календарних графіків робіт, бюджету проекту, розробку проектно-кошторисної документації, переговори і укладення контрактів з підрядниками і постачальниками;
- фаза виконання проекту, що включає роботи по його реалізації (будівництво, маркетинг, навчання персоналу);
- фаза завершення проекту, що включає в загальному випадку прийманні випробування, дослідну експлуатацію і здачу проекту в експлуатацію;
- експлуатаційна фаза, що включає: приймання і запуск, заміну обладнання, розширення, модернізацію, інновацію.

Функції управління проектом включають: планування, контроль, аналіз, прийняття рішень, складання і супровід бюджету проекту, організацію здійснення, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і приймання, бухгалтерський облік, адміністрування. Підсистеми управління проектом включають: управління вмістом і обсягами робіт, управління часом, тривалістю, управління вартістю, управління якістю, управління закупівлями і поставками, управління розподілом ресурсів, управління людськими ресурсами, управління ризиками, управління запасами ресурсів, інтеграційне управління, управління інформацією та комунікаціями.

У зв'язку з тим, що методи управління проектами в значній мірі залежать від масштабу (розміру) проекту, термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця і умов реалізації, розглянемо основні види спеціальних проектів, в яких один з перерахованих факторів відіграє домінуючу роль і вимагає до себе особливої уваги, а вплив інших факторів нейтралізується за допомогою стандартних процедур контролю. Нижче розглянуті «класичні» типи «нормальних» проектів, класифіковані за масштабами, термінами реалізації, якості виконання, обмеженості ресурсів, конструктивним виконанням, учасникам. Малі проекти невеликі за масштабом, прості і обмежені обсягами. Так, в американській практиці: "капіталовкладення: до \$ 10-15 млн; трудовитрати: до 40-50 тис. людино-годин. Приклади типових малих проектів: дослідно-промислові установки, невеликі (часто в блочно-модульному виконанні) промислові підприємства, модернізація діючих виробництв. Малі проекти допускають ряд спрощень у процедурі проектування і реалізації, формування команди проекту (можна просто короткочасно перерозподілити інтелектуальні, трудові та матеріальні ресурси). Разом з тим ускладнення виправлення допущених помилок в зв'язку з дефіцитом часу на їх усунення вимагає досить ретельного визначення об'ємних характеристик проекту, учасників проекту та методів їх роботи, графіка проекту і форм звіту, а також умов контракту.

Мегапроекти - це цільові програми, що містять безліч взаємопов'язаних проектів, об'єднаних спільною метою, виділеними ресурсами і відпущеними на їх виконання часом. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, національними, регіональними (наприклад, розвиток вільних економічних зон, тощо), Міжгалузеві (зачіпають інтереси декількох галузей економіки), галузеві та змішані. Як правило, програми формуються, підтримуються і координуються на верхніх рівнях управління: державному (міждержавному), обласному, муніципальному тощо. Мегапроекти мають ряд відмінних рис:

- висока вартість (близько \$ 1 млрд. і більше);

- капіталоємність - потреба у фінансових коштах в таких проектах, як правило, вимагає нетрадиційних (акціонерних, змішаних) форм фінансування, зазвичай силами консорціуму фірм;
- трудомісткість - 2 млн. людино-годин на проектування, 15-20 млн. людино-годин на будівництво;
- тривалість реалізації: 5-7 і більше років;
- необхідність участі інших країн;
- віддаленість районів реалізації, а отже, додаткові витрати на інфраструктуру;
- вплив на соціальне та економічне середовище регіону і навіть країни в цілому.

Складні проекти передбачають наявність технічних, організаційних або ресурсних завдань, вирішення яких передбачає нетривіальні підходи та підвищені витрати на їх рішення. Природно, на практиці зустрічаються «скошені» варіанти складних проектів з переважним впливом будь-якого з перерахованих видів складності - наприклад, використання нетрадиційних технологій будівництва, значне число учасників проекту, складні схеми фінансування та ін. - все це суть прояву складності проектів.

Короткострокові проекти зазвичай реалізуються на підприємствах з виробництва новинок різного роду, досвідчених установках, відбудовних роботах. На таких об'єктах замовник звичайно йде на збільшення остаточної (фактичної) вартості проекту, проти початкової, оскільки найбільше він зацікавлений у якнайшвидшому його завершенні. Бездефектні проекти в якості домінуючого чинника використовують підвищену якість. Зазвичай вартість бездефектних проектів дуже висока і вимірюється сотнями мільйонів і навіть мільярдами доларів (наприклад, атомні електростанції). Міжнародні проекти зазвичай виділяються значною складністю і вартістю. Їх відрізняє також важлива роль в економіці і політиці тих країн, для яких вони розробляються. Ці проекти зазвичай засновані на взаємодоповнюючих відносинах і можливостях партнерів. Нерідко для вирішення завдань таких проектів створюються спільні підприємства, які об'єднують двох або більше учасників для досягнення деяких

комерційних цілей під певним спільним контролем. При цьому кожен партнер вносить свій внесок і певним чином бере участь у прибутках.

Розрізняють генеральну мету (говорять також - місію) проекту та цілі першого (і, можливо, подальших) рівнів, а також підцілі / завдання, дії і результати.

Місія - це генеральна мета проекту, чітко виражена причина його існування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях. Кажуть також, що місія - це головне завдання проекту, з точки зору його майбутніх основних послуг або виробів, його найважливіших ринків і переважних технологій. Стратегія проекту - центральна ланка у виробленні напрямків дій з метою отримання позначених місією і системою цілей результатів проекту. Підготовку стратегії проекту можна умовно розділити на 3 послідовних процедури:

- стратегічний аналіз;
- розробка та вибір стратегії;
- реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. З боку зовнішнього середовища можна очікувати або загрози, або можливості для реалізації проекту (SWOT-аналіз [4]). Розробка і вибір стратегії здійснюються на трьох різних організаційних рівнях:

корпоративна стратегія (загальний напрямок розвитку, тобто стратегія зростання, збереження або скорочення);

ділова стратегія (стратегія конкуренції конкретного товару на конкретному ринку). Стратегія проекту розробляється в рамках ділової стратегії, тобто. відповідає на питання, яким чином продукція проекту буде конкурувати на ринку;

функціональна стратегія (розробляється для кожного функціонального підрозділу з метою конкретизації обраної стратегії проекту).

Детальніше аспекти стратегічного управління проектами зовнішньоекономічної діяльності розглянуто у підрозділі 1.3.

Проект має ряд властивостей, про які доцільно пам'ятати, оскільки це допомагає методично правильно організувати роботу по його реалізації:

- проект виникає, існує і розвивається в певному оточенні, зовнішньому середовищі;
- склад проекту не залишається незмінним в процесі його реалізації та розвитку: в ньому можуть з'являтися нові елементи (об'єкти), з його складу можуть видалятися деякі його елементи;
- проект, як і будь-яка система, може бути розділений на елементи, при цьому між виділеними елементами повинні визначатися і підтримуватися певні зв'язки.

Поділ всієї сфери діяльності, в якій з'являється і розвивається проект, на власне «проект» і «зовнішнє середовище» певною мірою умовний. Причини цього полягають у наступному:

1. Проект не є жорстким стабільним утворенням: ряд його елементів в процесі реалізації проекту можуть міняти місце розташування, переходячи до складу проекту із зовнішнього середовища і назад.

2. Деякі елементи проекту можуть використовуватися як в його складі, так і поза ним. Типовим прикладом цього можуть служити фахівці, що одночасно працюють як над реалізацією конкретного проекту, так і над вирішенням деяких інших проблем (зокрема, над виконанням іншого проекту).

Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називається проектним циклом (життєвим циклом проекту). Життєвий цикл проекту - вихідне поняття для дослідження проблем фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень. Кожен проект, незалежно від складності та обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли «проекту ще немає», до стану, коли «проекту вже немає». Для ділових людей початок проекту пов'язаний з початком його реалізації і початком вкладення грошових коштів в його виконання. Закінченням існування проекту може бути:

- введення в дію об'єктів, початок їх експлуатації та використання результатів виконання проекту;

- переведення персоналу, що виконував проект, на іншу роботу;
- досягнення проектом заданих результатів;
- припинення фінансування проекту;
- початок робіт по внесенню в проект серйозних змін, не передбачених початковим задумом (модернізація);
- виведення об'єктів проекту з експлуатації.

Зазвичай як факт початку робіт над проектом, так і факт його ліквідації оформляються офіційними документами. Стани, через які проходить проект, називають фазами (етапами, стадіями). Універсального підходу до поділу процесу реалізації проекту на фази не існує. Вирішуючи для себе таке завдання, учасники проекту повинні керуватися своєю роллю в проекті, своїм досвідом і конкретними умовами виконання проекту. У свою чергу, кожна виділена фаза (етап) може ділитися на фази (етапи) наступного рівня (підфази, підетапи) і т. д. Що стосується дуже великих проектів, наприклад, будівництва метрополітену, освоєння нафтогазового родовища і т. п., кількість фаз і етапів їх реалізації може бути збільшено. Виділення додаткових етапів в великих проектах пов'язано не тільки з великою тривалістю будівництва цих об'єктів (10-15 років), а й необхідністю більш ретельного узгодження дій організацій - учасниць проекту. Вся діяльність за проектом протікає взаємозалежно в часі і просторі. Однак забезпечити однозначний розподіл фаз і етапів виконання проекту в логічній і часовій послідовності практично неможливо. Пов'язані з цим проблеми вирішуються за допомогою досвіду, знань і мистецтва фахівців, що працюють над проектом.

Структуризація, суть якої зводиться до розбивки проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти, необхідна для того, щоб проектом можна було керувати. Структура проекту покликана визначити продукцію, яку необхідно розробити або зробити, і пов'язує елементи роботи, які належить виконати - як між собою, так і з кінцевою метою проекту. Крім того, процес структуризації проекту - невід'ємна частина загального процесу планування проекту та визначення його цілей, а також підготовки зведеного (генерального) плану проекту та матриці розподілу відповідальності і обов'язків.

Управлінські функції включають основні, базові види діяльності, які повинні здійснювати керуючі працівники на всіх рівнях і у всіх предметних областях за проектом. Функції управління проектом здійснюються на всіх етапах і фазах управління проектом і включають: планування, контроль проекту, аналіз, прийняття рішень, складання і супровід бюджету проекту, організацію контролю, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і приймання, бухгалтерський облік, адміністрування. Підсистеми управління проектами формуються в залежності від структури предметних областей і керованих елементів проекту, відносно самостійних в рамках проекту. Предметні області і керовані елементи в рамках проекту в найзагальнішому вигляді включають: терміни, трудові ресурси, вартість і витрати, доходи, закупівлі і поставки ресурсів і послуг, ресурси (вже закуплені), зміни по проекту, ризики проекту, інформацію і комунікації, якість та ін. Ці підсистеми присутні практично в будь-якому проекті. У кожному конкретному проекті можуть додаватися специфічні підсистеми. Відмінність підсистем від функцій управління проектом полягає в тому, що підсистеми орієнтовані на предметну область, а функції націлені на специфічні процеси, процедури і методи. Управління підсистемою включає виконання практично всіх функцій. Так, планування витрат і контроль витрат базуються на одній і тій же предметній області - витратах, а планування витрат і планування якості базуються на однакових процедурах складання планів, мережевому моделюванні та ін. Підсистеми системи управління проектом по основним предметним областям поділяються на: управління змістом проекту, обсягами робіт, управління часом, тривалістю, управління вартістю, управління якістю, управління закупівлями і поставками, управління розподілом ресурсів, управління людськими ресурсами, управління ризиками, управління запасами ресурсів, інтеграційне (координаційне) управління, управління інформацією та комунікаціями.

Методи управління проектами дозволяють:

- визначити цілі проекту і провести його обґрунтування; виявити структуру проекту (підцілі, основні етапи роботи, які належить виконати);
- визначити необхідні обсяги та джерела фінансування;
- підібрати виконавців - зокрема, через процедури торгів і конкурсів, - підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проекту, планувати і враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проекту.

Методи управління проектами включають такі, як: мережеве планування і управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ і ін.

Реалізація проекту відбувається в рамках організації, структура якої в значній мірі впливає на успіх проекту. Учасники проекту - основний елемент його структури, оскільки саме вони забезпечують реалізацію його задуму. Залежно від типу проекту, в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. У кожної з них свої функції, ступінь участі в проекті і міра відповідальності за його долю. Всі ці організації, в залежності від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проекту. Головний учасник - замовник - майбутній власник і користувач результатів проекту. В якості такого може виступати і фізична, і юридична особа. При цьому замовником буває як одна єдина організація, так і декілька, які об'єднали зусилля, інтереси і капітали для реалізації проекту та використання його результатів. Замовниками можуть бути інвестори, а також інші фізичні та юридичні особи, уповноважені інвесторами здійснювати реалізацію інвестиційних проектів. Не менш важлива роль належить інвестору - стороні, вкладає кошти в проект. У деяких випадках це - одна особа з замовником. Якщо інвестор і замовник - не одне і те ж обличчя,

інвестор укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту.

В останні роки реалії ринкової економіки і методи управління проектами змусили доповнити склад учасників проекту новими обличчями. В першу чергу, це фірми і фахівці, які залучаються на контрактних умовах для надання консультаційних послуг іншим учасникам проекту з усіх питань його реалізації. Їх узагальнено називають консультантом. Слід згадати ще про Ліцензіара - юридичну або фізичну особу - власника ліцензій і «ноу-хау», які використовуються в проекті. Ліцензіар надає (зазвичай на комерційних умовах) право використання в проекті необхідних науково-технічних досягнень. Особливе місце в здійсненні проекту займає керівник проекту (у прийнятій на Заході термінології - проект-менеджер, або менеджер проекту). Це - особа, якій замовник (Інвестор або інший учасник проекту) делегує повноваження по керівництву роботами по проекту: планування, контролю та координації робіт учасників проекту. Під керівництвом менеджера проекту працює команда проекту - специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей. Детальніше питання формування організаційної структури управління проектами зовнішньоекономічної діяльності розглянуто у підрозділі 1.2.

1.2. Організаційно-структурні особливості управління проектами зовнішньоекономічної діяльності

Управління проектами зовнішньоекономічної діяльності містить в собі аспекти планування і оптимального розподілу ресурсів, кінцевою метою якого є виконання місії підприємства. При відсутності ефективної системи управління керівник і учасники проекту стикаються з проблемами, пов'язаними з конфліктами цілей, пріоритетів, термінів і нестачею ресурсів. Успішна реалізація проектів зовнішньоекономічної діяльності в таких умовах, як правило, досягається за рахунок зусиль окремих керівників і значних незапланованих грошових потоків. При цьому необхідно враховувати, що впровадження управління проектом вимагає додаткових витрат.

Під терміном «управління проектами» розуміється порівняно невелике коло предметів технологічного характеру. Однак таке тлумачення суттєво звужує проблему і не дозволяє вирішувати важливі практичні питання.

«Проектний бізнес» використовується як родовий термін для позначення ділової діяльності, заснованої на проектно-орієнтованому підході. Сюди відносяться системна інтеграція, розробка програмного забезпечення, страхова діяльність, організація виставок організація транспортного забезпечення тощо.

Електронізація глобального бізнесу і комерції вимагає нового погляду на проблему управління проектами. Мова йде про те, що пора від управління проектами переходити до підтримки проектної діяльності як найважливішої складової бізнесу.

У сучасному бізнесі існує ряд глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про його «проектівацію», зокрема зростання частки і значення видів діяльності, пов'язаної із здійсненням проектів. Найважливішими серед них є:

- перехід від регулювання і концентрації до координації та розподіленості;
- скорочення життєвого циклу виробів і послуг, особливо термінів розробки та запуску;
- персоналізація попиту і пропозиції, продуктів і послуг.

В цілому можна говорити про зміну парадигми (основної моделі) глобального бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємопов'язаних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити й іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому глобальному зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий відхід від жорстких організаційних структур і управлінських технологій.

Особливо яскраво зазначені тенденції проявляються в бізнесі, пов'язаному з Інтернетом. Більш того, можна говорити, що саме ця сфера послужить основним споживачем нових інформаційних систем для управління проектами.

Головний висновок полягає в тому, що найближчим часом слід очікувати зміни підходу до побудови інформаційних систем для проектного глобального бізнесу, які враховують його особливості, заснованих на сучасній системній архітектурі, добре масштабованих і доступних за ціною.

Зараз прийнято говорити про кризу традиційних ERP-систем. Однак правильніше було б констатувати кризу загальних моделей організації і управління бізнесом, для підтримки яких подібні системи і створювалися. Стосовно проектного бізнесу проблема набуває особливої гостроти в силу деяких його особливостей:

- інтелектуальноємкий характер предметної області більшості проектів;
- мала частка в проектах господарської діяльності, пов'язаної з матеріальними активами;
- сильна залежність успіху проектів від зовнішніх умов, перш за все поведінки замовника;
- підвищені ризики, включаючи ризик порушення термінів і бюджету, припинення або призупинення проекту, невдалого впровадження;
- підвищені вимоги до якості, що мають конструктивний характер;
- високий ступінь індивідуалізації «під клієнта» і важливе значення організації «щільної» роботи з ним;
- висока ймовірність появи нових, раніше не виконуваних робіт, для яких методологія, технологія і система управління створюються «на льоту»;
- високі вимоги до кваліфікації менеджерів і виконавців, їх висока вартість;
- критична важливість корпоративної офісної системи, що підтримує комунікації і базу знань;
- особливий характер бюджетування, планування, контролю та обліку;

- велика нерівномірність надходження замовлень, що утрудняє управління людськими ресурсами;
- географічна віддаленість клієнта;
- наявність декількох виконавців і їх географічна розподіленість.

Слід зазначити першорядну важливість для проектного бізнесу проблеми людських ресурсів (як менеджерів, так і фахівців) у всіх її аспектах.

Система управління проектною діяльністю повинна відповідати таким базовим вимогам:

- орієнтація на підтримку прийняття рішень, перш за все пов'язаних з використанням ресурсів і освоєнням нових виробів і послуг;
- ефективна система управління людськими ресурсами;
- гнучка система планування та обліку, яка припускає регулярну реструктуризацію проектів відповідно до змін умов і досягнутих результатів;
- розвинена офісна система (комунікації, бази знань, бек-офіс);
- ефективна підтримка розподіленої діяльності;
- моніторинг і підтримка відносин з клієнтами і партнерами.

Розглянемо концептуальні практично спрямовані підходи до проектного способу ведення глобального бізнесу.

Виклик часу. «Проективізація» сучасного бізнесу ставить питання про модернізацію традиційного управління проектами.

Класичне стратегічне планування і класичне управління проектами мають багато спільного в методології, яка носить «інвентаризаційний» характер і полягає в детальному розписування заходів і робіт на багато років вперед. Зараз класичне стратегічне планування переживає серйозну кризу. Головна причина цього полягає в недостатньому обліку фундаментального фактора - мінливості глобального зовнішнього середовища. Стратегічні плани завжди склалися в припущенні стаціонарного характеру зовнішнього середовища з деякою регулярною тенденцією. Питання стояло тільки про точність прогнозування відхилень. Однак тепер на перше місце виходить завдання створення адаптивних механізмів стратегічного рівня, тобто механізмів раннього

виявлення можливостей/загроз і їх використання/нейтралізації. Відповідно змінюється підхід і до інвестиційного аналізу - поступова відмова від гладких моделей на користь моделей зі змінною структурою.

Впровадження інтегрованих ERP-систем є хорошим прикладом проекту, який не цілком укладається в традиційні рамки проектного підходу. Дійсно, до початку робіт часто невідомо, що взагалі належить зробити в області раціоналізації бізнес-процесів і організаційних змін. Тому детальне планування ведеться тільки для наступного етапу за результатами попереднього з урахуванням мінливих реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, можна говорити про проекти, в значній мірі адаптивні за своєю суттю.

Проекти розвитку електронного бізнесу є хорошими прикладами проектів, що реалізуються в умовах максимальної невизначеності глобального зовнішнього середовища. Примітно, що навіть запропоновані технології торгівлі не можуть бути точно оцінені в сенсі їх привабливості для потенційних клієнтів. Іншими словами, проекти створення систем електронного бізнесу є тотально адаптивними, коли рішення про структуру і склад проекту доводиться переглядати по кілька разів на рік. До всього іншого сюди додається фактор гонки в умовах жорстокої конкуренції і страху запізнитися.

Проект як інструмент створення продуктів – найбільш поширений вид проектів. На замовлення створюється деякий продукт, який замовник використовує на свій розсуд. Прикладами таких товарів можуть бути програми, конструкторські рішення, будівлі і тощо. Традиційно особлива увага приділялася технології проектування, а отже, системам типу CASE, CAD і т. Д.

Проект можна розглядати як самостійний ринковий продукт, який представляє собою організаційно-технологічний комплекс. Фактично мова йде про те, що для замовника розробляється весь комплекс питань, пов'язаних з реалізацією проекту.

Якщо під проектом розуміти форму ведення бізнесу в торгівлі і сфері послуг, то угода оформляється як проект, до якого можна застосувати відповідні методи управління і обліку.

В даний час є безліч спеціалізованих методологій, розроблених зусиллями провідних консультаційних та комп'ютерних фірм. Однак «проектівізація» і «електронізація» бізнесу гостро ставлять завдання інтеграції цих методологій.

Існують методології, що природно тяжіють одна до одної. Так, наприклад, методологія CALS є основою для побудови моделі життєвого циклу виробу. У той же час вона являє собою платформу для побудови тотальної системи якості TQM. До цих методологій тісно примикають моделі потоків робіт workflow, формальні засоби моделювання бізнес-процесів, методи побудови корпоративних сховищ даних. В рамках названих методологій розробляються різного роду стандарти. І все це має безпосереднє відношення до проектної діяльності.

Особливої уваги заслуговує бачення проекту як концептуальної одиниці знань. Управління знаннями має принципове значення для проектно-орієнтованої діяльності, оскільки основний капітал таких організацій – це корпоративний досвід у вирішенні завдань певного класу. Проект буде представлений зручною одиницею організації знання, в якій в зв'язковою формою є істотні компоненти знання: постановка завдання, результат, способи досягнення.

Заслуговує на увагу також розуміння проектного підходу як інструменту забезпечення якості. В рамках проектного підходу якість можна визначити як отримання необхідного результату при заданих обмеженнях на ресурси і терміни. Відомі численні приклади так званого «впровадження» ERP-систем, коли система була встановлена, але не використовується або не дає необхідного результату. У США були випадки судових позовів до консультаційних компаній, що впровадив ERP-системи в фірмах-реципієнтах, після чого останні прогоряли.

Для кожного конкретного проекту порівняно неважко розробити комплекс заходів щодо забезпечення якості. Використання всього комплексу заходів і процедур управління якістю зазвичай призводить до подорожчання проекту на 15-30%. У той же час відмова від управління якістю взагалі може

привести до провалу проекту. Фірма «1С» проголосила забезпечення якості проектів впровадження стратегічним завданням роботи з партнерами, що дозволяє утриматися на твердих конкурентних позиціях.

Ефективність управління проектом багато в чому залежить від використовуваної при цьому організаційної структури. Під організаційною структурою зазвичай розуміється сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Зв'язки між посадами і структурними підрозділами можуть бути або вертикальні (адміністративно-функціональні), за якими протікають адміністративні процеси прийняття рішень, або горизонтальні (технологічні), за якими протікають процеси виконання робіт. При цьому виділяти горизонтальні і вертикальні зв'язки і процеси можна лише на низькому рівні декомпозиції (близькому за окремими операціями) діяльності за проектом, а на середньому і високому рівні вся діяльність по реалізації проекту складається з «діагональних» процесів і зв'язків.

Вибір і подальше проектування, аналіз і створення організаційної структури управління проектом у зовнішньоекономічній діяльності є, з одного боку, відповідальною, з іншого - складною, міждисциплінарною, слабо структурованою і формалізованою діяльністю. Проте, останнім часом було створено безліч інструментів, що дозволяють досить ефективно здійснювати вибір, розробку і створення організаційної структури управління проектами.

Крім цього, в даній діяльності, незважаючи на її невизначений характер, можна виділити кілька принципів, відданість яким забезпечує створення ефективної організаційної структури проекту.

Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами:

- відповідність організаційної структури системі взаємин учасників проекту суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.
- відповідність організаційної структури змісту проекту.
- відповідність організаційної структури вимогам глобального зовнішнього оточення.

Якщо основні механізми управління і безпосередні джерела основних ресурсів проекту знаходяться в рамках однієї організації, то необхідно створювати внутрішню організаційну структуру управління проектами, будь-яким чином узгоджуючи при цьому «материнську» структуру (тобто структуру, в рамках якої буде здійснюватися проект) з новою, проектної структурою. При цьому, якщо планований проект є разовим для «материнської» організації, можливі варіанти «виділеної» (винесеної за рамки «материнської» організації) проектної структури (при цьому ступінь «вибраного», природно, може бути різна). Якщо ж підприємству доводиться регулярно здійснювати різного роду проекти, потрібна більш глибока інтеграція «Материнської» і проектної структур. Такий варіант організації проекту називається «Управління по проектах» (management by project).

Така «виділена» організаційна структура створюється виключно для одного проекту, після реалізації якого ліквідується. Основні організаційні ресурси для неї – ресурси «Материнської» організації, які на час проекту виділяються в структуру проекту і після його завершення повертаються в «материнську» організацію.

У випадку Загальне управління проектами організаційна структура проекту і «материнської» організації складають єдине ціле і управляються загальною системою управління. Межі між проектною та «материнською» структурами при цьому надзвичайно розмиті. Ресурси для проекту і для іншої діяльності «Материнської» організації можуть бути загальними і використовуватися спільно.

Якщо діяльність «Материнської» організації повністю складається з діяльності з управління проектами, виникає організаційна структура «загального управління проектами».

Описані вище 3 типи організаційних структур («виділена», «управління по проектах» і «Загальне управління проектами») застосовуються в наступних випадках:

генеральним підрядником проекту є одна організація, яка бере на себе функції по управлінню проектом і виконує все, або основну частину робіт по реалізації проекту;

замовником, генеральним підрядником та інвестором є одна організація (це так звані «внутрішні» проекти, які реалізуються одними структурними підрозділами для інших підрозділів однієї і тієї ж організації; наприклад, в проекті створення нової продукції замовником може виступати відділення збуту, генеральним підрядником – відділення виробництва і проектування, а інвестором - відділення розвитку або підприємство в цілому).

«Подвійна» організаційна структура управління проектом характерна тим, що дозволяє реалізувати рівноцінну участь в системі управління двох організацій - учасників проекту. Це може виражатися в створенні об'єднаного комітету з управління проектом, в якому представлені обидві організації, з рівноцінною участю обох учасників в органах управління спеціально заснованої для реалізації проекту юридичної особи (таких як загальні збори акціонерів, Рада директорів, ревізійна комісія, правління) або ж в існуванні двох керівників проекту від обох організацій, що мають повноваження по ухваленні рішень.

«Подвійна» організаційна структура може бути застосована в наступних випадках:

- замовник і генеральний підрядник проекту мають однаково велике значення в процесах
- прийняття рішень, в системі управління проектом, або виконувани роботи однакової важливості;
- існує два рівнозначних інвестори або ініціатори проекту, однаково зацікавлених у результатах проекту і беруть активну участь в реалізації проекту.

У разі участі в проекті більше двох різних організацій, що мають різні значимі функції в цьому проекті, можливо реалізувати «складні» організаційні структури управління проектами, що мають 3 принципові різновиди:

- управління проектом реалізує замовник;

- управління проектом реалізує генеральний підрядник ;
- управління проектом реалізує спеціалізована керуюча фірма.

В рамках схеми «управління - функція замовника» замовник може організувати виконання окремих комплексів робіт, до решти залучаючи інші підрядні організації.

Організаційна структура проекту при цьому формується замовником. організаційні ресурси для управління проектом виділяються замовником і використовуються в ході реалізації проекту на постійній основі. Ресурси інших організацій залучаються тимчасово.

В рамках схеми «управління - функція генерального підрядника» замовник передає функції управління генеральному підряднику, залишаючи за собою контроль окремих проміжних і кінцевих результатів. Генеральний підрядник самостійно формує організаційну структуру управління проектом, виділяє постійні ресурси і реалізує всі функції по управлінню проектом, при цьому залучаючи на тимчасовій основі підрядні організації та власні підрозділи для виконання окремих комплексів робіт по проекту.

В рамках схеми «управління - функція керуючої компанії» замовник доручає функції по управлінню проектом керуючої фірмі, що спеціалізується виключно на управлінні проектами. Керуюча фірма залишає за собою найважливіші функції управління проектом, розробляє організаційну структуру управління проектом і реалізує управління, при цьому не виконуючи ніяких робіт по проекту і передаючи їх для реалізації підрядним організаціям. Така схема може мати наступний різновид: керуюча фірма передає всі роботи по проекту генеральному підряднику, який є відповідальним виконавцем всіх робіт і може залучати до виконання окремих комплексів робіт субпідрядні організації.

Крім системи взаємовідносин учасників і змісту проекту, на його організаційну структуру накладає певні вимоги зовнішнє оточення. Чим воно більш рухливе і динамічніше, тим більш гнучкою і адаптивною повинна бути організаційна структура проекту. Чим більш стабільне і прогнозоване зовнішнє

середовище, тим ефективніші в застосуванні «жорсткі», механістичні, бюрократичні організації.

Будь-яка організаційна структура може бути реалізована в різних по можливості адаптації варіантах. Тут все залежить від ступеня регламентованості діяльності співробітників, кількості і детальності існуючих правил і процедур виконання робіт і організаційної поведінки, а також тієї міри, в якій співробітники дотримуються цього документованого порядку. Цю властивість можна позначити як «рівень структуризації». В принципі, може існувати функціональна ієрархічна структура, яка за рівнем структуризації значно нижче, ніж матрична структура, що має високий рівень формалізації внутрішньої діяльності.

1.3. Стратегічне проектування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Прагнення досягти прибутку більшого, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника непевності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність тощо), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Підприємства виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення більш низьких витрат. В кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася, тому що конкуренція на міжнародних ринках показувала більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних

операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торгівельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

Різниця в рівні виробничих витрат в різних країнах залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок витрат на електроенергію, різницею у державному регулюванні. Низький рівень виробничих витрат досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, яке сприяє розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів. Компанії, які мають свої філіали в країнах з низьким рівнем виробничих витрат або співробітничать з виробниками цих країн, мають конкурентні переваги над тими, хто такої можливості не має. Конкурентна вигода від розміщення виробництв в країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в державах з дешевою робочою силою, таких, як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія та в інших, які стали промисловими "драконами" у виробництві трудомістких товарів.

Колівання обмінних курсів ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси можуть змінюватися на 20-40% щорічно. Ці коливання можуть зовсім знищити перевагу низьких витрат або перетворити країну з високими витратами в країну, де стане вигідно розміщувати виробництво. Так, для американських компаній, завдяки стійким позиціям долару США, більш вигідно розміщувати свої капітали у філіях за кордоном. З іншого боку, долар, який девальвує, може ліквідувати більшість переваг, які дають розміщення виробництва за кордоном, і навіть підштовхнути іноземні компанії до розміщення заводів у США [61].

Національні уряди застосовують різні заходи щодо регулювання міжнародної торгівлі і діяльності іноземних фірм на ринках своїх країн. Для цього можуть вводитися імпорتنі тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними компаніями всередині цих країн, а також регулювати ціни на імпорتنі товари.

Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним компаніям для підтримки їх у конкретній боротьбі з іноземними виробниками.

Інші уряди, які зацікавлені у будівництві нових підприємств і створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним компаніям, забезпечують їм більш легкий вихід на ринок і надають технічну допомогу.

Крім того, існують суттєві відмінності форм міжнародної конкуренції в різних галузях. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають багатонаціональною. Така форма міжнародної конкуренції виникає тоді, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. В такому випадку не існує світовий ринок, а є вибір самостійних національних ринків. І конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших країнах. Наприклад, банківські послуги надаються і у Франції, і в Бразилії, і в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні.

Більш того, репутація, коло клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливає, або майже не впливає, на успіх його дій в інших країнах. В тих галузях, в яких переважна багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми і досягнутих за її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується саме цим ринком і не поширюється на інші країни, де виступає дана фірма. Така конкуренція має місце в багатьох типах роздрібною торгівлі, виробництві пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби, заморожені продукти, консерви), а також у страхуванні життя, виробництві простих металовиробів, пошитті одягу.

При глобальній конкуренції ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою. В результаті створюється дійсно світовий ринок. В глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах і навпаки.

Компанії-конкуренти борються одна з одною на ринках різних країн. Особливо загострюється ця боротьба на тих ринках, де обсяги продаж великі і присутність на яких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі.

В умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках. При цьому конкурентні переваги,

які фірма одержала на національному ринку доповнюються перевагами, які заявили при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, а також репутація фірми, яка поширюється за межами однієї країни).

Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

Таким чином, у багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях фірми борються за світове панування. В результаті розробляється оптимальна стратегія для фірми, яка діє на світовому ринку [37, 24].

Формування стратегії ЗЕД підприємства має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішим аспектом формування зазначеної стратегії є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, підприємство зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на підприємство роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба у зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності підприємства зростає із збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність.

Чітке визначення цілей є важливою передумовою успішного виходу на зовнішні ринки, так само як і точне оцінювання наявних ресурсів. Дуже часто можливості, що з'являються на зовнішніх ринках, не узгоджуються з цілями, ці з ресурсами. Ринок може обіцяти привабливі прибутки у короткостроковому періоді, але мати хиткі перспективи у довгостроковому. Отже, дуже важливо достатньо зважено визначити цілі, щоб не допустити втягування підприємства в програшні ситуації.

Після цього пріоритет варто віддати зіставленню потреб та наявних ресурсів. Насамперед необхідно, щоб персонал підприємства був зацікавлений в участі в міжнародній діяльності. Тільки тоді персонал зможе перебороти звичні схеми використання ресурсів, отриманих у попередні роки господарювання. Випадкові рішення можуть виявитися вдалими, проте лише постійне і цілеспрямоване планування дасть змогу досягти оптимальної віддачі від інвестицій.

Поведінку управлінського персоналу в умовах зовнішньоекономічної експансії підприємства можна подати у вигляді схеми ЕПРГ (етноцентризм, поліцентризм, регіоналізм, геоцентризм):

1. Етноцентризм. Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинне відносно «внутрішньої експансії», а зовнішній ринок - як «поглинач» надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на зовнішніх ринках політику і процедури, що використовувалися на внутрішньому ринку.

2. Поліцентризм. Підприємство визнає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії найкращого врахування названих чинників припускається високий рівень автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Отже, маркетинг здійснюється на територіальній основі і акцент робиться не стільки на нинішній або довгостроковій подібності ринків, скільки на відмінностях між ними.

3. Регіоцентризм і геоцентризм. Ці поняття означають певний ступінь зрілості у сприйнятті підприємством своєї міжнародної активності. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики. Геоцентризм трактує світ як єдиний ринок.

Ці два підходи дають змогу здійснювати політику, що поєднує загальні умови ринку з особливостями його конкретного освоєння. Деякі рішення приймаються для світового ринку загалом – єдина марка продукції, загальна тональність реклами, тоді як інші рішення стосуються регіонів (спеціальний

асортимент, збутові мережі, політика цін тощо). Саме на цих двох стадіях можна визначити ефективну стандартизацію процедур і застосувати розроблену стратегію і поведінку в окремих сегментах світового ринку.

Отже, формування стратегії ЗЕД підприємства не є наслідком лише складних ситуацій на ринку й в управлінні. Воно визначається насамперед зацікавленістю підприємства в зовнішньоекономічній діяльності.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить також від рівня інтернаціоналізації підприємства. Підприємство-новачок насамперед прагне вибрати найбільш адекватний ринку товар і встановити оптимальну ціну. Досвідчене ж підприємство переважно піклується про вирішення на зовнішньому ринку проблем рівноваги використання ресурсів, запуску або зняття з виробництва продукції, поширення на ринках своєї продукції або виходу з них.

Формування ринкової стратегії здійснюється підприємством на трьох рівнях [53, 151]:

1. Глобальний ринок. Планування тут здійснюється у найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємств цілі, які сприймаються як єдине ціле.

2. Стратегічний рівень. Планування здійснюється на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку.

3. Фактичний рівень. У цьому разі планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє підприємство.

Процес вироблення стратегії ЗЕД підприємства охоплює такі етапи [39, 241]:

1. Аналіз усіх сторін ЗЕД підприємства. При цьому необхідно: а) аналізувати становище підприємства на ринку з тими товарами і послугами, які підприємство випускає на даний момент; б) вивчати діяльність підприємства з позицій споживача; в) аналізувати діяльність підприємства з позицій ринку.

2. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту і пропозиції). Підприємству важливо знати, яким буде ринок у найближчому майбутньому, у якому напрямку цей ринок розвиватиметься і чого чекають споживачі від підприємства у майбутньому. При цьому необхідно: а) зіставити становище підприємства з місткістю майбутнього ринку; б) проаналізувати коливання кон'юнктури ринку.

3. Аналіз можливостей підприємства: а) аналіз очікуваного збільшення обсягів ЗЕД; б) аналіз переміщення підприємства на інші ринки; в) аналіз діяльності в новому середовищі і припинення діяльності у старій сфері.

4. Аналіз бюджетно-податкової політики: а) бюджетно-податкова політика усередині країни та її вплив на підприємство; б) бюджетно-податкова політика за кордоном та її вплив на підприємство.

5. Вплив тенденцій світової економіки: а) аналіз світового ринку позичкового капіталу; б) аналіз зовнішньоторговельної політики різних країн.

6. Розроблення довгострокової стратегії ЗЕД підприємства: а) формулювання глобальної довгострокової цілі ЗЕД; б) формулювання варіантів досягнення цілей ЗЕД; в) декомпозиція глобальної цілі складові частини; г) порівняння варіантів досягнення цілей ЗЕД.

Процес формування стратегії ЗЕД підприємства складається з таких фаз [39, 453]:

1. Фаза аналізу і вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства. Яким би не був ступінь залучення до зовнішньоекономічних зв'язків, підприємство повинно постійно прагнути підтримувати стійку відповідність між наявним досвідом, товарами, які виробляються, своєю культурою, цілями і характеристиками різних ринків. З цією метою важливо визначити критерії вибору, такі як мінімальний потенціал, ймовірний рівень окупності інвестицій, певний рівень поточного прибутку тощо. Вжиті заходи виявляються ефективними тільки у тому разі, якщо в міру освоєння зовнішніх ринків підтримуються постійні зусилля щодо одержання інформації і контролю за реалізацією проектів. Ці зусилля дають змогу підприємству мати необхідні

відомості для точного оцінювання потенціалу, ризиків і можливостей, адаптації пропозиції і для комерційних рішень про початок кампанії на даному ринку.

2. Фаза адаптації пропозицій. Мета цієї стратегічної фази – вимірювання ступеня адаптації різних елементів – товару, ціни, системи збуту, комунікації для визначення належного обсягу пропозиції. Одна з проблем стосується культурного середовища запропонованого продукту: вимірювання цього феномена ідентифікації засобу споживання, частоти купівлі тощо.

Старанно вивчаються також істотні відмінності між країнами у сфері збуту, у політиці цін і кредиту, у сфері комунікацій, включаючи засоби масової інформації, зміст і природу повідомлень, витрати на рекламні кампанії.

Протягом цієї фази підприємство повинно мати можливість оцінити здійсненність пропозицій і витрати на їх адаптацію до специфічних умов ринку.

3. Фаза розроблення плану маркетингу. Досягнуті результати дають змогу розробити план, адаптований до ринку, котрий уточнює, що необхідно робити, як, у який спосіб та в які терміни.

Питання про витрати і доходи стає центральним, оскільки воно визначає успіх або неуспіх плану. Бюджетний дефіцит або перебої в постачанні будуть помітно відбиватися на ефективності зовнішньоекономічних дій.

4. Фаза реалізації і контролю. Реалізація комерційного плану в зовнішньоекономічній сфері не обмежується лише прийняття позитивного рішення. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, щоб обґрунтувати важливі заходи і якомога швидше виявити можливе відхилення від планів освоєння ринків. А для цього потрібно мати не тільки чітко визначені пріоритети, а й зберігати досягнуту дистанцію відносно поточних дій для оцінювання відхилень і вироблення коригувальних рішень.

Процес стратегічного планування являє собою замкнену систему, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і забезпечення гнучкості. Систематичне спостереження дає можливість вимірювати результати і своєчасно виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дає змогу здійснювати відповідне коригування.

Практика діяльності підприємств на зовнішньому ринку свідчить, що ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, тобто підприємство завжди повинно мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років. Структура стратегічної маркетингової програми складається з трьох взаємозалежних блоків: цілей підприємства, стратегії розвитку господарського портфеля, стратегії зростання [42, 211].

Блок 1. Цілі підприємства.

Незалежно від встановленого терміну одержання результату розрізняють цілі короткотермінові (результат очікується у найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (результат очікується в перспективі через п'ять і більше років). Стратегічна маркетингова програма підприємства спрямована переважно на середньострокові і довгострокові цілі.

Цілей у підприємства може бути багато, тому необхідно їх ранжувати, тобто виділяти головну ціль і цілі, що визначаються нею. Для досягнення головної цілі визначаються цілі другого порядку, для їх досягнення – цілі третього рівня; можуть бути також проміжні цілі, підцілі.

У кінцевому підсумку утворюється дерево цілей. При побудові дерева цілей керуються трьома принципами:

1. Побудова за тимчасовими інтервалами, коли головною є глобальна довгострокова ціль, що визначає інші довгострокові цілі, елтри, у свою чергу, окреслюють середньострокові цілі, а потім і короткострокові.

2. Побудова за функціональною ознакою. У даному випадку головною є ціль усього підприємства, що визначає цілі окремих функціональних підрозділів підприємства, котрі окреслюють цілі підрозділів підприємства.

3. Побудова за функціонально-тимчасовим принципом, котрий об'єднує два викладені принципи.

Блок 2. Стратегія розвитку господарського портфеля підприємства.

Будь-яке підприємство в господарській діяльності схоже на «вміст» портфеля, у якому містяться різноманітні речі. Дуже рідко підприємство виробляє один вид товару, звичайно виробнича програма підприємства включає

кілька видів товарів, як пов'язаних один з одним, так і непов'язаних.

Розглянемо можливі варіанти виробництва підприємством різних товарів:

1. Товари, пов'язані один з одним.

2. Основні і додаткові товари. Додаткові товари не є профільними, але часто випускаються з відходів основних товарів.

3. Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком.

4. Товари, абсолютно не пов'язані один з одним.

Залежно від того, які види продукції виготовляються, портфель підприємства розбивається на підрозділи, що випускають товари однієї або кількох асортиментних груп або працюють на певний ринок або його сегмент. Такі підрозділи підприємства називаються стратегічними господарськими підрозділами (СГП), а їх поєднання у портфелі і напрями їх розвитку визначаються стратегією зовнішньоекономічної діяльності.

Блок 3. Стратегія зростання підприємства.

Стратегія розвитку підприємства полягає у визначенні основних напрямів розширення ділової активності. Виділяються такі основні напрями:

1. Розширення активності підприємства «вглиб» - сегментація існуючих ринків із метою охоплення своєю продукцією нових груп споживачів.

2. Розширення активності підприємства «вшир» - диверсифікація виробництва, тобто поповнення виробничої програми новими видами виробів, як пов'язаними з основним профілем підприємства, так і не пов'язаними з ним.

3. Розширення активності «через кордони» - інтернаціоналізація виробництва через освоєння нових закордонних ринків.

4. Кількісне зростання – нарощування обсягу виробництва незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Найбільшу частину маркетингової програми становить опис інструментарію реалізації поставлених цілей, тобто перелік маркетингових засобів або складових маркетингової політики щодо кожного товару, ринку і виробничого відділення:

- товарної політики, що передбачає оптимізацію товарного асортименту й управління інноваційними процесами;

- збутової політики – формування збутової мережі, каналів товароруху;
- стимулюючої або комунікаційної політики, що передбачає заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках тощо;
- цінової політики, що припускає вибір основних цінових стратегій, їх комбінування і співвідношення.

У більшості маркетингових програм зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, у тому числі й у сфері маркетингу.

У підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

Залежно від конкретних умов функціонування підприємства маркетологи передбачають різноманітні напрями стратегії розвитку. Виділяють три виміри розширення ринкової активності:

- *стратегія інтернаціоналізації* – освоєння нових, закордонних ринків через розширення експорту не тільки товарів, а й капіталів. У цьому разі за рубежем, зокрема у колишніх країнах-імпортерах, створюються підприємства, які виробляють товари, обминаючи обмежувальні торговельні бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили і багатой місцевої сировини;
- *стратегія диверсифікації* – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства галузі;
- *стратегія сегментації* – поглиблення ступеня насичення запропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків.

Глобальні напрями маркетингової стратегії знаходять свій розвиток у короткострокових і довгострокових цілях підприємства (див. табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Ієрархія цілей підприємства при виборі стратегії ЗЕД [42, 116]

Короткострокові цілі	Довгострокові цілі
1. Поточний прибуток: максимізація поточного прибутку, швидке одержання готівки	1. Збут: максимізація збуту, досягнення певної частки ринку
2. Виживання: забезпечення окупності витрат, збереження існуючого становища	2. Якість: забезпечення лідерства з показників якості

Існує й інший підхід до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При цьому вибір стратегії диктується певними правилами і, в першу чергу, залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу знаходиться ринкова ніша фірми.

У першому випадку компанія займається випуском самих звичайних, поширених в даній економіці товарів та послуг. І тоді найважливішою характеристикою, яка визначає зміст її стратегії стає масштаб діла від локального до глобального.

У другому випадку підприємство зосереджується на виробництві тих товарів або послуг, які рідко зустрічаються або зовсім відсутні на ринку товарів та послуг, при цьому можуть бути два шляхи: або пристосування до особливих запитів ринку, наприклад, врахування побажань окремих груп клієнтів; або дотримуватися протилежної лінії — замість пристосування себе до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги (наприклад, створити принципово новий вид товарів або добитися радикальної зміни стереотипу поведінки у споживанні певної послуги).

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови

економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Дотримуючись певної стратегії кожна фірма по-своєму, не так як інші, але однаково вдало пристосовується до вимог ринку. Всі вони потрібні для нормального функціонування економіки.

Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлеренти.

Визначимо особливості кожної із стратегій.

Віолентна ("силова") стратегія. Ця стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і / або послуг. Фундаментальним джерелом сили цих підприємств є те, що таке виробництво зазвичай можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які будуть дуже відрізнятися один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними компаніями. Стратегія віолентів є простою: спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на обширному ринку, по можливості витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротною (середнім рівнем якості виробів).

Великі підприємства часто піддаються критиці за те, що вони втратили свій основний козир — технічну перевагу. Раніше малі фірми не мали досконалого устаткування. Тепер вони є у них, як правило, нічим не поступається тим, які використовують гіганти. Частка правди в цьому є — конкурентний тиск з боку малих фірм посилюється у всьому світі. Але все ж у багатьох країнах люди задовольняють свої найбільш ходові потреби за рахунок продукції крупних фірм. І навіть, коли такі компанії витискуються іншими, то це фірми того ж типу, які дотримуються віолентної стратегії.

Патієнтна (нішова) стратегія. Ця стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів.

Ринкова сила компаній-патентів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів.

Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом. Такі фірми намагаються ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями тому, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції завідомо приречена на провал. Зате в урахуванні спеціальних запитів споживача переваги па боці тієї фірми, яка присвятила свою діяльність їх вивченню і задоволенню.

Тут гігантський розмір підприємства з позитивної якості перетворюється в недолік, перевагу одержують малі і середні фірми.

Комутантна (приспосовницька) стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта.

Численні малі підприємства, які створюються для кожного конкретного випадку виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожен можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам байдуже, чим займатися, їм легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти заявляються там де:

1. інші підприємства неефективні (як, наприклад, в деяких випадках крупне господарство на селі у порівнянні з фермерським);
2. місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе, магазин у маленькому селищі);
3. інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар).

Експлерентна (піонерська) стратегія. Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням

старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий (але й наймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Наприклад, такі фірми можна знайти серед першопроходців випуску персональних комп'ютерів ("Епл", "Зеніт", "Осборн" та інш.), біотехнології ("Джінетек"). Так, при підборі франчизерів для своїх перших ресторанів в Японії, Південній Кореї, на Тайвані "Макдональдс" не випадково шукав їх серед ризикових підприємців. Адже вони йшли на подвійний ризик і вводили подвійне нововведення для азійських споживачів: незвичну американську їжу і чужу для східних традицій систему обслуговування ("конвейєрне" приготування і роздачу страв).

Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Тут і виявляється різниця у стратегіях. У масовому виробництві, де підготовка випуску нового товару коштує дуже дорого, помилки недопустимі і віолент намагається уникати неперевіраних прожектів. Піонерська ж компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок... і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80 роки минулого століття) [39, 384].

Але все ж у 15 випадках на долю експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. Справа в тому, що до того моменту, коли вдається досягнути вирішальних успіхів, така фірма більше схожа на групу фанатиків-ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. Після того, як експлерент подолав всі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

На завершення слід відмітити, що у витоків практично всіх найбільших науково-технічних зрушень у сучасній економіці стояли саме експлеренти [62, 347].

Існує типізація міжнародних стратегій, яка включає шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку. Вона може:

1) передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті;

2) зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями;

3) дотримуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють свою діяльність для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн;

4) дотримуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низькозатратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був більш низьким, ніж у конкурентів в рамках світового ринку.

5) дотримуватися глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії фірма диференціює свій товар за одними і тими ж характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються у всіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі;

б) Дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, якщо фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Використання заводів всередині країни як виробничої бази для експорту товару на зарубіжні ринки є прекрасною початковою стратегією для досягнення зростання продаж на світовому ринку.

За рахунок розташування виробництв у своїй країні і розумної експортної стратегії, фірми знижують до мінімуму свої прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії дуже поширені серед корейських та італійських компаній: товар розробляється і виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

Для закріплення своїх позицій на світовому ринку фірми застосовують стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між фірмами, які йдуть далі звичайних торгівельних операцій, але не доводять діло до злиття фірм. Альянси включають спільні дослідження, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів або складання кінцевої продукції.

Стратегічні альянси є для фірм однієї і тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при збереженні їх незалежності.

Висновки до розділу 1.

В останні роки реалії ринкової економіки і методи управління проектами змусили доповнити склад учасників проекту новими обличчями. В першу чергу, це фірми і фахівці, які залучаються на контрактних умовах для надання консультаційних послуг іншим учасникам проекту з усіх питань його реалізації. Їх узагальнено називають консультантом. Слід згадати ще про Ліцензіара - юридичну або фізичну особу - власника ліцензій і «ноу-хау», які використовуються в проекті. Ліцензіар надає (зазвичай на комерційних умовах) право використання в проекті необхідних науково-технічних досягнень. Особливе місце в здійсненні проекту займає керівник проекту (у прийнятій на Заході термінології - проект-менеджер, або менеджер проекту). Це - особа, якій замовник (Інвестор або інший учасник проекту) делегують повноваження по

керівництву роботами по проекту: планування, контролю та координації робіт учасників проекту. Під керівництвом менеджера проекту працює команда проекту - специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей.

В цілому можна говорити про зміну парадигми (основної моделі) глобального бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємопов'язаних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити й іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому глобальному зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий відхід від жорстких організаційних структур і управлінських технологій.

Особливо яскраво зазначені тенденції проявляються в бізнесі, пов'язаному з Інтернетом. Більш того, можна говорити, що саме ця сфера послужить основним споживачем нових інформаційних систем для управління проектами. Головний висновок полягає в тому, що найближчим часом слід очікувати зміни підходу до побудови інформаційних систем для проектного глобального бізнесу, які враховують його особливості, заснованих на сучасній системній архітектурі, добре масштабованих і доступних за ціною.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ЗРВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства

За останні десятиліття туризм став соціальним і політичним явищем, значно впливає на світовий устрій і економіку багатьох країн і цілих регіонів. На сферу туризму припадає близько 6% світового валового національного продукту, 7% світових інвестицій, кожне 16-е робоче місце, 12% світових споживчих витрат [31]. У найближчі десятиліття прогнозується подальша диференціація пропозиції туристського продукту, що має на меті все більш широке охоплення споживачів з різноманітними можливостями і потребами; продовжиться процес концентрації капіталів і створення великих інтернаціональних корпорацій; збережеться тенденція інтеграційних процесів в індустрії туризму.

В останні роки туристичні організації працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби за клієнтів, розвиток їх лояльності і стимулювання витрат на придбання ними туристичних послуг. Боротьба за виживання і розширення бізнесу стає повсякденною турботою для багатьох об'єктів інфраструктури туризму, у зв'язку з чим перед ними постає проблема формування конкурентних переваг за зовсім різноманітними напрямками: у ціновій політиці фірми, унікальності туристичного продукту/послуги, іміджі організації та торгової марки, професіоналізмі кадрів, тощо.

В умовах глобалізації та інтеграції бізнесу конкурентну боротьбу зможуть витримати тільки ті організації готельно-туристського бізнесу, які запропонують своїм клієнтам високоякісне обслуговування і високодиференційовані продукти та послуги, що передбачає впровадження передових технологій, а також інноваційних методів в організації та управлінні туристичною діяльністю.

1. Особливості туристського ринку як ринку послуг. Формування конкурентних переваг в організацій, що функціонують на туристичному ринку

неможливе без знання особливостей даного ринку. Туристський ринок - це ринок послуг, оскільки саме послуги виступають основним предметом обміну і складають 75% всього обсягу продажів на ньому. Туристська послуга - сукупність цілеспрямованих дій у сфері обслуговування, які орієнтовані на забезпечення і задоволення потреб туриста або екскурсанта, відповідають цілям туризму, характеру та спрямованості туристської послуги, туру, туристського продукту, що не суперечать загальнолюдським принципам моралі і доброго порядку [22, с. 45].

Туристським послугам притаманні як традиційні характеристики, що відрізняють послугу від товару (невідчутність, нерозривність виробництва і споживання, мінливість і нездатність до зберігання), так і специфічні, до яких можна віднести:

- чітко виражені туристські сегменти, орієнтовані на конкретного споживача (наприклад, «сонце-море», «відпочинок-лікування», «спорт», «агротуризм», тощо);
- необхідність подолання відстані між місцем придбання туристської послуги і місцем її споживання;
- упереджувальний характер продажів - час придбання туристської послуги і час її споживання не збігаються;
- фактор сезонності, що передбачає реалізацію додаткових заходів стимулювання попиту в періоди міжсезоння: низькі ціни, різні додаткові послуги тощо.;
- ризик виникнення форсмажорних обставин, на які неможливо вплинути (погода, природні умови, революції, міжнародні події і т.д.);
- створення туристського пакета зусиллями багатьох організацій, які часто знаходяться на різних континентах, кожна з яких має власні методи роботи, властиві тільки їй, внутрішню культуру, специфічні потреби і різні комерційні цілі.

Виявлення особливостей туристського ринку неможливе без урахування поняття "туристський попит", в концепції якого пріоритетне місце відводиться споживачеві, чії потреби та бажання туристичні організації і повинні

задовольняти. Складність полягає в тому, що оцінка туристських продуктів/послуг споживачем досить суб'єктивна і залежить від різних факторів: загальноекономічних, культурного та суспільно-психологічного характеру, соціально-демографічних, особистісно-поведінкових (. Рис 2.1).



Рис. 2.1. Модель поведінки споживача туристичних послуг [34].

Сукупність цих факторів визначає виникнення і характер поведінкових особливостей споживачів туристичних послуг, які можуть бути виражені такими показниками, як:

- частотність туризму (кількість туристських поїздок, що здійснюються в досліджуваний період, на душу населення);
- переваги у виборі тривалості подорожі та віддаленості кінцевого пункту подорожі;
- краща форма організації туру, категорія готелю та готельного номера;
- уявлення туриста про ціну туру і / або готельної послуги;
- уявлення про торгову марку туристичної організації;
- комунікативну поведінку туриста;
- рівень інформованості потенційного клієнта в процесі прийняття рішення про місце проживання (виборі готелю), покупці туру тощо.

Значний вплив на попит в сфері туристичних послуг надають такі зміни в психології споживання, як інформованість, рівень освіченості, висока вимогливість до комфорту і якості послуг, індивідуалізм, екологізація мислення споживача, фізична і розумова активність на відпочинку та ін. [3].

Рішення споживача про покупку туристського продукту/послуги передбачає оцінку і вибір з альтернативного ряду того продукту, який найбільшою мірою буде відповідати його перевагам в області ціни, якості обслуговування, категорії, приналежності до відомої торгової марки тощо. Кожен споживач, керуючись особистими мотивами і потребами, формує свої пріоритетні характеристики. Розуміння мотивів потенційного туриста має величезне значення при плануванні, формуванні та організації процесу створення і реалізації туристської послуги. При цьому, чим більше розрив між реальними властивостями турпродукту і очікуваними, тим сильніше незадоволеність клієнта і навпаки. Ступінь задоволеності клієнта відбивається на зростанні його довіри до конкретної туристської організації, на формуванні кола постійних клієнтів і позитивно впливає на створення позитивного іміджу туристської організації.

Мотив, як визначальний компонент попиту на туристичний продукт/послугу, повинен бути покладений в основу діяльності туристичних організацій. При цьому важливо, з одного боку, вивчати мотиви споживача і на цій основі створювати адресний туристичний продукт/послугу, з іншого,

активно впливати на існуючі мотиви і їх формування.

Таблиця 2.1.

Пріоритети вибору споживачами туристичних фірм

Пріоритети вибору	Частка (%)
Поради друзів та знайомих	35,8
Ціна	26,1
Особистий досвід спілкування з організацією	19,2
Набір послуг	16,7
Термін і досвід роботи організації на туристичному ринку	14,3
Кваліфікація персоналу	10,8
Реклама в засобах масової інформації	5,6
Рейтинг туристичної фірми	3,9
Інформація про туристичну фірму в інтернеті	3,4
Зручне місце розташування офісу	2,8
Інше	6,4

1. Формування конкурентних переваг туристичних організацій на основі використання туристських мотивів. Виявлення і використання туристських мотивів повинні стати найважливішою стратегією організацій індустрії туризму, орієнтованої на визначення ринкових потреб і створення таких видів турпродукту, які відображають вимоги певних сегментів ринку. Сегментування туристичного попиту має тенденцію до нескінченності, що пов'язано зі зростаючими потребами сучасної людини до організації відпочинку. В даний час налічується понад 300 видів і підвидів подорожей, що здатні задовольнити найрізноманітніші бажання і потреби туристів.

При виборі туристичної послуги споживач керується цілим комплексом мотивів, з яких лише деякі мають істотну значущість, а решта вторинні. Класифікувати мотиви придбання турпослуги можна наступним чином [14]:

- єдиний, чітко переважаючий і обґрунтований мотив. Наприклад, головна мета подорож на байдарці по вибраному маршруту - основна, всі інші цілі вторинні і не мають вирішального значення при виборі туристичної послуги;

- один превалюючий мотив і кілька вторинних, рішення про вибір яких може бути прийняте при відповідному збігу обставин під час поїздки (наприклад, головний мотив - екскурсійний тур в Париж, реалізація додаткової програми визначається перевагами туриста);
- головний мотив і кілька чітко виділених супутніх (наприклад, пляжний відпочинок та екскурсійна програма).

Таким чином, перед організаціями, що функціонують у сфері туристичного бізнесу, стоїть завдання розробки та пропозиції споживачам унікальною в своєму роді туристської послуги, що максимально враховує їх мотиви і спрямованої на задоволення їхніх ключових потреб.

Аналіз спонукаючих мотивів для українських туристів при виборі напрямку подорожі представлений в таблиці 2.2.

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що з 2014 по 2017 рік частка споживачів, що мають цілий комплекс мотивів, збільшилася більш ніж у два рази (з 37,8% до 79,6%). За аналізований період змінилися переваги споживачів, виростили вимоги туристів до якості туристського продукту (96,5% респондентів воліють комфортабельні умови відпочинку) і надійності країни перебування (92,1%).

Розуміння туристських мотивів дозволяє впливати на попит і пропозицію і, як наслідок, підвищення привабливості організації та зростання її конкурентоспроможності за рахунок задоволення потреб клієнта в конкретному туристському продукті. Слід враховувати, що кожна подорож пов'язана з певними страхами і побоюваннями, які потенційний клієнт повинен подолати. Ступінь задоволеності споживача туристською послугою багато в чому залежить від того, як турист впорається з цим завданням, що необхідно враховувати при формуванні портфеля турпродуктів і їх подальшої реалізації.

Виділяють шість груп бар'єрів, облік яких дозволить організаціям, функціонуючим на ринку туристичних послуг, підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок формування і пропозиції клієнтам індивідуальних турпродуктів [14]:

- фізичний бар'єр - характеризується побоюваннями, пов'язаними з кліматичної адаптацією, непереносимістю метеоумов, страхом тривалих

переміщень тощо;

- психоемоційний бар'єр виникає через страх нервового напруження, стресових ситуацій, психічного дискомфорту, пов'язаного з побоюваннями з приводу умов проживання, обслуговуванням і ще цілого ряду факторів;
- психологічний бар'єр формується на основі негативної інформації, отриманої з офіційних джерел та засобів масової інформації, а також невтішних відгуків людей, що побували в країні;
- комунікативний бар'єр виникає через незнання мови, невміння користуватися місцевими засобами пересування в країні перебування тощо;
- економічний бар'єр характеризується побоюваннями у зв'язку з майбутніми фінансовими витратами, можливою нестачею грошей в поїздки тощо;
- культурний бар'єр формується через незнання або непереносимості національно-культурних особливостей країни перебування.

Крім загальних бар'єрів, туристичним організаціям доцільно у своїй діяльності враховувати особливості кожного туриста, а саме: національність, соціально-економічне становище в суспільстві, вік, стать, мова, освіта і туристський досвід (частоту здійснення подорожей).

Крім загальних бар'єрів, туристичним організаціям доцільно у своїй діяльності враховувати особливості кожного туриста, а саме: національність, соціально-економічне становище в суспільстві, вік, стать, мова, освіта і туристський досвід (частоту здійснення подорожей).

Таблиця 2.2.

Спонукаючі мотиви українських туристів при виборі відпочинку за кордоном (%)

	Сфера інтересів	
--	------------------------	--

Годы	Клімат, природні умови	Комфорт	Екзотика	Репутація країни перебування	Спілкування в країні перебування	Культура країни	Комплексний інтерес
Літо 2014	64,5	54,0	41,0	69,4	38,2	12,0	37,8
Літо 2015	78,2	73,7	52,3	57,2	49,4	20,4	48,9
Літо 2016	81,0	88,4	68,5	59,0	49,5	30,5	51,4
Літо 2017	89,3	96,5	73,4	92,1	57,1	66,4	79,6

Таблиця 2.3.

Побоювання українських туристів при поїздках на відпочинок за кордон (%)

Стать та вік	Типи бар'єрів						Загальний рівень побоювань
	Фізичний	Психоемоційний	Психологічний	Комунікативний	Економічний	Культурний	
Чоловіки у віці 25-35 років	7,2	4,0	9,2	10,1	27,6	15,8	11,2
Чоловіки у віці 36-45 років	20,4	15,7	21,4	39,0	4,3	24,7	18,6
Чоловіки у віці 46-55 років	53,7	22,0	43,1	47,7	9,3	24,3	30,4
Жінки у віці 25-35 років	21,6	8,8	28,0	22,1	37,5	33,0	26,1
Жінки у віці 36-45 років	48,6	27,3	19,3	38,0	20,0	11,4	24,3
Жінки у віці 46-55 років	84,5	43,0	29,5	49,7	51,7	25,1	46,7

В останні десятиліття туризм перетворився на провідну економічну галузь, він прямо чи опосередковано пов'язаний з багатьма галузями виробництва. На його розвиток впливають різноманітні фактори - технологічні, економічні, соціальний і культурний стан суспільства, нові знання, що здобуваються людьми. Одночасно він відображає і таке соціальне явище, як поліпшення якості життя людей і всі зростаючі потреби до індивідуалізації та

персоналізації туристичних продуктів і послуг. Все це, так само як і функціонування в умовах жорсткої конкуренції, вимагають від організацій індустрії туризму розробки продуктів і послуг з урахуванням специфіки потреб окремих груп клієнтів і орієнтованих на певні сегменти споживчого ринку. Це передбачає вивчення мотивацій що визначають покупку конкретного турпродукту клієнтом з метою подальшого впливу на споживчий попит.

Істотним елементом в боротьбі за клієнта, і як наслідок зростання конкурентних переваг, є врахування можливих бар'єрів для подорожей, який призводить до подальшої диверсифікації туризму та створенню туристичних послуг з відмітним якістю, новизною та іміджем. Створення конкурентоспроможного туристичного продукту передбачає вивчення і прогнозування попиту та стимулювання збуту на потенційному туристичному ринку, розробку стратегії і тактики поведінки на ньому. Зрештою конкурентну перевагу отримують ті туристичні організації, які всебічно враховують особливості споживчого сприйняття послуг і повною мірою використовують існуючі технології впливу на цей процес.

2.2. Оцінка конкурентного статусу організації на ринку послуг

Турфірма «Візит» розпочала свою діяльність в 2005 р На сьогоднішній день «Візит» надає повний пакет пропозицій для туристів: бронювання номерів у готелі, трансфери, екскурсійні програми. Туристська фірма «Візит» - це нове підприємство, ефективно працюючий на туристичному ринку. Але, не дивлячись на це, велике бажання працювати, ентузіазм співробітників, висока якість туристичного продукту, широке розмаїття маршрутів і програм дозволило турагентству впевнено зайняти гідне місце в українському туристичному бізнесі. ТОВ «Візит» має сайт, де можна дізнатися детальну інформацію про країни і вибрати тур в режимі он-лайн.

Сьогодні спектр зарубіжних маршрутів і пропозицій дозволяє будь-якому клієнту вибрати саме те, що його влаштовує і за ціною і за набором послуг. ТОВ «Візит» пропонує такі тури, щоб туристи, з'їздивши один раз, знову поверталися в цю фірму, ставши постійними клієнтами, і рекомендували б цю

фірму своїм друзям і близьким. ТОВ «Візит» організовує найрізноманітніші групові та індивідуальні поїздки туристів: пізнавальні поїздки, автотуризм, тури на семінари, тури на навчання, пригодницькі поїздки, тури на лікування, круїзи, тури на відпочинок і т.д.

ТОВ «Візит» прагне залучити самих різних клієнтів, і тому пропонує поїздки будь-якого цінового рівня з розміщенням у готелях найрізноманітніших категорій, від чисто туристських тризіркових готелів до найшикарніших готелів. Туристська фірма у своїй роботі робить особливий наголос на якість обслуговування туристів за кордоном.

Турагентство пропонує тільки хороші готелі, пропонуючи тільки найцікавіші маршрути, і підбираючи оптимальні терміни поїздок. ТОВ «Візит» організовує поїздки українських громадян в усі країни світу, в усі пори року - на кращі світові курорти. Влітку - це Середземномор'я: Ніцца, Анталія, Кемер, Белек, Сіде, Аланія, тощо.

Туристи розміщуються в готелях категорії 3-5 зірок, харчування - від європейського сніданку до все включено. На місцях пропонується широкий спектр екскурсійних послуг: і включених у вартість туру (зазвичай це оглядові екскурсії по місту та відвідування найбільш значних пам'яток), і тих, що надаються за додаткову плату.

Кожен турист забезпечується страховкою. Для всіх своїх туристів ТОВ «Візит» забезпечує візову підтримку. Вартість туру залежить від мети, набору пропонованих послуг, категорії розміщення тощо. Пропонуються як недорогі від 300 дол. США, так і дорогі ексклюзивні тури.

У ході дослідження конкурентного середовища були визначені основні показники, що характеризують діяльність турфірм м. Тернополя: обсяг туристського потоку, види послуг, що надаються, віковий склад клієнтури, види турів, рівень обслуговування туристів, рекламно-інформаційна діяльність турфірм.

Для більш конкретного і наочного виявлення конкурентних позицій був використаний метод побудови карт стратегічних груп. Цей метод порівняння конкуруючих фірм є досить ефективним.

Стратегічна група складається з конкуруючих фірм з однаковим підходом до конкуренції і однаковим становищем на ринку.

Карта - зручний засіб для аналізу положення в цілому на ринку туризму і для визначення позиції кожної фірми, що входить в даний ринок. Особливо наочна карта, коли конкуруючі виробники численні і кожного окремо оцінювати недоцільно.

Карта стратегічної групи складається шляхом нанесення по горизонталі і по вертикалі двох змінних величин, значущих з точки зору реалізації продукції, ринкової позиції кожної з конкуруючих фірм. По осях можуть бути відкладені різні показники. У нашому випадку це - вік клієнтів, основні напрямки діяльності турфірми, домінуючий вид туризму, клас обслуговування туристів і т. д.

Карти були побудовані по невеликих турфірмах, що б дати більш адекватну оцінку конкурентного середовища, так як ТОВ «Візит» не є туроператором.

Була побудована карта стратегічних груп за такими показниками, як «клас обслуговування» і «домінуючий вид туризму» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Карта стратегічних груп (домінуючий вид туризму - клас обслуговування)

Домінуючий вид туризму	Клас обслуговування		
	економний	туристський	«люкс», перший клас
Шоп-тури	Б.М.В.	Босфор	-
Експурсійні тури	VIP тревл Мандри	Гулівер тур Шафран	Галінтур
	Планета Край відпочинку Гулівер тур	Б.М.В.	
Діловий туризм	-	-	Маршал тур

Спортивний туризм	-	-	Шафран
Паломницький туризм	Планета	Планета	
Освітній туризм	Планета Шафран	Планета Шафран	Галінтур
Лікувальний туризм	Планета Гулівер тур	Галінтур	Галінтур Шафран
Пляжний туризм	Галінтур Шафран Край відпочинку VIP тревл Мандри Планета Гулівер тур Б.М.В.	Планета Шафран VIP тревл	Галінтур VIP тревл

По даній карті були зроблені висновки:

1. Самими численними є такі стратегічні групи:

- організація пляжних турів економ-класу;
- організація пляжних турів туристичного класу;
- організація екскурсійних турів економ-класу;
- організація екскурсійних турів туристського класу.

2. Погано представлені на ринку діловий і спортивний туризм. У діловому туризмі «Маршал Тур» є єдиним представником. А на спортивному туризмі так само спеціалізується тільки «Шафран».

3. Єдиним представником паломницького туризму є «Візит». У цій сфері вони не мають конкурентів.

4. Шоп-тури пропонують тільки дві турфірми - «Б.М.В.» і «Босфор», проте їх тури відрізняються за класами обслуговування.

5. Сфера пляжного туризму має найвищу конкуренцію, тому що представлена майже всіма турфірмами.

Аналогічним чином була побудована карта за показниками «напрямок діяльності» і «клас обслуговування». Ця карта дозволила зробити наступні висновки:

1. Найбільша щільність турфірм спостерігається у напрямках: відправка жителів Тернополя та області по Україні економ-класом і туристським класом; відправка за кордон економ-класом.

2. Низький рівень конкуренції відзначений на ринку при пропозиції турпродуктів першого класу і класу «люкс».

Також параметрами для дослідження були обрані напрямки діяльності турфірми і вік клієнтів.

Висновки з даної карти полягають у наступному:

1. Основними напрямами діяльності тернопільських турфірм є:

- організація турів по Україні для людей у віці 17-30 років і 31-50;
- організація турів закордонних турів по всім віковим категоріям.

2. Конкурентами фірми «Візит» є всі фірми, оскільки вона представлена у всіх запропонованих сегментах.

3. Менша інтенсивність конкуренції проявляється на ринку, орієнтованому на прийом і обслуговування іноземних туристів.

4. Мережа прямих продажів Шафран є монополістом на таких напрямках діяльності, як:

- прийом та обслуговування іноземних туристів у віці 7-16 років;
- прийом та обслуговування іноземних туристів старше 50 років.

По карті «вік клієнтів - види турів» були зроблені наступні висновки:

1. Основна щільність конкуренції склалася на сегменті ринку, де турпродукт пропонується для індивідуальних туристів.

2. Турфірми не орієнтовані на пропозицію групових турів для дітей у віці 7-16 років і для осіб старше 50 років.

Розглянувши всі карти в цілому, виявлено велику кількість стратегічних груп, що свідчить про високий ступінь конкуренції на ринку туризму. У сформованій ситуації фірми змушені конкурувати як усередині своєї групи, так і між групами. У той же час існують і вільні ніші, які відкривають досить широкі можливості для турфірм, що входять в ринок.

Сучасна туристична індустрія є однією з найбільш високодохідних галузей у світовій економіці. Сьогодні в Україні видано близько 6 тисяч

туроператорських та турагентських ліцензій. Тому на ринку туристичних послуг висока ймовірність не витримати конкуренції. Для успішного функціонування необхідно вибрати правильних партнерів (туроператорів) і правильне місце розташування агентства. Можливості та загрози, сильні і слабкі сторони бізнесу розглядаються в **SWOT** аналізі.

Перелік факторів у контексті можливостей та загроз зовнішнього середовища узагальнено в таблиці 2.4.

На основі отриманих результатів стосовно критеріїв зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного туристичного підприємства формуємо матрицю SWOT (рис. 2.2, на основі [38, 39]).

Проведений аналіз особливостей функціонування туристських агентств міста Тернополя показав, що на даному етапі свого розвитку якість надаваних послуг з кожним роком покращується, конкуренція туристичних фірм залишається високою, партнерами турфірми стають з примусу, так як вижити в умовах жорсткої конкуренції нелегко.

Таблиця 2.4

Фактори зовнішнього середовища тур фірми «Візит»

Середовище	Можливості	Загрози
Демографічні фактори		
у зовнішньому середовищі	- високий рівень гостинності (особливо у зеленому туризмі)	- низький соціокультурний рівень - незнання іноземних мов - висока криміногенність - насиченість внутрішнього туризму
у міжнародному середовищі	- велика кількість молодого населення, яке є дуже мобільним та обирає спортивний відпочинок - прагнення до відвідування нових територій - зростання доходів населення	- підозріле ставлення до нових продуктів на ринку
Інфраструктурні фактори		
у зовнішньому середовищі	- близькість розміщення до цільових ринків - зростання кількості закладів розміщення та харчування	- низька якість та висока ціна розміщення - низька якість доріг, аеропортів, вокзалів, громадського

	- позитивна еколого-рекреаційна та історико-культурна спадщина	транспортного перевезення - складність паспортно-митного контролю - дороге кредитування
У міжнародному середовищі	- високий рівень розвитку рекламних технологій - бурхливий розвиток туристичного бізнесу та його суб'єктів для співпраці - легкість фінансового партнерства	- перенасиченість ринку різними туристичними продуктами
Політичні (державні) фактори		
У зовнішньому середовищі	- розвиток програм підтримки розвитку туризму (особливо зеленого та активного)	- постійні політичні кризи - складність ліцензійного та зовнішньо-економічного регулювання
У міжнародному середовищі	- наявність ефективних законів, що регулюють туристичну діяльність - нижчі ставки по кредитах та податки з прибутків	- посилення податкового тиску - посилення політики протекціонізму внутрішніх ринків

У той же час попит на туристичні послуги буде зазнавати деякі зміни, що пов'язано з появою нового типу споживача на ринку туризму. Турист майбутнього високо інформований і освічений, він дуже вимогливий і вибагливий, мобільний і індивідуальний, він прагне жити повним життям і отримати від цього життя масу всіляких вражень.

Поле 1 - Стратегії, при розробці яких використовувалися сильні сторони фірми для реалізації можливостей, які з'являються на ринку

У даному випадку доцільно використовувати «стратегію диференціації». Виробляючи тури різної модифікації, збільшується ймовірність того, що для великого кола потенційних споживачів він виявиться досить привабливим. Доступ до різних груп клієнтів, що збільшує обсяг реалізації. В даному випадку потрібно приділити велику увагу паломницького туризму, тому ТОВ «Візит» одна з небагатьох турфірм представляють даний вид туризму. Конкуренція на даному сегменті ринку не велика, але при цьому попит на дану послугу є, тому фірма може стати монополістом на даному сегменті ринку.

Поле 2 - стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз.

Тут можливо застосувати «стратегію інновацій» або «стратегію відмінностей». Але «стратегія інновацій» використовується тими фірмами, які слідуєть за лідером. На даному етапі фірма не здатна реалізувати цю стратегію, але вона може бути використана в майбутньому, у разі розширення турфірми. А «стратегія інновацій» дуже актуальна на даному етапі. Нові технології, товари та способи задоволення потреб клієнтів. В якості нової турпослуги можна запропонувати, «освітній тур», що передбачає надання послуги ще до перебування в місці її традиційного виконання. Це означає, що якщо студент хоче навчатися в тій чи іншій країні, він купує тур, у вартість якого входить не тільки безпосереднє навчання і проживання в місці його перебування за кордоном, але також і ознайомчі лекції про культуру, мову, особливості країни, в якій він буде навчатися.

Зустрічі проводяться з представниками з університетів усього світу. Таким чином, тур починає «працювати» на клієнта ще до від'їзду за кордон. «Сімейний відпочинок» зі спеціальною екскурсійною програмою для дітей (ознайомлення з культурою, традиціями, звичаями тієї чи іншої країни + вивчення основ мови, найпримітивніших фраз, у формі гри), яка вже входить у вартість туру. Крім того, використання нових технологій (наприклад, сучасні Інтернет-програми на основі супутникового зв'язку та ін.), Пошук нових зарубіжних партнерів та освітніх установ, а також організація заходів та фестивалів на рівні міста та співпрацю з іншими фірмами дозволять ТОВ «Візит» стати досить конкурентоспроможним і прибутковим підприємством.

Поле 3 - стратегії, які мінімізують слабкі сторони фірми при використанні можливостей ситуації.

Тут це «стратегія мінімізації витрат». Більш висока рентабельність продажів. Низькі ціни. Може досягатися за рахунок налагоджених контактів з постачальниками послуг. Низьких цін ми можемо досягти при отриманні максимально високих комісій туроператорів. Для отримання цих комісій існує два шляхи, або наймати менеджерів, які мають ці комісії, або брати участь у щорічних конкурсах між турфірмами, що влаштовуються туроператорами.

Поле 4 - стратегії, які мінімізують слабкі сторони фірми та загрози, що з'являються у зовнішньому середовищі.

«Стратегія оперативного реагування». Швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Якщо адаптуватися швидше за конкурентів, то фірмі представиться можливість отримати додаткові прибутки у зв'язку з тимчасовою відсутністю конкурентів нового, модифікованого товару/послуги. В умовах кризи, наприклад можна створити якийсь грошовий фонд з якого будуть братися гроші, в разі зростання курсу долара і євро, і куди вони будуть вкладатися в разі падіння.

2.3. Аналіз результативності діяльності ТОВ «Візит» на ринку туристичних послуг

Метою даного дослідження є удосконалення інструментів управління підприємством при загостренні конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг, тому доцільно проаналізувати внутрішнє, зовнішнє і ринкове середовище і його фактори саме в розрізі галузевого середовища та середовища тих туристичних ринків, на яких підприємство реалізує туристичні продукти. Для аналізу ефективності управління діяльністю підприємства на ринку туристичних послуг, окреслення сильних та слабких сторін такого управління, доцільно провести аналіз ліквідності, фінансової стійкості і платоспроможності товариства, дати оцінку його фінансових результатів і організаційної структури.

Організаційна структура підприємства є лінійного характеру і має вигляд, зображений на рис. 2.3.

Головними сильними сторонами організації є досвідчений та кваліфікований штат працівників, особливо обслуговуючий персонал, який є постійно працюючим у компанії, має відповідні сертифікати та ліцензії на обслуговування груп у турах спортивного та активного характеру.

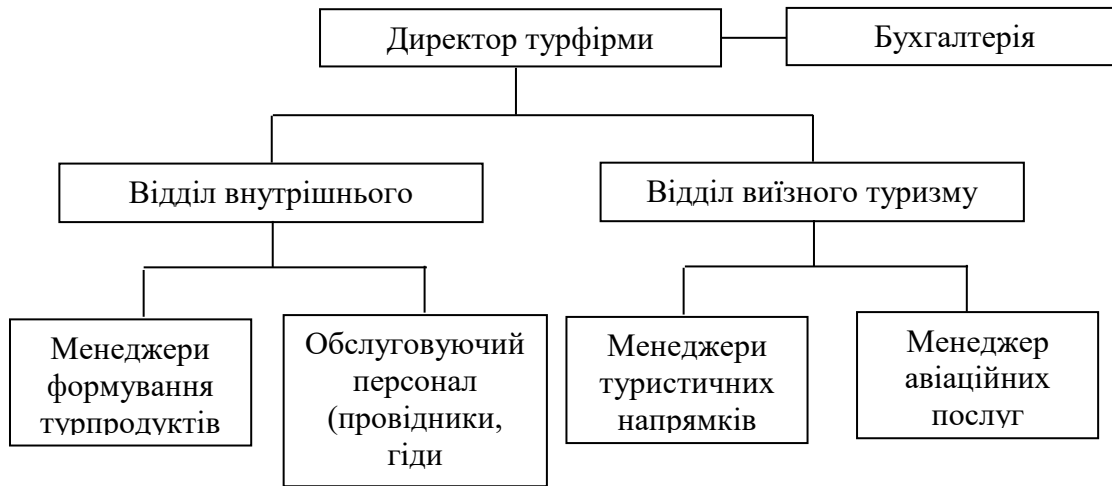


Рис. 2.3. Організаційна структура тур фірми ТОВ «Візит»

Слабкою стороною організаційної структури є відсутність відділу маркетингу та відсутність окремих функціональних центрів у структурі підрозділу формування туристичного продукту. Раніше було визначено, що виключно важливе значення має процес постачання сторонніх послуг для створення туристичного продукту, який повинен мати самостійний функціональний відділ у структурі організації.

Стосовно зовнішніх факторів, то ми їх раніше поділили на 3 групи:

1. Демографічні фактори: у зовнішньому середовищі (у регіоні обслуговування туристів) та у міжнародному середовищі (у регіоні реалізації туристичних продуктів).

2. Інфраструктурні фактори: у зовнішньому середовищі (постачальники первинних послуг та надавані похідних послуг, рівень сервісу, наявність та доступність закладів та товарів першої необхідності) та у міжнародному середовищі (конкуренти на зовнішніх ринках, наявність та відкритість до співпраці партнерів-посередників, присутність у регіонах спеціальних туристичних програм та комітетів, у роботі яких можна брати участь)

3. Політичні (державні) чинники: у зовнішньому середовищі (політична стабільність, податкові пільги та надмірне навантаження, державні програми розвитку та сприяння туризму, екологічне регулювання, ліцензійне регулювання спеціальних органів тощо) та у міжнародному середовищі

(законодавче регулювання процесу реалізації тур продукту та відправлення туристів за кордон тощо).

Баланс підприємства є низько ліквідним (не виконується умова $НЛ > НТЗ$, $ШР > КТ$, $ПР > ДТ$, $ВР < ПП$ в жодному із аналізованих періодів, таблиця 2.5).

Щодо ліквідності туристичної фірми ТОВ «Візит» то вона є досить задовільною (коефіцієнт поточної ліквідності наближається до значення 1.82, таблиця 2.6), це говорить про ймовірну можливість товариства розрахуватись з своїми фінансовими зобов'язаннями. Отже, підприємство має високі можливості одержання необхідних кредитних ліній у кредитних організаціях (такий показник часто використовують банківські та інвестиційні установи). Це відкриває можливість для фінансового забезпечення проектів по виходу на закордонні ринки та безумовно є сильною внутрішньою стороною діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу туристичної фірми ТОВ «Візит» за період 2015-2017 рр.

Групи в залежності від ступеня ліквідності	Станом на кінець		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.
ПАСИВИ			
НТЗ найбільш термінові зобов'язання	221,8	297,9	384,9
КТ короткотермінові пасиви	174,2	188,6	220,3
ДТ довготермінові пасиви	370,5	415,0	490,0
ПП постійні (стійкі) пасиви	1301,6	1328,4	1343,3
АКТИВИ			
НЛ найбільш ліквідні активи	58,9		73,2
ШР швидко реалізовані активи	279,0	358,0	452,4
ПР повільно реалізовані активи	353,8	379,6	442,8
ВР важко реалізовані активи	1376,4	1430,8	1470,1

*2014 р.: $НЛ < НТЗ$; $ШР > КТ$; $ПР < ДТ$; $ВР > ПП$

**2015 р.: $НЛ < НТЗ$; $ШР > КТ$; $ПР < ДТ$; $ВР > ПП$

***2016 р.: $НЛ < НТЗ$; $ШР > КТ$; $ПР < ДТ$; $ВР > ПП$

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають

усі вище згадані види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції (послуги). Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Фінансовий стан - це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства. Тому метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, кредиторами та іншими установами.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти оцінки ліквідності та платоспроможності тур фірми
ТОВ «Візит» за 2015-2017 рр. [розроблено автором]**

Показники	Станом на кінець		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Величина власних оборотних засобів	295,7	312,6	363,2
Маневреність власних оборотних засобів	0,199	0,197	0,202
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,74	1,64	1,60
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,86	0,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,15	0,13	0,12
Доля оборотних засобів в активах	0,33	0,36	0,40
Доля власних оборотних засобів в загальному об'ємі поточних активів	0,43	0,39	0,38
Доля виробничих запасів в поточних активах	0,411	0,373	0,368
Доля власних оборотних засобів у покритті запасів	0,97	0,98	0,96
Коефіцієнт покриття запасів	1,79	1,90	1,81

Має місце нормальний рівень платоспроможності, який характеризується співвідношенням $ВОЗ - ЗЗ < 0$ і $НДФЗЗ - ЗЗ > 0$ (Таблиця 2.7). Така ситуація найчастіше зустрічається, при цьому власних оборотних засобів, короткотермінових кредитів та позик, а також можливостей отримання авансів і товарів в кредит достатньо для формування запасів і затрат.

Таблиця 2.7

Характеристика фінансового стану турфірми ТОВ «Візит» за період 2015-2017 рр.

Показники	Станом на кінець		
	2015	2016	2017
Запаси і затрати (ЗЗ)	303,8	318,4	377,5
Власні оборотні засоби (СОС-ВОЗ)	295,7	312,6	363,2
Об'єм нормальних джерел формування запасів і затрат (НИФЗЗ-НДФЗЗ)	510,2	566,6	643,4
Надлишок або недостача ВОЗ (ВОЗ – ЗЗ)	-8,1	-5,8	-14,3
Надлишок або недостача величини основних джерел формування запасів і затрат (НДФЗЗ – ЗЗ)	206,4	248,2	265,9

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язано із перспективною його платоспроможністю, її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу. Оцінка фінансової стійкості має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості турфірми ТОВ «Візит» за період 2015-2017 рр.

Показники	Рекомендоване значення	Станом на кінець		
		2015	2016	2017
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	> 0,5	0,64	0,62	0,56
Коефіцієнт фінансової залежності	<1,7	1,53	1,61	1,80
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,23	0,24	0,27
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0.5	0,35	0,38	0,45
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень		0,27	0,29	0,33
Коефіцієнт довгострокового залучення довгострокових вкладень		0,22	0,24	0,27
Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,48	0,46	0,45
Коефіцієнт співвідношення позичкових і власних засобів	<1	0,59	0,68	0,82

Коефіцієнт концентрації власного капіталу – в 2017 році наблизився впритул до рекомендованого значення, а це свідчить про негативні тенденції стосовно власного капіталу. Кредитні та інвестиційні установи будуть підозріло ставитись до надання позичкових чи інвестиційних фінансових ресурсів, а це відобразиться на схемах кредитування зовнішньої діяльності досліджуваного

підприємства. При цьому коефіцієнт концентрації залученого капіталу також наблизився до рекомендованої межі. Свідомо виникає висновок про реструктуризацію капіталу підприємства, що стало результатом додаткових залучень фінансових ресурсів у 2017 р.

Підприємство є досить залежним від кредиторів, оскільки коефіцієнт фінансової залежності перевищив рекомендоване значення. Це знову таки свідчить не на користь фінансування зовнішніх проектів, які пропонуються в даному дослідженні, за рахунок зовнішніх кредитних ресурсів. Банки та інвестиційні компанії поставлять досить жорсткі умови стосовно повернення коштів (високі відсотки та гарантії сплати).

Повільне зростання коефіцієнту маневреності та його низьке значення свідчить про низьку частку власних оборотних засобів у структурі власного капіталу. Це створює перешкоди для легкого маневрування внутрішніми оборотними ресурсами підприємства і свідчить про необхідність зовнішніх джерел оборотних коштів.

Таким чином, із даних таблиці 2.8 впливають дві слабкі сторони внутрішньої фінансової діяльності підприємства – це низька маневреність власних оборотних засобів, що вимагає зовнішніх джерел фінансування для реалізації пропонованих проектів, та з іншого боку не зовсім позитивні показники фінансової стійкості, які призведуть до низької довіри з боку кредитних установ та до дорогих кредитних ресурсів.

Таблиця 2.9

Горизонтальний аналіз фінансових результатів турфірми ТОВ «Візит» за 2015-2017 рр.

Показник	Станом на кінець					
	2015		2016		2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виручка від реалізації	1375,3	100	2007,5	146,0	2227,6	162,0
Собівартість	750,1	100	1145,5	152,7	1295,3	172,7
Комерційні витрати	200,3	100	251,7	137,9	290,1	149,1
Управлінські витрати	204,7	100	340,2	125,7	356,6	144,8
Прибуток валовий	220,2	100	270,2	166,2	285,6	174,2
Прибуток балансовий	58,6	100	90,9	155,1	114,2	194,9
Податок на прибуток	14,65	100	22,73	155,1	28,55	194,9
Чистий прибуток	43,95	100	68,17	155,1	85,65	194,9
Вилучені засоби	24,4	100	44,0	180,4	66,0	270,4

Нерозподілений прибуток звітного періоду	19,55	100	24,17	110,0	19,65	60,4
------------------------------------------	-------	-----	-------	-------	-------	------

Головною метою створення та подальшої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту, не залежно від виду його діяльності чи форми власності, є отримання кінцевого фінансового результату, тобто прибутку. Отже, фінансовий результат - це прибуток або збиток який отримує господарюючий суб'єкт внаслідок своєї діяльності. Таким чином, фінансовий результат є одним з найважливіших економічних показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності та дає можливість зробити комплексну оцінку ефективності діяльності.

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні даних фінансової звітності та основних фінансових показників за останній звітний період із даними за попередні періоди. Такий аналіз дає змогу виявити тенденції змін окремих статей фінансової звітності та фінансових показників у часі, а також зробити висновки щодо кількісних змін в активах, ресурсах, доходах і витратах підприємства протягом визначеного періоду часу. Для проведення горизонтального аналізу і виявлення позитивних або негативних тенденцій у діяльності досліджуваного підприємства протягом звітних періодів використовуємо фінансову звітність за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.10

Зведена таблиця показників рентабельності поточної діяльності турфірми ТОВ «Візит» за період 2015-2017 рр., %

Показник	Станом на кінець		
	2015	2016	2017
Рентабельність виробництва:			
по валовому прибутку	83,3	75,3	72,0
по чистому прибутку	5,1	5,2	5,7
Рентабельність продукції:			
по валовому прибутку	45,5	42,9	41,9
по чистому прибутку	2,8	2,9	3,3

Основні висновки із таблиць 2.9 і 2.10 стосовно внутрішніх параметрів підприємства наступні:

1. Управлінські витрати у аналізованих періодах зростали повільніше, аніж фінансова результативність підприємства (валовий та чистий прибуток). Це свідчить про ефективність управління підприємством (сильна внутрішня сторона);

2. Нерозподілений прибуток підприємства знизився у 2017 році порівняно із 2016 роком (як наслідок збільшення інвестицій за рахунок чистого прибутку) і становить лише 19 650 грн. Цієї суми явно недостатньо для фінансування зовнішніх проєктів.

3. Рентабельність виробництва та продукції по валовому прибутку знизилась. Оскільки собівартість зростала повільніше аніж валовий прибуток, то головним поясненням такого стану речей є збільшення вартості основних фондів. Підприємство демонструє значні фінансові інвестиції за останній рік у порівнянні із попередніми періодами. З одного боку зростає фондоозброєність (як сильна сторона), з іншого боку знижуються фінансові ресурси, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства (як слабка сторона).

Висновки до розділу 2

В останні десятиліття туризм перетворився на провідну економічну галузь, він прямо чи опосередковано пов'язаний з багатьма галузями виробництва. На його розвиток впливають різноманітні фактори - технологічні, економічні, соціальний і культурний стан суспільства, нові знання, що здобуваються людьми. Одночасно він відображає і таке соціальне явище, як поліпшення якості життя людей і всі зростаючі потреби до індивідуалізації та персоналізації туристичних продуктів і послуг. Все це, так само як і функціонування в умовах жорсткої конкуренції, вимагає від організацій індустрії туризму розробки продуктів і послуг з урахуванням специфіки потреб окремих груп клієнтів і орієнтованих на певні сегменти споживчого ринку. Це передбачає вивчення мотивацій що визначають покупку конкретного турпродукту клієнтом з метою подальшого впливу на споживчий попит.

Істотним елементом в боротьбі за клієнта, і як наслідок зростання конкурентних переваг, є врахування можливих бар'єрів для подорожей, який

призводить до подальшої диверсифікації туризму та створенню туристичних послуг з відмінною якістю, новизною та іміджем. Створення конкурентоспроможного туристичного продукту передбачає вивчення і прогнозування попиту та стимулювання збуту на потенційному туристичному ринку, розробку стратегії і тактики поведінки на ньому. Зрештою конкурентну перевагу отримують ті туристичні організації, які всебічно враховують особливості споживчого сприйняття послуг і повною мірою використовують існуючі технології впливу на цей процес.

Проведений аналіз особливостей функціонування туристських агентств міста Тернополя показав, що на даному етапі свого розвитку якість надаваних послуг з кожним роком покращується, конкуренція туристичних фірм залишається високою, партнерами турфірми стають з примусу, так як вижити в умовах жорсткої конкуренції нелегко. У той же час попит на туристичні послуги буде зазнавати деяких змін, що пов'язано з появою нового типу споживача на ринку туризму. Турист майбутнього високо інформований і освічений, він дуже вимогливий і вибагливий, мобільний і індивідуальний, він прагне жити повним життям і отримати від цього життя масу всіляких вражень, він розбещений достатком пропонованих йому товарів і послуг, він непостійний і жадає різноманітності, задоволень і розваг.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗАСАДАХ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

3.1. Напрями реалізації проектного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю туристичної організації.

Комерційне управління проектом - це зазвичай компроміс між двома базисними формами організації - чистим управлінням проектом і більш стандартним функціональним вирівнюванням. Більшість туристичних фірм за кордоном, так само як і їх відділення в Україні, надає одному єдиному менеджеру повну відповідальність за проект і повний контроль над ресурсами, необхідними для його реалізації. Під час виконання своїх обов'язків він може очолити організацію, яку можна порівняти за масштабами і структурою з регулярним представництвом і відділенням і відносно не залежить від будь-яких інших відділень або персоналу.

Навпаки, у великому готельному бізнесі керуючий проектом не несе повної відповідальності за ресурси. Замість цього він повинен розділити відповідальність за них з іншими керівниками організації. У нього може бути проектна організація, що складається з невеликої кількості людей, які тимчасово залучені до постійної функціональної організації. Але функціональні менеджери зберігають свої прямі лінійні повноваження, здійснюючи моніторинг того, який внесок вносять до проекту працівники, і продовжують приймати всі рішення, пов'язані з персоналом.

Коли проект стає проектом? Де саме повинна бути проведена межа між дрібними, незначними змінами образу дій і найважливішими організаційними зрушеннями? На якій точці безліч дрібних відходів від рутини доводить до "критичної маси", яка робить управління проектом економічно ефективним?

Управління проектом може бути успішно застосоване, як правило, для виконання одноразового завдання, що визначається умовами єдиного, визначеного кінцевого результату, великим розміром і комплексністю в

порівнянні з тими завданнями і діями, які організація раніше досить успішно виконувала.

Проект, за визначенням, має містити такі дані: дату, час, коли зріла стадія життєвого циклу турпродукту буде працювати на повну потужність; дату, коли головна компанія візьме на себе оперативне управління пріоритетним підприємством, або дату, коли новий турпродукт надійде в мережу продажів по всій країні або окремому регіону.

Що стосується розміру, то тут питання спірне. Але там, де значно більше людей, грошових коштів, організаційних одиниць і часу на виконання робіт, ніж в будь-якій іншій діяльності, якою організація коли-небудь займалася, то результат, звичайно, буде позитивним. Така діяльність, навіть якщо її складові частини відомі, може легко загнати в глухий кут або в корпоративне управління. Проектний менеджмент, або управління проектами, підсилює логічне наближення до нових змін рішень і скорочує управлінську роботу до розумної межі. Наприклад, велика транснаціональна туристична сервісна компанія з багаторічним досвідом в реконструкції туристських офісів створила проектну організацію з реконструкції великого числа її туристських представництв і офісів протягом двох років. І хоча кожне окреме завдання було досить легким, виконання комплексу завдань завалило б роботою адміністративну організацію, якби застосовувався рутинний менеджмент.

З точки зору залучених до нього людей і організаційних зусиль, проект може бути зображений на тимчасовому графіку у вигляді хвилеподібної кривої, поступово зростаючої до вищої точки і різко спадаючої в кінцевому результаті.

Туристичний проект починається з того, що кілька людей займаються вивченням бажаності виведення продукту на ринок попиту. Після прийняття деяких ранніх рішень щодо продовження діяльності пара десятків маркетологів, можливо, будуть займатися дизайном продукту. Далі робота переходить до туроператора і турагенцій, а також до індивідуальних агентів з продажу та, нарешті, захоплює цілі структури або мережу реалізації, як тільки продаж отримав імпульс. Цей імпульс виводить туристичний продукт "в світ", так як

агенти посилюють спробу вдало представити запропонований тур. Нарешті, ця спроба або зусилля слабшає, як тільки новий продукт втягується в рутинні маркетингові операції.

Процес злиття підприємств також демонструє зразок проекту "піднесення та спаду". Спочатку кілька вищих виконавців з кожної компанії можуть бути задіяні в обговоренні можливості злиття компаній. У міру того, як зростає інтерес, обома сторонами залучаються фінансові та юридичні радники. Збільшується число ключових штатних виконавців, які будуть надавати допомогу в плануванні процесу злиття. Потім, у міру того як угода рухається до завершення, розширюються кола виконавців, технічного персоналу і аналітиків що задіяні у визначенні змін, необхідних в процесі і після злиття. Як тільки злиття схвалено директорами та акціонерами двох компаній, повинен початися процес пошуку філософії, структур і процедур злиття двох або кількох організацій. Можливо, цей процес вимагатиме активної участі сотень або навіть тисяч людей. Зрештою, як тільки більшість змін добігає кінця, працівники вже об'єднаної корпорації повертаються до своїх звичайних обов'язків. Об'єднана корпорація досягає вихідного положення і планової діяльності. Проект по злиттю компаній підійшов до кінця.

На підприємствах туризму всякий новий проект є унікальною або рідкісною спробою існуючої управлінської групи. Недостатня ознайомленість або недолік прецеденту зазвичай призводять до розбіжності або невизначеності щодо того, як слід керувати підприємством. Старші виконавці зазвичай стурбовані більше тим, наскільки реальні початкові оцінки витрат і тимчасові зобов'язання, а управлінці нижньої ланки очікують, як правило, більш чітких вказівок, що робити.

Вирішальний критерій, який визначає проект, часто зводиться до ступеня взаємоузгодження завдань. Якщо дане завдання залежить від виконання інших робіт в інших функціональних сферах та якщо це, в свою чергу, впливає на виробничі і тимчасові витрати наступних завдань, то тут, можливо, доведеться вдатися до проектного менеджменту.

Поговоримо про подання нового товару на прикладі туристського маршруту. Плани по просуванню маршруту не можуть бути реалізовані доти, поки невідомі дати його введення. На наявність і придатність туристичних послуг впливає багато факторів, які залежать від подолання розбіжностей між маркетинговим плануванням і плануванням відділу розробок і досліджень щодо характеристик маршруту. За межами цього потрібно зменшувати безліч конфліктуючих думок, що стосуються взаємопов'язаних підходів до технічних аспектів, виробництва, збуту і фінансів. Якщо ніхто не зможе підготувати відповідний деталізований план, з яким все могли б погодитися, і якщо попередні оцінки і розрахунки повторно не витримають розгляду, а плани, представлені різними відділами, залишаться неузгодженими, то, ймовірно, буде досягнута "критична маса", що вимагає спеціального проекту.

Останній критерій, який може переважити на користь проектного управління, в кінцевому підсумку виступає як частка капіталу організації. Корпоративна частка капіталу буде, в основному, фінансовою; наприклад, провал технічного проекту вартістю 50 тис. дол. міг би поставити під загрозу 12 млн дол. річного обсягу продажів. Але тут можуть бути задіяні також і грошові втрати іншого характеру, наприклад підрив репутації компанії, якщо вона не вклалася в обіцяні, широко розрекламовані терміни реалізації проекту. І знову ж невідповідність обмеженням у часі і планованим витратам можуть зруйнувати корпоративні плани. Не так давно один виробник був змушений відмовитися від багатообіцяючої туристської продукції через те, що погано кероване підприємство поглинуло грошові накопичення, які були призначені на розробку і дослідження нового зразка. У всіх подібних випадках потужні засоби контролю управління проектами пропонують більш чітку перспективу як вкластися у встановлений розклад і бюджетні рамки, а також досягти цілей, пов'язаних з якістю виконання найголовнішого одноразового завдання організації.

Проектне управління гарантує концентрацію уваги, яка, швидше за все, знадобиться для виконання складного і незнайомого завдання. Вона дуже сильно збільшує шанси своєчасного завершення робіт в рамках бюджету при

невеликих витратах, а також дозволяє працівникам організації найкращим чином виконувати свої щоденні обов'язки під час реалізації проекту. Але ці переваги можуть бути використані тільки тоді, коли керівники вищої ланки добре розуміють унікальні особливості проектного управління та роблять необхідні кроки для його здійснення.

Це означає, що, перш за все, призначається одна людина, керуючий проектом, який бере на себе повну відповідальність за деталізоване планування, координацію і остаточний результат вжитих заходів. Керуючий проектом призначається зазвичай з менеджерів середнього рівня, і йому надається команда, яка налічує не більше 6 чоловік на 10 млн грошових одиниць витрат, відпущених на проект.

Члени команди, набрані з різних функціональних відділів, залучених в проект, безпосередньо підпорядковуються новопризначеному виконавцю. Під час роботи над проектом він має повноваженням наполягати на ретельному плануванні, а також вільно оскаржувати припущення і цілі функціональних відділів. Він відповідальний за щоденний моніторинг виконання робіт.

В рамках проекту його відповідальність і повноваження будуть міжфункціональними, такими ж як і в управлінців корпоративного рівня. Отже, необхідна постійна робота над проектом. Ця функція не може бути безпечно покладеною на вищого виконавця, постійно завантаженого роботою. Будь-який менеджер підрозділу, який був наділений оперативної відповідальністю з управління компетентним проектом, відчував себе з головою зануреним в різні справи. Проекти, на відміну від рутинної роботи, вимагають більш швидких рішень, а ясних прецедентів зазвичай не вистачає. Таким чином, генеральний менеджер, який намагається керувати одним зі своїх проектів, рідко має які-небудь путівники, що дозволяють йому зробити надійні оцінки витрат і часу, встановлюючи контроль над витратами на рівні даних зобов'язань або деталізовані цілі для кожного відділу. Через нестачу подібних прикладів він повинен сам їх винаходити. Ця процедура може відняти у нього набагато більше часу і енергії, ніж може виділити підрозділ. Отже, він не зможе приділити належної уваги проекту. Генеральний менеджер добре усвідомлює,

що витрачає більше половини свого робочого часу, намагаючись керувати проектом, котрий обіймав менш ніж десяту частину щоденного бюджету його підрозділу, в той час як загальна картина тривожно погіршується.

З цих причин управління декількома значними проектами повинно здійснюватися на тимчасовій основі.

За своєю природою проектне управління вривається в встановлену організаційну структуру, вимагаючи участі працівників різних рівнів у багатьох сферах діяльності. Через те, що для проекту необхідно одночасне прийняття рішень і дій від різних функціональних департаментів або відділів, головні взаємозв'язки і головний інформаційний потік в проекті будуть не вертикальними, а горизонтальними. Інформаційні потоки "вгору - вниз" досить незначні в добре керованому проекті. Справді, щоб послідовно здійснити свій задум, треба довести інформацію з одного функціонального напрямку до загального керівника і потім до іншого сектора за загальноприйнятими каналами. Така заплутана процедура може сприяти виведенню проекту з ладу і порушення розкладу робіт. У більшості організацій інформаційний потік просто буде сповільнюватися, якщо діяти відповідно до рутинних вимог управління проектами.

Проекти, як правило, характеризуються виключно сильними горизонтальними робочими зв'язками, які вимагають тісної співпраці та узгодження між працівниками різних функціональних відділів. Протягом програми розробки головного продукту програміст працює більш тісно з менеджером по технологічній обробці і товарним менеджером з відділу маркетингу, ніж зі старшими керівниками власного відділу. Йому знадобляться здоровий глузд і терпіння, щоб досягти успіху в боротьбі за ресурси і в той же час не зіпсувати важливі відносини і зв'язки, які можуть вплинути на його майбутню кар'єру. При необхідності у проекті має бути як горизонтальний, так і вертикальний вимір. На різних стадіях залучені до роботи над проектом співробітники, особливо ті, хто займається прийняттям технологічних рішень, що визначають витрати, нерідко мають звертатися до керівників за допомогою.

Часті зміни в проекті також викликають необхідність постійного інформування старших керівників про поточний стан проекту.

Зрозуміло, що у управлінців проектами іноді виникають сумніви, коли вони намагаються вирівняти і гармонізувати розрізнені зусилля по управлінню. Головні труднощі виникають з трьох причин: організаційні невизначеності, необхідність прийняття неординарних рішень і проблеми, викликані помилками управлінців вищої ланки (топ-менеджменту).

Багато новопризначених керівників проектами знаходять, що їх робочі відносини з главами функціональних відділів не були чітко визначені адміністрацією. Хто визначає роботу фінансовому аналітику? Хто вирішує, коли замовити необхідний матеріал перед тим, як проект буде остаточно сформований? Хто вирішує, призупинити чи роботи за новим оформлення, щоб скоротити собівартість одиниці продукції? Хто визначає кількість і пріоритетність складових туру або маршруту? Всі ці рішення безпосередньо стосуються керуючого проектом, і він часто повинен вводити свої власні правила, яким і буде слідувати. Якщо він не зробить цього належним чином, то питання будуть вирішуватися в інтересах окремих відділів і за рахунок всього проекту.

Через велику кількість рішень і ухвал, які виникають в процесі підготовки і реалізації великого проекту, а також числа відділів, які в них зацікавлені, завжди виникає можливість загострення відносин між ними. Спірними питаннями можуть бути наступні: пріоритетність маршруту, терміновість рекламного дизайну, нові товарні особливості і характеристики або необхідність в технологічних змінах після тестування на місцях. Крім того, борючись з конфліктами, керуючий проектом повинен пристосовувати внутрішній розклад кожного відділу до загального розкладу проекту, уникати кон'юнктурних проблем, уважно спостерігати за роботою відділу, щоб не допускати чергового відставання від розкладу і здійснювати реалізацію проекту в певних рамках бюджету. Він повинен робити все це одноосібно або з незначною допомогою досвідчених управлінців вищої ланки, яку так цінують лінійні менеджери.

Суворі покарання, викликані запізненням, часто змушують керуючого проектом обґрунтовувати свої рішення на відносно мізерних даних, аналізованих в поспіху. У великому туристичному проекті денна відстрочка може коштувати 10 тис. дол. тільки по оплаті праці. Менеджер навряд чи може витратити тиждень для того, щоб представити аналіз, що дозволяє заощадити компанії 5 тис. дол. Він повинен швидко діяти, навіть якщо це означає йти вперед, ґрунтуючись на власних інтуїтивних рішеннях, які могли б поставити його під звинувачення в необачності і безвідповідальності. Рішення з приводу витрати часу заради скорочення витрат, витрат заради якості, якості заради часу звичайні в більшості проектів. І керуючий проектом повинен вміти приймати ці рішення. Отже, він має особливу потребу в підтримці менеджерів вищої ланки.

Через велику кількість проектів і відсутність загальної термінології щодо нових технологічних методів проектного менеджменту важко сформулювати загальний деталізований рецепт успішної діяльності. На даний момент є три головних правила:

1. Визначення мети. Займаючись незнайомою діяльністю, виконавці, залучені в проект, можуть легко збитися з правильного шляху або не виконати зобов'язань. При цьому доведеться повторно виконати багато дій. Щоб мінімізувати ризик, адміністрація заздалегідь повинна:

- 1) чітко сформулювати мету;
- 2) намітити в загальних рисах масштаби і сферу діяльності із зазначенням залучених компаній, персоналу, відділів, а також приблизну ступінь їх участі;
- 3) описати бажаний кінцевий результат і його наслідки для компанії і відділів.

Визначення намірів адміністрації по-перше, дозволяє менеджеру правильно використовувати його можливості щодо поліпшення результатів проекту, по-друге, чітке визначення цілей допомагає запобігти помилкам, які управлінцям лінійного рівня можуть здатися неважливими, а старшим виконавцям - просто непомітними, по-третє, уточнення задуму проекту допомагає уникнути невірних дій на середньому рівні управління, де

вживаються заходи і безнадійні спроби вкласти в розклад і в той же час не втратити можливості по скороченню собівартості.

Вище керівництво, яке витратило багато часу на обговорення запропонованого проекту, може просто забути, що менеджерам середньої ланки, задіяним в роботі над проектом, не вистачає широти перспектив. Як буде працювати фірма при переході на повну потужність, як реорганізація продажів вплине на відносини з клієнтами або як буде скоординована діяльність головного персоналу після злиття дрібних туристських фірм - відповіді на ці питання дають менеджерам середньої ланки більш чітке уявлення про те, що буде включено в проект і що від них при цьому очікують.

2. Організація здійснення проекту. Для функціонально організованої компанії успішне управління проектом означає встановлення компромісу між двома абсолютно різними організаційними концепціями. Це включає:

1) призначення одного досвідченого менеджера, який буде керувати проектом на базі повного робочого дня;

2) організацію функції проектної адміністрації з точки зору відповідальності;

3) призначення обмеженого числа людей в команду, яка працює над проектом;

4) збереження рівноваги у владі між функціональними менеджерами і керуючим проектом.

Незважаючи на те, що попередній досвід керуючого проектом обмежувався єдиною функціональною сферою бізнесу, він повинен зуміти працювати в рамках функції генерального менеджера в мініатюрі. І не тільки бути в курсі подій, але і грати вирішальну роль прихильника і захисника проекту. Навіть для бувалого менеджера це завдання досить важке. Отже, необхідно призначити людину, чий адміністративні здібності і талант в роботі з людьми були доведені на ділі.

При необхідності деяких організаційних змін адміністрація повинна намагатися зберегти, де тільки можливо, встановлені зв'язки, що сприяють швидкому просуванню проекту. Вище керівництво покладає частину своєї

відповідальності на керуючого проектом щодо планування проекту, вирішення розбіжностей між функціональними відділами, допомоги функціональним менеджерам і моніторингу за просуванням і розвитком. Але генеральний менеджер повинен залишати за собою повноваження зі спостереження за виконанням найважливіших робіт, вирішення спорів, пов'язаних з проектом між старшими менеджерами, а також з оцінки виконання проекту менеджерами функціональних відділів.

Керуючий проектом також повинен брати на себе деякі обов'язки, виконувані зазвичай главами функціональних відділів. Вони полягають в спостереженні за успішним просуванням проекту відповідно до розкладу; в формулюванні та схваленні плану проекту; моніторингу за наданням витрат, а також в розподілі часу і коштів. Старший виконавець повинен заохочувати керуючого проектом і направляти в потрібне русло діяльність всього функціонального персоналу, що працює над проектом на базі повного робочого дня. Глави функціональних відділів, тим часом, залишають за собою відповідальність за якісне виконання технічних робіт їх підлеглими, а також за справи, які впливають на їх кар'єру.

Глави функціональних відділів можуть розглядати керуючого проектом як можливого конкурента в роботі або, принаймні, як загрозу їх кар'єрного росту. Ці труднощі можна вирішити шляхом обмеження числа людей в команді і обмеження втручання керуючого проектом у внутрішньо функціональні справи.

Через те, що керуючий проектом повинен слідувати змінам, в той час як глава відділу продовжує, як і раніше, займатися повсякденними обов'язками, між ними постійно буде конфлікт. Вирішувати ці суперечки краще без звернення до вищого керівника, так як їх загальний куратор як би випадково виявиться в ролі посередника. Обурення і роздратування послаблять просування проекту і залишать неприємний слід. Короткочасні конфлікти часто можуть бути вирішені на користь функціональних менеджерів. Цей компроміс дозволяє виконати роботу з мінімумом тертя і конфліктів.

3. Встановлення контролю над проектом. Керуючі проектом використовують такі необроблені дані, як повсякденні звіти. Необхідно встановити спеціальний контроль над часом, витратами і якістю проекту. Зазвичай результати контролю над проектом додаються до існуючої структури звіту в період реалізації проекту, а потім усуваються.

Така форма мережевого планування як метод критичного шляху (або PERT) забезпечує найкращий контроль над часом реалізації проекту. Але, не дивлячись на те, застосовуються мережеві графіки чи ні, час, необхідний для виконання різних елементів проекту, має бути встановлено спочатку. По-перше, менеджери відділів, що займаються проектом, повинні скласти перелік завдань, покладених на їх відділи. Далі вони повинні обговорити кожен з цих переліків у деталях з компетентними супервайзерами відділів, щоб встановити послідовність здійснення проекту, так як це стосується всіх структурних одиниць компанії. Потім кожен менеджер або супервайзер повинні уточнити інформацію, яка їм знадобиться. Цей перелік не тільки дозволяє керуючому проекту ретельно планувати роботу в інших відділах, але також допомагає виявляти і попереджувати протиріччя або неадекватне планування, які можуть мати місце.

Далі, спланувавши свою власну роль, кожен відділ повинен спланувати час, необхідний для виконання проектних робіт, припускаючи, що потрібна інформація приходить вчасно. Після цього може бути встановлено загальний розклад.

Поки проект знаходиться на стадії реалізації, щотижневі оглядові зборів допоможуть стежити за його просуванням за розкладом. Контроль повинен бути суворим. Так як все закладається спочатку, найперші невиконані зобов'язання вимагають негайних коригувальних дій.

Звертаючись до методів контролю над витратами в проекті, потрібно врахувати чотири правила: 1) розбити всебічні зведення витрат на дрібні бюджетні одиниці; 2) надати звіти за зобов'язаннями для тих, хто приймає рішення - програмісту, плановику, технологу-маркетологу і тощо; 3)

опрацювати ранні аналогічні звітні дані; 4) сконцентруватися на головних проблемах і можливостях.

Зобов'язання за витратами, пов'язаними із здійсненням проекту, визначаються на стадії, коли технічний, управлінський, маркетинговий і інший функціональний персонал підходить до прийняття технологічних рішень.

Досвід найрізноманітніших проектів за поданням на ринку нового товару, злиття підприємств, створення інформаційних мереж, введення організаційних змін і т. Д. Показує, що ефективний контроль якості результатів є запорукою успіху. Це означає, що треба визначити критерій виконання, який буде висловлювати мета проекту з точки зору стандартів якості і відслідковувати просування відповідно до цих стандартів.

Виконавцю під час його першого призначення на посаду керуючого проектом пристосування до нової ролі здається, ймовірно, болючим і важким. Через те, що йому не вистачає постійного лінійного авторитету, він повинен лідирувати і робити все, щоб перевершувати собі рівних.

Дуже часто в найважчі перші тижні він отримує мало підтримки від керівництва. Замість цього його можуть навіть критикувати за повільну роботу і недостатньо відчутні результати. Його можуть звинуватити за упущення і помилки в плані. Старші менеджери повинні усвідомлювати, що загнаний в кут керуючий проектом навряд чи зможе сприяти виконанню роботи. Забезпечуючи йому підтримку на самому початку і надаючи свободу дій, старший виконавець може сильно збільшити шанси на успіх проекту.

Інша критична ситуація виникає на завершальному етапі проекту. Результати направляються до головної організації, а керуючий проектом і його команда повертаються до своїх постійних обов'язків. Завдяки отриманому міжфункціональному досвіду, керуючий проектом часто "дозріває" під час роботи над проектом, стаючи більш цінним виконавцем. Але у нього можуть виникнути проблеми при переході на більш повільний, нормальний організаційний темп. Його повсякденна робота буде менш привабливою з точки зору масштабу, повноважень і можливостей самореалізації в бізнесі.

Отже, проектний менеджмент - це стійка основа стабільного розвитку, фундамент, в який треба вкласти максимум зусиль і вмінь. Адже від нього залежить вся подальша діяльність. Менеджерам всіх рівнів слід пам'ятати, що їх головна функція - керувати, а значить приймати рішення на всіх стадіях виконання завдання або проведення заходу. Наскільки правильними будуть ці рішення, залежить в першу чергу від таланту, інтуїції і знань менеджера. Але в багатьох випадках йому, ймовірно, будуть потрібні поради і рекомендації більш досвідчених менеджерів. Ті правила, які були сформульовані в цьому підрозділі, і інформація, узята за підсумками унікального досвіду, допоможуть менеджерам ТОВ «Візит», а рекомендації стануть незамінним діловим партнером путівником для створення і реалізації нових туристичних проектів.

3.2. Формування стратегічних альянсів підприємств для реалізації спільних зовнішньоекономічних проектів.

Створення стратегічних альянсів і міжфірмових мереж - об'єктивна і актуальна тенденція, яка отримує все більше поширення як умова забезпечення стійкої стратегічної позиції для компаній-партнерів, які представляють різні галузі та сфери бізнесу. Незалежно від принципів і форми управління альянсом, спільна діяльність веде до узгоджених змін в основних бізнес-процесах їх учасників. Краще тому підтвердження - поява міжфірмових мереж, де окремі або всі учасники досягають довготривало зростаючої рентабельності.

Феномен довготривало зростаючої рентабельності заснований на підвищенні ролі знань і наукомістких технологій у виробництві товарів та наданні послуг. Продукти з високою інформаційної складової мають іншу структуру собівартості, дозволяють компаніям створювати комбінацію ефектів масштабу, як з боку попиту, так і з боку пропозиції, але головне, на відміну від традиційного, індустріального виробництва, забезпечують зростаючу віддачу додаткових інвестицій.

Саме створення бізнес-мережі, побудованої на комбінації вертикальних і горизонтальних зв'язків між учасниками, з компанією-лідером в якості стратегічного центру, є необхідною умовою досягнення домінуючого

положення на ринку. Створення стратегічних альянсів і міжфірмових мереж є об'єктивною і актуальною тенденцією, яка отримує все більше поширення як умова забезпечення стійкої стратегічної позиції для компаній-партнерів, які представляють різні галузі та сфери бізнесу.

Переваги альянсів очевидні - перш за все, це зниження витрат, підвищення гнучкості, зростання ефективності оперативної діяльності, збільшення частки ринку. Ці переваги досягаються за рахунок:

- Прискореного і менш витратного проникнення на нові ринки. Можливість отримання економії від масштабу та диверсифікації операцій у сфері маркетингу і розподілу продукції стимулює активне проникнення компаньонів численні (географічні та галузеві) ринки. Витрати, зумовлені темпами проникнення і відсутністю достатньої інформації про нові ринки, як правило, перевищують можливості однієї окремо взятої компанії. Стратегічний альянс створює потенційні можливості отримання вигод від швидкого проникнення на нові ринки при утриманні витрат на низькому рівні;

- Аутсорсингу - розподілу функцій і робіт між учасниками бізнес-мережі з гарантією високих стандартів якості на кожному етапі створення продуктів чи послуг;

- Розвиток компетенцій - розвиток і поширення ключових навичок та компетенцій між партнерами робить їх діяльність більш ефективною та конкурентоспроможною;

- Спільних НДДКР - обмін ідеями та знаннями дозволяє в стислі терміни розробити нову технологію і нові продукти;

- Поділу ризиків - основні галузі світової економіки характеризуються високим рівнем конкурентної боротьби. Стратегічні альянси дозволяють скоротити або контролювати ризики, яким піддається окрема компанія;

- Синергія та конкурентні переваги - компанії можуть вступати в стратегічні альянси, щоб и отримати синергетичний ефект від спільної діяльності, а також домогтися пов'язаних з цим конкурентних переваг. Ці переваги являють собою поєднання всіх перерахованих вище позитивних аспектів діяльності стратегічних альянсів. Поєднання спрощеного виходу на

новий ринок, поділу ризиків і віз можності набуття досвіду дозволяє кожній компанії, що приймає участь в альянсі, домогтися більш вагомих результатів і істотно підвищити конкурентоспроможність в порівнянні з самостійним проникненням на новий ринок або в галузь.

Якщо партнери зможуть уникнути або нівелювати дію загроз життєздатності стратегічного альянсу (таких, як несумісність партнерів, доступ до інформації, конфлікти з приводу розподілу доходів, втрати автономності, зміна умов ведення бізнесу), то вони можуть зайняти домінуюче положення на цільових ринках і створити стійкі конкурентні переваги, що забезпечують високі вхідні бар'єри для конкурентів.

Формування життєздатних стратегічних альянсів, фактично, призводить до спільної еволюції компаній. Незалежно від принципів і форми управління альянсом, спільна діяльність веде до узгоджених змін в основних бізнес-процесах учасників мережі. Краще тому підтвердження - поява міжфірмових мереж, де окремі або всі учасники досягають довготривало зростаючої рентабельності.

Економічна теорія припускає, що більшість галузей в якийсь момент підходить до точки «спадної прибутковості», оскільки собівартість одиниці продукції починає рости і тому жодна фірма не може захопити весь ринок. Традиційно вважається, що:

- Боротьба компаній за доступ до обмежених ресурсів швидко призводить до падіння прибутковості галузі;
- Чим сильніша конкуренція, тим швидше знижується віддача від додаткових інвестицій;
- По закінченні періоду становлення структура галузі стабілізується, і компанії скорочують свої капіталовкладення до рівня, що дозволяє отримувати середньогалузеву прибуток.

Однак, в сучасній світовій економіці існують ринки, на яких рентабельність додаткових інвестицій не зменшується, а збільшується завдяки наступним економічним явищам:

1) якщо конкуруючі компанії не в змозі забезпечити зіставні масштаби інвестицій, то підвищення рентабельності окремих фірм може тривати досить довго - за рахунок великих асигнувань в розробку нових технологій, просування нових товарів і послуг. У підсумку, одна або дві компанії займають домінуюче становище на ринку, інші ж не витримують інвестиційної гонки;

2) граничні витрати виробництва багатьох товарів, створених на основі знань (наприклад, програмного забезпечення, медіа-продукції, ліків), практично рівні нулю, і в таких випадках отримання додаткової частки ринку призводить до непропорційно великого збільшення прибутку;

3) глобалізація бізнесу дозволяє компаніям одночасно знижувати витрати (за рахунок переміщення виробництва в країни з більш дешевими ресурсами) і збільшувати обсяги продажів (за рахунок виходу на нові регіональні ринки);

4) нарешті, вже відзначався ефект спільної еволюції компаній-учасників стратегічних альянсів і міжфірмових мереж стає джерелом підвищення прибутковості за рахунок використання переваг бізнес-мереж.

В основі даного феномена лежить зростаюча роль знань. У сучасній економіці все більша частка продукції носить нематеріальний інформаційний характер і / або несе в собі наукомістку складову і ґрунтується на експлуатації ідей, а не матеріальних предметів. Економіка знань вступає в протиріччя з економічним законом дефіциту. При продажу матеріального предмета, продавець перестає бути його власником, але якщо продається знання, продавець залишається його власником і може продавати його, поки це знання не перестає бути актуальним. Індустріальна ринкова система, описана ще Адамом Смітом, заснована на понятті дефіциту і структурі ціноутворення, згідно з якою виробництво двох предметів завжди дорожче виробництва одного.

Все більше інформаційних продуктів (таких, як програмне забезпечення, мобільний контент, аудіо-та кінопродукція, фінансові та інформаційні послуги, інтернет-торгівля) демонструють зростаючу прибутковість. Інформація дорога у виробництві, але дешева в копіюванні (що наочно підтверджує надвисокий рівень піратства в поширенні кінопродукції, музичних альбомів, програмного

забезпечення). Високі постійні і зневажливо низькі змінні витрати дають цим галузям широкі можливості використання ефекту масштабу. Таким чином, у порівнянні з матеріальними, в інформаційних продуктах зростання прибутковості проявляється, насамперед, у структурі собівартості. Ефект масштабу тут помітно сильніше, що, крім іншого, вкрай ускладнює вихід на ринок нових конкурентів. Додатковою складністю для конкурентів є те, що ефект масштабу часто проявляється не тільки з боку пропозиції, а й з боку попиту, за рахунок мережевих ефектів. Споживча цінність Microsoft Windows полягає саме у повсюдному поширенні цієї оболонки.

Комбінація ефектів масштабу з боку попиту та пропозиції в багатьох галузях може виявитися дуже потужною. Високий обсяг продажів не тільки скорочує виробничі витрати, але і підвищує цінність продукту для користувачів. На таких ринках одна компанія або міжфірмова мережа неминуче отримують перевагу. Ще один важливий фактор, що допомагає лідеру зміцнити свої позиції на ринку - це ефект захоплення або ефект звикання. Користувачі звикають до певної програми, працюють за єдиними стандартами, і новачкові, навіть володіє більш досконалим продуктом, важко домогтися лояльності споживачів.

Бар'єром на шляху конкурентів стає і часта зміна (оновлення) компаніями-лідерами своїх продуктів і послуг. Позбувшись від обмежень по ресурсах, компанії різко скоротили життєвий цикл продукції. Споживач кожні два роки змушений звикати до нових версій програмних продуктів (ще не повністю вивчивши можливості попередніх), кожен рік може дивитися продовження якогось блокбастера, щотижня оновлювати свій гардероб купуючи нові речі з нових колекцій компаній, що виробляють повсякденний одяг. Настільки часта зміна продуктів не відповідає реальним потребам обивателів, але створює інформаційне поле (маркетингове і рекламне), а головне, підтримує їх включеність у процес споживання саме продукції компаній-лідерів.

У таких обставинах природною ринковою структурою стає монополія, що пояснює парадокс існування ринків з зростаючої рентабельністю. Єдина

відмінність «нових» монополій від «класичних» полягає в тому, що традиційна монополія нарощує свої прибутки за рахунок обмеження пропозиції та роздування цін. Однак на ринках інформаційних продуктів компанії домоглися ефекту масштабу як з боку попиту, так і з боку пропозиції, часто поводяться по іншому, збільшуючи виробництво і знижуючи ціни.

Втім, в даному випадку цікаве не питання допустимості існування монополій, а те, як лідери досягли і утримують домінуюче становище на ринку. Відповідь на ці питання безпосередньо пов'язана з розвитком і поширенням стратегічних альянсів і міжфірмових мереж.

Більшість попередніх технологічних революцій приводили до збільшення оптимального розміру фірм, або за рахунок зниження виробничих витрат і збільшення ефекту масштабу (використання електроенергії), або за рахунок зниження транспортних витрат і підвищення концентрації виробництва (залізниця).

Сьогодні спостерігається зворотна ситуація. Ефект масштабу в галузях заснованих на використанні інформації та знань практично не пов'язаний ні з розміром фірми, ні з рівнем концентрації виробництва, а зниження витрат залежить від досягнення мережевих ефектів. Більше того, навіть у галузях, де продукція не має скільки-небудь значної інформаційної або наукомісткої складової, цифрові технології, в більшості випадків, зменшують значення ефекту масштабу завдяки збільшенню можливостей аутсорсингу і скорочення постійних витрат.

Ще в 40-ті роки минулого століття Нобелівський лауреат Рональд Коуз [41, с. 6] розглядав як основну причину вертикальної інтеграції компаній неідеальну інформацію та виникає внаслідок цього необхідність звести до мінімуму витрати по здійсненню операцій (транзакційні витрати). Компанія може виробляти комплектуючі або послуги самостійно, а може закуповувати їх на стороні. Можливо, дешевше їх купити на ринку, але при цьому фірмі доведеться витратити час і гроші на пошук необхідного товару (послуг) і на оформлення замовлення. Раніше витрати по здійсненню операцій були високі, і компанії воліли самостійне виробництво, що часто призводило до зростання

загальних витрат. Вертикальна інтеграція вирішила проблему неточної інформації, але не ефективності діяльності компанії. Інформаційні технології підвищили доступність і знизили вартість інформації, а головне істотно скоротили транзакційні витрати. Тепер у компаній з'явилися можливості займатися тільки тим, у чому вони найкраще досягли успіху, а інші товари та послуги закупаються на стороні. Це, з одного боку, веде до зменшення розміру компаній, а з іншого - до формування міжфірмової мережі включає всі компанії, що беруть участь в ланцюжку створення продукту (послуги). Подібний альянс дуже важливий для досягнення мережевих ефектів, тобто прив'язки споживачів до своєї пропозиції.

Зменшення розміру компаній може відбуватися не тільки за рахунок передачі на підряд частини виробництва комплектуючих, надання деяких послуг, виконання ряду другорядних функцій, але і за рахунок стратегічного партнерства в рамках ланцюга створення вартості, створення альянсів з компаніями, що діють на ринку або ринковому сегменті, який організація розглядає як пріоритетний для себе. Саме комбінація горизонтальних і вертикальних зв'язків між партнерами дозволяє стратегічному альянсу займати на ринку домінуюче становище.

Стратегічне партнерство і формування міжфірмових мереж дозволяє компаніям захоплювати ринки, але не пояснює феномен зростаючої рентабельності.

Основою зростання рентабельності є наявність позитивних зворотних зв'язків. Фактори, які призводять до появи ефекту позитивного зворотного зв'язку, як правило, відтворювані і здатні до розвитку, тому можна говорити про існування петель позитивного зворотного зв'язку або акселераторів (прискорювачів) зростання. Сукупність петель позитивного зворотного зв'язку, що підсилюють дію один одного, називається циклом зростання [5, с. 91].

Очевидно, що особливо показові приклади формування міжфірмових мереж і забезпечення зростаючої рентабельності можна знайти у сфері інформаційних технологій.

Класичним (і детально проаналізованими фахівцями та консультаційними компаніями [5, с. 93-95]) прикладом формування циклу зростання на основі сукупності петель позитивного зворотного зв'язку є операційна система Windows, розроблена корпорацією Microsoft. Причина популярності цієї системи заснована на тому, що значна кількість прикладних програм працює під її управлінням. У свою чергу, розробники цих програм воліють створювати їх на базі Windows, оскільки кількість інсталяцій цієї системи величезне. Величезні розміри мережі користувачів Windows самі по собі привертають нових користувачів, що призводить до ще більшого її збільшення.

Дистриб'ютори та авторизовані системні інтегратори беруть участь у формуванні іншої петлі позитивного зворотного зв'язку. Оскільки їхні доходи залежать від розміру обслуговується ринку, вони прагнуть зосередити свої зусилля на продажах найбільш поширених операційних систем, що також сприяє зростанню кількості інсталюваних програм. Та ж логіка змушує виробників комп'ютерів встановлювати на них саме Windows.

Як тільки розробка програмного забезпечення завершується, граничні витрати виготовлення кожної його копії стають практично нульовими. Що виникає в результаті економія на масштабах являє собою ще одну петлю позитивного зворотного зв'язку. Таким чином, зростання числа інсталяцій призводить до появи каскадних ефектів, які тягнуть за собою подальше зростання обсягу продажів.

У більшій чи меншій мірі це вірно і для іншої високотехнологічної продукції, де рентабельність залежить не стільки від купівельного попиту, скільки від того, наскільки швидко конкуренти буде освоєна нова технологія. Якщо компанія-розробник нової технології зможе створити важкі бар'єри для конкурентів, то довгостроково зростаюча рентабельність є досяжною метою, якщо ні - рентабельність швидко знижується. Складність полягає в тому, що не можна обмежитися створенням бар'єрів на якому-небудь окремому етапі створення вартості. Фактично, компанія повинна домогтися лідерства і забезпечити захист своїх конкурентних переваг протягом усього ланцюга створення вартості.

У цьому зв'язку виникає два питання. Чи можливий феномен зростаючої рентабельності в більш традиційних сферах бізнесу з високою конкуренцією і великою кількістю гравців на ринку? Більше того, чи можна в такій ситуації створити дійсно ефективні бар'єри для конкурентів на різних етапах створення вартості?

Сучасна практика бізнесу дає позитивну відповідь. Свої акселератори росту знаходять компанії діють на ринках, де здавалося б неможливо домогтися домінуючого положення і тим більше довготривало зростаючої рентабельності.

Важливо підкреслити, що саме створення бізнес-мережі, побудованої на комбінації вертикальних і горизонтальних зв'язків між учасниками, з компанією-лідером в якості стратегічного центру, є необхідною умовою досягнення домінуючого положення на ринку. При цьому роль стратегічного центру, часто, не має на увазі традиційних форм взаємин між замовником і підрядником. Безліч факторів і акселераторів зростання перебувають поза сферою прямого контролю з боку стратегічного центру. Більше того, вони базуються на діях зовнішніх партнерів, здійснюваних в їх власних інтересах. Успішне використання прискорювачів росту залежить від здатності організації формувати і підтримувати мережу контрагентів, що розвиваються разом з нею. Ця здатність особливо необхідна на ранніх стадіях розвитку ринку, коли розгортається жорстока конкуренція за кращих партнерів і канали збуту. Звичайно, тут виникає безліч проблем пов'язаних з вибором партнерів, виробленням спільних принципів управління, розподілом доходів, забезпеченням високого рівня операційної ефективності на всіх стадіях створення вартості. Однак, їх успішне рішення дозволяє створити «колективного монополіста» - бізнес-мережа домінуючу на ринку і, більше того, що забезпечує довготривало зростаючу рентабельність для частини (або всіх) учасників альянсу. Ключову роль тут відіграє створення комбінації з наступних основних факторів зростання:

- Можливість залучення масштабних інвестицій;
- Унікальні знання / технології;
- Унікальні продукти;

- Часта зміна продукції та / або підтримання її актуальності;
- Комбінація ефектів масштабу з боку попиту та пропозиції;
- Ефект захоплення (звикання);
- Бар'єри для конкурентів на всіх етапах ланцюга створення вартості.

Для досягнення цілей домінуючого положення на ринку і довгостроково зростаючої рентабельності подібна комбінація повинна включати як мінімум 3-4 з перерахованих факторів росту. Це передбачає:

- Великий обсяг робіт пов'язаних з наповненням корисним і широким змістом базового продукту або послуги, що надається;
- Забезпечення (базового продукту або послуги, що надається) супутніми товарами або додатковими послугами та / або можливості широкого вибору;
- Вибудовування ефективної системи збуту і післяпродажної підтримки;
- Досягнення мережевих ефектів захоплення і високих витрат перемикання споживача на іншу продукцію;
- Здатності бізнес-мережі відтворити свої конкурентні переваги на нових ринках.

Створення та підтримка в актуальному стані настільки складної сукупності факторів росту забезпечує альянсів довгострокові конкурентні переваги і зростаючу рентабельність. Подібна ситуація вже сьогодні являє собою нову модель рушійних сил конкуренції, яка стала розвитком сучасних стратегічних схем досягнення домінуючого положення на ринку.

Висновки до розділу 3

Проектне управління гарантує концентрацію уваги, яка, швидше за все, знадобиться для виконання складного і незнайомого завдання. Вона дуже сильно збільшує шанси своєчасного завершення робіт в рамках бюджету при невеликих витратах, а також дозволяє працівникам організації найкращим чином виконувати свої щоденні обов'язки під час реалізації проекту. Але ці переваги можуть бути використані тільки тоді, коли керівники вищої ланки добре розуміють унікальні особливості проектного управління та роблять необхідні кроки для його здійснення. Це означає, що, перш за все,

призначається одна людина, керуючий проектом, який бере на себе повну відповідальність за деталізоване планування, координацію і остаточний результат вжитих заходів. Керуючий проектом призначається зазвичай з менеджерів середнього рівня, і йому надається команда, яка налічує не більше 6 чоловік на 10 млн грошових одиниць витрат, відпущених на проект.

Формування життєздатних стратегічних альянсів, фактично, призводить до спільної еволюції компаній. Незалежно від принципів і форми управління альянсом, спільна діяльність веде до узгоджених змін в основних бізнес-процесах учасників мережі. Краще тому підтвердження - поява міжфірмових мереж, де окремі або всі учасники досягають довготривало зростаючої рентабельності.

ВИСНОВКИ

Проектна діяльність являє собою комплекс складних, запланованих і формалізованих дій, розроблених з урахуванням конкретної ситуації, що мають певні обмеження по складу і обсягу робіт, часу, вартості, якості та іншими показниками. Управління проектами ведеться на основі одноразових, а не циклічних дій. Методи та інструменти управління проектами дозволяють більш чітко визначити цілі, основні етапи, необхідні ресурси, терміни виконання проекту, сформувати професійну команду виконавців, підготувати і укласти ефективні контракти, виявити можливі ризики, забезпечити контроль за виконанням проекту. Все це дає можливість істотно підвищити ефективність бізнес-процесів в умовах стратегічних змін. Грамотне використання інструментарію проектного менеджменту дозволяє сформувати комплексну методологію реалізації проектного підходу. Статистичні дані показують, що більше третини всіх реалізованих проектів можуть бути визначені як успішні. До критичних чинників успіху проекту відносяться: цілеспрямована підтримка з боку зацікавлених осіб; готовність організації та її керівництва до змін; ефективна організаційна структура проекту; команда, яка працює над проектом; постійний моніторинг параметрів проекту; комунікації проекту тощо.

В останні роки реалії ринкової економіки і методи управління проектами змусили доповнити склад учасників проекту новими обличчями. В першу чергу, це фірми і фахівці, які залучаються на контрактних умовах для надання консультаційних послуг іншим учасникам проекту з усіх питань його реалізації. Їх узагальнено називають консультантом. Слід згадати ще про Ліцензіара - юридичну або фізичну особу - власника ліцензій і «ноу-хау», які використовуються в проекті. Ліцензіар надає (зазвичай на комерційних умовах) право використання в проекті необхідних науково-технічних досягнень. Особливе місце в здійсненні проекту займає керівник проекту (у прийнятій на Заході термінології - проект-менеджер, або менеджер проекту). Це - особа, якій замовник (Інвестор або інший учасник проекту) делегують повноваження по керівництву роботами по проекту: планування, контролю та координації робіт учасників проекту. Під керівництвом менеджера проекту працює команда

проекту - специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей.

Проведений аналіз особливостей функціонування туристських агентств міста Тернополя показав, що на даному етапі свого розвитку якість надаваних послуг з кожним роком покращується, конкуренція туристичних фірм залишається високою, партнерами турфірми стають з примусу, так як вижити в умовах жорсткої конкуренції нелегко. У той же час попит на туристичні послуги буде зазнавати деяких змін, що пов'язано з появою нового типу споживача на ринку туризму. Турист майбутнього високо інформований і освічений, він дуже вимогливий і вибагливий, мобільний і індивідуальний, він прагне жити повним життям і отримати від цього життя масу всіляких вражень, він розбещений достатком пропонованих йому товарів і послуг, він непостійний і жадає різноманітності, задоволень і розваг.

Проектне управління гарантує концентрацію уваги, яка, швидше за все, знадобиться для виконання складного і незнайомого завдання. Вона дуже сильно збільшує шанси своєчасного завершення робіт в рамках бюджету при невеликих витратах, а також дозволяє працівникам організації найкращим чином виконувати свої щоденні обов'язки під час реалізації проекту. Але ці переваги можуть бути використані тільки тоді, коли керівники вищої ланки добре розуміють унікальні особливості проектного управління та роблять необхідні кроки для його здійснення. Це означає, що, перш за все, призначається одна людина, керуючий проектом, який бере на себе повну відповідальність за деталізоване планування, координацію і остаточний результат вжитих заходів. Керуючий проектом призначається зазвичай з менеджерів середнього рівня, і йому надається команда, яка налічує не більше 6 чоловік на 10 млн грошових одиниць витрат, відпущених на проект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия/ А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 1984. – 64 с.
2. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С. Алексеев // Управление компанией. – 2005. – № 50. – С. 49–51.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Амблер Т.; [пер. с англ.]; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
5. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с
6. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
7. Артюхова Т.З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – Т. 309. – № 4. – С. 196–199.
8. Бабій Л. В. Інформаційний обмін у міжнародних стратегічних партнерствах / Л.В. Бабій // Вчені записки Університету «КРОК». – 2010. – Вип. 22. – С. 85–92.
9. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf.
10. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О. С. Братко // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках

Міжнародного наукового форуму, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта.

11. Бречко О. Перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України / О. Бречко // Наука молода. – 2006. – № 5. – С. 82–86. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.

12. Будкін В. Сутнісні характеристики та форми транскордонного економічного співробітництва / В. Будкін // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 226–229.

13. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. – К.: Атака, 2008. – 300 с.

14. Василів О. С. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних альянсів Європейських транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / Олексій Сергійович Василів. – Режим доступу: http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2009/vol_2_1_1.pdf

15. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с.

16. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Электронный ресурс. – Доступный з <http://www.marketing.spb.ru>.

17. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>.

18. Виробництво і споживання соків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3A2013-10-14-08-37-17&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk.

19. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 113–129.

20. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №6. – С. 65.

21. Власенко Н.А. Ринок соків в Україні та одна з альтернатив підвищення

конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aaecs.org/vlasenko-na-rinok-sokv-v-ukran-ta-odna-z-alternativ-pdvishennya-konkurentospromojnost-produkc.html>.

22. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2008. — 120 с.

23. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – Київ : Лібра, 2007. – 720 с.

24. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

25. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf.

26. Гетьман В. Г. Финансовый учет: [Учебник для студентов вузов] / В. Г. Гетьман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 816 с.

27. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. О. Гетьманський, О. І. Іляш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. Режим доступу до журн.: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf

28. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2001. – 384 с.

29. Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; [пер. с англ.]. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

30. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003, № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.vlady.info/?p=33>.

31. Гребешкова О. М. Проблеми визначення та способи структуризації інформаційного простору дослідження стратегічних альянсів підприємств в Україні / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова // Збірник наукових статей “Управління розвитком”. – Х.: ХНЕУ, 2008. – № 18. – С. 20–23.

32. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С. 136.
33. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / П. Дойль; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Спб.: Питер. – 2002. – 544 с.
34. Економіка логістичних систем: Монографія / М.Васелевський, І.Білик, О.Дейнега, Є.Крикавський, Л.Якимишин та ін.; За наук. ред. Є.Крикавського та С.Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С.534–549.
35. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 3 / ред. кол: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 951 с.
36. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
37. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
38. Європейська Комісія [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu>
39. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
40. Замков О. О., Толстопятенко А. В., Черемных Ю. Н. Математические методы в экономике: Учебник / Под общ. ред. А. В. Сидоровича. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.
41. Каленська Т. В. Типи структур стратегічних мереж транснаціональних корпорацій / Т. В. Каленська // Сборник науч. трудов международной научно-практической конференции «Современные направления теоретических и прикладных исследований - 2008». – Одесса, 2008. – Т. 9. Экономика. – С. 19–23.
42. Капінус Л.В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингової політики підприємства / Л.В. Капінус, О.П. Сологуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу

: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5148/1/SWOT.pdf>.

43. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ.]. – М.: ГУВШЭ, 2000. – 608 с.
44. Козар Галина. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Текст] / Галина Козар // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол.: Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 71-72.
45. Колпаков С. Организация международных консорциумов в авиапромышленности: мировой опыт и уроки для России / С. Колпаков // Российский экономический журнал. – 2002. – № 2. – С. 67–73.
46. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2001. – 272 с.
47. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом „Вильямс”, 2006. – 944 с.
48. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чухрай. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. – 336 с.
49. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Ю.Б. Захарко // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Ґжицького. – 2014. – Т. 16.–№ 1. – С. 292–296.
50. Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куц. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 272 с.
51. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куц // Вестник СПбГУ. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 3. – С. 3–21.
52. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент» – 2003. – Вып. 4 (№32). – С. 3–25.
53. Лагоцька Н.З. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу

партнерських взаємовідносин / Н.З. Лагоцька // Економічний аналіз: зб. наук. праць. // Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2013. – Вип. 12. – Частина 3. – 344 с. – С. 236-240.

54. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. – СПб.: Наука, 2006. – XV+589 с.

55. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Транснациональные корпорации. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 342 с.

56. Мандрика В. Оцінка якості фруктових мультівітамінних соків і нектарів / В. Мандрика, А. Самойленко // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 127-133. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary_2010_1_19.pdf.

57. Мартышев, А. В. Маркетинг отношений [Текст] / А. В. Мартышев. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.

58. Масленников В. В. Формирование партнерских отношений предпринимателей / В. В. Масленников // Актуальные проблемы управления – 96: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. – Секции 7 и 8. – М.: ГАУ, 1996. – С. 113–115.

59. Мельник І.В. Тенденції розвитку українського ринку соків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://magazine.faaf.org.ua/content/view/916/35>.

60. Мигаль О. Ф. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / О. Ф. Мигаль // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: «Економічна думка», 2013. – Вип.12. – Частина 3. – С. 236-240.

61. Михайлин А. Н. Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / А. Н. Михайлин. – М.: А-Приор, 2006. – 366 с.

62. Мнение. Кристофер Томпсон: 90 % всех стартапов терпит неудачу [Текст] // Интернет в цифрах. – 2011. – Янв. (№ 1 (5)). – С. 9.

63. Мокій А. І. Підвищення конкурентоспроможності України в умовах світової фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] / А. І. Мокій, В. О. Юзба // Економічні науки. Сер. Економічна теорія та економічна історія. –

Луцьк, 2009. – Вип. 6, Ч. 2. – С. 1–11.

64. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. №605. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2007. – С.96–103.

65. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 4-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2009. – 244 с.

66. Мотина М. П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Орел, 2006. - 20 с.

67. Ноздрева Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 89–97.

68. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — №3 (317). — С. 20-24.

69. Організація з економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Організації з економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://www.oecd.org>

70. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

71. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Є. Г. Панченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.

72. Підгурська І. А. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці / І. А. Підгурська // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 5–11.

73. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [пер. с англ.]; под ред. Е. Калининой. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 715 с.

74. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. М. Ставицького]. – К.: Вид. Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»),

2005. – 258 с.

75. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 42–44.

76. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / О. Е. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; [пер. з англ. А. В. Куликова]; наук. ред. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. – 336 с.

77. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

78. Райт Р. В2В-маркетинг: Покроковий посібник / Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007 – 624 с.

79. Рожко А.О. Стан реалізації партнерських ініціатив ФРН з країнами Східної Європи (на прикладі діяльності Німецького центру дослідження біомаси) / Алла Рожко // Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва // Збірник тез доповідей наукової конференції студентів та молодих вчених (27.11.2012 р.). – Тернопіль: Вектор, 2012. – С. 87-90.

80. Рональд К. Фирма, рынок и право / Коуз Рональд; [пер. с англ.]. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 191 с.

81. Рынок сока России – анализ, реальное положение дел и основные тенденции развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/rynok_soka_rossii_analiz_tendencii_razvitiya/.

82. Савельев В. Маркетинг партнерских связей // Электронный ресурс. – Доступный з <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-11/03>.

83. Сафарян І. А. Перспективи розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств на фармацевтичному ринку України / І. А. Сафарян // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки» Сумського державного університету. – 2012. – № 3 (57). – С. 167–172.

84. Сафарян І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств / І. А. Сафарян // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка. – 2011. – Випуск 2 (34). – С. 197-

202.

85. Сік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BA>.

86. Сік щодня – здорове життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prosik.com.ua/ua/page/sokovyiy-likbez/>.

87. Соки «СМАК» – яким є смак позиційної невизначеності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cases/case006.html>.

88. Сохацька О. М. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: Монографія / О. М. Сохацька. – Тернопіль–Донецьк: Економ. думка, ТНЕУ, 2011. Розділ «Світовий досвід фінансування структурних трансформацій. Джерела і методи фінансування підприємств у трансформаційних умовах». – С. 347 – 406.

89. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг).

90. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / Джозеф Стігліц; [пер. з англ. А. Іщенко]. – К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2003. – 252 с.

91. Стратегические альянсы [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.

92. Суббота В.І. Класифікація споживачів на основі сегментації ринку соків України / В.І. Суббота // ВІСНИК Донецького університету економіки та права. – 2010. – № 2. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/70/10137-klasifikaciya-spozhivachiv-na-osnovi-segmentaci%D1%97-rinku-sokiv-ukra%D1%97ni.html>.

93. Татаринцева А. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство» / А. Татаринцева // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 145–150.

94. Темпорал П. Роман с покупателем / П. Темпорал, М. Трот; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 224 с.

95. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи,

ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

96. Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт”: Монографія / А.Чубала, Я.Віктор, Є.Крикавський, Н.Чухрай, Я.Отто та ін. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2007. – С. 73–87.

97. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджм. – 2013. – Т. 11. – С. 41–62.

98. Українські виробники соків переходять на випуск більш дешевої продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://volwestgroup.com/uk/news/view/306>.

99. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе / Р. Л. Уоллес; [пер. с англ.]. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

100. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник / Р. А. Фатхутдінов. – 2-е видання.– СПб.: Пітер, 2002. – 448 с.

101. Фельдман Д. М. Политология конфликта / Д. М. Фельдман. – М.: Стратегия, 1999. – 348 с.

102. Филюк Г. М. Особливості трансформації ринкових структур у транзитивній економіці [Електронний ресурс] / Г. М. Филюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 24. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2011_24/Zb24_25.pdf.

103. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві: монографія / О. В. Хитра. – Львів: Новий світ–2000, 2006. – 200 с.

104. Цыганков П. А. Международные отношения / П. А. Цыганков. – М.: Новая школа, 1996. – 307 с.

105. Чернишева С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Донецьк, 2008. – 20 с.

106. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: дис. ... доктора економ. наук / Н.І. Чухрай. – Львів, 2003. – 434 с.

107. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-

партнерами: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2008. – 360 с.

108. Шаврук С.А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление / С.А. Шаврук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету – 2005. – №2. – С. 14-25.

109. Юлдашева О. Маркетинг отношений с промышленными покупателями //Електронний ресурс. – Доступний з <http://www.news.elteh.ru/arh/2005/35>.

110. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: [Наук. вид.] / О. М. Ястремська. – Х.: ХДЕУ, 2004. – 471 с.

111. Baker G. Relational Contracts in Strategic Alliances / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy. – Harvard business school working paper. – February 26, 2002. – 42 p.

112. Ganesan, S. (1994) ‘Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships’, *Journal of Marketing*, vol.58, (2), p. 1-19.

113. Hunt, S.D., Arnett, D., Madhavaram, S. (2006) ‘The explanatory foundations of relationship marketing theory’, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, (2), p. 72-87.

114. Mohr, J., Spekman, R. (1994) ‘Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques’, *Strategic Management Journal*, vol.15, (3), p.135-152.

115. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994) ‘The Commitment–trust theory of relationship marketing’, *Journal of Marketing*, New York, vol.58, (3), p. 20-41.

116. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218.

117. Webster, F.E. (1992) ‘The Changing Role of Marketing in the Corporation’, *Journal of Marketing*, vol.56, (4), Oct, p. 1-17.