

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК 339.944

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_»_ грудня__ 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему «Розробка стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві»

Виконав: студент 2-го курсу магістратури, групи
УЗ-81мп
Станіславський Олександр
Владиславович _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. Жигалкевич Ж.М. _____

Рецензент: Доцент кафедри промислового
маркетингу
к.е.н., доц, Кубишина Н.С. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«07» листопада 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

СТАНІСЛАВСЬКОМУ ОЛЕКСАНДРУ ВЛАДИСЛАВОВИЧУ

1. Тема дисертації «Розробка стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві».

науковий керівник дисертації Жигалкевич Ж.М., д.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: діяльність машинобудівного підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретико - методичні засади та практичні аспекти розробки міжнародного проекту підприємства та забезпечення ефективності його реалізації.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- розглянути основні аспекти міжнародного проекту підприємства, сутність та принципи розробки міжнародних проектів підприємства з урахуванням сучасного бізнес-середовища; розглянути підходи до управління міжнародним проектом підприємства;
- визначити фактори, що впливають на ефективність міжнародного проекту підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ДП ЖМЗ «Візар» та його бізнес-середовище;
- дослідити тенденції ринку виробництва лільників та ефективність виробничої діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями для міжнародного проекту ДП ЖМЗ «Візар»;

в) проектнo-рекоме́ндаційна частина:

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо розробки та реалізації міжнародного проекту підприємства;
- розробити програму доцільності реалізації запропонованого міжнародного проекту ДП ЖМЗ «Візар»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проекту та його вплив на діяльність підприємства.

–

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Характеристика підприємства ДП «ЖМЗ «Візар».
2. Основні фінансові показники діяльності ДП «ЖМЗ «Візар».
3. Карта стратегічних груп.
4. Модель Портера для аналізу конкуренції на ринку.
5. Матриця СВОТ-аналізу.
6. Матриця БКГ і Ансоффа.
7. Розробка міжнародного проекту.
8. Заходи оптимізації проекту.
9. Точка беззбитковості по впровадженню нового проекту.
10. Розрахунки показників ефективності проекту.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції» у Науково-теоретичний журнал «Економічний вісник НТУУ «КПІ» (фахове видання).
- 2) Тези «Шляхи виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки», участь у науковій конференції «Науково-технічний розвиток: економіка, технологія, управління».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.02.2018 - 10.02.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад розробки та управління міжнародним проектом підприємства	11.02.2018 – 17.02.2018	
3.	Аналіз фінансово-економічної діяльності ДП ЖМЗ «Візар»	18.02.2018 – 08.03.2018	
4.	Дослідження тенденцій газового ринку то обґрунтування напряму для міжнародного проекту	09.02.2018 – 09.03.2018	
5.	Формування основних науково-практичних рекомендацій щодо розробки та управління міжнародним проектом підприємства	10.03.2018 – 19.03.2018	
6.	Розроблення міжнародного проекту та Удосконалення управління процесів міжнародної діяльності ДП ЖМЗ «Візар»	20.03.2018 – 29.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого міжнародного проекту	30.03.2018 – 04.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	05.04.2018 – 13.04.2018	

Студент _____

Станіславський О. В.

Науковий керівник дисертації _____

Жигалкевич Ж.М

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Розробка стратегії реалізація міжнародного проекту підприємства (на прикладі ДП ЖМЗ «Візар») містить 118 сторінок, 33 таблиці, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменування.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

Актуальність теми дослідження зумовлена недостатнім обсягом проведених досліджень та вивчення питання створення та реалізації стратегії міжнародного проекту. Внесок автора полягає в обґрунтуванні підходу до управління розвитком газотранспортного підприємства, який передбачає розроблення та формування міжнародного проекту в рамках обраного напрямку розвитку.

Метою є розроблення міжнародного проекту та програми впровадження проекту у діяльність вітчизняного підприємства і забезпечення його ефективності. .

Об'єктом дослідження є діяльність машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки міжнародного проекту підприємства та забезпечення ефективності його реалізації.

База дослідження – Державне Підприємство Жулянський Машинобудівний Завод «Візар».

Методологічні основи дослідження. Методологічною основою дослідження виступали загальнонаукові та спеціальні методи. З урахуванням специфіки теми, мети і завдань дослідження були застосовані такі методи: системний метод, який передбачає розгляд системних явищ; фінансово – економічний аналіз (для дослідження стану фінансової діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Практичне значення одержаних результатів.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблений проект з міжнародної діяльності підприємства може сприяти підвищенню енергетичної безпеки України; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства показали, що проект є достатньо перспективним та фінансово- економічні показники є позитивними; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час реалізації міжнародного проекту .

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо розробка та реалізація міжнародного проекту підприємства були представлені на розгляд менеджменту ДП ЖМЗ «Візар». (де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо розробка та реалізація міжнародного проекту.

Ключові слова: міжнародний проект; ринок газових лічильників; постачання газу; Smart Metering - технологія

ABSTRACT

Master's thesis on «Development and implementation of the international project of the enterprise (for example, SC ZMP Vizar)» includes 118 pages, 33 tables, 7 drawings. The bibliography list consists of 50 items.

The master's thesis for master's degree is completed at the National Technical University of Ukraine «KPI named after Igor Sikorsky» (Kyiv) in accordance with the plans of research work of the Department of Management.

The relevance of the research topic is due to the insufficient amount of conducted researches and study of the creation and implementation of an international project strategy. The contribution of the author is to substantiate the approach to managing the development of the gas transport company, which involves the development and formation of an international project within the framework chosen direction of development..

The aim is to develop an international project of the enterprise, theoretical principles and practical aspects regarding the company's exit to the foreign market, the implementation of the project in the activities of domestic enterprises and ensuring its efficiency.

The object of research is the process of developing an international project of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and methodical principles and practical aspects of developing an international project of the enterprise and ensuring the effectiveness of its implementation.

Methodological basis of the study. Methodological basis of the research were general scientific and special methods. Taking into account the specifics of the topic, the goals and objectives of the study were applied the following methods: systematic method, which involves consideration of systemic phenomena; financial and economic analysis (for studying the state of financial activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

The practical value of the results.

The results of the study, set forth in the dissertation paper for obtaining a master's degree, allow us to draw the following conclusions: a draft project on international activities of an enterprise can contribute to enhancing Ukraine's energy security; carried out experimental calculations for the estimation of foreign economic activity of the enterprise showed that the project is sufficiently perspective and financial and economic indicators are positive; the recommendations developed during the study can be used during the implementation of the international project.

The recommendations and proposals for the development and implementation of the international project of the enterprise developed in the master's thesis for obtaining the Master's degree were presented to the board of directors of SC ZMP Vizar, which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals regarding development and implementation of an international project.

Keywords: international project; market of gas metering production; Smart metering - technology

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МІЖНАРОДНОГО ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність міжнародного проекту	11
1.2. Наукові підходи до розробки міжнародних проектів підприємства.....	20
1.3. Фактори, що впливають на ефективність міжнародного проекту підприємства	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2	34
ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ВІЗАР» ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ.....	34
2.1. Дослідження тенденцій зовнішнього та внутрішнього ринків газових лічильників	34
2.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності ДП «ВІЗАР»	47
2.3. Оцінювання потенціалу підприємства щодо впровадження міжнародного проекту.....	55
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3	64
СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЕКТУ НА ДП «ВІЗАР».....	64
3.1. Стратегічні орієнтири вибору міжнародних проектів ДП «ВІЗАР»	64
3.2. Механізм реалізації міжнародного проекту ДП «ВІЗАР»	71
3.3. Економічне обґрунтування стратегії реалізації міжнародного проекту	91
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Сучасні міжнародні ринки дуже привабливою та прибутковою сферою, яка сприяє створенню значних перспектив для компаній, але властивою рисою зовнішніх ринків вважається суворая конкуренція, внаслідок цього вихід фірми на цей рівень роботи вимагає досить високий ступінь управління і застосування передових способів виходу на зовнішні ринки.

На сьогодні при виході на зовнішні ринки залишається актуальною проблема слабке стратегічне планування на підприємствах або взагалі його відсутність, а також відсутність правильно розроблених цілей і плану діяльності підприємства в новому середовищі. Тому на разі для підприємств діяльність по розробці та реалізації міжнародного проекту має пріоритетне значення.

Стан наукової розробленості теми. Питаннями дослідження розвитку міжнародних проектів підприємства та особливостям їх реалізації займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, О. Кириченко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова, О. Чугай тощо.

Теоретичну базу склали дослідження є сучасні теорії міжнародного менеджменту та ринкової економіки, наукові теорії, монографії та періодичні статті та публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, формування механізмів управління розвитком підприємства, формування конкурентних стратегій.

Інформаційну базу дослідження сформували: економічна література і наукові статті, аналітичні та статистичні дані з різних напрямків сфери діяльності підприємництва, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором.

Метою є розроблення міжнародного проекту та програми реалізації

проекту у діяльність вітчизняного виробничого підприємства і забезпечення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «міжнародний проект»;
- визначити базові підходи до управління міжнародним проектом підприємства;
- оцінити фактори, що впливають на ефективність міжнародного проекту підприємства;
- дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків у сфері діяльності підприємства;
- оцінити потенціал і можливості для впровадження міжнародного проекту;
- розробити рекомендації щодо міжнародного проекту підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки міжнародного проекту підприємства та забезпечення ефективності його реалізації.

База дослідження – Державне підприємство Жулянський Машинобудівний завод «Візар».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління міжнародними проектами підприємства.

Під час виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» було використано такі наукові методи: графічне моделювання організаційних структур; метод економічного та статистичного аналізу, опитування. Формування аналітичної інформації було ґрунтоване на застосуванні

даних статистичної звітності та бухгалтерської звітності підприємств. Теоретичною основою дослідження є публікації провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що стосуються питання розвитку підприємств.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі пріоритетні напрями розвитку підприємством можна цілком використовувати на практиці будь-якими вітчизняними підприємствами, які вважають, що завдяки вибору успішного напрямку розвитку можна покращити загальний стан підприємства та вивести його на більш високий рівень.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам ефективно здійснювати комерційну діяльність завдяки чітким рекомендаціям щодо змін та удосконалення напрямів розвитку підприємства.

У якості *наукової новизни* роботи визначено:

- розробка інноваційного продукту на державному підприємстві по зарубіжній технології;
- концептуальний підхід до процесу удосконалення діяльності виробничого підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає розроблення та формування міжнародного проекту в рамках обраного напрямку розвитку.

Практичне значення одержаних результатів.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють вітчизняним підприємствам зрозуміти суть стратегічного планування при розробці міжнародного проекту. У сфері енергетичного контролю даний проект допоможе державі вирішити низку невирішених проблем пов'язаних з заборгованістю та ефективності збору та обробки даних. Тому енергетичні та контролюючі органи будуть зацікавлені в даному проекті.

Апробація результатів роботи. За результатами дипломної магістерської роботи опубліковано 2 наукові праці, серед яких 1 стаття – у фахових виданнях, 1 – тез доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МІЖНАРОДНОГО ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність міжнародного проекту

Для сучасних вітчизняних підприємств міжнародні ринки є надзвичайно перспективним вектором розвитку та відкриває додаткові можливості. Але характерною особливістю зовнішніх ринків є високий рівень конкуренції, тому при виході підприємства на міжнародний ринок слід враховувати рівень управління та використання сучасних підходів до виходу на зовнішні ринки. Саме тому ключовим фактором в розробці міжнародного проекту є експортно-імпортна політика, яка потребує розробки спеціального підходу для відповідності високому рівню конкуренції виробленої продукції та використання сучасних інноваційних методів маркетингу. Перший розділ диплому буде присвячений саме сутності та всіх аспектам розробки та реалізації міжнародних проектів.

Для того, щоб користуватися попитом на зовнішніх ринках українські підприємства повинні виробляти конкурентні товари та надавати конкурентні послуги. Досягти цього можна, насамперед розробивши стратегію просування національних товарів на світовому ринку. Така стратегія повинна бути побудована не «в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку» [1, с. 426].

Термін «проект» в управлінській науці означає реалізацію певного плану дій, спрямованого на досягнення певних цілей, зазвичай створення певного продукту чи послуги протягом визначеного терміну за певної кількості обмежених ресурсів. За даного плану підприємство визначає яким чином функціонуватиме та будуватиме майбутню діяльність. А також які

підприємницькі, конкурентні заходи мають застосовуватись для досягнення бажаних цілей.

Для розробки проекту кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: мету; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. Отже, проект виробничого підприємства □ це сукупність головної мети і основних способів досягнення накресленої мети. Інакше кажучи, розробка проекту підприємства означає визначення загальних напрямків його розвитку. Розробка міжнародного проекту підприємства означає визначення основних напрямків діяльності фірми в міжнародній сфері, на світовому ринку. Зрозуміло, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства в цілому [2, с. 410].

При виході на зовнішній ринок підприємство потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. У цих умовах можна успішно працювати, лише застосовуючи сучасні методи управління підприємством. Принципових, корінних відмінностей між маркетингом для внутрішнього (діяльність усередині країни) і зовнішнього ринків немає. І у тому, і в іншому випадку використовуються різноманітні методи, засоби, прийоми і принципи маркетингової діяльності. Проте враховувати особливості зарубіжних ринків при управлінні підприємством необхідно [4, с. 480].

Вибір зовнішньоекономічного проекту підприємства здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу підприємства на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та загрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків

та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій міжнародного проекту [12, с. 700]. Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному. Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго і середньострокових варіантів розвитку. На тактичному (поточному) рівні планування міжнародного проекту концентрується увага на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту [3, с. 22-29].

Розробка стратегії реалізації виходу та діяльності підприємства на зовнішньому ринку включає шість етапів. Перший етап розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає в себе наступні об'єкти для аналізу: ситуацію на ринку товарів і послуг, що є актуальні для підприємства при теперішній структурі виробництва і збуту; аналіз діяльності підприємства зі сторони товарів та послуг, та з позиції споживача; оцінка діяльності організації з позиції ринку.

Другий етап передбачає аналіз очікуваної кон'юнктури ринку, включає в себе причини та тенденції змін ринку і їх вплив на діяльність підприємства та наслідки. Відповідно основним даного аналізу є дослідження впливу змін кон'юнктури ринку на прогнозовані обсяги виробництва продукції їх збут та постачання в залежності від попиту і пропозиції на ринку.

Третій етап розробки міжнародних проектів передбачає оцінювання можливостей організації під впливом наступних об'єктів: прогнозована динаміка змін зовнішньоекономічної діяльності; причини виходу на нові ринки збуту; пошук нових видів діяльності, скорочення їх в традиційних сегментах ринку. Всі ключові елементи третього етапу мають враховувати все наявні можливості

підприємства, включаючи фінансові, трудові, виробничі ресурси та вплив зовнішнього середовища.

Четвертий етап це формування бюджетно-податкової політики, об'єктом дослідження якої є розгляд впливу відповідних чинників на умови діяльності підприємства з урахуванням впливу фіскальної політики в межах країни діяльності і в країнах запланованого виходу. Деякі аспекти аналізу дублюються з попередніми етапами дослідження через повторення окремих факторів. Також ключовим пунктом даного етапу є перевірка перспективи адаптації застосовуваних технологій. Можливий також варіант спрощення технологічних процесів або заміна їх більш новітніми аналогами. При цьому окремо до уваги береться рівень корумпованості місцевих чиновників. Вплив корупції на прийняття рішень залежить від правової культури суспільства, свободи засобів масової інформації.

П'ятий етап розробки міжнародного проекту а аналізом тенденцій і перспектив розвитку світової економіки, прогнозується вектор розвитку міжнародних зав'язків, це все формує оцінку прогнозованого впливу на діяльність підприємства. Даний етап розробки бере до уваги прогнозовані в зовнішньоекономічній діяльності різних країн зміни з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки і т.д. Результати вищеперерахованих досліджень зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозованих оцінок і перспективних умов для діяльності на всіх попередніх етапах служать фундаментом для побудови довгострокової стратегії розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

Заключний шостий етап розробки міжнародного проекту передбачає: формування цілі (місії) цього міжнародного проекту на довгостроковий період; побудову альтернативних варіантів і стратегій досягнення цілі міжнародного проекту; поділ головної цілі міжнародного проекту на гілку взаємозалежних і взаємо доповнюваних підцілей; порівняння стратегій реалізації цілей зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінка результатів і наслідків їх реалізації і формування єдиної гнучкої стратегії поведінки організації на міжнародному ринку.

Слід відзначити, що вибір місії та мети повинен спиратися на аналіз зовнішнього середовища фірми та на власний потенціал. Якщо фірмою буде проводитися експорт певної продукції, то вона повинна взяти до уваги існуючі в цій країні стандарти, традиції споживання та платоспроможний попит.

Важливий вплив на міжнародну діяльність підприємства має державне регулювання та політична стабільність. Тому до даних, які необхідні при прийнятті стратегічних рішень можна віднести: характеристику галузі, інформацію про конкурентів, оцінку зовнішніх факторів діяльності, прогнози про розвиток зовнішнього середовища, аналіз сильних та слабких аспектів діяльності підприємства [4, с. 480].

Поняття «проект» в економічній науці означає специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Він визначає яким чином організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

При розробці міжнародного проекту окремо приділяється увага способам виходу на міжнародний ринок:

- 1) Форма руху капіталу.
- 2) Вихід на зовнішній ринок з урахуванням витрат, пов'язаних з виходом на зовнішній ринок.
- 3) Рівень привабливості інвестування.

Детально проаналізуємо кожен спосіб та особливості їх використання. Ключовим аспектом міжнародного проекту є експорт, тобто реалізація товарів вітчизняного виробництва на зовнішніх ринках. Виділяють прямий і непрямий експорт. У випадку непрямого експорту має місце третій суб'єкт ЗЕД – посередники:

- найпоширеніший спосіб через вітчизняного посередника-експортера, який отримує продукцію безпосередньо від виробника та продає її закордон;

- За схожим принципом діє вітчизняний агент-експортер, але він відразу шукає покупця в іншій країні, домовляється про поставки, його прибуток залежить від комісійної винагороди.
- Спеціалізована на експорті фірма може курувати всією експортною діяльністю організації з певними правилами та умовами.
- Кооперативна організація відповідає за експорт декількох виробників одночасно з умовою часткового адміністративного контролю.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому. Тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При активній формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів виробника або експортера. Пасивний експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції. В деяких випадках пасивний експорт проявляється в вигляді нерегулярного. Це такий рівень включення до світової торгівлі, коли фірма час від часу експортує свої надлишки та продає товари місцевим оптовикам, що є представниками закордонних фірм. Про прямий експорт кажуть, якщо виробник продає свої товари та послуги самостійно. При цьому несуттєво, чи продав він продукцію кінцевому споживачеві або посереднику. Робота на зовнішньому ринку пов'язана з суттєвими витратами та підвищеним ступенем ризику, що компенсується економією на оплаті послуг посередника[5, с. 464].

Відомо декілька способів організації прямого експорту:

а) експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок, експортний відділ може трансформуватися в автономний підрозділ, який буде акумулювати інформацію та керувати всією експортною діяльністю;

б) закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, дозволяє виробнику скористуватися ефектом безпосередньої присутності на ринку та здійснювати контроль за виконанням маркетингових програм. Закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання та просування товарів, демонстраційного та обслуговуючого центру;

в) торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів підприємство використовує своїх торгових представників;

г) іноземні дистриб'ютори чи агенти, для організації продажу продукції підприємство звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні [6, с. 280].

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки: ізолюваність виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар; залежність експортера від посередника; недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

Спільна підприємницька діяльність. Цей міжнародний проект ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної підприємства можлива лише при укладанні контракту з місцевими фірмами про

виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва за кордоном [7, с. 236].

Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

Ліцензування є одним із найпростіших шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензіар укладає на закордонному ринку угоду з ліцензіатом, передаючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, торгового секрету в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу набуває виробничого досвіду, добре відомий товар або ім'я. Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за рубежом з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Політичні і правові мотиви лежать в основі ліцензійної угоди тоді, коли є обмеження на придбання іноземцями власності в країні-реципієнті або відсутній захист іноземної власності. Для зазначеного способу є характерним: наявність патентно-ліцензійного продукту або ноу-хау, використання для проникнення на новий ринок, обмежені інвестиційні витрати та поточні зобов'язання [8, с. 239].

Наступним різновидом стратегії СПД є виробництво за контрактом, в даному випадку укладається договір з місцевими виробниками на виготовлення продукції. Даний тип СПД є доцільним при дефіцит власних потужностей та ресурсів, на шляху виникають перешкоди для експорту у потрібну країну, наприклад через політичну ситуацію, економія на факторах виробництва

Ще одним варіантом міжнародного проекту, що відносять до стратегії СПД, є управління за контрактом. За такого способу підприємство надає закордонному партнеру "ноу - хау" у сфері управління, а той забезпечує необхідний капітал. Інакше кажучи, підприємство експортує не товар, а скоріше управлінські послуги. Частіше за все це відбувається у формі консультацій для іноземних компаній. Такий спосіб використовувало підприємство "Хілтон", організовуючи роботу готелів у різних країнах світу. З погляду країни-реципієнта контракт на управління усуває потребу в прямих інвестиціях як засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. Підприємству, що надає такі послуги, контракти допомагають уникнути ризику втратити капітал, коли прибуток від інвестицій не високий, а капітальні витрати непомірно великі [9].

Ще одним варіантом міжнародного проекту є створення підприємства спільного володіння. Таке підприємство є результатом об'єднання зусиль закордонних і місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. Існують різні шляхи заснування такого підприємства, наприклад закордонний інвестор може купити частку в місцевому підприємстві, або місцеве підприємство може купити собі частку у вже існуючому місцевому підприємстві закордонної підприємства, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити нове підприємство. Основні риси цього способу: обов'язковий при виході на окремі ринки; потребує інвестиційних витрат; супроводжується політичними ризиками; має високу ймовірність конфліктів з партнерами; передбачає складну процедуру виходу з ринку[10,с.295].

Міжнародний проект прямого інвестування. Велика кількість підприємств, що ведуть зовнішню торгівлю, з часом засновують за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів, споживаних на іноземному ринку. Цей спосіб реалізації міжнародного проекту передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до міжнародної діяльності. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу

такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дозволяють очікувати на значні вигоди. Основні риси цього способу: максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; максимальна відповідальність за результати діяльності; максимальний контроль за діяльністю; складна процедура виходу [11 с.384].

Отже, міжнародний проект підприємства - це узагальнююче вибір серед набору стратегічних альтернатив визначених певною направленою на міжнародну мету ціллю, сформованою за всіма перерахованими аспектами. При тому вибір стратегічних альтернатив не здійснюється за форматом визначення найкращої з них, а відбувається сортування їх в порядку зменшення переваг. Лише у випадку добре продуманого, всебічно обґрунтованого довгострокового плану по виходу підприємства на міжнародні ринки, міжнародний проект буде успішним.

1.2. Наукові підходи до розробки міжнародних проектів підприємства

Успішна реалізація міжнародного проекту потребує чіткого виконання певних заходів і робіт, які на практиці прийнято поділяти на дві підгрупи: основна діяльність та діяльність із забезпечення проекту. Це допомагає поділу процесу впровадження і реалізації проекту на фази і стадії, які на практиці часто можуть не співпадати у часі і потребують чіткого регулювання.

Виділяють шість стадій, яким слід приділяти уваги у більшості проектів:

- ідентифікація – генерування ґрунтовних ідей;
- розробка – вибір та узагальнення кінцевої концепції реалізації;
- експертиза - остаточна оцінку всіх аспектів проекту;
- переговори – укладання угоди, обговорення всіх деталей проекту;
- реалізація – безпосереднє виконання проекту;
- завершальна оцінка – остаточний висновок щодо впровадження проекту.

Перші три стадії формують стадію проектування; останні три – фазу впровадження. Детальніше розглянемо стадії ідентифікації та розробки.

Ідентифікація – стадія циклу, головна мета якої – вибір та генерування фундаментальних ідей, які можуть забезпечити реалізацію важливих завдань розвитку. Зокрема на цій стадії слід розробити перелік ідей, необхідних для виконання плану економічного розвитку. Подальші стадії дозволять більш детально розглянути і ретельно проаналізувати в міру просування по стадіях проекту, а також остаточно дозволять визначити вибір найкращої стратегії для досягнення основних завдань проекту. Звичайно головний критерій вибору ідеї є умова, що прибуток проекту перевищить витрати на його реалізацію.

Стадія розробки. Для цього потрібне послідовне уточнення проекту за всіма його параметрами, а саме за його технічними характеристиками, врахування його впливу на довколишнє середовище, ефективності та фінансової здійсності, прийнятності з соціальних і культурних міркувань, а також масштабності організаційних заходів [13].

Розробка міжнародного проекту передбачає усвідомлення важливих аспектів своєї діяльності: основні цілі, конкурентні переваги; ринки збуту, рівень попиту та пропозиції; слід враховувати ресурси, операційну діяльність, виробничу програму, організаційну культуру та структуру компанії. Саме тому проект виробничого підприємства представляє собою сполучення головної мети та необхідних інструментів для досягнення даної мети. Це означає, що розробка проекту складає визначення загальних напрямів розвитку підприємства. Розробка міжнародного проекту має включати всі аспекти міжнародної діяльності, тобто передбачає визначення основних напрямків діяльності фірми в міжнародній сфері, на зовнішніх ринках.

Важливо, щоб загальна стратегія розвитку підприємства гармонічно включала зовнішньоекономічну стратегію.

Шляхом детального вивчення та звуження переліку наданих ідей на етапі першої стадії циклу, відбувається розробка проекту.

Дослідження може відбуватися за наступними типами: інженерне проектування, проведення аналізу фінансової та економічної реалізації, детальний перегляд систем адміністративного управління, застосування яких необхідно для

впровадження проекту та його існування, оцінювання аналогів проекту з акцентом на захист навколишнього середовища, надання оцінки його впливу на місцевих жителів, його недоліки, тощо.

Застосування максимальної кількості підходів щодо управління проектом надає змогу уникнути невдалих варіантів та долучитися до детального вивчення обраного проекту. Наприклад, в управлінні проектами на підприємстві окрім проектного підходу використовують й інші ряд інших підходів. Їхній перелік та характеристика зазначено в табл. 1.1

Таблиця 1.1.

Підходи до управління проектами на підприємстві



Продовження табл.1.1.



Джерело: складено автором на основі [17; 20; 25].

Однак, кожен із вищенаведених підходів до управління підприємством окремо функціонувати не може, ці підходи є взаємозв'язаними. А проектний підхід дає змогу об'єднати більшість із цих підходів в один, структурувати, бути еластичним для управління будь якою компанією чи підприємством.

Для визначення основних переваг проектного підходу варто зазначити перелік головних ознак проекту, а саме: зміна стану проекту для досягнення мети, часові обмеження, лімітований обсяг ресурсів, неповторність чи унікальність. На рис. 1.1 зазначені основні переваги проектного підходу в управлінні компаніями.

Предметом проектного підходу є застосування методів, інструментів, критеріїв визначення порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень щодо втілення в життя підприємницьких ідей за умов обмеженості наявних ресурсів.

Власне управління проектам (Project Management) – це свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується в визначений термін успішно і досягає поставленої мети.



Рис. 1.1. Основні переваги проектного підходу

Джерело: складено автором на основі [17, 21].

Кожному керівнику підприємства, установи чи організації необхідно вміти використовувати універсальні знання й методи управління проектами для того, щоб мати змогу вирішувати такі завдання: формулювати цілі та мету діяльності підприємства; формувати їхнє обґрунтування; структуризувати процеси (виокремити підцілі, підпроцеси, субпроцеси, етапи тощо); визначити фінансові потреби та джерела фінансування; розробити пошук підрядників та інших виконавців; готувати й укладати контракти; розраховувати бюджет; визначати терміни виконання та розробляти графіки реалізації; контролювати процес виконання і контролювати план його виконання; управляти ризиками проектної діяльності [21, с. 272-276].

За ініціативи німецького економіста Роланда В. Гутча, який вважається засновником теорії управління проектами, було створено міжнародну асоціацію управління проектами INTERNET, основним завданням якої стало об'єднання знань фахівців з управління проектами, інтернаціоналізування даної сфери діяльності та удосконалення отриманих знань [22, с. 26-32].

В даний час у розвитку проектного менеджменту діє Міжнародна асоціація

управління проектами (International project management association – IPMA), заснована у 1965 році у Відні. Вона складається з-понад 50 асоціацій управління проектами з усього світу, забезпечуючи їх інформацією про тенденції та розвиток проектного менеджменту. На думку В. Н. Буркова, Д. А. Новікова, для синтезу механізму управління проектами менеджери проектів повинні визначити допустиму сукупність результатів і цілей для кожного з потенційних виконавців, з відомими характеристиками, для всіх можливих методів, засобів, форм, змістів, умов, які пов'язані між собою. З урахуванням соціального замовлення, мотивів і цілей слід ввести критерій порівняння результатів, а також критерій порівняння механізмів по ефективності, вибрати і реалізувати оптимальний результат [23, с. 35].

Як визначає С. Д. Бушуєв, одним з головних рішень під час призначення проектного менеджера є досвід проектного менеджменту [24, с. 35]. Потрібно також визначити чинники, які негативно впливатимуть на реалізацію проектів власне для українських підприємств:

- 1) незначна кількість професійних проектних менеджерів та відсутність можливості створення ефективної команди проекту;
- 2) відсутність інтересу чи фінансових можливостей до навчання управління проектами (відвідування тренінгів, семінарів, клубів проект-менеджерів);
- 3) невміння правильно і чітко формулювати цілі проекту;
- 4) невміння розрахувати всі витрати проекту;
- 5) приділення недостатньої уваги такій важливій сфері управління проектами як управління ризиками;
- 6) недостатня увага такій сфері управління проектами як управління часом проекту [22].

Прикладами застосування проектного підходу в управлінні підприємствами вважають діяльність таких підприємств-монополістів як: НАК

«Нафтогаз України», ПАТ «Укртелеком», та інші. Усі ці підприємства зовні виглядають досить інертними, їх продукція нематеріальна, характеризується незавершеним циклом виробництва, який збігається у часі з процесом

споживання, у них є підвищені вимоги до якості послуг зв'язку та нерівномірність надходження навантаження в часі тощо. Здавалося б, такі суб'єкти підприємницької діяльності найменш піддаються змінам, проте саме вони усвідомили нагальну потребу у внесенні змін в організаційну структуру і зміну підходів до управління підприємством у цілому [17, с. 74-80].

Проектний підхід характеризується такою особливістю, що модель кожного окремого проекту є унікальною та неповторною завдяки своїм характерним ознакам, параметрам, структурам, часовим, фінансовим або ресурсним обмеженням. Тому, обираючи проектний підхід в управлінні підприємствами вимагає розвитку досліджень та потребує завжди залишатися актуальним.

Тож, управлінська система, яку потребує кожне окреме підприємство для свого розвитку та для безпечного існування в критичних умовах сучасної економіки являє собою міжнародний проект. Планування та реалізація таких проектів потребує від менеджерів та фахівців підприємства спеціальних навиків, а саме: використання методів аналізування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників підприємства, визначати потреби ринку, методи розробки техніко-економічних пояснень, методи планування та структуризації проекту, обізнаність щодо стандартів управління проектом. Кожен окремий проект потребує визначення чіткої мета та її цілей . Реалізація проекту – це етап досягнення визначених цілей компанією протягом виконання проекту, цілей нижнього рівня «дерева цілей», так і найвищого рівня, основної цілі.

Впровадження проектного підходу має відбуватися лише тоді, коли завдання проекту поставлені чітко, запланований конкретний кінцевий результат, а також встановлені часові, ресурсні обмеження. Саме це має розуміти керівництво компанії при його впровадженні. Його особлива актуальність дає свій прояв в умовах нестабільної економічної ситуації. Це відбувається завдяки зростанню необхідності концентрувати увагу на кожному етапі, рівні управління та протягом усієї діяльності підприємства. Адже перевагами впровадження проектного підходу є зростання ефективності використання ресурсів, високий

рівень врахування ризиків, оптимізація джерел фінансування. За рахунок активної участі представників підприємств в спеціалізованих клубах управління проектами, може досягатись розвиток основних структурних елементів проектного підходу в управлінні організаціями, навчання проектного менеджменту в ВНЗ, відвідування практично-теоретичних тренінгів для ведення бізнесу. Навчання такого характеру забезпечить розвиток лідерських навичок у керівників проектів, допоможе створити успішну проектну команду, що буде досягати успіхів, посприє якісному плануванню параметрів проекту з урахуванням обмежень та ризиків.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність міжнародного проекту підприємства

Міжнародний ринок є досить складним середовищем для вітчизняних підприємств. Він характеризується значними масштабами, що відкриває великі перспективи для підприємств, але в той же час це означає додаткові умови для маркетингової діяльності. Підприємство має дотримуватись міжнародних стандартів і має забезпечити відповідну якість товару, упаковки, технічним характеристикам, а також міжнародний рівень складової виробничого процесу та науково-технічного розвитку. Стратегія формування міжнародного проекту потребує особливих методів підтримання конкурентоспроможності, дотримання принципів і правил маркетингу.

Міжнародний маркетинг значною мірою має сприйматися через призму мотивів, притаманних підприємствам, що виходять на світовий ринок. Серед найбільш поширених можна виділити такі фактори [13, с.174–175]:

1. Розвиток внутрішнього ринку (насичення ринку товарами, посилення тиску конкурентів, зростання залежності від посередницької торгівлі) через який вигідно вкладати капітал за кордоном.
2. Активність зарубіжного конкурента і його успіхи на внутрішньому ринку змушують шукати власний ангажемент. Не в останню чергу це пов'язано з

необхідністю підтримки свого іміджу на належному рівні.

3. Подолання залежності від внутрішнього ринку і «розсіювання» ризику шляхом завоювання іноземних ринків.
4. Розв'язання проблеми залежності фірми від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку.
5. Поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних потужностей.
6. Зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва продукції закордоном, включаючи навіть реімпорт з відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку.
7. Використання державних програм сприяння, які прийняті в своїй країні або країні перебування.
8. Підвищення ефективності збутової діяльності шляхом зміцнення ринкових позицій. Наприклад, на основі створення відділень, філіалів дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів.
9. Компенсація коливань валютного курсу шляхом організації часткового виробництва і збуту у відповідних країнах.
10. Отримання доступу до ноу-хау, який можливий за умови тривалого ангажементу на відповідних закордонних ринках, наприклад у формі партнерства с фірмами.
11. Потреба в тому, щоб обійти тарифні та адміністративні перешкоди імпорту за допомогою форм прямого ангажементу на закордонному ринку.
12. Забезпечення довгострокового успішного збуту і економічного зростання.
13. Зниження загального ризику шляхом віднесення його на більший обсяг продукції у штуках, частина якої виробляється на своїх закордонних фірмах.
14. Вивільнення висококваліфікованого персоналу для розв'язання більш складних завдань у своїй країні шляхом перенесення за кордон виробництва окремих виробів або комплектуючих до них.
15. Стабілізація ділової політики або розширення рамок для її здійснення на внутрішньому і закордонному ринках із застосуванням дегресії відносно

кількості продукції.

Першочерговим кроком для успішної розробки та реалізації міжнародного проекту є визначення мотивів та потреб підприємства, яке планує розпочати діяльність. Це є важливим фактором у формуванні позиції на зовнішньому ринку. Не менш важливим для ефективності є розуміння того, який тип міжнародного проекту обрано підприємством.

Перший тип – це стратегія контрольної точки. Вона характеризується досягненням цільового прибутку при заданих обсягах збуту та встановленій ціні, яка називається контрольною точкою. Цей метод оснований на аналізі беззбитковості виробництва. Підприємство будує залежність витрат від обсягу виробництва, а також криву доходу від реалізації товару при заданих цінах. Точка перетину кривої сумарних витрат підприємства та доходу від реалізації буде точкою беззбитковості [14, с. 140].

При застосуванні даного типу цільовим показником виступає як прибуток, так і обсяг продажів. Він використовується підприємствами, виробництво яких є серійним. Основними перевагами зазначеного типу міжнародного проекту є можливість врахування ринкових факторів, а також знайти оптимальне співвідношення між ціною продукту, обсягом збуту, видатками.

Використання методу конкурентного ціноутворення призведе підприємство до одержання достатнього рівня прибутку, що буде супроводжуватись мінімальними витратами на встановлення ціни та створення маркетингової програми. Проте є один недолік такого методу - це неспроможність підприємства вплинути на ціну.

В першу чергу, для його реалізації потрібно розрахувати обсяг споживання виробленої продукції, що, на жаль, викликає основні проблеми при розрахунках. По-друге, потрібно встановити ціну товару. Зазвичай, підприємства, що виходять на міжнародний ринок, орієнтуються на вже існуючі ціни конкурентів на аналогічну продукцію.

Найкращим ціновим орієнтиром на необхідний товар компанії слугує рівень цін лідера продукту на ринку. Проте необхідно також спостерігати за

діяльністю компанії-лідера на ринку. Мова йде про його цінову політику, встановлення періоду та розміру знижок та розпродажі. Але не рекомендується орієнтуватися одразу на декілька підприємств, так як це може спричинити розмиття розуміння щодо створення цінової політики компанії.

Другий тип – стратегія «зняття сливок». Він характеризується послідовним залученням різних сегментів ринку. Першочергово фірма встановлює максимально високу ціну на товар. Товар позиціонується як унікальний, для особливих випадків, проводиться відповідна рекламна кампанія. Першим покупає цей товар той сегмент ринку, до якого відносяться покупці з великими доходами, що готові платити велику ціну за ексклюзивність. Коли початкова хвиля попиту згасає, фірма знижує ціни та змінює рекламу. Суть методу – максимізувати короткостроковий прибуток в умовах низької конкуренції, коли інші фірми не можуть запропонувати цей товар [14, с. 141].

Для вдалої реалізації цього типу, потрібно дотримуватись переліку умов:

- унікальність виробленої продукції;
- низькі видатки виробництва на початковому етапі;
- невеликий рівень конкуренції на ринку;
- наявність фінансових резервів для залучення реклами на початковому етапі та для зростання виробництва в майбутньому.

Даний тип проекту дозволить підприємству значно збільшити прибуток на початку його реалізації, а також знизити ризики щодо допущення помилок при створенні ціни на товар, адже в майбутньому ціна продукції буде знижуватися і це призведе до захоплення нових покупців. Основний недолік методу «зняття сливок» – це поява конкурентів на ринку через деякий час, бо висока ціна для них є привабливою.

Стратегія впровадження товару на ринок називається ще стратегією прориву або ціноутворенням витиснення. Вона характеризується тим, що фірма встановлює гранично низьку ціну на товар, інколи нижче собівартості, при виході на ринок з метою захопити значну частку та знизити собівартість товару за рахунок реалізації ефекту масштабу виробництва. Вона є досить ризиковою,

бо розрахована на довгий строк [14, с. 142].

Для того, щоб реалізувати цей тип міжнародного проекту необхідно мати:

- високу місткість ринку, еластичність попиту, потенційно можливу економію на масштабах виробництва;
- довгостроковий життєвий цикл товару;
- достатні основні фонди для розвитку виробництва, а також великі фінансові ресурси;
- низькі ціни при високому рівні конкуренції роблять ринок не привабливим.

Ця тип міжнародного проекту має ряд негативних сторін. По-перше, він може призвести до цінової війни, коли конкуренти не згодні піти з ринку та відстоюють своє право на його частку. В цьому випадку ціна буде знижуватися до рівня, коли жодній фірмі буде не вигідно працювати.

В цілому цей метод може бути ефективним, але для його впровадження необхідний дуже глибокий аналіз ринку в цілому та окремих його фірм-конкурентів.

Наступний тип міжнародного проекту – це стратегія, основана на сприйнятій цінності товару. Він опирається на знання та розуміння кінцевого використання товару та сприйняття його споживачем. Головна ідея цього типу у тому, що покупець співвідносить витрати на товар не з економічної, а з суб'єктивної цінності даного товару, і ціна при цьому повинна забезпечувати найкраще співвідношення переваг товару та затрат даного споживача на нього.

Ця стратегія орієнтується на попит як на головний фактор ціноутворення та на цінові методи конкуренції [14, с. 143].

Реалізація даного типу міжнародного проекту можлива лише , при умові проведення аналізу та формування висновків щодо уявлення споживачів про якість та необхідність конкретного товару.

Організація плану реалізація товарів чи послуг є важливим кроком серед міжнародних проектів. Основні напрями цих планів- це реалізація стратегії взаємодоповнюючих товарів або стратегії взаємозамінних товарів.

Найбільш поширеним є тип продажу взаємозамінних товарів. Він

характеризується визначенням товарних груп та цінових ліній. Виробляється кілька модифікацій товару, які діляться на три групи. Встановлюється діапазон цін для кожної групи. Вони називаються ціновими лініями і дозволяють підприємству охопити максимальну кількість ринкових сегментів [14, с. 143–144].

Якщо є ситуація коли існує конкуренції між різними товарами але однієї фірми, то шанси впровадження даного типу міжнародного проекту будуть мінімальними, або взагалі не можливі. Якщо підприємство займається реалізацією взаємодоповнюючої продукції, то є сенс впровадити політику «зв'язування цін». Ця політика передбачає, що декілька товарів продаються в одному наборі, і коштує цей набір дешевше ніж один товар з набору. І при цьому наполягати на реалізації тільки наборів продукції. Також можливий варіант коли головний товар в наборі, який по вартості більший ніж допоміжні товари, зробити дешевшим а ціну на інші товари в наборі зробити вищу.

Отже, в міжнародній практиці існує велика кількість методів та інструментів для формування підприємством міжнародного проекту та виходу його на зовнішній ринок. Вибір самого методу та інструментарію для побудови стратегії розробки міжнародного проекту повністю залежить від специфіки його діяльності та сформованого середовища його функціонування.

Висновки до розділу 1

В даному розділі розглядаються основні завдання та принципові підходи до управління міжнародним проектом. А також розглянуто ті фактори, які можуть впливати на ефективність міжнародного проекту підприємства.

Міжнародний проект – це складна управлінська система, без використання якої на сьогодні не можливо розвиватись підприємству у сучасних критичних економічних умовах. Планування та реалізація проектів вимагає від керівників підприємств спеціальних навиків на умінь, таких як методи аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, потреб ринку, методи розробки

техніко-економічних обґрунтувань, методи планування та структуризації проекту, знання стандартів управління проектом в кожній з груп процесів управління. Реалізація проекту – це досягнення основної цілі, починаючи з нижчого рівня «дерева цілей» закінчуючи найвищим рівнем, тобто основною ціллю.

Міжнародний проект буде найбільш успішним лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і базуватиметься на довгострокових цілях.

Існує велика кількість форм та інструментів, за допомогою яких підприємство може формувати свій міжнародний проект. Вибір певного інструментарію та розробка стратегії міжнародного проекту підприємства залежить від особливостей його діяльності та тієї об'єктивної ситуації, яка складається на зовнішньому ринку.

При виході на зовнішній ринок підприємство потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. У цих умовах можна успішно працювати, лише застосовуючи сучасні методи управління підприємством. Принципових, корінних відмінностей між маркетингом для внутрішнього (діяльність усередині країни) і зовнішнього ринків немає. І у тому, і в іншому випадку використовуються різноманітні методи, засоби, прийоми і принципи маркетингової діяльності. Проте враховувати особливості зарубіжних ринків при управлінні підприємством необхідно.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ВІЗАР» ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ

2.1. Дослідження тенденцій зовнішнього та внутрішнього ринків газових лічильників

На сьогоднішній день ринок контрольно-вимірювальних приладів України характеризується активним розвитком, що, перш за все, викликано зростанням і розвитком основних галузей промисловості – споживачів продукції приладобудування, а також зростанням доходів населення.

Ринок контрольно-вимірювальних приладів України представлений різними типами приладів, які знайшли своє застосування в різних галузях. Основними групами товарів на ринку є навігаційні, геодезичні, океанографічні, гідрологічні, метеорологічні прилади та інструменти, інструменти для вимірювання лінійних розмірів, електричних величин та іонізуючого випромінювання, фізичних та хімічних величин, різні лічильники та прилади для автоматичного регулювання та управління (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Місткість ринку контрольно-вимірювальних приладів України в 2014-2018 рр. в розрізі типів приладів в натуральному виразі, тис. шт.

1	2	3	4	5	6
Роки	2015	2016	2017	2018	2019
Прилади					
Прилади і інструменти навігаційні	1,46	2,73	1,31	2,66	3,25
Прилади і інструменти геодезичні, океанографічні, гідрологічні, метеорологічні	93,43	97,47	49,10	34,15	72,15
Інструменти для вимірювання лінійних розмірів	1096,13	946,28	518,33	955,06	645,65
Прилади вимірювання електричних величин і іонізуючого випромінювання	368,50	365,27	318,56	509,22	402,36

Продовження табл.2.1.

1	2	3	45		6
Прилади для вимірювання фізичних і хімічних величин:	16510,3	15234,6	8177,9	12240,5	16165,8
<i>Термометри</i>	8427,02	7466,84	5898,14	9105,13	11449,2
Лічильники газу	322,44	300,92	271,35	129,57	215,90
Лічильники для рідин	462,42	541,09	980,19	446,75	741,37
Лічильники енергозабезпечення	1743,33	2075,74	1662,33	1759,58	1790,06
Прилади і апаратура для автоматичного регулювання і управління	5638,83	6391,05	3511,72	4868,82	5767,34
<i>Регулятори тиску газу</i>	100,10	58,84	40,43	39,52	46,21
Всього	26236,88	25955,1	15490,74	20946,33	25803,85

Джерело: складено автором.

Ключовою діяльністю «Візар» є виробництво газових лічильників.

Розвиток ринку контрольно-вимірювальних приладів продиктований подальшою газифікацією країни, що викликає попит

на лічильники газу і приладів регулювання тиску газу, який забезпечує перехід від високого тиску, що подається газорозподільними станціями, до низького тиску, після чого газ вже безпосередньо використовується споживачами.

Ринок регуляторів тиску газу безпосередньо залежить від процесів газифікації України. Так, щорічно кількість газифікованих квартир в Україні зростає, але при цьому зменшується інтенсивність газифікації (зменшується кількість газифікованих квартир в рік). Це пояснює нестабільність розвитку ринку регуляторів тиску газу. Так, в 2014-2017 рр. спостерігалось щорічне скорочення ринку даних приладів, але в 2018 р. зростання склало 16,9%, досягнувши значення 46,21 тис. шт.

Таким чином, ринок контрольно-вимірювальних приладів в цілому характеризується позитивними тенденціями розвитку, про що свідчить зростання попиту з боку основних споживачів і зростання місткості ринку, як в натуральному, так і в грошовому виразі в 2017-2018 рр.

Таблиця 2.2

**Місткість ринку контрольно-вимірювальних приладів України в
2016-2018 рр. в розрізі товарних груп в грошовому виразі, тис. грн.**

Прилади	Роки	2016	2017	2018
Термометри		18485	85026	102979
Лічильники газу		53070	31424	73873
Лічильники води		123090	200863	181846
Лічильники енергозабезпечення		345321	351400	397590
Регулятори тиску газу		6463	12394	10667
Інші		2394066	2726692	3442316
Всього		2940495	3407798	4209269

Джерело: складено за даними Держкомстату України.

У ході дослідження основних тенденцій розвитку ринку контрольно-вимірювальних приладів України визначимо основні ризики і проблеми діяльності підприємств-виробників приладів:

- недосконалість законодавства в питаннях захисту вітчизняних виробників в розрізі вступу та адаптації у ВТО;
- нестабільність податкової політики і непрозорість митного законодавства, що впливає на вихід на український ринок контрабандної продукції, яка складає конкуренцію за ціною вітчизняним виробникам;
- відсутність цільових програм з фінансування встановлення засобів енергозбереження;
- лобіювання на державному рівні входу на ринок України лічильників води, тепла і регуляторів тиску газу іноземного виробництва;
- не контрольоване зростання цін на матеріальні і енергетичні ресурси;

На українському ринку найбільшу частину займають мембранні лічильники газу. Друге місце розділяють роторні та вихрові, а на третьому – турбінний [26].

На сьогоднішній день ринок побутових лічильників газу характеризується нерівномірністю розвитку, переваженням пропозиції над попитом, але на кінець року прогнозується стрімке зростання попиту.

На ринку пропонуються побутові лічильники таких моделей: G-1,6; G-2,5; G-4; G-6 [27]. Основні типи: мембранні, ротаційні і турбінні лічильники (рис. 2.1)

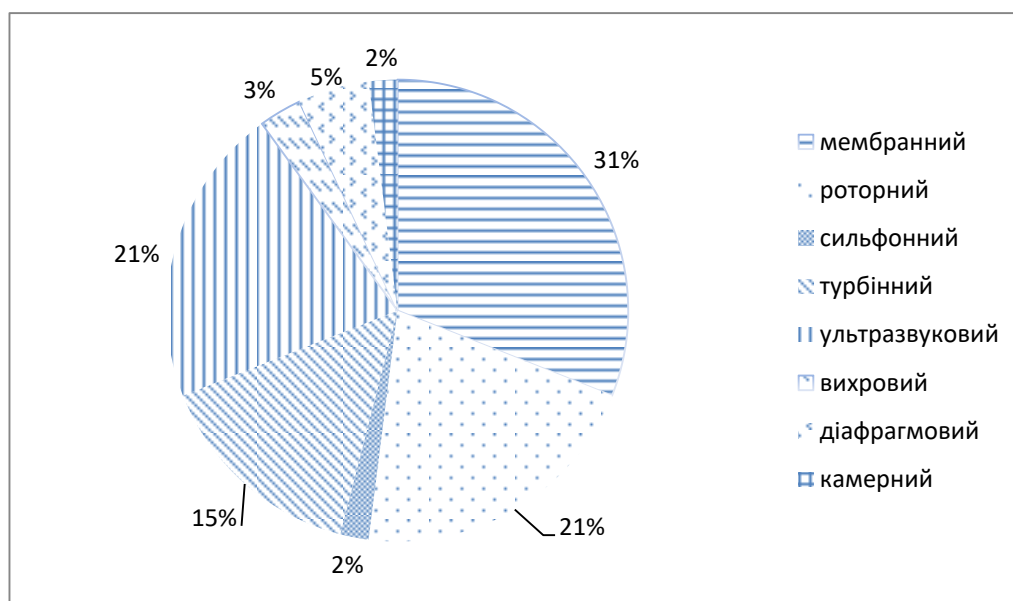


Рис. 2.1. Пропозиція типів лічильників на українському ринку

Джерело: складено автором.

Аналізуючи ринок побутових газових лічильників, не можна сказати, що ціни на продукцію суттєво різняться.

Щодо співвідношення вітчизняної та імпоротної продукції, то 64% забезпечують українські виробники лічильників газу.

Лідерами ринку є:

- 1) «ЗАО «Шлюмберже УкрГАЗ метерс компані»;
- 2) ДП «Завод» Генератор»;
- 3) ТОВ» Фірма «Самгаз»;
- 4) ДП «Жулянський машинобудівний завод» Візар»;
- 5) ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод».

Встановлення основних економічних показників галузі

Основними рушійними силами, які призводять до зміни стану ринку побутових лічильників газу є:

- законодавство;
- зміна ціни на газ;

– діяльність іноземних виробників побутових лічильників газу, кількість яких за останні роки суттєво збільшилась.

На ринку побутових лічильників газу невелика кількість гравців (близько 30 компаній). Вхідні бар'єри для входу в галузь є достатньо високими, так як для виробничо-збутової діяльності необхідними є відповідні основні засоби (заводи, спеціальне устаткування), наявність сертифікатів, які свідчать про відповідність виготовленої продукції державним та міжнародним стандартам.

Для досліджуваного ринку характерною є нецінова конкуренція, тому що ціни на лічильники газу знаходяться в одному ціновому діапазоні. Рівень цін залежить виключно від якості продукту.

Отже, враховуючи вищенаведені факти, можна зробити висновок про вид конкуренції на ринку – *диференційована олігополія*.

Таблиця 2.3.

Особливості, характерні для ринку побутових лічильників газу

1	2	3
Особливості попиту	В чому виявляється вказана характеристика	Вплив на діяльність компанії
1. Вторинність	Зміни попиту на певні товари, послуги впливають на попит на продукцію компанії	Дослідження промислового та споживчого ринків
2. Нерозширюваність	Попит на продукцію компанії не зростає при збільшенні покупок споживачів	Формування лояльності споживачів
3. Нееластичність	Незначна зміна ціни не призводить до зменшення попиту на даний товар	На досліджуваному ринку ціна не є можливою конкурентною перевагою. Ціни на лічильники газу зазвичай в одному ціновому діапазоні
4. Перехресна еластичність	При зміні ціни на матеріали та на конструкторські роботи змінюється ціна на готову продукцію компанії	Пошук постачальників, які зможуть забезпечити матеріалами та комплектуючими хорошої якості за прийнятною ціною
5. Непарність	Попит на побутові лічильники газу не змінюється при зростанні попиту на якийсь інший товар	–
6. Раціональність	Раціональна поведінка споживача; споживачі, перш за все, реагують на технічні характеристики лічильників газу	При просуванні даного товару потрібно робити акцент на раціональності його покупки; обов'язковим є наявність технічних характеристик

Продовження табл. 2.3.

7.	8	9
8. Несезонність	Сезон не має вплив на попит на товар компанії, тому що лічильник купують коли: 1) нова будівля і лічильник взагалі відсутній; 2) ламається старий; 3) працівниками певних спеціалізованих організацій встановлюється перевищення похибки підрахунку над нормою.	–
9. Нестійкість	Компанія відслідковує технологічні зміни в галузі, намагаючись цим забезпечити максимальну конкурентоздатність	Необхідність моніторингу інноваційної діяльності, останніх технологічних тенденцій виробництва лічильників газу; необхідність інвестицій; постійне підвищення кваліфікації працівників підприємства; відслідковування амортизаційних відрахувань на постійне оновлення обладнання
10. Поточний стан попиту	Спадний	Прибуток компанії зменшується

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши основні показники стану ринку побутових лічильників газу, було виявлено їх зниження в 2017 році в зв'язку з світовою фінансовою кризою. Починаючи з 2018 року по теперішній час спостерігається поступове покращення ринкової ситуації.

Українські виробники лічильників газу займають домінуючу позицію на ринку (64,1%), проте велика ймовірність значного збільшення кількості іноземних компаній та охоплення ними основної частини ринку.

На сьогоднішній день попит поступово зростає, а вже на наступний рік експерти прогнозують його збільшення в 1,5-2 рази.

Вид інтенсивності конкуренції. Для ринку виробництва лічильників

характерна слабка конкуренція – більшість компаній вкладає інвестиції у виробництво і отримує власний прибуток.

Таблиця 2.4.

Виявлена симптоматика

Зовнішня симптоматика		Внутрішня симптоматика	
Симптоми можливостей «+»	Симптоми загроз «-»	Симптоми можливостей «+»	Симптоми загроз «-»
1.Рациональність попиту (дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок технічних особливостей товару)	1.Збільшення кількості лідерів ринку за рахунок іноземних компаній	1.Кваліфіковані працівники	1.Проблеми стратегічного планування
	2.Збільшення рівня цін на матеріали та комплектуючі	2.Великий досвід на ринку	2.Підвищення собівартості продукції
3.Політика держави, спрямована на підвищення ціни на газ стимулює споживачів ставити газові лічильники	3.Використання альтернативних видів палива		3.Відсутність чітко окресленої маркетингової стратегії

Джерело: складено автором.

Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабші конкурентні позиції і прогнозування їх імовірних кроків.

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів для ДП «Візар», яка наведена в Додатку А. Необхідно обрати дві найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі та сформувати карту-матрицю. Далі розраховуємо обрані характеристики за продуктом або підприємством, розміщуємо на «карті». Об'єкти, які опинилися близько, об'єднуємо в одну стратегічну групу. Навколо кожної стратегічної групи малюємо коло.

Отже, проглянувши карту стратегічних груп, можна зробити висновок, що «Візар» займає оптимальну позицію завдяки ціні нижче середнього, а також якості яка знаходиться в межах вище середнього, а саме 8 з 14. Тим не менш, поруч з компанією знаходяться не менш успішні та перспективні компанії, такі як

«Ямпільський приладобудівний завод» та «Самгаз-Рівне». Не зважаючи на непогані позиції «Візар», підприємству необхідно впроваджувати потужну маркетингову стратегію задля залучення як можна більше споживачів.

Для досягнення до 2020 року 20%:

-підвищення якісного використання енергозбереження;

-зменшення викидів CO₂;

-поновлених ПДЕ (поновлювальних джерел енергії) в енергобалансі,

в Європі згідно до Третього енергетичного пакету законів ЄС, будують «розумні» мережі. Виконання вищевказаних показників зазначено у стратегії ЄС«20-20-20».

Четвертий пунктом цієї програми – 80 % європейських споживачів забезпечити «розумними лічильниками».

Основа Європейська концепція Smart Metering полягає в масштабному введенні smart metering, а саме систем інтелектуального обліку енергоресурсів та автоматизація управління споживанням. Найбільше приділяється уваги якості енергозабезпечення її ефективності та надійності, а також запуску альтернативної генерації та електротранспорту. Ціллю таких систем є збалансування споживання газифікації та її вироблення через зростаюче навантаження та впровадження нових енергетичних джерел, що потребують якомога системного режимного управління для пікового енергоспоживання. Вже сьогодні 95% населення Італії забезпечені «розумними» лічильниками. Енергокомпанії у Швеції всіх користувачів газифікації обладнали «розумними» лічильниками. Норвежські енергокомпанії зобов'язані до 2015 року завершити підключення таких систем обліку. У Франції планують замінити 35 млн лічильників на, так звані, «розумні», а іспанські споживачі газифікації до 2018 року зобов'язані бути ними забезпечені. На ринку Європи працюють близько десяти компаній, що постачають та інтегрують результати «інтелектуальних» вимірювань. Наприклад беручи до уваги італійський концерн Enel, що не без підтримки з боку держави створив найбільший проект по впровадженню Smart Metering системи. Завдячуючи цьому приблизно 33 млн «розумних» лічильників було встановлено фізичним особам.

На сьогоднішній день ця система дозволяє економити близько 500 млн євро на рік для компанії Enel, в той час як термін окупності витрат від 4 до 5 років. Однією з переваг застосування «розумних» лічильників в Італії називають зменшення порушень у роботі мережі та витрат, що з цим пов'язані Там середній показник відключень за шість років зменшився з 128 до 49 хв, а загальний річний обсяг коштів, що були на цьому зекономлені, виріс на 930 млн євро, у порівнянні з 2001 роком коли тільки-но відбувся старт програми. Для реалізації проекту потрібні були чималі фінансові вкладення – 2,1 млрд євро склали інвестиції компанії Enel, що були спрямовані на запуск сучасних вимірювальних систем. Здійснення переходу на нову систему для споживачів - було безкоштовним. Американська компанія Pike Research, що займається дослідженням ринку прогнозує, що до 2015 року «інтелектуальних» лічильників в світі буде налічуватись до 250 млн. В системи «розумний» будинок буде інтегровано біля половини всіх лічильників, а світова динаміка на впровадження «інтелектуальних» лічильників до 2020 року має скласти 60% від необхідного попиту на прилади обліку в світі. В США планується обладнання близько 40 млн лічильників найближчим часом.

Штат Техас має майже повністю оснащено на 100% лічильниками інфраструктуру. Завдяки спеціальному програмному забезпеченню та повністю автоматизованій системі обліку користувачі легко можуть контролювати та спостерігати за обсягами та динамікою енергоспоживання через звичайні вебсайти та додатки комунальних підприємств.

Схожу інфраструктуру має провінція Онтаріо (Канада). Повне забезпечення інтелектуальними лічильниками сприяє застосуванню цілком нового підходу в області цінового контролю та тарифоутворення на енергозабезпечуючі послуги. Тепер ціни корегуються з урахуванням актуального навантаження і змінюються протягом доби, якщо необхідно. Виходя з цього, в період найбільшого енергоспоживання обсяги перевантаження частково розподіляються по інших частинах енергосистеми.

Smart Metering і Smart Metering є повна реалізація технології вимірювальних систем у Швеції й Фінляндії. Модернізовано всю інфраструктуру, Розумні лічильники встановлено у кожному будинку.

Таблиця 2.5

Програми компаній окремих країн із впровадження систем Smart Metering

1	2	3
Країна	Компанія	Проект
Італія	Enel	Пілотний проект на період 2002–2006 рр. – встановлено 33 млн «розумних» приладів обліку (п.о), з інвестуванням 2,1 млрд євро. Технології: GSM (центр- концентратор)
Італія, Рим	ACEA	проект на період 2005–2010 рр. – встановлення 1,5 млн «розумних» п.о. Технології:GPRS (центр- концентратор)
Франція	ERDF	Пілотний проект на період 2007-2010 рр. встановлення 35 млн «розумних» п.о. З 2012 по 2017 рр. тиражування понад 35 млн п.о. по всій країні
Швеція	VATTENFALL	У 2009 р. впроваджено «розумних» п.о. у 99,7 % споживачів Технології: GPRS/GSM (центр- концентратор)
Євросоюз		щорічно виділяється 1200 млн євро на дослідження у сфері «розумних» п.о. До 2016 р. планується встановити 130,5 млн «розумних» п.о.
Фінляндія	Landis+Gir	Регулятор зобов'язується до 2014 р. впровадити «розумні» п.о. у 80% споживачів
Нова Зеландія	Genesis Energy	Сьогодні 100% споживачів оснащено «розумними» п.о.
Норвегія	E.ON	Регулятор зобов'язується до 2015 р. впровадити «розумні» п.о. у 100% споживачів

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Китай	General Electric	До 2013 р. планує встановити «розумні» п.о. у 100% споживачів
Іспанія	Endesa	Пілотний проект на період 2008-2010 рр. – установа 28 млн «розумних» п.о. Відповідно до постанови уряду № 110 від 2008 р. з 2011 по 2018 рр. – має бути оснащено «розумними» п.о. 100% споживачів
Великобританія		прийняла програму із впровадження «розумних» п.о. у 100% споживачів до 2020 р. (понад 53 млн точок), компаніями First Utility, Huawei, Capita, Telefonica (Іспанія) тощо. З інвестиційним планом понад 4,4 млрд дол. США
Нідерланди		Програма 2003-2018 рр. установа 5 млн «розумних» п.о. Технології: GPRS (центр- концентратор)

Джерело: складено автором

Державна програма передбачає на сам перед заміну старих лічильники газифікації на нові в густонаселених регіонах країни, а саме у міських районах Афін і Салоніків, на острові Лефкаде , в регіонах: Лесбос, Ксанті. Планується до кінця року 2015 надати населенню 160 тис. розумних лічильників. Оцінити впровадження відповідного бізнес плану, техніко-економічних показників та операційної моделі -ціль цього пілотного проекту. Реалізація повної програми передбачає вклад інвестиції на загальну суму близько 900 млн. євро., а саме на встановлення до 2020 року смарт-лічильників для 80% споживачів.

На початку червня 2014 року Electricité Du Liban (EDL) (Державна енергокомпанія Лівану) почне з встановлення населенню 1,2 млн. приладів Smart Metering , це буде початком впровадження проекту, частини масштабної програми з розвитку та удосконалення енергомережі та удосконалення сервісу для споживачів , ціною в 200 млн.дол. США [28].

У Мексиці до 2023 року обсяги інвестування в «розумну енергетику» будуть становити 12,1 млн.дол США. В секторі енергетики за цей термін щорічні витрати збільшаться в 2023 р. з 205 млн.дол. (прогноз на 2014р.) до 2,1 млрд дол.США.

Ці кошти буде розподілено між 17 сегментами ринку Smart Metering, у тому числі інфраструктурою мереж електропередавання й дистриб'юцією енергозабезпечення, ІТ тощо.

В опублікованому дослідженні «Smart Metering Мексики: прогноз ринку на 2013-2023 роки» (Mexico Smart Metering: Market Forecast (2013-2023)), підготовленого дослідницькою компанією Northeast Group, LLC (США), наводиться інформація стосовно коштів на розвиток сектору економіки. За оцінками Northeast Group, LLC, поліпшено баланс між попитом і пропозицією буде лише тоді, коли у більш ніж половини користувачів газифікації країни до закінчення зазначеного періоду, будуть встановлені інтелектуальні системи обліку.

До 2015р. (за даними Pike Research) глобальний ринок Smart Metering досягне більше 50 млрд дол. США. Прогнозується, що найбільші обсяги інвестування будуть в системі розподілу та передавання енергозабезпечення та в виробництво «інтелектуальних» лічильників. Визначено регіони, які будуть головним провідником технологій Smart Metering – це Азію, а саме Китай.

До 2020 року в країнах ЄС планується інвестувати понад 80 млрд.дол. США на розвиток інтелектуальних мереж, з них – на запуск сучасних систем обліку-37 %

Приладами (всіх видів) оснащені у країнах ЄС - 281 млн. споживачів газифікації, це при тому, що попит на електролічильники в рік для заміни існуючих і для встановлення нових, знаходиться в діапазоні 12-17 млн. одиниць, з них інтелектуальними лічильниками є- 22%. До 2017 року цей показник збільшиться до 56 % (з прогнозів компанія Berg Insight).

Швеція, Італія, Фінляндія, Естонія та Норвегія Великобританія, Нідерланди, Ірландія, Австрія, Іспанія та Франція тощо- це європейські країни в яких станом

на кінець 2013 року для початку робіт з впровадження інтелектуальних лічильників, були розроблені регуляторні дорожні карти.

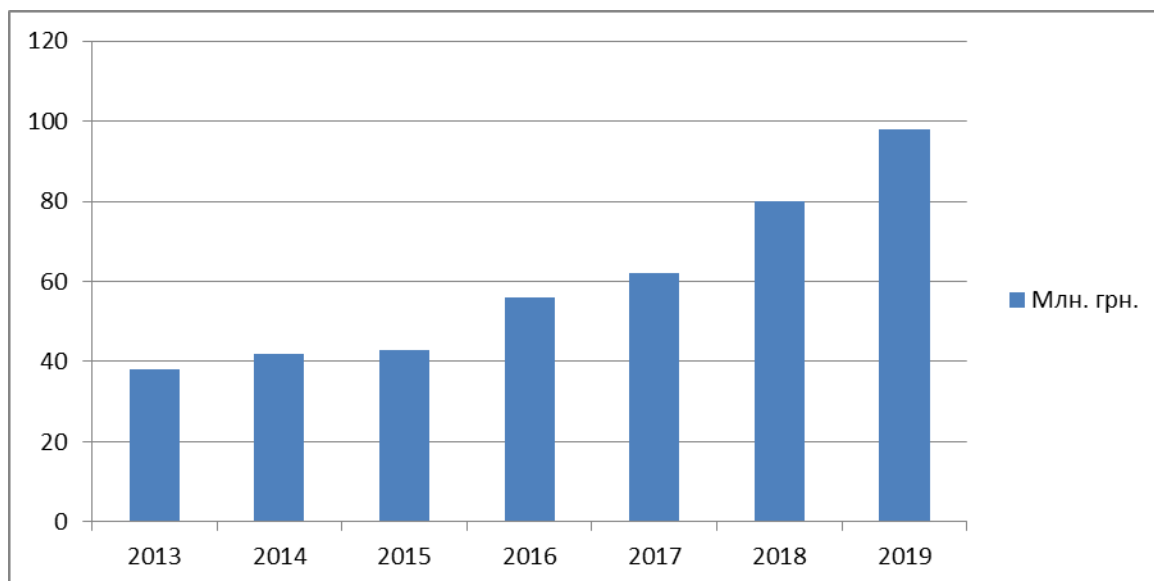


Рис.2.2 Динаміка установлення "розумних" лічильників

Джерело: складено автором.

До кінця цього десятиліття урядом Данії планується повне встановлення інтелектуальних лічильників, заохочуючи енергокомпанії, які знаходяться під контролем держави. Румунія, Польща, Кіпр, Португалія теж розробляють адміністративні плани для встановлення інтелектуальних лічильників.

За період 2016-2020 рр. загалом по країнах-членах ЄС заплановано впровадити понад 40 млн одиниць нових систем контролю обліку енергозабезпечення. Це призведе до збільшення на кінець 2019 року з 45,2 млн. одиниць впроваджених «розумних» лічильників газифікації в Європі до 96,6 млн – в 2020 році. За цей період доля домашніх господарств, де будуть встановлені «розумні лічильники», змінить з 18 до 44%. Ця інформація була оприлюднена аналітичною компанією Berg Insight (Швеція).

2.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності ДП «ВІЗАР»

Державне підприємство «Жулянський Машинобудівний Завод «ВІЗАР» — провідне підприємство оборонної промисловості України, яке спеціалізується на виготовленні, ремонті, продовженні термінів технічної експлуатації та модернізації виробів класу «земля-повітря»; знімних виробів (балкових тримачів, замкових пристроїв) авіаційного озброєння та комплектів запасних частин, інструменту та приладів до них; вузлів та деталей до високоточного протитанкового озброєння. Також підприємство спеціалізується на виробництві цивільної продукції. [22]

ЖМЗ складається з двох основних виробництв:

- вироби спеціального призначення : військова техніка;
- вироби цивільного призначення : енергозберігаючі прилади – побутові мембранні лічильники газу, автоматизовані установки для перевірки побутових лічильників газу; сільськогосподарська техніка ; причіпи автомобільні; офісна техніка – підставки для зберігання компакт-дисків, відео та аудіокасет, стійки для акустичних систем і т. ін. побутові обігрівачі та конвектори)

Місія компанії складається з:

- забезпечення споживачів високоякісними технічними приладами;
- забезпечення потреб Збройних Сил України. [23]

ДП «ЖМЗ «Візар» належить до переліку тих, які «вижили» у дев'яності тільки завдяки переорієнтації на інші види продукції, тобто завдяки реалізації низки успішних інноваційних програм. У Радянські часи завод належав до об'єктів військово-промислового комплексу. Проведена конверсія виробництва становила 98%. Керівники заводу стверджують, що серед інноваційних програм, які забезпечили економічний розвиток підприємству останніми роками доцільно виділити інноваційну програму із розроблення і виробництва медичної техніки, а також програму щодо розроблення і освоєння виробництва мембранних лічильників газу та апаратури регулювання подачі газу. Заслужують на увагу також інноваційні програми, які перебувають у стані реалізації, зокрема щодо

розроблення лічильників із широкими температурними діапазонами експлуатації, високоточних установок для тестування лічильників газу, поворотних плугів для підприємств агропромислового комплексу, вело-тренажерів, причепів до автомобілів, бандажних пружин, що використовуються при виробництві протезів, нестандартного устаткування, литформи для виробництва продукції склозаводів тощо. Під впливом загострення конкуренції і активізування експортних операцій ДП «ЖМЗ «Візар» започаткувало і реалізовує інноваційну програму впровадження системи управління якістю виробництва продукції згідно з вимогами міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 [24].

Особливими перевагами ЖМЗ є:

1. Лідерство – Саме знання, розуміння і дотримання цілей підприємства, а також мети її існування означає прагнути до лідерства на ринку. «Візар» не є лідером на ринку, але він має свої переваги, завдяки яким споживачі його обирають. Важливо бути потрібним споживачеві. Саме цей фактор і допомагає підприємству досягати успіхів та прагнути підійматись на вищий рівень;
2. Сфокусованість на ринку – враховуючи виробничо-технічний потенціал підприємства, на заводі відбувається повний цикл виготовлення продукції від заготівельного виробництва до складання та монтажу виробів спеціального та промислово-цивільного призначення. Це свідчить про те, що підприємство майже немає постачальників, адже в основному саме виготовляє всі необхідні деталі для виробництва продукції. Тож «Візар» в більшій мірі орієнтується лише на інтереси споживачів;
3. Орієнтація на якість – технічний рівень виробництва відповідає міжнародним стандартам, продукція спеціального призначення сертифікована згідно вимог ГРЗ-026-2003р. Система управління якістю виробництва продукції цивільного призначення сертифікована по ДСТУ ISO 9001-2001; [25]
4. Орієнтація на знання і компетенції – «Візар» створює такі умови, щоб залучити з ринку найбільш перспективних фахівців, створює системи мотивації. «Візар» пропонує гідну заробітну плату, повний соціальний пакет, виплачується винагорода за вислугу років, виплату винагороди до ювілейних дат

працівникам, виплату допомоги працівникам на оздоровлення, знижки на обіди за кошти підприємства;

Зовнішня ефективність стратегії ДП «ЖМЗ «Візар», що характеризується ступенем досягнення перспективних цілей підприємства, представлено в Додатку Г.

Отже, ступінь досягнення цілей становить 12 балів. Це означає, що підприємство неповноцінно досягає поставлених цілей. Але є потенціал для покращення результатів серед організаційних, маркетингових, фінансових цілей.

Фінанси. На основі бухгалтерської звітності проводимо розрахунок основних фінансових показників, щоб визначити фінансовий стан (табл.2.6.).

Таблиця 2.6.

Аналіз основних показників діяльності ДП»ЖМЗ «Візар»

Показник, тис.грн.	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2014	2015	2016	А.Δ	В.Δ	А.Δ	В.Δ
Чистий дохід від реалізації послуг	45670	43005	59411	-2665	-5,84	16406	38,15
Валовий дохід	11895	11325	11552	-570	-4,79	227	2
Собівартість реалізованих послуг	- 35463	-31680	-47859	3783	- 10,67	- 16179	51,07
Витрати (інші операційні, інші, собіварт.)	-4237	-4866	-4094	-772	18,86	772	-15,87
Фінансовий результат до оподаткування	8567	9507	10597	940	10,97	1090	11,47
Податок на прибуток	3210	3327	3759	117	3,64	432	12,98
Чистий прибуток	8355	8510	8690	155	1,86	180	2,12

Джерело: складено автором.

Отже, виручка та валовий дохід підприємства мають тенденцію до спадання у 2015 році порівняно з 2014 на 5,87%, а у 2016 порівняно з 2015 тенденцію до зростання на 38,15%. Валовий дохід має таку ж саму тенденцію. Собівартість у 2015 році порівняно з 2014 знизилась на 10,67%, а у 2017 році порівняно з 2016 зросла на 51%. Що стосується витрат, то в 2015 році порівняно з 2014 витрати зросли на 18,86%, а в 2016 році порівняно з 2015 зменшились на 15,87%. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток мають тенденцію до зростання за 2015 та 2016 роки. Чистий прибуток в незначних розмірах зріс на 1,86% у 2015 році порівняно з 2014, а у 2016 на 2,12%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає нормі, слід зазначити, що цей

показник щороку має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності стабільно має тенденцію до спадання, що є не досить позитивним явищем, але воно знаходиться в межах допустимої норми, а саме 0,2...0,3.

Стосовно чистого оборотного капіталу, то в 2015 році спостерігалось невелике зменшення на 4,64 %, що свідчить про зниження можливості підприємства здійснювати виплату своїх поточних зобов'язань, але у 2016 р. цей показник зростає до 120224 тис. грн., майже на 12% (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Оцінка платоспроможності

Показник, %	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2014	2015	2016	ΔX	T', %	ΔX	T', %
2.1 К. Покриття	1,32	1,29	1,28	-0,03	-2,27	-0,01	-0,78
2.2 К. Швидкої ліквідності	1,01	1,22	1,28	0,21	20,79	0,06	4,92
2.3. К. Абсолютної ліквідності	0,377	0,35	0,2	-0,027	-7,16	-0,15	-42,86
2.4. Чистий оборотний капітал	112679	107456	120224	-5223	-4,64	12768	11,88

Джерело: складено автором.

Залежність ДП «ЖМЗ» Візар» від зовнішніх джерел фінансування з кожним роком по трохи спадала. Цей коефіцієнт відображає достатність ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Нормою вважається, якщо коефіцієнт $>0,5$.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами має таку ж саму тенденцію як коефіцієнт платоспроможності. Коефіцієнт фінансування має тенденцію до збільшення у 2016 році, він зріс на 13,85%, а у 2017 році спав на 2,7%, перевищення цього показника одиниці є негативним, як і його тенденція до зростання.

Коефіцієнт маневреності має тенденцію до зростання, у 2015 році він становив 0,83% , а у 2016 – 0,9% , тобто частина капіталу, що вкладена в оборотні засоби має тенденцію коливання. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8.

Оцінка фінансової стійкості

Показник, %	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2014	2015	2016	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
3.1К. Платоспроможності	0,44	0,56	0,6	0,12	27,27	0,04	7,14
3.2 К. Фінансування	0,65	0,74	0,72	0,09	13,85	-0,02	-2,7
3.3 Забезпечення власн. оборотними засобами	0,443	0,45	0,5	0,007	1,58	0,05	11,11
3.4 К. Маневреності	0,94	0,83	0,9	-0,11	-11,7	0,07	8,43

Джерело: складено автором.

Коефіцієнти оборотності активів має тенденцію до зменшення, а саме на 26,92% у 2015 році та на 15,38% у 2016 році, що означає зменшення ефективності використання наявних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до зростання в 2015 році, з 5,47 до 6,52 (на 19,2%), у 2016 році спостерігається зростання до 7,9. Зростання даного показника свідчить про відносне зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про збільшення попиту на готову продукцію (табл. 2.9).

З кожним роком фондвіддача має тенденцію до зростання, що є досить позитивною тенденцією і говорить про зростання ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має тенденцію до зниження у 2015р. на 14,12% і до зростання у 2016 на – 7,72% . Тож підприємству необхідно для підвищення оборотності власного капіталу працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Таблиця 2.9.

Оцінка ділової активності

Показник,%	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2014	2015	2016	А.Δ	В.Δ	А.Δ	В.Δ
4.1К.Оборотності	3,469	2,535	2,145	-0,934	-26,92	-0,39	-15,38
4.2К. оборотності матеріальних запасів	5,47	6,52	7,9	1,05	19,2	1,38	21,17
4.3 Фондовіддача	5,27	5,35	6,32	0,08	1,52	0,97	18,13
4.4К.Оборотності власного капіталу	3,47	2,98	3,21	-0,49	-14,12	0,23	7,72

Джерело: складено автором.

У 2015 р. активи «Візар» досягли найнижчого рівня рентабельності – 4,8%, спричинено, у більшій мірі, зниженням вартості чистого прибутку. Рентабельність активів характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Рентабельність активів показує, наскільки ефективно використовуються активи підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу змінився в сторону збільшення, а саме: 2015р. – 9,28%, 2016р. – 10,03%. Розрахунок коефіцієнта для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. Тенденція зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає зростання здатності підприємства генерувати прибуток власникам. Ситуація на даному етапі є прийнятною, адже оптимальне значення даного коефіцієнта дорівнює 5%.

Коефіцієнт рентабельності діяльності коливається протягом 3-х років. Він має тенденцію до збільшення у 2016 році на 21,12% і до зменшення, у 2017 році на 11,84%. Зменшення цього показника свідчить про зниження ефективності

господарської діяльності підприємства. Найменшого значення показник досягнув у 2016р. – 40,44%, але саме значення коефіцієнта є досить непоганим.

Коефіцієнт рентабельності продажів збільшується але з незначними темпами, у 2016 році на 13,83 %, а в 2017 на 4,79%. Коефіцієнт рентабельності продукції також має тенденцію до збільшення з 7,79% до 8,05% протягом трьох років (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10.

Показники рентабельності

Показник, %.	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2014	2015	2016	Δ X, %	Т', %	Δ X, %	Т', %
5.1 К. рентабельності активів	7,8	4,8	5,9	-3	-38,46	1,1	22,92
5.2 К. рентабельності власного капіталу	7,85	9,28	10,03	1,43	18,22	0,75	8,08
5.3 К. рентабельності діяльності	37,87	45,87	40,44	8	21,12	-5,43	-11,84
5.4. К. рентабельність продажів	7,52	8,56	8,97	1,04	13,83	0,41	4,79
5.5 К. рентабельності продукції	7,79	7,98	8,05	0,19	2,44	0,07	0,88

Джерело: складено автором.

Рентабельність активів (ROA) у 2016 р. склала 2,59 %, то у 2017 р. зменшилась до 2,38 %. Рівень рентабельності активів є прийнятним та свідчить про те, що вкладені підприємством кошти в активи приносять доходи. Зниження рентабельності в подальшому може свідчити про збитковість підприємства.

Стосовно рентабельності продажів (ROS), то цей коефіцієнт також має тенденцію до спадання: 2016р. – 19,79%, 2017р. – 14,63%. Цей коефіцієнт відображає скільки грошових засобів, отриманих від продажу продукції є прибутком підприємства.

Коефіцієнт капіталізації (LR) є позитивним за рахунок зростання активів підприємства та власного капіталу, показник має тенденцію до зниження, а це означає, що активи зростають швидшими темпами, ніж власний капітал (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11.

Результати аналізу за моделлю Дюпона

		2016	2017	2018	ΔX	T', %	ΔX	T', %
1.	Чистий прибуток	8355	8510	8690	155	1,86	180	2,12
2.	Вартість активів на початок періоду	31237	32343	35418	1106	3,54	3075	9,51
3.	Вартість активів на кінець періоду	33457	33210	37450	-247	-0,74	4240	12,77
4.	Середньорічна вартість активів	32347	32776,5	36434	429,5	1,33	3657,5	11,16
5.	Дохід від реалізації продукції	45670	43005	59411	-2665	-5,84	16406	38,15
6.	Власний капітал	21780	23286	30807	1506	6,91	7521	32,30
7.	Прибуток до оподаткування	10443	11786	12380	1343	12,86	594	5,04
8.	Прибуток до оподаткування та виплат	10443	11786	12380	1343	12,86	594	5,04
9.	Поточні зобов'язання	3286	3467	4611	181	5,51	1144	33,00
	ROA	0,2583	0,2596	0,2385	0,0013	0,5033	-0,0211	-8,1279
	LR	0,684	0,7521	0,5962	0,0681	9,9561	-0,1559	-20,729
	TB	1,5361	1,4262	1,2156	-0,1099	-7,1545	-0,2106	-14,767
	IB	3,0975	2,781	2,943	-0,3165	-10,218	0,162	5,8252
	ROS	0,1829	0,1979	0,1463	0,015	8,2012	-0,0516	-26,074
	Коа	6,6281	6,7165	6,6812	0,0884	1,3337	-0,0353	-0,5256
	ROE1	0,3836	0,3655	0,2821	-0,0181	-4,7185	-0,0834	-22,818

Джерело: складено автором.

Організація управління. На ДП «ЖМЗ «Візар» діє лінійно-функціональна оргструктура (див рис. Додаток Б). В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Обов'язки чітко закріплені за кожним відділом і певним набором спеціалістів, відповідно не відбувається дублювання функцій та системи стає більш керованою.

Маркетинг. Основою маркетингу «Візар» є впровадження міжнародних та державних стандартів якості ДСТУ ISO 9001-2001. Продукція «Візар» завжди цінувалась як високоякісна і надійна, завод має постійних покупців в особах житлово-комунальних підприємств, об'єднаних власників багатоквартирних будинків.

Дослідження та розробки. Проводяться лабораторні і науково-дослідні розробки з виготовлення інноваційних технічних виробів, що могло би бути перспективним напрямком розвитку. Впровадження нових видів продукції та технологій виробництва.

Технології. Технологічна база складна, що є галузевою особливістю. Машинобудівна промисловість потребує високо-точного обладнання. Хоча технології на підприємстві є трохи застарілі, обладнання поступово оновлюється.

Організаційна культура та імідж підприємства. На ДП «Візар» присутність Кодекс поведінки працівників, згуртованість колективу підприємства підтверджується частими спортивними змаганнями на базі спорткомплексу ДП «Візар».

2.3. Оцінювання потенціалу підприємства щодо впровадження міжнародного проекту.

Оцінимо стратегічний потенціал ДП ЖМЗ «Візар» агрегативним методом. Матрицю оцінювання СПП ДП «Візар» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця оцінювання СПП ДП «Візар»

Локальний потенціал	Вага	Бали	Зважене значення
Виробничий	0,25	10	2,5
Ресурсно-сировинний	0,15	10	1,5
Фінансовий	0,05	6	0,3
Маркетинговий	0,05	5	0,25
Організаційно-управлінський	0,08	7	0,56
Інфраструктурний та екологічний	0,1	8	0,8
Трудовий	0,1	8	0,8
Інноваційний	0,09	7	0,63
Інвестиційний	0,03	5	0,15
Експортний	0,1	8	0,8
Сума	1	-	8,29

Джерело: складено автором.

Візар має стабільний рівень СПП. Найбільшу вагу для підприємства мають

виробничий, ресурсно-сировинний, фінансовий та інфраструктурний і екологічний потенціали. Найвищі ступені значимості має виробничий, експортний та інфраструктурний і екологічний потенціали. Найвище зважене значення для ДП «ВІЗАР» демонструє виробничий, ресурсно-сировинний та інфраструктурний і екологічний потенціали. Представимо дані результати графічно за допомогою стовпчастої діаграми на рис. 2.3.

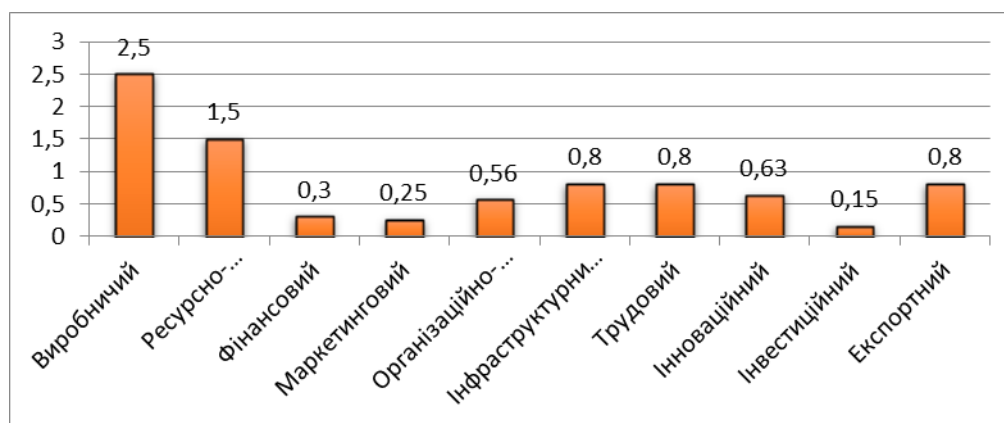


Рис. 2.3 Діаграма значень локальних потенціалів ДП «Візар»

Джерело: складено автором.

Агрегативний метод оцінки СПП

Агрегативний метод оцінки СПП ДП ЖМЗ «ВІЗАР» = $0,25 \cdot 10 + 0,15 \cdot 10 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5 + 0,08 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 8 + 0,09 \cdot 7 + 0,03 \cdot 5 + 0,1 \cdot 8 = 8,29$

Розробимо альтернативні шляхи підвищення стратегічного потенціалу ДП «Візар», що наведено в табл. 2.13.

Розробка альтернативних шляхів підвищення стратегічного потенціалу підприємства:

- 1) Ув'язку з закінченням ліцензії 1С є потреба в пошуку нового програмного забезпечення компанії, функціонал SAP дозволить покращити взаємодію між підрозділами
- 2) Загроза складності прогнозування майбутньої діяльності компанії, визначення цілей та завдань та правильних, доцільних методів їх досягнення потребує створення відповідного підрозділу, який візьме на себе завдання проведення маркетингових досліджень та розробки продуктово-ринкової стратегії діяльності компанії з врахуванням кризи.

3) Диверсифікація продукції за рахунок випуску нового виду протитанкового озброєння ув'язку зі зростанням попиту на нього .

Таблиця 2.13.

Альтернативні шляхи підвищення стратегічного потенціалу ДП

«Візар»

Критерії оцінки	Ваговий коефіцієнт	Налагодження власної системи заготівлі макулатури				Впровадження стандарту OHSAS 18000				Випуск лінії канцелярського паперу (зошити, блокноти)			
		Оцінки експертів			Σ вага	Оцінки експертів			Σ вага	Оцінки експертів			Σ вага
		1	2	3	Σ	1	2	3	Σ	1	2	3	Σ
1.Відповідність пропозиції діючій стратегії підприємства	0,20	8	6	6	1,33	9	8	10	1,8	5	6	5	1,07
2.Інтегрованість та адаптивність до діючих процесів на підприємстві	0,15	9	9	8	1,3	8	9	9	1,3	6	7	5	0,9
3.Відповідність національним та міжнародним стандартам	0,1	8	9	9	0,86	9	10	9	0,93	6	7	7	0,67
4.Комплексність впливу на стратегічний потенціал підприємства	0,1	8	7	9	0,8	7	8	7	0,73	7	6	6	0,63
5. Адаптивність персоналу підприємства з точки зору «опору змінам»	0,1	8	7	8	0,77	9	8	9	0,87	6	5	5	0,53
6.Вартість впровадження	0,15	9	8	9	1,3	8	8	9	1,25	5	7	6	0,9

Джерело: складено автором.

Порядок реалізації загальної стратегії розвитку досліджуваного підприємства представимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Алгоритм реалізації загальної стратегії розвитку ДП «ВІЗАР»

№	Назва роботи	2019	2020	2021
1	Випробування тестової бази нового програмного забезпечення SAP	+	+	
2	Удосконалення маркетингової систем підприємства для прогнозування можливих загроз	+		
3	Покращення діючих умов праці робітників у виробничих цехах	+	+	
4	Створення власних науково-технічних центрів для розробки та тестування нової продукції	+	+	+
5	Розробка технології виробництва нового виду протитанкового озброєння	+	+	
6	Купівля обладнання, запуск першої лінії протитанкового озброєння			+

Джерело: складено автором.

Необхідно визначити прогнозні значення стратегічного потенціалу для ДП ЖМЗ «Візар». Представимо ці дані в табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Матриця оцінювання сформованого стратегічного потенціалу ДП ЖМЗ «Візар»

Локальний потенціал	Вага, рі	Бали, хі	Зважене значення	Прогнозована бали	Прогнозоване зважене значення
Виробничий	0,25	10	2,5	10	2,5
Ресурсно-сировинний	0,15	10	1,5	10	1,5
Фінансовий	0,05	6	0,3	7	0,35
Маркетинговий	0,05	5	0,25	9	0,45
Організаційно-управлінський	0,08	7	0,56	10	0,8
Інфраструктурний та екологічний	0,1	8	0,8	9	0,9
Трудовий	0,1	8	0,8	8	0,8
Інноваційний	0,09	7	0,63	8	0,72
Інвестиційний	0,03	5	0,15	7	0,21
Експортний	0,1	8	0,8	8	0,8
Сума	1	-	8,29	-	9,03

Джерело: складено автором.

Представимо отримані прогнозні зважені значення потенціалів ДП ЖМЗ «Візар» на стовпчастій діаграмі на рис. 2.4.

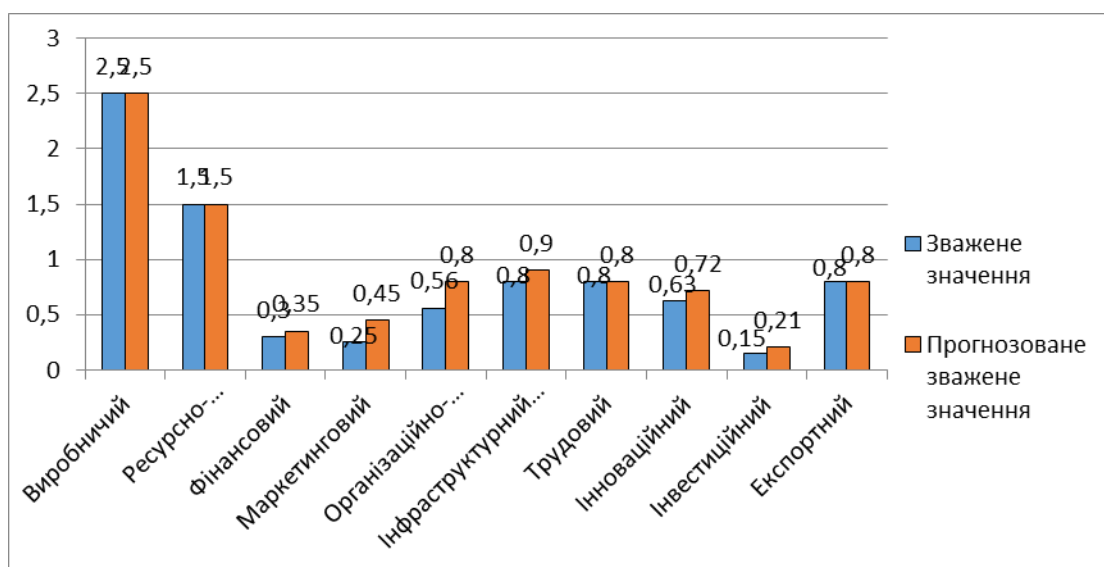


Рис. 2.4. Порівняння значень наявного та сформованого стратегічного потенціалів

Джерело: складено автором.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «Візар» складемо матрицю SWOT, яка наведена в табл. 2.16. та більш розширений варіант в Додатку Ж.

В результаті SWOT- аналізу можна зробити висновок, що ДП «Візар» має досить сильних переваг для досягнення цілей, підвищення інвестиційної привабливості, подальшого нарощення ефективності функціонування.

Для розробки стратегії підприємства необхідно застосувати декілька методів портфельного аналізу. Перший метод, який ми застосуємо, буде матриця БКГ.

Побудова матриці БКГ для ДП ЖМЗ «Візар». У матриці індикатором привабливості є два чинники, темпи зростання ринку та індикатор конкурентоспроможності — відносна частка ринку (щодо основного конкурента «Ямпільський приладобудівний завод»). На вертикальній лінії матриці зобразимо середні показники темпу зростання ринку збуту, на якому працює компанія. На горизонтальній лінії матриці зобразимо відносні показники частки ринку.

Таблиця 2.16

Матрицю SWOT аналізу

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – доступна ціна; – простота установки; – компактність 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – короткий міжперевірочний інтервал; – високий рівень шуму через деякий період після введення в експлуатацію; – недостатня кількість сервісних центрів; – відсутність чітко окресленої маркетингової стратегії; – просуванню товару приділяється недостатньо уваги – інформаційний дефіцит
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зниження собівартості продукції за рахунок досягнення ефекту масштабу шляхом збільшення обсягу випуску продукції, внаслідок збільшення попиту – підвищення вхідних бар'єрів на ринок для імпортерів лічильників 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – погіршення якості конкурентного середовища внаслідок «нав'язування» газовими господарствами газових лічильників певних виробників; – загострення конкуренції на ринку внаслідок відкриття іноземними компаніями підприємств по виробництву лічильників газу на території України; – зменшення кількості замовників за рахунок зменшення кількості підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: складено автором.

Далі поле матриці ділимо на чотири квадрати (рис. 2.5). Вертикальна лінія проходить через точку 1,0, горизонтальна — через середнє значення показників темпу зростання ринку, на якому працює компанія. Позиція кожного підрозділу зображена кругами, площа яких відповідає кількості продаж.

Щодо позицій у матриці ділимо її на чотири типи СХП, за кожним з них можуть формуватися окремі стратегії:

- 1) «важкі діти»;
- 2) «зірки»;
- 3) «дійна корова»;
- 4) «собака».

Таблиця 2.17

Визначення частки ринку ДП ЖМЗ «Візар»

Вид продуктів	Кількість продажів компанії, млн грн	Кількість продажів основного конкурента, млн грн	Загальна кількість продажів, млн.грн	Абсолютна частина ринку компанії,%	Абсолютна частина ринку гол. конкурента, %	Відносна частка ринку	Темп росту ринку, %
1. Лічильники газу	22,2	10,8	25,2	0,88	0,43	2,06	15
2. Регулятор тиску газу	15,25	5,65	18,3	0,83	0,31	2,70	8
3. Обігрівачі	98,12	150,4	378,2	0,26	0,40	0,65	11

Джерело: складено автором.

Як видно, такий вид продукції як «Обігрівачі» за термінологією БКГ, цей продукт відноситься до сектора «важкі діти». Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Альтернативною стратегією для них є стратегія розвитку інтенсифікації зусиль. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися.

Продукт «Лічильники газу» — «зірки» (швидке зростання — велика частина ринку), є лідером на швидкозрослому ринку. Це потребує великих вкладень для підтримки темпів зростання, але завдяки високій конкурентоспроможності приносить великий прибуток.

А продукт «Регулятори тиску газу» — «дійні корови», саме він — джерело доходу компанії. Інвестування в науково-конструкторські розробки грошима компанії, отриманими від «дійних корів», компанія може вийти на ринок з абсолютно новим продуктом, який з часом може зайняти місце «зірки».

Отже, на основі матриці БКГ можна зробити висновок, що доцільно буде обрати стратегію саме для продукту «Лічильники газу», адже продукт «Регулятори тиску» знаходиться під питанням існування, можливо прийдеться позбуватися даного виду продукції. А продукція «Обігрівачі» знаходиться в хороших умовах з високим темпом росту та непоганою відносною часткою ринку. Тож саме продукт «Лічильники газу» потребує впровадження стратегії, але для цього необхідно великий вклад для підтримки темпів зростання, але завдяки високій конкурентоспроможності продукт принесе великий прибуток.

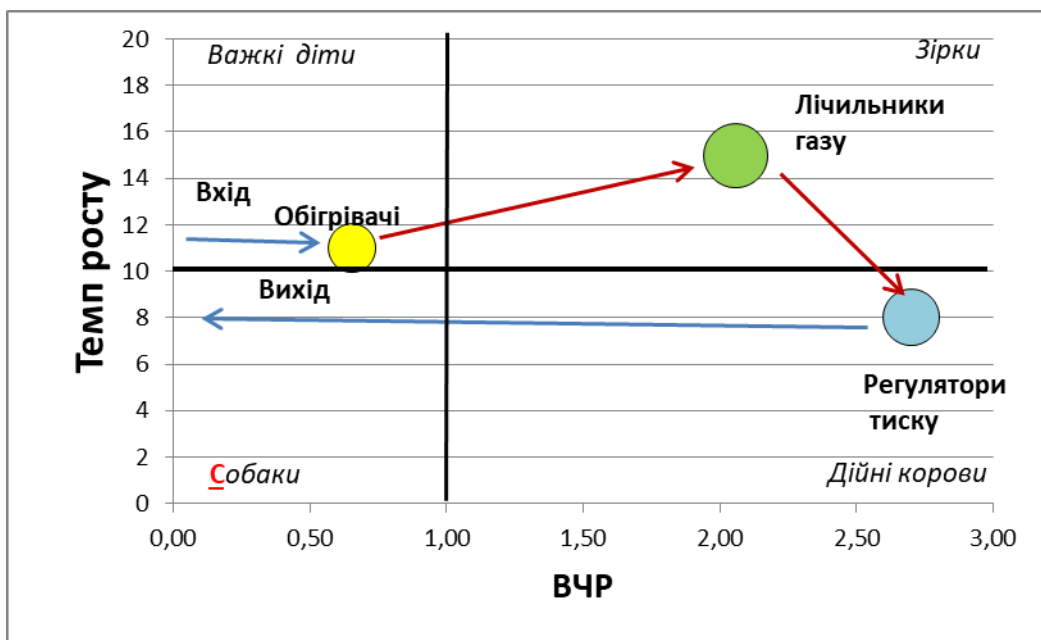


Рис.2.5. Матриця БКГ ДП ЖМЗ «Візар»

Джерело: складено автором.

Висновки до розділу 2

Отже, в даному розділі досліджувався стан розвитку ДП «ЖМЗ «Візар». Державне підприємство «Жуляньський Машинобудівний Завод «Візар» — провідне підприємство оборонної промисловості України. В рамках дослідження було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та оцінку розвитку підприємства.

Серед можливостей ЗС непрямого впливу можна виділити такі фактори: економічний, демографічний, науково-технічний, природний, соціально-культурний. Це означає, що активно відбувається розвиток виробництва шляхом запозичення технологій та способів виробництва в інших успішних підприємств. Що стосується загроз непрямого впливу, то до них можна віднести економічні фактори, політичні та демографічні. А саме зниження доходів населення і як наслідок споживачі починають переходити на нижній сегмент ринку. Політична нестабільність в країні унеможливує поставку продукцію в деякі області країни.

Проаналізувавши зовнішнє середовище прямого впливу, можна зробити

висновок, що в даному середовищі підприємство може мати як загрози, так і можливості. Загрози трапляються серед споживчого фактору. З'являється тенденція до зменшення торгової сили покупців через зменшення рівня доходу населення. Обсяг можливостей переважає над загрозами за такими факторами: споживачі, постачальники, конкуренти. Стан і тенденції попиту на товари мають позитивний характер.

Провівши діагностику внутрішнього середовища можна зробити наступний висновок:

1. Бути лідером на ринку означає знати, розуміти і дотримуватись цілі компанії, мети її існування, бути кращим серед кращих, а також бути потрібним споживачеві. Саме ці критерії допомагають ДП «Візар» досягати неабияких успіхів та триматись на висоті.
2. Орієнтація ДП «Візар» спрямована не лише на інтереси споживачів, але й на бізнес-партнерів. Активно діє тісна багаторічна співпраця з українськими постачальниками, посередниками і споживачами,
3. ДП «Візар» працює за міжнародними стандартами ISO 9001:2003.
4. Бути кращим місцем для роботи — стратегічна ціль компанії ДП «Візар». Компанія пропонує працівникам великі можливості для особистого та кар'єрного розвитку, міжнародний досвід, комплексну програму компенсацій та пільг.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЕКТУ НА ДП «ВІЗАР»

3.1. Стратегічні орієнтири вибору міжнародних проектів ДП «ВІЗАР»

Отже проведений аналіз потенціалу підприємства та низки виявлених проблем спонукає «Візар» до проведення дій спрямованих на покращення економічного розвитку та пошуку нових альтернатив розширення виробництва та розширення ринків. І в якості нової стратегії розвитку було запропоновано розробку міжнародного проекту, як нового перспективного шляху розвитку підприємства.

Підприємство прагне розширити збут товарів шляхом просування нового продукту на внутрішні ринки за допомогою сучасної закордонної технології і головне, найбільш конкурентоспроможних цін. Внутрішній ринок знаходиться у стадії стагнації і потребує технічної модернізації та розширення. Євроінтеграційні процеси, які докорінно проникають в усі сфери промисловості, сприяють до створення міжнародного проекту на ДП ЖМЗ «Візар» на ринку газових лічильників.

Таблиця 3.1

Матриця можливостей по послугах-ринках для ДП ЖМЗ «Візар»

<i>Напрямок</i>	<i>Послуги, що надаються</i>	<i>Нові послуги</i>
Наявні ринки	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія створення нової продукції
Нові ринки	Стратегія пошуку нових ринків	Стратегія диверсифікації

Джерело: складено автором.

Стратегія проникнення на ринок. Відомі два основні методи розширення ринкового сегмента підприємства. По-перше, має можливість «перехопити» споживачів конкурентів, за рахунок нижчої ціни і не поступаючись в якості. По-друге, ДП ЖМЗ «Візар» може залучити нових споживачів.

Стратегія пошуку нових ринків. По-перше, ДП ЖМЗ «Візар» може спробувати визначити групи потенційних споживачів у регіонах. Так як його споживчий сегмент це в більшості центральна Україна, більше уваги можна приділити західній частині.

Стратегія створення нової продукції. На додаток до стратегій пошуку і проникнення на ринки менеджери повинні розглянути перспективи розробки нових послуг або випуску продукції. Розробка міжнародного проекту найбільш сумісна саме з цією стратегією [29].

Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підвищити ефективність і збільшити розмір цільового прибутку.

Враховуючи специфіку послуг та визначення ринку, стратегія створення міжнародного проекту ДП ЖМЗ «Візар» буде являти собою різні комбінації першої та третьої груп стратегій.

При виборі стратегії створення міжнародного проекту підприємство має чотири альтернативи. Можна вибрати будь-яку з них або їх комбінацію, для того щоб досягти своїх цілей і пристосуватися до діючих на ринку умов.[36]

Розглянемо можливі варіанти застосування цих типів стратегій до ДП ЖМЗ «Візар» у таблиці 3.2.

Імпорт. Найбільш поширеною формою міжнародного співробітництва є імпорт. Купівля комплектуючих і самих товарів є однією з можливих альтернатив міжнародної діяльності ДП ЖМЗ «Візар». З дослідження зовнішнього ринку Європи видно, що всі закордонні підприємства виробляють та постачають високотехнологічні лічильники нового покоління. І серед можливих варіантів впровадження досвіду європейських сусідів є заключення контрактів на поставку даних товарів. Обов'язковою умовою є забезпечення ДП ЖМЗ «Візар» спеціальним програмним забезпеченням і вже тоді подальше забезпечення поставок лічильників.

Проте постає питання ефективності такої стратегії для міжнародного проекту. Враховуючи виробничий потенціал підприємства, виробничі потужності ДП ЖМЗ «Візар» дозволяють виробляти нові високотехнологічні лічильники

власними силами, для цього потрібні лише відповідні інженерні розробки та конструкторські рішення.

Таблиця 3.2.

Можливі стратегії створення міжнародного проекту ДП ЖМЗ «Візар»

Тип стратегії	Непрямий експорт	Франчайзинг	Спільна підприємницька діяльність	Міжнародний інжиніринг
Особливості застосування	імпорт комплектуючих для виконання робіт	Надання права використовувати технологію, торгову марку і патент	Нове спільне підприємство	надання технологічних знань, проведення технічних робіт, з метою оптимізації виробничо-комерційної діяльності;
Можливі перешкоди	Можлива втрата контролю над цінами і доставкою товару	Підприємство може втратити контроль, і створити сильного конкурента на зовнішньому ринку, що ускладнить його самостійний збут на цьому ринку	Розбіжності з іноземним партнером або обмеження, що накладаються іноземним урядом, можуть перешкодити підприємству відповідну віддачу від своїх інвестицій	Потребує чіткого регулювання і поставлених задач. Складність в адаптуванні технологій під середовище.
Конкурентні і переваги	Підприємство може уникнути всіх складнощів, пов'язаних з доставкою товару за кордон, тарифами, іноземними законодавчими актами	Франчайзинг представляє більш широкі можливості контролю над збутом товарів і вимагає невеликих капітальних витрат	Підвищення контролю над виробництвом і збутом товарів на зовнішньому ринку; Спрощення процедури отримання дозвільних документів	Найвищий рівень контролю; Підприємство може повністю визначати маркетингову і збутову політику; Прямий контакт зі своїми клієнтами на ринку

Джерело: складено автором.

Мінусами даного виду міжнародної діяльності є постійна залежність від різного роду економічних змін, політичних ситуацій і тд. Враховуючи перший досвід «Візар» в міжнародній діяльності це може стати суттєвою проблемою в майбутньому.

Так як і експорт, франчайзинг є одним із самих ефективних та простих способів, який використовується в організації міжнародної діяльності. Виходячи з цього франчайзер (підприємство) дає право іншому підприємству, яке розташоване територіально в іншій країні, на використання власних виробничих

Також франчайзер створює надійні умови для технічної підтримки, допомагає в організації маркетингової діяльності та в деяких випадках у навчанні персоналу. Замість того франчайзер одержує плату. Сама по собі система франчайзеру з'явилися для того, щоб можна було вийти на внутрішні або зовнішні ринки з найменшими затратами та з мінімальними ризиками[37].

Необхідно виділити основні переваги франчайзеру над імпортом. По перше франчайзер потребує незначних капітальних затрат, по друге має більш масштабні можливості для контролю над збутом продукції. Франчайзинг, так як і імпорт не загрозовий і надає більше впевненості при виходу з ринку у разі відсутності прибутку.

Коли франчайзі порушує умови угоди, то єдине, що залишається робити франчайзеру – це погрожувати розірвати контракт. Але, якщо франчайзер прийме рішення про розторгнення договору, тоді він по перше втратить контроль на зовнішньому ринку, по друге така ситуація посприє появі більш сильного конкурента, а це утруднить його самостійну продаж продукції на цьому ринку.

Постільки підприємство одержує все, що потрібно для власного виробництва та повного використання своїх потужностей, то франчайзинг в цій ситуації буде більш доцільнішим.

Нове спільне підприємство. Є ще один варіант виходу на зовнішній ринок, це – об'єднання зусиль з іншими потенційними партнерами - комерційними підприємствами країни. Це буде сприяти створенню та збільшенню маркетингових та виробничих можливостей.

Рішення підприємства про злиття з іноземною компанією дає можливість підприємству безпосередньо на зовнішньому ринку брати участь в процесі керування діяльністю. Ця стратегія більш приваблива ніж два попередні варіанти. Коли створюється спільне підприємство компанії-учасниці отримують

право управління та контролю. Існує два варіанта створення спільного підприємства[38].

Перший варіант - одне підприємство має можливість зробити інвестиції у інше існуюче підприємство.

Другий варіант – для утворення спільного нового підприємства , два або декілька підприємств об'єднуються разом.

Є декілька причин, щоб організувати спільні підприємства. Головна ціль при цьому переслідується – це підвищити на зовнішньому ринку контроль над збутом продукції та підвищення якості контролю над виробництвом. При цьому можна прийняти рішення про використання знань , якими володіє іноземний партнер, а саме спеціальну інформацію або доступ до каналів реалізації товарів. Якщо не підтримує самостійний вхід на місцевий ринок підприємства інших країн то організується спільне підприємство. Та не дивлячись на такий вхід на зовнішній ринок має свої недоліки. Ризик при цьому спосіб перевищує ризик в перших двох. Непорозуміння з іноземним партнером або накладені іноземним урядом обмеження все це може завадити підприємству отримати від своїх інвестицій отримати відповідну віддачу. Як результат, це компроміс на який змушене йти підприємство. Крім того глобальному проведенню великому підприємству єдиної політики збуту та маркетингу на всіх збутових ринках заважає створення спільних підприємств

Це посприяє спрощенню процедури отримання документів на дозвіл, та все ж контроль над розвитком підприємства буде досить ускладнений як зовнішніми так і територіальними факторами.

Даний тип міжнародної діяльності є не зовсім доцільним для державного підприємства, крім того ДП ЖМЗ «Візар» являється концерном Укроборонпрому. Тому організація спільного підприємства є неможлива в даному випадку.

Міжнародний інжиніринг. Найбільш привабливою формою створення міжнародного проекту у випадку ДП ЖМЗ «Візар». В даному підході відкривається цілковита свобода управлінських і маркетингових рішень, а також повний контроль і відповідальність повністю. Міжнародний інжиніринг надає

змогу заключити контракт на придбання потрібних технологій, яка потім безпосередньо належатиме власнику.

Існує три метода інжинірингу:

Найпоширенішим методом інжинірингу виступає консультативний інжиніринг, що передбачає забезпечення інтелектуальними послугами та професійними знанням при роботі над перед- проектними дослідженнями, торговій підготовці, об'єктним проектуванням, розробленням планів будівництва, також управлінні підприємством та полегшенням, оптимізацією експлуатаційного процесу[39].

Надання технології замовнику, що необхідна для будівництва певного об'єкта та його експлуатації, проектування транспорту, водопостачання та енергопостачання та ін., все це технологічний інжиніринг.

Проведення при спорудженні об'єкта для замовника монтажних та будівельних робіт, поставка обладнанням включає в себе будівельний інжиніринг.

Крім цього до переваг даного типу міжнародних операцій належать підтримка з експлуатації технології, навчання персоналу та надання допомоги НДР.

Отже, проаналізувавши дані форми міжнародної діяльності, було зроблено висновок, що найбільш доцільним і ефективним підходом у створенні міжнародного проекту буде впровадження міжнародного інжинірингу. Перед ДП ЖМЗ «Візар» постає завдання пошуку міжнародного партнера, який зміг би надати послуги по впровадженні даної технології в середовище компанії. А також слід зосередитись на ефективному компонуванні даного проекту з уже установленими процесами діяльності на підприємстві.

Питання щодо пошуку міжнародного партнера є першим кроком для стратегії розробки проекту. Для виконання першого кроку можемо поглянути на успішний досвід сусідніх європейських країн. Розробка розумних лічильників є ключовим пріоритетом для європейського ринку лічильників. Тому звернемо увагу на підприємства сусідніх держав, які в перспективі.

Цікаве дослідження виклала компанія Northeast group на 190 сторінках «Розумні мережі в країнах, що розвиваються: перспективи на 2014 рік», де були проаналізовані 45 країн світу. Як показали дослідження, перші позиції зайняли Естонія, Сінгапур та Польща, потім слідує Китай і Словенія.

Для вивчення ринку Польщі було проведено аналіз деяких підприємств, які займаються розробкою газових лічильників, а саме :

ADEX. Фірма, яка випускає на самперед для телекомунікацій та енергетики вимірювальні, високоякісні прилади. Проте, що прилади високої якості свідчить той факт, що вони гарно реалізуються не один рік і що з цією компанією співпрацюють найбільші підприємства не тільки в країні, а й за кордоном. Нові прилади, які виправдовують найвищі вимоги точності та якості, створюються постійно завдяки високій кваліфікації працівників.[29]

ELMETRON - це польське підприємство, яке було створене в 1989 році, що займається виробництвом наступного обладнання:

- рН-метри,
- іономери,
- контролери точності рН-метрів,
- кондуктометри,
- вимірники кисню,
- вимірники вологості,
- термометри,
- товщиноміри лакофарбових, гальванічних покриттів.

PAR відома фірма, яка працює в Польщі на ринку промислової автоматики та вимірювань з 1985 року. Ця фірма відома в першу чергу тим, що виготовляє: резистори та регулятори, які є складовими елементами систем контролю та вимірювання тиску, температури й вологості, вимірники, перетворювачі. Ця продукція виділяється стійкістю перед перешкодою, великою точністю, інтуїтивним інтерфейсом, високою надійністю, залишаючи при цьому не високу ціну[43].

Ці підприємства розробляють лічильники за новою технологією Smart Metering. І маючи великий досвід не тільки на внутрішніх ринках, а з на зовнішніх можуть надати послуги з міжнародного інжинірингу.

Ключовим пріоритетом в розробці міжнародного проекту є ефективне впровадження його в систему виробництва підприємства. На даний момент ключовою діяльністю підприємства є виробництво звичайних лічильників та регуляторів тиску. В перспективі запроваджений міжнародний проект може замінити стару лінію виробництва повністю, тому важливо на перших етапах правильно сформулювати завдання і цілі, які ДП ЖМЗ «Візар» планує отримати від розробки даного проекту.

Для цього завдання було побудовано стратегічну карту (Додаток К).

3.2. Механізм реалізації міжнародного проекту ДП «ВІЗАР»

Для розробки механізму реалізації міжнародного проекту по впровадженню та розробці нових «розумних лічильників» по новій технології Smart Metering детально розберемо та проаналізуємо особливості даної технології.

Для розробки механізму реалізації міжнародного проекту по впровадженню та розробці нових «розумних лічильників» по новій технології Smart Metering детально розберемо та проаналізуємо особливості даної технології.

Розумні лічильники є електронні пристрої, які реєструють споживання електричної енергії, тепла, води, газу з інтервалом в годину або менше і передають цю інформацію на сервер керуючої / ресурсозабезпечуючих компанії для виставлення рахунків конкретному споживачеві. Розумні лічильники – це електронні прибори, які фіксують використання тепла, газу, електричної енергії, води з інтервалом в годину а то і менше та направляють цю інформацію, для надання рахунків конкретному споживачеві, на сервер керуючої-ресурсозабезпечуючої компанії.

Розумні лічильники можуть збирати дані для віддаленої звітності. Інтелектуальні мережеві датчики життєво необхідні в сучасній інфраструктурі,

тому що вони спрощують контроль і операції на всіх рівнях, включаючи генерацію, передачу, розподіл, а також кінцеве використання. Інтелектуальні датчики також дають великі знання в області моніторингу активів, реагування на запити, управління відключеннями, управління споживанням та інше.

А в мережі Smart Metering Київенерго вже на даний момент об'єднано: 117 000 квартирних і близько 5000 загальнобудинкових лічильників газифікаціїз вбудованими модемами, а також 5000 - теплоенергії, кажуть в прес-службі відомства. Для роботи пристроїв Київенерго використовує окрему VPN-мережу мобільних операторів Vodafone і Київстар.

Головною перевагою інтелектуальної системи обліку для збутових компаній є простота здійснення дистанційного відключення (обмеження) споживача за несплатежі (або невнесену передоплату за споживану електроенергію) без використання комутаційного устаткування споживача.

Відносно споживачів – фізичних осіб: «Інтелектуальна система вимірювань – це сукупність пристроїв керування навантаженням, приладів обліку, комунікаційного устаткування, каналів передавання даних, програмного забезпечення, серверного устаткування, алгоритмів, кваліфікованого персоналу, які забезпечують достатній обсяг інформації та інструментів для керування споживанням газифікаціїзгідно з договірними зобов'язаннями сторін з урахуванням установлених критеріїв енергоефективності й надійності».

Відносно системи в цілому – інтелектуальна система вимірювань – це автоматизована комплексна система вимірювань газифікації(з можливістю вимірювань інших видів енергоресурсів), визначення облікових показників і розв'язання на їхній основі технологічних і бізнес-завдань, яка дозволяє інтегрувати різні інформаційні системи суб'єктів ринку.

Інтелектуальна система обліку газифікації (ICOE) дозволяє здійснювати такі функції в побутовому секторі:

- дистанційне одержання від кожної точки виміру (вузла обліку) у побутового споживача відомостей про відпущену або спожиту електроенергію;
- розрахунки внутрішньоб'єктного (виробничий споживач, багатоквартирний

- житловий будинок, селище) балансу надходження й споживання енергоресурсів з метою виявлення технічних і комерційних втрат і впровадження заходів щодо ефективного енергозбереження;
- контроль параметрів енергоресурсів, які поставляються, для виявлення й реєстрації їх відхилень від договірних значень;
 - виявлення фактів несанкціонованого втручання в роботу приладів обліку або зміни схем підключення споживача;
 - застосування санкцій проти злісних неплатників через обмеження споживаної потужності або повного відключення енергопостачання;
 - аналіз технічного стану й відмов приладів обліку;
 - підготовка звітних документів про електроспоживання;
 - інтеграція з білінговими системами.

Додаткові можливості, які стимулюють установлення інтелектуальних» приладів обліку:

- інтеграція з вимірювальними приладами інших енергоресурсів, з білінговими та інформаційними системами збутових і мережевих компаній, муніципальних адміністрацій тощо;
- розширені функції відображення на дисплеї лічильника всієї можливої (у разі первинних вимірювань струмів і напруг) інформації – від добового графіка активної потужності, напруги, частоти до показників надійності (допустимого часу відключення) і грошових показників – вартості споживання та залишків «кредитної лінії» тощо;
- двосторонній інформаційний зв'язок збутової компанії й споживача, тобто передавання споживачеві відповідних повідомлень, дистанційна інформація про зміну тарифу, відключення або обмеження енергоспоживання тощо.

Вже понад 10 років у ряді країн Європи й США за фінансової та організаційної державної підтримки впроваджуються технології «розумних вимірювань» – Smart Metering. Поряд з державною стратегією й відповідною юридичною базою впровадження подібних технологій вимагає розвитку

спеціалізованих програмних комплексів, які вирішують технологічні завдання, адаптовані під вимоги та умови конкретної країни або регіону.

Перед системами програмного забезпечення Smart Metering стоять такі ключові завдання:

- дистанційне зчитування показань приладів обліку енергоресурсів;
- робота з більшою (часом, багатомільйонною) кількістю точок обліку із забезпеченням при цьому високого рівня продуктивності;
- дистанційний контроль параметрів якості енергозабезпечення;
- дистанційне керування приладами обліку енергоресурсів;
- дистанційне параметрування приладів обліку енергоресурсів;
- дистанційне керування енергоспоживанням;
- реєстрація подій приладів обліку, фактів несанкціонованого доступу;
- розрахунки втрат і відомість балансів;
- створення ієрархій об'єктів обліку, ведення нормативно- довідкової інформації, генерація звітів тощо;
- можливість обміну даними з іншими сертифікованими системами;
- можливість адаптації під інші завдання, передбачені бізнес- планами замовника.

Сьогодні за рубежом існує ряд програмних продуктів, призначених для роботи в складі автоматизованих інформаційно-вимірювальних систем КОЕ.

Для розвитку «розумних» мереж у ЄС створено технологічну платформу European Technology Platform Smart Metering. На її основі ведеться постійна робота урядів і регіональних властей європейських країн з розвитку технологій і законодавчої бази, завдяки якій будь-який користувач зможе ефективно продавати електроенергію в загальну розподільчу мережу. Прогнозується, що в розвиток цих технологій у ЄС протягом 30 років буде інвестовано понад 750 млрд євро.

Темпи впровадження технологій «розумних» лічильників у Європі залишаються високими. Якщо наприкінці 2013 р. у ЄС налічувалося 61,5 млн

смарт-лічильників, то до кінця 2019 р. їхнє число досягне 170,1 млн з річним приростом цього ринку 18,5% в умовах триваючої стагнації більшості європейських ринків.

Напрямок розвитку та впровадження «розумного обліку» енергозабезпечення як компонента Smart Metering контролюється і підтримується державою в багатьох зарубіжних країнах. Облік енергозабезпечення за допомогою «розумних лічильників» дозволяє оптимізувати енергоспоживання, знижувати комерційні й технічні втрати енергії, зменшувати необхідність у нових енергетичних потужностях і, нарешті, надає кінцевому споживачеві можливість управляти своїм енергоспоживанням у режимі реального часу. Проблема розкрадання енергозабезпечення залишатиметься актуальною в умовах зростання вартості енергозабезпечення, зниження платоспроможності споживачів та відсутності ефективної правової бази щодо фінансової відповідальності за розкрадання енергозабезпечення. Для вирішення проблеми одночасно з технічними необхідно використовувати організаційні заходи.

Основні ознаки «розумних» лічильників електричної енергії:

- 1) Нововведення стосуються меншою мірою принципу вимірювань електричної енергії, а більшою – функціональних можливостей приладів.
- 2) Додатковими функціями, як правило, є вимірювання потужності за короткі періоди, коефіцієнта потужності, вимірювання часу, дати й тривалості провалів і відсутності живильної напруги.
- 3) Лічильники мають самодіагностику й захист від розповсюджених методів розкрадання енергозабезпечення, фіксують у вбудованому журналі подій моменти розкриття кожуха, кришки клемної колодки, впливи сильного магнітного поля та інші впливи як на лічильник, його інформаційні входи й виходи, так і на саму електричну мережу.
- 4) Наявність функцій для керування навантаженням і подачі команд на увімкнення та вимкнення електричних приладів споживача.
- 5) Більш зручні й прозорі функції для споживачів і енергопостачальних

організацій, які дозволяють вибирати вид тарифу й енергозбутову компанію залежно від потреб в енергозабезпечення й можливості її вчасно оплачувати.

- б) Інтеграція вимірювань і обліку всіх енергоресурсів у споживача для визначення мінімальних видатків на оплату енергоресурсів.

Таким чином, беручи до уваги те, наскільки різними є функції Smart Metering, мережева компанія має, насамперед, визначати функції інтелектуальної системи вимірювань для конкретного об'єкта вимірювань – електричної мережі як активу й технологічної основи Оптового ринку електричної потужності (ОРЕП) і роздрібного ринку енергозабезпечення (РРЕ).

У результаті вивчення бізнес-процесів діяльності ряду мережевих компаній і взаємодії на РРЕ мережевих, енергозбутових компаній і виконавців комунальних послуг можна визначити такі вихідні умови[44]:

- 1) Головною ознакою нової ІСОЕ, яка відрізняє її від існуючої системи комерційного й технічного обліку енергозабезпечення, є розширення її функцій: визначення технічних втрат, відомість балансів та режимів, наближених до on-line, визначення показників надійності. Це дозволить, серед іншого, одержувати необхідну інформацію для розв'язання режимних завдань Smart Metering – оптимізації потоків реактивної потужності, керування обсягами та якістю електропостачання тощо.
- 2) У багатьох випадках (крім розв'язання завдань, традиційних для мережевої компанії), розглядається необхідність встановлення пристроїв і системи керування споживанням у фізичних осіб, для здійснення обмеження і відключення за неплатежі (традиційні завдання систем АМІ).

Особливістю комерційного обліку енергозабезпечення (КОЕ) розподільчих мережевих компаній є наявність двох сфер комерційного обороту енергозабезпечення – ОРЕМ і РРЕ згідно з вимогами до КОЕ[45].

Більшість мережевих компаній є суб'єктом як ОРЕМ, так і РРЕ. Відповідно й сам комерційний облік відносно вимог до нього розділено на два види:

- комерційний облік на ОРЕМ;

- комерційний облік на РРЕ.

Крім того, до КОЕ, для визначення зобов'язань і вимог до мережевої компанії (оплата послуг із транспорту енергозабезпечення, купівля-продаж технологічних втрат), слід віднести й вимірювання величин, необхідних для визначення показників надійності мережі щодо надання послуг з передавання та розподілу енергозабезпечення.

Підсистема ІСОЕ на РРЕ, безумовно, є найскладнішою і найтрудомінішою частиною всієї інтелектуальної системи як щодо організації збору інформації (включаючи вимірювальні системи (ВС) і засоби зв'язку в автоматизованих системах), так і щодо встановлення точок постачання й відповідно засобів вимірювань з урахуванням метрологічних характеристик.

Технічні вимоги до ВС на ОРЕМ і до ВС великих споживачів (споживачів із приєднаною потужністю понад 750 кВА) є принципово однаковими з відповідними відмінностями відносно нормативних і організаційних вимог до їх компонентів[46].

Для того, щоб мережеві компанії забезпечили ефективне ведення бізнесу, вони мусять дотримуватись наступних умов: коректно визначати почасовий баланс в on-line режимі, за умов, що частина лічильників оснащена автоматичними почасовими вимірами енергозабезпечення (зі сторони ОРЕМ), а більш значний обсяг лічильників, зі сторони РРЕ, за рахунок фізичних осіб, не дає можливості отримувати такі виміри. Актуальність розрахунку фактичних втрат впливає з потреби придбання їх обсягу, що не був врахований під час встановлення тарифів на послуги з енергозабезпечення, а також надання даних для реалізації Smart Metering завдань.

Для того, щоб мережеві компанії забезпечили ефективне ведення бізнесу, вони повинні дотримуватись наступних умов: коректно визначати почасовий баланс в on-line режимі, за умов, що частина лічильників має автоматичні почасові виміри енергозабезпечення (з боку ОРЕМ), а значна кількість лічильників на РРЕ, за рахунок фізичних осіб та дрібномоторних споживачів, не

дає можливості отримувати виміри в таких умовах. Актуальність визначення фактичних втрат впливає з потреби купівлі їх обсягу, не врахованого під час встановлення тарифів на послуги з передавання енергозабезпечення, а також надання інформації для реалізації завдань Smart Metering.

Також необхідно впорядкувати систему обліку для визначення комерційних показників відносно визначення зобов'язань і вимог оплати послуг із транспортування енергозабезпечення.

Мережеве підприємство, яке вирішує технологічні завдання повинно підводити підсумки по своїй території оперативного, повного та прозорого, забезпечувати збір даних усіх суб'єктів ринку, що були приєднані до мережі, формування показників обліку та передавання їх суб'єктам для виявлення взаємних зобов'язань та вимог[47].

Окрім нової схеми розміщення приладів обліку відповідно до комплексного розв'язання встановлених технологіями завдань, цей підхід допускає й нові функціональні та метрологічні вимоги до вимірювальних приладів[48].

Запровадження ІСОЕ надає великі можливості всім учасникам ОРЕМ та РРЕ в сфері обслуговування електромережевого підприємства (додаток 3).

Для самої компанії:

- а) Підвищення ефективності існуючого бізнесу, у тому числі зниження втрат енергозабезпечення під час її транспортування та розподілу.
- б) Можливості нових видів бізнесу – оператор КОЕ, реєстратор єдиної групи точок постачання (ГТП), оператор заправлення електричного транспорту тощо.
- в) Забезпечення впровадження технологій Smart Metering.
- г) Створення й розвиток програмно-апаратного комплексу (із сервісно-орієнтованою архітектурою) та ВС, які знімають обмеження на розвиток технологій і бізнесу в довгостроковій перспективі.

Для енергозбутової діяльності:

- 1) Автоматичний моніторинг обсягів споживання і розрахунку за спожиту енергію.
- 2) Визначення перевищення фактичних показників над плановими.
- 3) Визначення неефективних виробництв і процесів.
- 4) Білінг в умовах Smart Metering.
- 5) Моніторинг коефіцієнта потужності, показників якості (напруга і частота).

Для забезпечення бізнесу існують послуги для генеруючих, мережевих, збутових підприємств та споживачів:

- 1) Надійність.
- 2) Забезпечення гарантії якості наданих послуг.
- 3) Прозора та оптимальна ціна на послуги мережевого підприємства.
- 4) Постійне впровадження інновацій.
- 5) Підвищення «інтелекту» під час роботи на ОРЕМ і РРЕ.
- 6) Полегшення та зниження вартості технологічного приєднання енергоприймальних пристроїв суб'єктів ОРЕМ і РРЕ.
- 7) Якісний консалтинг з питань постачання електроенергії та енергозбереження.

Отже проаналізувавши обрані стратегічні орієнтири та проаналізована технологію розробки нових лічильників можемо побудувати наступний план дій:

- 1) Заключення контракту міжнародного інжинірингу на розробку «розумних лічильників» по технології Smart Metering.
- 2) Встановлення необхідного програмного забезпечення та адаптування обладнання під нову технологію.
- 3) Налагодження зв'язків з постачальниками щодо нового продукту.
- 4) Формування програми лояльності, заохочення нових клієнтів.

Серед запропонованих компаній, щодо надання послуг по встановленню та впровадженню даної технології було обрану підприємство ADEX, перевагами якого є великий досвід виробництва «розумних лічильників» та співробітництва з енергетичними підприємствами по встановленню та розповсюдженню пристроїв. Завданням «Візар» буде ефективне використання закордонного досвіду у власних

цілях.

Другий крок є важливим елементом операційної діяльності. Саме програмне забезпечення є предметом міжнародного інжинірингу. «Розумні лічильників» по технології Smart Metering потребують спеціального програмного забезпечення для дистанційної передачі інформації. Отже, наступним завданням є складання контракту міжнародного інжинірингу.

Міжнародний контракт на надання інжинірингових послуг включає ряд обов'язкових пунктів, що регулюють основні умови участі суб'єктів міжнародної діяльності. До них відносяться:

- зобов'язання інжинірингової фірми і замовника з доданням переліку підлягають виконанню робіт;
- терміни і графіки виконання робіт;
- чисельність і склад персоналу інжинірингової фірми, що бере участь в роботах за контрактом;
- умови і розмір оплати;
- ступінь відповідальності сторін за порушення ними зобов'язань;
- умови укладення субпідрядних контрактів і ін.

Важливим пунктом договору є також умова про виникнення форс-мажорних обставин, а також таких обставин, як значні зміни на ринках, коливання цін на товари, кардинальні зміни національного законодавства, технології і т.д.

Наступним кроком реалізації проекту є повна інтеграція та впровадження його в систему виробництва підприємства. На разі основна виробнича лінія ДП ЖМЗ «Візар» серед цивільної продукції це звичайні лічильники газу і успішність даного проекту в майбутньому може повністю вивести виробництво «розумних лічильників» на перше місце (рис 3.1).

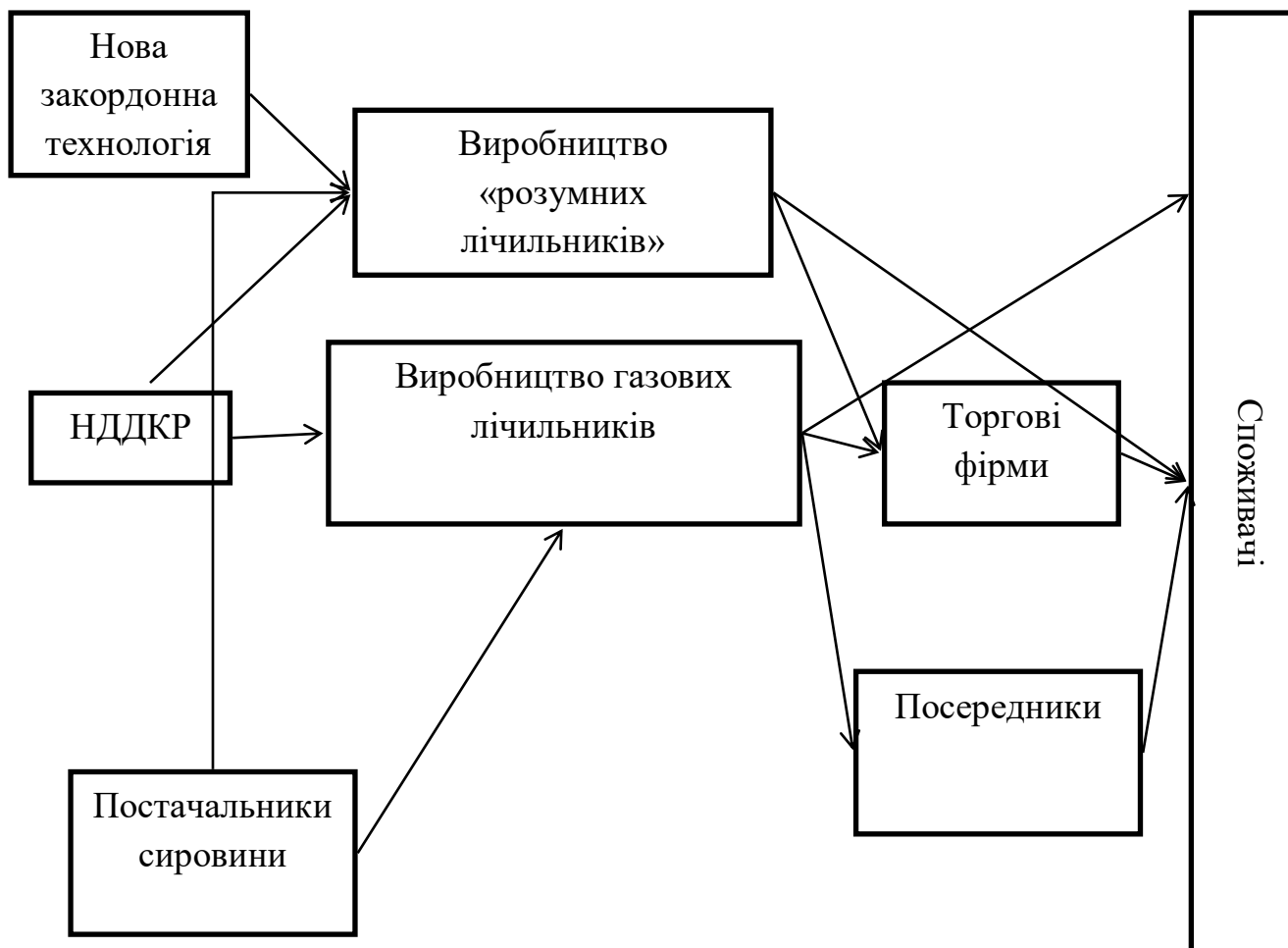


Рис.3.1 Механізм реалізації міжнародного проекту.

Джерело: складено автором.

Успішна реалізація перерахованих завдань є можливою лише на базі інформаційно-технологічної системи (програмно-апаратного комплексу) – найвищого досягнутого сьогодні рівня інтеграції з усіма можливими інформаційними системами суб'єктів ринку – вимірювально-обліковими як відносно енергозабезпечення, так і (у перспективі) інших енергоресурсів.

Як зазначалось вище, реалізація проекту буде складатися з декількох підпунктів. Спочатку йде виготовлення звичайних мембранних лічильників VIZAR будь-якого типорозміру. Єдина відмінність буде закладатися в додатковому місці в корпусі лічильника для встановлення чіпу. Тому для успішної реалізації цього етапу буде достатньо звичайного виробництва вже всім

відомим лічильників по випрацюваній технології з невеликими відмінностями в корпусі.

Встановлення даного програмного забезпечення можна реалізувати декількома способами. В даному проекті перша партія лічильників буде пробна і центром впровадження даного проекту планується територія Києво-Святошинського району, газовим обслуговуванням, якого займається ПАТ «Київоблгаз». Тому наступним кроком буде встановлення та впровадження програмного забезпечення на базі ПАТ «Київоблгаз».

Даний крок розглянемо наступними варіантами:

- 1) Повноваження за розробку і встановлення програмного забезпечення бере на себе ПАТ «Київоблгаз». Оскільки дане підприємство підпорядковується безпосередньо державі, яка зацікавлена в даному проекті, адже в майбутньому проект окуповується і приносить користь і вигоду.
- 2) Повноваження за розробку і впровадження проекту бере на себе безпосередньо ДП ЖМЗ «ВІЗАР», шляхом виділення власних коштів з фонду науково-технічних розробок або перерозподілу бюджету підприємства. Завод має всі потрібні для цього ресурси: штаб власних програмістів, устаткування. Також держава може виділити додаткові кошти на додаткові витрати заводу під цей проект.

Опис кожного з варіантів та розгляд їх позитивних та невгавних сторін буде в наступному розділі. В цілому даний крок включає в себе :

- розробку програми;
- впровадження;
- підтримка її в майбутньому.

Аналіз ринкових можливостей запуску проекту

Оскільки даний проект зосереджений на інноваційній технології і модернізації звичайних лічильників, тому за основу взято саме цей ринок.

Як було розглянуто раніше, основними рушійними силами, які призводять до зміни стану ринку побутових лічильників газу є:

- законодавство;

- зміна ціни на газ;
- діяльність іноземних виробників побутових лічильників газу, кількість яких за останні роки суттєво збільшилась.

Вхідні бар'єри для входу в галузь є достатньо високими, так як для виробничо-збутової діяльності необхідними є відповідні основні засоби (заводи, спеціальне устаткування), наявність сертифікатів, які свідчать про відповідність виготовленої продукції державним та міжнародним стандартам.

На ринку побутових лічильників газу невелика кількість гравців (близько 30 компаній). Для досліджуваного ринку характерною є нецінова конкуренція, тому що ціни на лічильники газу знаходяться в одному ціновому діапазоні. Рівень цін залежить виключно від якості продукту.

Проте унікальність та інноваційність проекту дозволяє ігнорувати конкуренцію на ринку. В рамках випуску газових лічильників з дистанційним з'ємом інформації ДП ЖМЗ «ВІЗАР» буде першим і спочатку єдиним виробником даних лічильників в Україні. Проте існують інші товари замітники : коректори та регулятори газу, принцип передачі даних яких, працює на мобільній мережі.

Таблиця 3.3

Характеристика потенційних клієнтів проекту

Потреба що формує ринок	Цільова аудиторія	Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів	Вимоги споживачів до товару
Заощадження коштів, енергозбереження та енергоекономія. Зручний контроль та передача газових показників.	Власники квартир і будинків, які хочуть контролювати газопостачання до своїх осель.	Даний продукт розрахований на споживачів, які прагнуть швидко і зручно контролювати власне газопостачання. Ключовою перевагою у виборі споживачів є дистанційна передача даних. Люди, які прагнуть економити свій час, і автоматизувати побутові питання – стануть ключовими клієнтами.	-Надійність -Зручність -Доступна ціна

Джерело: складено автором.

На ринкове впровадження проекту газових лічильників з дистанційним з'ємом інформації впливають фактори, що можуть перешкоджати успішній реалізації продукту.

Таблиця 3.4

Фактори загроз

Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція компанії
Поява іноземних конкурентів зі схожою технологією.	Оскільки дана технологія вже існує закордоном. І стримуючими факторами, через які лічильник ще не з'явилися на ринку України є: відсутність спеціального програмного забезпечення газових компаній, вплив держави на контроль газопостачання та ін. фактори. При появі на ринку вітчизняних виробників, які стануть першопрохідцями, є велика імовірність появи іноземних конкурентів, які адаптуються до умов ринку та за умов вільної конкуренції зможуть пропонувати свій продукт.	Компанія з самого початку може позиціонувати себе як надійного вітчизняного виробника. І зможуть пропонувати якісний товар по меншій ціні.

Джерело: складено автором..

Даний проект має на увазі не тільки пропозицію нового інноваційного типу лічильників, але і повну заміну і витіснення старих типів лічильників в майбутньому. Саме на цьому формується фактор переваг.

Таблиця 3.5

Фактори можливостей

Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція компанії
Повна заміна і витіснення старих лічильників.	Розвиток науково технічного прогресу сприятиме повному заміщенню старого устаткування. І поява більш зручних і комфортних лічильників з часом повністю може витіснити старі лічильники з ринку.	Компанія матиме провідні, лідируючу позицію на ринку.

Джерело: складено автором.

За М. Портером на реалізацію лічильників з дистанційним з'ємом інформації великий вплив матимуть товари-замінники. Як зазначалось раніше – це регулятори так коректори газу до побутових лічильників, функція яких подібна до лічильників даного проекту – дистанційна передача показників в газові

компанії. Принцип роботи даних товарів забезпечується шляхом мобільного зв'язку. Даний товар невеликих габаритів, проте підключення і купівля регулятору йде окремо від самого лічильника.

Таблиця 3.6

Аналіз конкуренції в галузі за М. Портером

	Прямі конкуренти в галузі	Потенційні конкуренти	Постачальники	Клієнти	Товари замітники
Складові аналізу	Оскільки технологія інноваційна прямі конкуренти на ринку відсутні. Адже в Україні ще немає лічильників з дистанційним з'ємом інформації.	Поява на ринку зарубіжних компаній має високу ймовірність. Але оскільки галузь газозабезпечення та газорегулювання є під контролем держави, загроза монополізації ринку відсутня.	Фактор сил постачальників є досить суттєвим для даного проекту. Оскільки чіпи повністю закуповуються закордоном.	Клієнти даної галузі не є суттєвим фактором впливу. Оскільки дана сфера в першу чергу регулюється законодавством України.	Товарами заміниками є регулятори і коректори тиску. Хоча це зовсім різне устаткування та технології, їх функції подібні.
Висновки	У ЖМЗ «ВІЗАР» є великі перспективи і всі шанси стати лідером ринку в майбутньому.	Завод повинен бути готовий до появи конкурентів. Оскільки «ВІЗАР» є першим виробником такого виду лічильників, підприємство матиме переваги перед конкурентами.	В майбутній перспективі «ВІЗАР» може впровадити виробництво власних чіпів. Проте на початку проекту дана деталь буде закуповуватись.	Заводу слід звернути увагу на заохочення та приваблення нових клієнтів для даного проекту.	Великого ризику на даний момент цей товар не представляє, оскільки є окремим обладнанням і виконує лише одну функцію в додаток до звичайного лічильника, на відмінну від дистанційного лічильника.

Джерело: складено автором.

Отже, ДП ЖМЗ «ВІЗАР» пропонує унікальну технологію, яка відсутня на ринку України. Суттєвих факторів, що можуть викликати перешкоди на початку проекту відсутні. Товари-замінники не витримають конкуренції перед новою кращою технологією з ширшим потенціалом. Єдину загрозу можуть скласти

зарубіжні конкуренти в майбутньому, проте на той час завод матиме великі переваги і займатиме лідируючі позиції на ринку.

Розроблення ринкової стратегії

Перед розробкою ринкової стратегії нам слід розглянути і зрозуміти за які кошти, як і ким здійснюється встановлення газових лічильників. І як співпрацює «ВІЗАР» з відповідними клієнтами.

Лічильники газу встановлюються :

- у новозбудованих будинках забудовником, який і платить за їх встановлення.
- у разі реконструкції, капітального ремонту житла – замовником;
- у разі встановлення лічильника газу в будинку – споживачем, дане зобов'язання обов'язкове законом України.

Виходячи з цього всі споживачі згідно Закону України «Про забезпечення комерційного обліку природного газу» щодо порядку встановлення лічильників споживачам природного газу» до 21 грудня 2018 року всі споживачі повинні встановити індивідуальні лічильники в своїх оселях.

Всі забудовники згідно державного розпорядження повинні здавати новобудови тільки зі встановленими лічильниками газу.

Тому як зазначалось раніше ДП ЖМЗ «ВІЗАР» працює по двом сегментам : B2B і B2C. Тому ринкова стратегія буде диференційована.

B2B стратегія включає в себе співпрацю з забудовниками і замовниками (адміністрація , міська рада...). Одним із дозволів, щоб ПАТ «Київоблгаз» дозволив здати будинок в експлуатацію є встановлення лічильників певного виду. Такими лічильниками можуть стати лічильники даного проекту. Києво-Святошинський район великі плани по зведенню нових будинків. І безпосередньо ДП ЖМЗ «ВІЗАР» або сам ПАТ «Київоблгаз» може заключити контракти на встановлення першої пробної партії нових лічильників одним із забудовників.

B2C стратегія розрахована на залучення нових споживачів, у яких ще немає лічильника газу, але який повинен його придбати, і залучення споживачів непрямих конкурентів, які вже використовують лічильники, але хочуть його замінити або модернізувати.

Таблиця 3.7

Вибір цільових груп потенційних споживачів

Опис профілю цільової групи	Готовність споживачів прийняти продукт	Орієнтовний попит в межах групи	Інтенсивність конкуренції	Простота входу в сегмент
Новий споживач, у якого ще немає лічильника, але який повинен придбати .	Споживачі готові прийняти новий продукт, при правильному позиціонуванні продукту, показавши всі переваги, можна легко залучити таких споживачів.	Попит очікується досить великий, оскільки встановлення лічильників є обов'язковим і споживачі масово купуватимуть їх.	Конкуренцію в галузі складатимуть звичайні лічильники. Проте для даного сегменту споживачів, який з ними не знайомий, переваги нових лічильників стануть вирішальним фактором.	Конкуренція з боку звичайних лічильників в.
Споживачі непрямих конкурентів, які вже використовують лічильники, але хочуть його замінити або модернізувати, щоб покращити вирішення побутових питань	Дана група споживачів сама зацікавлена в оновленні та в модернізації. Переваги нового виду лічильників будуть знахідкою для таких клієнтів.	Попит очікується високий. Оскільки устаткування даної галузі застаріле і вже давно не зазнавало модернізації. Тому перевага у вигляді дистанційної передачі даних змусить багатьох споживачів старих лічильників задуматись над оновленням.	Рівень конкуренції для даного сегменту низький. Оскільки нових модернізованих лічильників ринок галузі не пропонує.	Перешкоди для входу відсутні.

Джерело: складено автором.

Наступним кроком буде визначення стратегії позиціонування на ринку. Даний інноваційний проект спрямований показати споживачам, що НТП і комп'ютерні технології охоплюють усі сфери людського життя. І переваги, які забезпечуватиме даний продукт досить суттєві і важливі для кожної людини. Даний продукт буде показником того, що споживач рухається «в ногу» з часом і хоче заощаджувати власні ресурси від дрібних побутових питань. Продукт дозволяє економити час, гроші (у клієнта не буде заборгованостей, неточностей і неправильних розрахунків), споживач не буде залежний від місця розташування лічильника. Сам ДП «ВІЗАР» може слідувати за стратегією лідера, а саме

стратегія розширення первинного попиту. «ВІЗАР» - надійний, вітчизняний виробник, який пропонує надійну, інноваційну продукцію по доступній ціні. І першочерговим завдання якого по даному проекту, є нарощування попиту. Оскільки завод на початку буде єдиним гравцем серед виробництва даного виду лічильників, йому буде досить легко залучити нових споживачів.

Таблиця 3.8

Визначення стратегії позиціонування

Вимоги цільової аудиторії до товару	База стратегія розвитку	Ключові конкурентоспроможні позиції власного проекту	Вибір асоціацій, які мають сформувати комплексну позицію власного проекту
Лічильники повинні негабаритними і мати точні вимірювальні властивості. Доступна ціна.	Нарощування первинного попиту	Дистанційний з'єм і передача показників.	- Зручність - Надійність - Комфорт

Джерело: складено автором.

Розроблення маркетингової програми проекту

Першим кроком є формування маркетингової концепції товару, який отримає споживач. Для цього потрібно підсумувати результати попереднього аналізу конкурентоспроможності товару.

Таблиця 3.9

Визначення ключових переваг концепції потенційного товару

Потреба	Вигода, яку пропонує товар	Ключові переваги перед конкурентами
Для споживачів на даний момент існує потреба в автоматизації процесу передачі газових показників в газові компанії. Викликана ця потреба бажанням економити час, гроші або з'являються обставини, які заважають звіряти газові показники.	Вигода заключається у вирішенні даної потреби. Дистанційний з'єм і передача даних без втручання споживача. Це відбувається автоматично кожного заданого числа місяця.	Ключова перевага – це унікальна технологія, яка пропонується в проекті і яка відсутня на даний момент на ринку України.


Джерело: складено автором.

Таким чином, ключова перевага у вигляді дистанційного з'єму інформації дозволяє вирішити існуючу потребу споживачів лічильників. На наступному кроком

буде побудова трирівневої моделі товару, де уточнюються ідея продукту, його фізичні складові, особливості процесу його надання.

Таблиця 3.10

Опис трьох рівнів моделі товару

Рівні товару	Сутність та складові					
I. Товар за задумом	Вигоду, яку отримає споживач від користування новими лічильниками: - Швидкий та зручний контроль за показниками; - Автоматична передача показників.					
II. Товар у реальному виконанні	Властивості/ характеристики	В/Нв	М/Нм	Пр/Нпр	Вр/Тх /Тл/Е/ Ор	О/К/С
	Розмір корпусу (не більший за існуючі лічильники)	В	Нм	Нпр	Тл/Ор	О
	Рівень шуму (лічильники «ВІЗАР» працюють безшумно)	В	Нм	Нпр	Тл/Ор	О
	Колір (білий)	В	Нм	Нпр	Тл/Ор	О
	Зовнішній вигляд (вигляд всіх звичайних лічильників)	В	М	Нпр	Тл/Ор	О
	Вага (кг)	Нв	Нм	Пр	Вр/Тл	2,5 (К)
	Термін експлуатації	В	М	Пр	Вр/Тл	10 років
	Якість	відповідає нормам продукції цивільного призначення ДСТУ ISO 9001-2001. Має сертифікат відповідності.				
	Марка	ТМ «ВІЗАР» – зареєстрована ТМ, що є власністю ДП ЖМЗ «ВІЗАР».				
						
III. Товар з підкріпленням	При замовленні більше ніж 10 лічильників, будуть діяти акції і пропозиції від ДП «ВІЗАР», завод зацікавлений в повному переоснащенні старих лічильників і при заміні старих лічильників «ВІЗАР» робитиме знижки.					

Джерело: складено автором.

Лічильники з дистанційним з'ємом інформації та програмне забезпечення буде захищене правом на інтелектуальну власність і закріплено документально. Крім цього сам товар складно скопіювати, адже технічний аспект діяльності не дозволить правильно працювати скопійовані технології за рахунок спеціально запрограмованого програмного забезпечення.

Наступним кроком слід врахувати ціну товару. Для цього проведемо відповідний аналіз встановлення цін. Товар замітник – генератор/коректор газу, який встановлюється додатково до побутового лічильника газу. Слід враховувати що лічильник і регулятор не йдуть разом в комплектації, а докуповуються окремою.

Товари-аналоги – це звичайні побутові лічильники без технології дистанційного з'єму інформації. Також слід врахувати рівень доходів цільової групи. Для даного проекту це люди середнього і високого достатків, які мають власні квартири, будинки і можуть модернізувати внутрішній побут.

Таблиця 3.11

Визначення меж встановлення ціни

Рівень цін на товари замітники	Рівень цін на товари -аналоги	Рівень доходів цільової групи споживачів	Верхня та нижня межа встановлення цін
3000-5000 грн.	700-2500 грн	>6000 грн	Нижня межа – 1000 грн Верхня межа – 2000 грн

Джерело: складено автором.

Система збуту буде відрізнятися в залежності від сектору з яким співпрацює ДП «ВІЗАР» (B2B і B2C).

При співпраці із забудовниками нових будинків канал збуту працює напряму від виробника до клієнта без посередників, тобто канал нульового рівня. «ВІЗАР» забезпечує забудовника лічильниками, який потім встановлює їх в будинку.

В секторі B2C працюють нульовий та однорівневий канали збуту. Сам споживач безпосередньо може придбати лічильник на сайті ДП «ВІЗАР» на

пряму. Або купівля лічильників «ВІЗАР» в торгових роздрібних мережах по всій Україні.

Посередниками в цьому випадку виступають звичайні торгові магазини побутової техніки, з якими «ВІЗАР» вже співпрацює і забезпечує власними лічильниками.

Концепція маркетингової комунікації на B2C ринку буде сфокусована на рекламній компанії. Крім інтернет реклами пропонується випустити соціальну рекламу по телебаченню, яка б заохочувала споживачів купувати саме лічильники нового типу. Позиціонування буде базуватися на всебічній допомозі як споживачам, для вирішення побутових питань, так і для покращення газового контролю державі.

3.3. Економічне обґрунтування стратегії реалізації міжнародного проекту

Для розрахунку ефективності проекту впровадження нового типу лічильників визначимо план додаткових фінансових затрат, які понесе підприємство.

Як вже було зазначено раніше, окрім основних витрат слід врахувати витрати на:

- Закупівлю та встановлення програмного забезпечення в рамках міжнародного інжинірингу.;
- Навчання та перекваліфікація персоналу на нову технологію ;
- І в подальшому підтримка і обслуговування програмного забезпечення.

Дані показники були враховані при визначенні собівартості і ціни продукції (табл.3.12).

Таблиця 3.12

Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей калькуляції	Планова калькуляція, сума, грн.
	Лічильник газу GMBP VIZAR типорозмірів G-1,6; G-2,5; G-4 з врахуванням установки чіпу і програмного забезпечення
Сировина та матеріали	151,8
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій	206,66
Основна заробітна плата	218,46
Додаткова заробітна плата	36,52
Відрахування на соціальне страхування	24,20
Інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкту	-
Загальновиробничі витрати	82,77
Витрати від браку	
Виробнича собівартість	776,75
Адміністративні витрати	4,98
Витрати на збут	1,99
Загальна собівартість	784,3
Прибуток	95,9
Ціна без ПДВ	880,00
ПДВ	220
Відпускна ціна	1100,00

Джерело: складено автором.

Витрати на закупівлю та постачання і перевезення чіпу були враховані в статті витрат: сировина та матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі. Також були збільшені витрати на виплату заробітної плати, оскільки відділу інформаційних технологій «Візар» буде поставлене завдання на розробку програмного забезпечення, що потребує найму додаткових спеціалістів з певними знаннями. Отримана ціна входить до розрахованих меж встановлення цін (табл. 3.9). Розрахунки інших категорій витрат на виробництво були зроблені по принципу розробки звичайного мембранного лічильника «Візар».

Наступним кроком розрахуємо план продажів (табл. 3.13). Виходячи з рівня попиту на лічильники, масштаби виробництва та випуску «Візар» та проведеного

маркетингового дослідження, можемо сформувані очікувані показники продажу нового типу лічильників.

Таблиця 3.13

План продажів

Назва продукції	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, шт.	10	20	30	90	100	110	110	100	100	100	100	100	970	970
Ціна продажів, грн.	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
Виручка від продажів, тис. грн.	11	22	33	99	11	121	121	110	110	110	110	110	1067	1067

Джерело: складено автором.

Як можемо спостерігати, плановий очікуваний об'єм продажів в рік буде складати 970 одиниць лічильників. На даний момент «Візар» щорічно продає в середньому 1000 лічильників в рік. Планова виручка, яку підприємство планує отримати в рік складає 1067000 грн в рік. Ціна продажу протягом всього проекту залишається незмінною, оскільки попит на продукцію даної галузі залишається на одному рівні протягом року і має залишатися на конкурентоспроможному рівні на ринку, враховуючи витрати на виробництво продукції.

На основі отриманих даних можемо побудувати план доходів і витрат (табл.3.12), де буде врахована виручка від реалізації продукції, собівартість і прибуток від реалізації за 3 роки функціонування проекту.

На основі поданих вище розрахунків ціни продукції та плану продажів був розроблений план доходів і витрат (табл. 3.14). З його допомогою були отримані планові показники чистого прибутку, який є складовою грошового потоку (Cash Flow). Грошовий потік розраховується за формулою (3.1):

$$CF = NP + Am \quad (3.1)$$

де NP — чистий прибуток, грн;

Am — амортизаційні відрахування, грн

Таблиця 3.14

План доходів і витрат

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Виручка від реалізації, грн.	11	22	33	99	11	121	121	110	110	110	110	110	1067	1067
ПДВ (20%), грн.	2200	4400	6600	19800	22000	24200	24200	22000	22000	22000	22000	22000	213400	213400
Собівартість, грн.	7767,5	15535	23302,5	69907,5	77675	85442,5	85442,5	77675	77675	77675	77675	77675	753447,5	753447,5
Прибуток від реалізації, грн.	959	1918	2877	8631	9590	10549	10549	9590	9590	9590	9590	9590	93023	93023
Податок на прибуток (18%), грн.	172,62	345,24	517,86	1553,58	1726,2	1898,82	1898,82	1726,2	1726,2	1726,2	1726,2	1726,2	16744,14	16744,14
Чистий прибуток, грн.	786,38	1572,76	2359,14	7077,42	7863,8	8650,18	8650,18	7863,8	7863,8	7863,8	7863,8	7863,8	76278,86	76278,86

Джерело: складено автором.

За отриманими даними можемо побачити, що чистий прибуток від реалізації лічильників нового типу складатиме 76278,86 грн. в рік. Враховуючи новизну технологію її невідомість на ринку це є хорошим показником для розвитку галузі в майбутньому.

Для оцінки ефективності реалізації проведено розрахунки та побудовано точку безбитковості (рис. 3,2). Ми можемо проаналізувати рівень обсягу реалізації, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам за рік функціонування проекту.

Для розрахунку точки безбитковості було розраховано рівень постійних витрат, які включають в себе:

- Оренду приміщення;
- Зарплату АУП з нарахуваннями;
- Амортизацію;
- Комунальні витрати;
- Маркетингові дослідження;
- Рекламу;
- Погашення банківського кредиту;
- Страхування;
- Адміністративні та інші витрати.

Постійні витрати на рік реалізації проекту склали - 67 756 грн.

До змінних витрат було враховано:

- витрати на сировину й основні матеріали;
- витрати на енергію, паливо;
- витрати на комплектуючі матеріали.

Змінні витрати на виробництво одиниці продукції склали - 840,00 грн.

Виручка від реалізації була розрахована в таблиці 3.15.

Оптимальний рівень продажів при якому доходи перекриваються сукупні витрати - буде продаж 261 одиниць лічильників в рік.

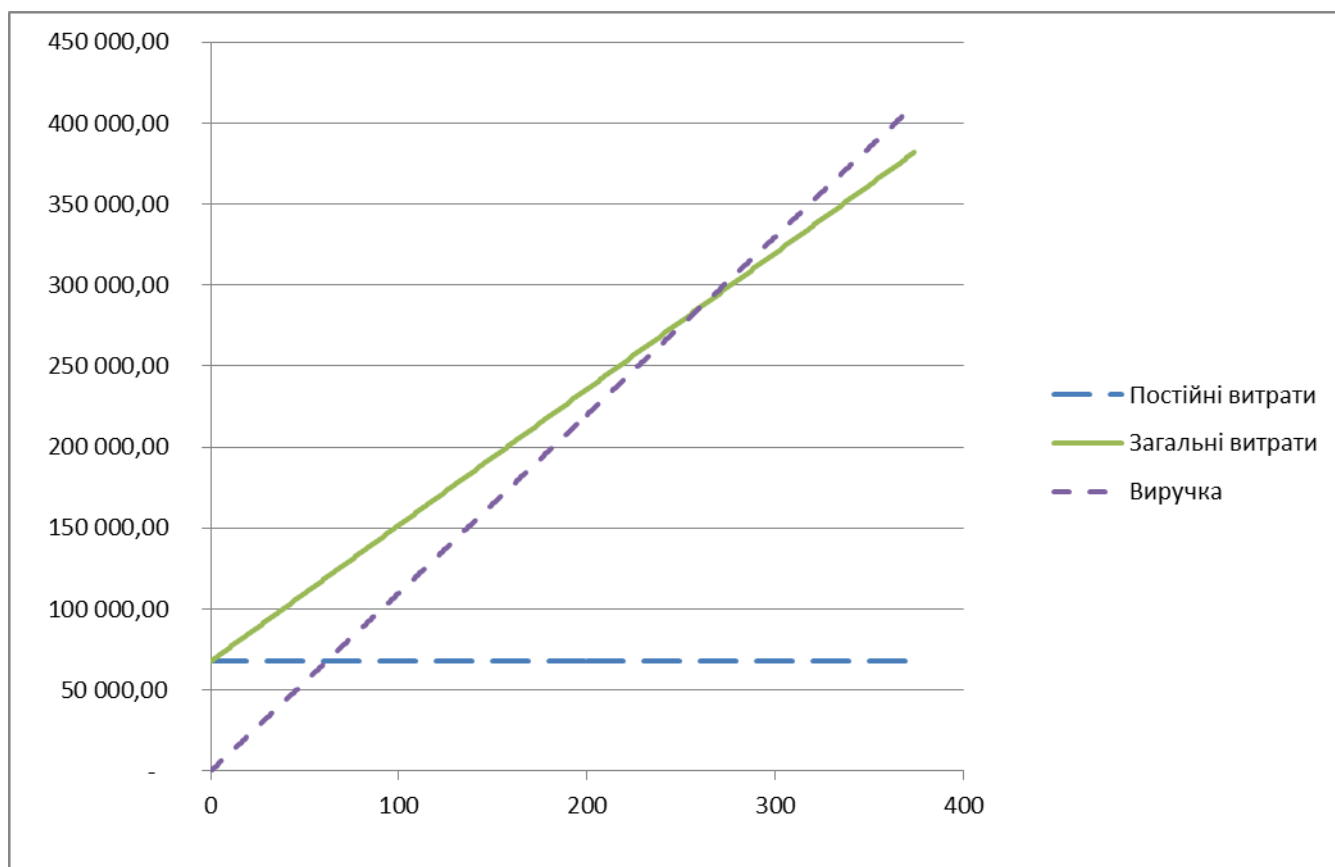


Рис. 3.1 Точка беззбитковості

Джерело: складено автором.

Для успішного старту проекту наступним кроком визначено вибір стратегії фінансування. На підставі загальної потреби в коштах для реалізації проекту було визначено джерела фінансування. Для підприємства ДП «ЖМЗ «Візар» будуть залучені власні кошти, які є в наявності в статті балансу: нерозподілений прибуток та інші резерви (табл. 3.16).

Таблиця 3.15

Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, грн., всього.	14351	4532	4532
2. Джерела фінансування, грн., всього:			
– власні кошти: нерозподілений прибуток, інші резерви.	14351	4532	4532

Джерело: складено автором.

За 3 роки діяльності проекту загальна сума інвестицій складе:

$$\text{Сума інвестицій} = 14351 + 4532 + 4532 = 61863 \text{ грн.}$$

Відповідно *Грошовий потік* за 1,2,3 роки складе по 76278,86 грн кожного року (табл.3.13). Вданому випадку чистий прибуток вже включає амортизаційні відрахування, які вкладаються у виробничу собівартість. За отриманими даними розрахуємо наступні показники:

Чиста теперішня вартість представлена формулою (3.2):

$$NPV = \frac{\sum CF}{1+d} - I \quad (3.2),$$

де I — сума інвестицій за період, грн;

CF — грошовий потік за період, грн;

d — ставка дисконту (представлена формулою (3.4)).

$$d = r(f) + r(p) + In \quad (3.3),$$

де $r(f)$ — безризикова ставка доходу, %;

$r(p)$ — відсоток окупності інвестицій, %;

In — відсоток інфляції, %.

$$d = 10\% + 17\% + 5\% = 32\% \quad (3.4),$$

$$NPV(1 \text{ рік}) = \frac{76278,86}{(1+0,32)^1} - 14351 = 43436,01 \quad (3.5)$$

$$NPV(2 \text{ рік}) = \frac{76278,86}{(1+0,32)^2} - 4532 = 39246,04 \quad (3.6)$$

$$NPV(3 \text{ рік}) = \frac{76278,86}{(1+0,32)^3} - 4532 = 28633,18 \quad (3.7)$$

$$NPV(\text{ за проект}) = \sum_{t=1}^n \left(\frac{\text{Грошовий потік}}{(1+i)^t} - \text{інвестиції} \right) = 43436,01 + 39246,04 + 28633,18 = 111315,24 \quad (3.8)$$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що NPV – позитивний, тобто надходжень від проекту вистачить не лише для відновлення вкладеного капіталу, а й для отримання прибутку.

Термін окупності інвестицій :

$$PbP = I/CF \quad (3.9),$$

де I — сума інвестицій за період, грн;

CF — грошовий потік за період, грн.

$$\text{Термін окупності інвестицій за 1 рік} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Грошовий потік}} = \frac{14351}{76278} = 0,18$$

$$\text{Термін окупності інвестицій за 2 рік} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Грошовий потік}} = \frac{4532}{76278} = 0,05$$

$$\text{Термін окупності інвестицій за 3 рік} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Грошовий потік}} = \frac{4532}{76278} = 0,05$$

Термін окупності інвестицій показує час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. З розрахунків робимо висновок, що термін окупності інвестицій протягом кожного з років проекту по часу займає менше року, оскільки показники менші за 1. Тому прийняття такого проекту буде доцільним для «Візар».

Наступним показником для оцінки ефективності проекту був обраний показник *внутрішньої норми рентабельності*.

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{a-b} \quad (3.10)$$

де A — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a — величина позитивної NPV при величині ставки дисконту A ;

b — величина NPV, при величині ставки дисконту B .

IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

$$IRR(1 \text{ рік}) = 0.32 + \frac{43436,01 \cdot (0.9 - 0.32)}{43436,01 - (-5780,34)} = 0,83 \quad (3.11)$$

$$IRR(2 \text{ рік}) = 0.32 + \frac{39246,04 \cdot (0.9 - 0.32)}{39246,04 - (-3569)} = 0,88 \quad (3.12)$$

$$IRR(3 \text{ рік}) = 0.32 + \frac{28633,18 \cdot (0.9 - 0.32)}{38628,74 - (-3246,09)} = 0,81 \quad (3.13)$$

Розрахунки показують, що знайдений IRR є досить високий. Тому за даним показником проект є вигідний, оскільки є допустимим підняття ставки дисконту на багато вище за теперішній рівень.

Важливим показником економічної ефективності проекту є коефіцієнт вигід/витрат, представлений формулою (3.6):

$$BCR = \frac{\frac{CF}{1+d}}{I} \quad (3.14)$$

де I — сума інвестицій за період, грн;

CF — грошовий потік за період, грн;

d — дисконтна ставка, %.

$$BCR (1 \text{ рік}) = \frac{\frac{76278}{1+32\%}}{14351} = 5,3 \quad (3.15)$$

$$BCR (2 \text{ рік}) = \frac{\frac{76278}{1+32\%}}{4532} = 17,52 \quad (3.16)$$

$$BCR (3 \text{ рік}) = \frac{\frac{76278}{1+32\%}}{4532} = 17,52 \quad (3.17)$$

Значення коефіцієнту демонструє економічну ефективність та конкурентоспроможність проекту.

Останнім коефіцієнтом оцінки є індекс прибутковості (Profitability Index), представлений формулою (3.7):

$$PI = \frac{CF}{1+d} / I \quad (3.18)$$

де I — сума інвестицій за період, грн;

CF — грошовий потік за період, грн;

d — дисконтована ставка, %.

$$PI (1 \text{ рік}) = \frac{76278/(1+32\%)}{14351} = 4,01 \quad (3.19)$$

$$PI (2 \text{ рік}) = \frac{76278/(1+32\%)}{4532} = 12,7 \quad (3.20)$$

$$PI (3 \text{ рік}) = \frac{76278/(1+32\%)}{4532} = 12,75 \quad (3.21)$$

Даний коефіцієнт є більшим за 1, що свідчить, про економічну ефективність даного проекту.

Отже, проведені розрахунки свідчать про перспективність та необхідність проекту. По всіх вище розрахованих показниках, проект є ефективним та прибутковим: NPV склав 111315 грн, Pbp займає менше року, IRR дозволяє піднятися ставці дисконту. ДП «ЖМЗ «Візар» має всі необхідні ресурси для успішної реалізації даного проекту та отримання прибутку. В перспективі розширення проекту, дана технологія може повністю оновити ринок газових лічильників та витіснити старих конкурентів.

Впровадження даної технології є новим напрямом розвитку для «Візар». В майбутньому підприємство зможе не тільки успішно конкурувати з іноземними виробниками, а й повністю займати лідируючі позиції на ринку.

Висновки до розділу 3

В даному розділі було запропоновано впровадження нового напрямку розвитку ДП «ЖМЗ «Візар» і для цього обрано стратегію диверсифікації виробництва, яка зосереджена на новий товар і новий ринок. Даний напрям розвитку є найбільш ризикований з точки зору успішної реалізації проекту, проте перевагами такого вибору є розширення споживчих зв'язків, укріплення позицій вітчизняного виробника та вихід на новий рівень діяльності підприємства.

В рамках стратегії було запропоновано впровадження нового продукту – газових лічильників з передовою технологією дистанційного з'єму і передачі інформації. Розробка даного товару не є радикально новою і не потребує зміни основної технології. Адже варто зазначити, що випуск даної продукції не потребує нового устаткування, а також матиме майже аналогічний процес виробництва. Це означає, що компанії не доведеться залучати велику суму грошей для впровадження запропонованої стратегії. Новизна та модернізація даної технології буде заключатися в новому методі дистанційної передачі даних в газові установи, для обчислення показників. Дана технологія потребує установлення у вже існуючі лічильники нових комп'ютеризованих чіпів, за допомогою яких

буде здійснюватися дистанційний з'єм інформації. Зі сторони ЖЕКів і газових установ необхідне спеціальне програмне забезпечення, яке і буде забезпечувати передачу даних.

- Підсумовуючи ідею проекту, для успішної реалізації потрібно :
- виробництво вже існуючих мембранних лічильників без зміни технології, додаючи місце для чіпу;
- закупівля і установка даного чіпу в лічильники;
- завантаження спеціального програмного забезпечення в газові установи.

Дана технологія інноваційна і немає товарів аналогів в Україні.

А також розраховано: суму інвестицій, грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту – 111315 грн, термін окупності інвестицій складає менше 1 року, внутрішню норму рентабельності, показник якої дає можливість отримувати прибуток при збільшенні ставки дисконту. Розрахунки проводились на три майбутні роки реалізації проекту і прогнозують прибутковість та успішне впровадження. Результат всіх показників показує ефективність і доцільність впровадження даного проекту.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, потрібно зазначити, що міжнародний проект – це складна управлінська система, без використання якої на сьогодні не можливо розвиватись підприємству у сучасних критичних економічних умовах. Планування та реалізація проектів вимагає від керівників підприємств спеціальних навиків на умінь, таких як методи аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, потреб ринку, методи розробки техніко-економічних обґрунтувань, методи планування та структуризації проекту, знання стандартів управління проектом в кожній з груп процесів управління.

Міжнародний проект буде найбільш успішним лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і базуватиметься на довгострокових цілях.

Існує велика кількість форм та інструментів, за допомогою яких підприємство може формувати свій міжнародний проект. Вибір певного інструментарію та розробка стратегії міжнародного проекту підприємства залежить від особливостей його діяльності та тієї об'єктивної ситуації, яка складається на зовнішньому ринку.

В даній роботі було визначено теоретичні аспекти розробки міжнародного проекту підприємств, представлено наукові методи розробки стратегії, проаналізовано організаційно-економічну діяльність підприємства, зовнішнє та внутрішнє середовище впливу, також визначено основні проблеми розвитку ДП «ЖМЗ «Візар» та розроблено нові пріоритетні напрями розвитку шляхом впровадження міжнародного проекту..

Написання даної роботи було основане на застосуванні різних наукових методів, таких як метод економічного та статистичного аналізу, графічне моделювання організаційних структур, метод

В другому розділі дипломної роботи були проаналізовані фінансові показники діяльності підприємства та господарська діяльність підприємства.

Серед можливостей ДП «ЖМЗ «Візар» можна виділити такі фактори: економічний, демографічний, науково-технічний, природний, соціально-культурний. Це означає, що активно відбувається розвиток виробництва шляхом запозичення технологій та способів виробництва в інших успішних підприємств. Що стосується загроз непрямого впливу, то до них можна віднести економічні фактори, політичні та демографічні. А саме зниження доходів населення і як наслідок споживачі починають переходити на нижній сегмент ринку. Політична нестабільність в країні унеможливорює поставку продукцію в деякі області країни.

До основних проблем розвитку було віднесено: збільшення іноземних конкурентів, жорстка конкурентна боротьба, відсутність чітко окресленої стратегії розвитку.

У третьому розділі запропоновано нові напрями розвитку підприємства, шляхом вибору однієї із запропонованих стратегій. Зокрема запропоновано проект випуску нового виду газових лічильників та проаналізовано економічну ефективність даного проекту.

Проаналізувавши обрані стратегічні орієнтири та проаналізована технологію розробки нових лічильників було розроблено наступні завдання:

1. Заключення контракту міжнародного інжинірингу на розробку «розумних лічильників» по технології Smart Metering.
2. Встановлення необхідного програмного забезпечення та адаптування обладнання під нову технологію.
3. Налагодження зв'язків з постачальниками щодо нового продукту.
4. Формування програми лояльності, заохочення нових клієнтів.

Була розрахована економічна ефективність проекту. А саме побудовано:

Розрахунок собівартості і ціни продукції - 1100,00 грн, план продажів – 970 одиниць в рік, план доходів і витрат – 76278,86 чистого прибутку, точку беззбитковості – 261 лічильників для покриття витрат в рік, розрахунок

потреби в інвестиціях і стратегія фінансування. А також розраховано: суму інвестицій, грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, термін окупності інвестицій, внутрішню норму рентабельності. Розрахунки проводились на три майбутні роки реалізації проекту і прогнозують прибутковість та успішне впровадження. Результат всіх показників показує ефективність і доцільність впровадження даного проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І.Т. Риск-менеджмент. – М.: Фінанси і статистика, 1996. – 450 с
2. Афанасьев М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 410 с
3. Бунин Г. П., Плущевский М. Б., Троицкий И. И. Унифицированная методика определения трудоемкости разработки и экспертизы нормативных документов таблично-аналитическим методом//Стандарты и качество, 1997. № 6. С. 22 – 29.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. -К.: Атіка, 2004.
5. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К^О", 2007. – 464 с.
6. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия. Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2004.
7. Бурка ОМ., Духов В. Є., Петровка К.Я., Червяков І.М. Основи економічної безпеки: Підручник. – Харків: вид-во Нац. ун-ту внутрішніх справ, 2003.
8. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.
9. Воробьев В.П., Денисов Е.Ф., Рогова Е.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 23 с.
10. Быков В.А., Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. М.: ЮНИТИ, 2008. .
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство “Триада, Лтд”, 1997. – 384с.
12. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. СПб.: Специальная Литература,

1999. – 350 с.
13. Класифікація проектів та їх характеристика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.su>.
 14. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
 15. Сазонова Т.О. Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами [Електронний ресурс] / Т.О. Сазонова, Г.А. Паламарчук
//Полтавська державна аграрна академія. – 2013. – Вип. 1. Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.
 16. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / Под. ред. Х. Решке, Х.Шелле. – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 303 с.
 17. Богоявленська Ю. В. Проектне управління на підприємствах-монополістах (праксеологічний підхід) // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 74-80.
 18. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навч. посібн. / Г. М. Тарасюк – К.: Каравела, 2004.
 19. Сахно Є. Ю. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства. / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – Чернігів: редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2008.
 20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
 21. Офіційний сайт органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=247521474&cat_id=244276429.
22. Концевич О. К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>
 23. Бурков В. Н. Как управлять проектами: [научно-практическое издание] / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: СИНЕРГ-ГЕО, 1997.
 24. Бушуев С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229>.
 25. Рихтер К. Камни преткновения проект-менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pjman.ru/practice>
 26. Який лічильник придбати URL: <https://kr.104.ua/ua/for-clients/do-uvagi-klijentiv/id/jakij-lichilnik-pridbati-rotornij-chi-membrannij-10676>.
 27. Лічильники газу URL: <http://ergolife.info/ua/2016/Energy/1303/Лічильники-газу-як-обрати-кращий.htm>
 28. Standardization request M/441 and CG-SM // CG-SM lead and other ETSI groups involved in Smart Meters: <https://www.etsi.org/technologies/internet-of-things/smart-metering>
 29. Methodology and specifications guide European natural gas assessments and indices (2017), available at: <https://www.platts.com/im.platts.content/methodologyreferences/methodologyspecs/eurogasmetho.pdf> (Accessed 29 October 2017).
 30. Кулагин В.А. Газовый рынок Европы: утраченные иллюзии и робкие надежды / В.А. Кулагин, Т.А. Мит"рова. — М.: НИУ ВШЭ"ИНЭИ РАН, 2015. — 85 с. Petrovich, B. European gas hubs: how strong is price correlation? // The Oxford Institute For Energy Studies. — NG 79. — 2013. — 64 p.

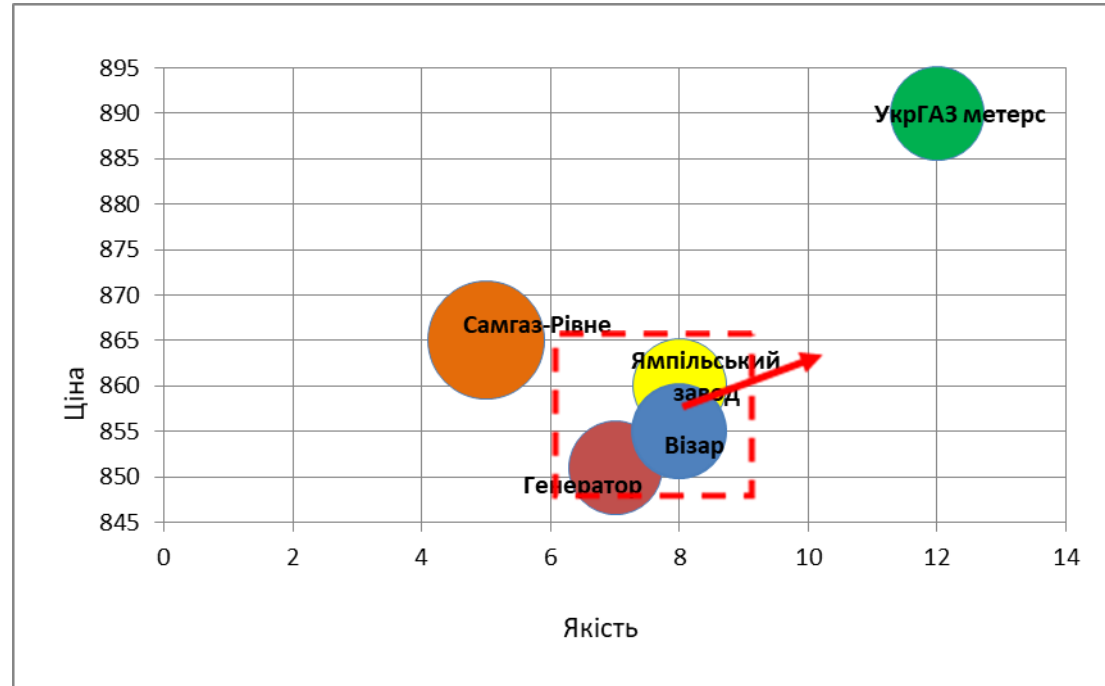
31. Стандартизація методу обчислення газу [Електронний ресурс] // Українська енергетична біржа. — Режим доступу: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/52797339/>
32. Блинков В.М. Формирование единого европейского рынка газовых счетчиков газа: проблемы и перспективы // Проблемы национальной стратегии. — 2016. — № 1. — С.183—199.
33. EU imports of energy products — recent developments (2017), available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/EU_imports_of_energy_products_-_recent_developments (Accessed 29 October 2017).
34. Gas Supply Diversification for the EU (2017), available at: http://www.ewi.research-scenarios.de/cms/wp-content/uploads/2016/10/Options_for_Gas_Supply_Diversification.pdf (Accessed 29 October 2017).
35. BP Statistical Review of World Energy, June 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/reportsand_publications/
36. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчін М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства - К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ – 2000», 2001. - 298 с
37. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М., 2007.
38. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк, 2003.
39. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 2001.
40. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада, 2004.
41. Газовый коллапс для потребителей [Електронний ресурс] // Цена ошибки газовых расчетов. — Режим доступу: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/52797339/>
42. Вотинцев А. В. Новые технологии в точном измерении / А. В. Вотинцев

// Газовая промышленность. – 2016.

43. Seungyong Chang Comparing Exploitation and Transportation Technologies for Monetisation of Offshore Stranded Gas [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.onepetro.org/mslib/servlet/onepetropreview?id=00068680>.
44. Economides M.J. Compressed Natural Gas (CNG): An Alternative to Liquefied Natural Gas (LNG) [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: <http://www.onepetro.org/mslib/servlet/onepetroreview?id=SPE-92047-PA>.
45. Умные счетчики – прорыв обчисления тарифов [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: http://www.ngvrus.ru/st15_4.shtml.
46. Gudmundsson J.S. Storing Natural Gas as Frozen Hydrate/J.S. Gudmundsson, M.Parlactuna, A.A.Khokhar // SPE Production & Facilities, 2004, 9 No.1 (Feb.). Pp.69,73.
47. Gudmundsson J.S. Natural Gas Hydrate an Alternative to Liquefied Natural Gas [Электронный ресурс] / J.S. Gudmundsson, A.Borrehaug. – Trondheim, 2006, January – Режим доступа: <http://www.ipt.unit.no/~jsg/forskning/hydrater>.
48. Gudmundsson J.S. Hydrate non-pipeline technology for transport of natural gas [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.igu.org/html/wgc2003/WGCpdf/files/10056_1046347297_14776_1.pdf.
49. Kanda H. Economic study on natural gas transportation with natural gas hydrate (NGH) pellets / H. Kanda // 23rd World Gas Conference, Amsterdam, 2010.
50. Bortnowska M. Development of new technologies for shipping natural gas by sea / Monika Bortnowska // Polish Maritime Research. – 2009. – № 3(61). – P.71-78.
51. Economides M. J. Compressed Natural Gas (CNG): An Alternative to Liquid Natural Gas (LNG) / M. J. Economides, S. Kai, G. Subero // SPE Projects, Facilities & Construction. – 2005.

52. Exmar and LNG [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.exmar.be/en/webpage/140/exmar-andlng.aspx>
53. Nassar I. Comparison and advantages of marine CNG transportation / Yehya Mohamed Ismail Nassar // SPE Projects, Facilities & Construction. – 2010. – P.225-229

ДОДАТКИ



Карта стратегічних груп конкурентів ДП ЖМЗ «Візар»

Ступінь досягнення поставлених цілей ДП «Візар»

Види цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Забезпечення споживачів якісними енергозберігаючими приладами, а саме газовими лічильниками, автоматизованими установками для повірки побутових лічильників газу, а також малогабаритна техніка для обробки ґрунту.	3			
Організаційна	Чіткий розподіл функцій між підрозділами; Ефективна система організації праці, усунення дублювання функцій; Налагоджена система ефективної комунікації між підрозділами, а також зі споживачами;		2		
Маркетингова	Підвищення іміджу за рахунок додержання вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2001, продукція спеціального призначення сертифікована згідно вимог ГРЗ-026-2003р		2		
Соціальна	Забезпечення працівників усім необхідним (соціальний пакет, винагороди за вислугу років, а також 13 з/п.)	3			
Фінансова	Досягти кращих фінансових показників порівняно з попередніми роками. Вкладання Інвестицій у розбудову підприємства		2		
Загальна оцінка		12			

Матриця SWOT-аналізу ДП «Візар»

Зовнішнє середовище	Можливості:		Бали	Загрози:		Бали
	постійний розвиток виробництва		3	Збільшення кількості лідерів ринку за рахунок іноземних компаній		3
	Політика держави спрямована на підвищення ціни на газ стимулює споживачів ставити газові лічильники		3	Збільшення рівня цін на матеріали та комплектуючі		3
	Раціональність попиту (дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок технічних особливостей товару)		3	Використання альтернативних видів палива		3
	Розширення асортименту; можливість отримати конкурентну перевагу; завоювати новий сегмент ринку		2	Велика ймовірність праці на непридатному для роботи основних засобах виробництва		2
	Створення відділу маркетингу		2			
	Збереження клієнтів та постачальників; завоювання нових клієнтів; робота по довгостроковим контрактам		2			
Внутрішнє середовище						
Сильні сторони:		Бали	Поле СіМ		Поле СіЗ	
Великий досвід на ринку		3				
Кваліфіковані працівники		2				
Позиціонування бренду на ринку як виробника високоякісної продукції		3				
Контроль ринку з боку держави (захист від монополізації)		1				
Входить до складу воєнно-стратегічних об'єктів держави		3				
Слабкі сторони:		Бали	Поле СЛіМ		Поле СЛіЗ	
Відсутність чітко окресленої маркетингової стратегії		3				
Проблеми стратегічного планування		2				
Складність прогнозування майбутньої діяльності компанії, визначення цілей та завдань та правильних, доцільних методів їх досягнення		2				

Стратегічні проблеми розвитку ДП «Візар»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів у балах
СiМ	1. Неможливість повністю завоювати сегмент ринку, оскільки існує контроль ринку з боку держави. 2. Створення маркетингового відділу потребує більш кваліфікованих співробітників.	3 4
СЛiМ	1. Відсутність чітко окресленої маркетингової стратегії дає поштовх для створення відділу маркетингу.	5
СiЗ	1. Можливість проникнення на ринок іноземних конкурентів	4
СЛiЗ	1. Проблеми стратегічного планування ув'язку з появою альтернативних джерел енергії. 2. Складність прогнозування майбутньої діяльності компанії з появою великої кількості іноземних конкурентів.	6 5

Стратегічні альтернативи розвитку ДП «Візар»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів у балах
СiМ	1. Впровадження постійного розвитку виробництва завдяки великому досвіду на ринку. 2. Збереження клієнтів та постачальників завдяки позиціонування бренду на ринку як виробника високоякісної продукції	6 5
СЛiМ	1. Покращення стратегії розвитку через розширення асортименту продукції	5
СiЗ	1. Покращення виробничих потужностей ув'язку з державними замовленнями.	5
СЛiЗ	1. Модернізація зношеного обладнання дає можливість більш точного прогнозування стратегії на майбутнє.	4

Стратегічний баланс ДП Візар

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу
Загалом сильні сторони (ССТ)	12	Загалом слабкі сторони (СЛСТ)	7
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	15	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	11
Всього стратегічні активи	27	Всього стратегічні пасиви	18

Забезпечення модернізації та технологічного розвитку для розширення діяльності підприємства

Конкурентоспроможність

Постійні темпи зростання продуктивності

Підвищення якості послуг

Випереджувальний розвиток інноваційного машинобудування

Постійні темпи зростання рентабельності виробництва

Максимальне використання виробничих потужностей

Збільшення темпів зростання випуску інноваційної продукції

Розвиток внутрішнього ринку

Продукція відповідає вимогами ринку за ціною, якістю, функціями, часом

Лідируючі позиції на внутрішньому ринку

Участь у модернізації машинобудівного промисловості

Внутрішні бізнес процеси

Процеси модернізації:
 - щорічне оновлення частини основних фондів;
 - запровадження вимог міжнародних стандартів і європейських директив;
 - введення сучасних методів

Процеси операційного менеджменту:
 - розподіл і постачання продукції;
 - скорочення витрат;
 - консолідація активів унікальних

Процеси роботи з клієнтами:
 - завоювання та збереження клієнтської бази;
 - зростання клієнтської бази;
 - активізація зареєстрованих

Інноваційні процеси:
 - можливості розробки і виготовлення нової продукції;
 - портфель розробок нової продукції;
 - проектування нової продукції;

Регульовальні та соціальні процеси
 - навколишнє середовище;
 - безпека і здоров'я;
 - зайнятість;
 - соціальні ініціативи.

Навчання та розвиток

Підвищення рівня кваліфікації

Залучення нових кваліфікованих і освічених спеціалістів.

Вдосконалення системи мотивації

програма з розвитку кадрового потенціалу