

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

ПАЩЕНКО МАРИНА СЕРГІЇВНА

УДК 339.564.2

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЕКСПОРТНО
ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ
«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня
"МАГІСТР"

Науковий керівник: доцент
кафедри менеджменту,
к.е.н. МАНАСНКО І.М.

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний стан зовнішнього середовища підприємств характеризується швидкими змінами, надзвичайно високим рівнем мінливості та складності, жорсткою конкуренцією за покупця, в результаті якої залишаються функціонувати підприємства, архітектура бізнес-процесів яких побудована якісно та ефективно. Швидка реакція на зміни не можлива без перебудови принципів та механізмів управління підприємством. Проблема розроблення ефективної системи управління набуває особливого значення. Менеджмент компаній за часту концентрує увагу на досягненні окремих цілей, персоналі, організаційній структурі, тоді як управління процесами залишається поза увагою. Будь-яка діяльність в основі містить бізнес-процеси, які формують споживчу вартість продукції, впливають на тривалість виробничого циклу та генерують витрати.

Досконало побудована мережа бізнес-процесів надає повний опис підприємства, яке є частиною економічної системи, що створює продукт та передає його у зовнішнє середовище. Будь-який процес не може існувати окремо та без управління ним. Все це потребує пошуку нових шляхів удосконалення управління, яке має ґрунтуватись на сучасних методах управління. Тому на підприємствах виникає гостра проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами, вирішенню якої і присвячена дана робота.

Світові тенденції вирішення поставлених питань. Огляд економічної літератури дозволив з'ясувати, що питанням управління та оптимізації бізнес-процесів присвячено багато наукових робіт таких вітчизняних та зарубіжних вчених: Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз, Гавриленко Т.В., Дмитришин Л.І., Корзаченко О.В., Лисенко О. А., Мальзам В., Миронова О.О., Морщенок Т. С., Тоцький В. І., Черчик Л.М., Чорнобай Л.І., Шевченко Т.О., Шматковська Т.О.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дослідження виконана відповідно до напряму наукових робіт та тем кафедри менеджменту Національного технічного університету України «КПІ імені І. Сікорського»: зокрема, «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» (№ 00114U001134).

Метою дослідження є: розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність поняття бізнесу-процесу підприємства та принципи його побудови;
- виокремити науково-методичні підходи до оптимізації бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств;
- проаналізувати концептуальну модель управління бізнес-процесами експортно орієнтованих підприємств;
- надати організаційну та фінансово-господарську характеристику діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- здійснити опис основних та зовнішньоекономічних бізнес-процесів ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- виокремити проблемні аспекти у здійсненні та управлінні бізнес-процесами підприємства;
- запропонувати заходи підвищення ефективності управління бізнес-процесами;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає фінансово-господарська та зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно орієнтованих підприємств.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: економічний аналіз та статистичні методи дослідження числових даних: горизонтальний аналіз; документальний аналіз (дослідження документів, нормативно-правове регулювання); узагальнення результатів дослідження

(групування, документування результатів); прийняття рішень; системний аналіз; графічний (для наочного представлення результатів дослідження); логічного узагальнення та наукової абстракції.

Інформаційну базу дослідження становлять науково-фахові видання, результати науково-практичних конференцій, періодичні видання, дані фінансової звітності промислового підприємства, статистичні дані Державної служби статистики України, сайти інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет.

В процесі здійснення дослідження використано такі засоби програмного забезпечення: MS Excel, Ramus Educational, Microsoft Visio.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні підходів до побудови та управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства. Найбільш вагомі результати, що відображають наукову новизну магістерської роботи полягають у такому: 1) визначено поняття «бізнес-процес» як сукупність впорядкованих дій по виконанню певного виду діяльності, починаючи від зародження ідеї до отримання результатів від її реалізації, що в майбутньому представлятиме цінність для споживача; 2) розроблено модель управління бізнес-процесами в рамках зовнішньоекономічної стратегії підприємства; 3) удосконалено підхід до управління бізнес-процесом експорту продукції на зарубіжні ринки, який враховує фактори макросередовища потенційних ринків збуту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування запропонованих заходів дозволить більш ефективно управляти бізнес-процесами експортно орієнтованих підприємств на основі врахування особливостей зарубіжних ринків збуту та факторів зовнішнього середовища. Висновки та рекомендації можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» в частині побудови та управління етапів бізнес-процесів ЗЕД.

Апробація результатів. Основні теоретичні та практичні результати дослідження доповідались на: VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 2016).

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 1 працю у науковому фаховому виданні, 1 працю у збірнику тез доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю та 1 працю у збірнику праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу.

Структура та обсяг роботи. Дипломну роботу викладено на 114 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, переліку посилань, додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У **першому розділі** – «Теоретичні засади управління бізнес-процесами експортно орієнтованих підприємств» – визначено поняття та принципи побудови бізнес-процесів, сформовано алгоритм управління бізнес-процесами в рамках здійснення зовнішньоекономічної діяльності та досліджено науково-методичні підходи до оптимізації бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств.

В управлінському аспекті бізнес-процеси є «ядром» економічної системи підприємства, а їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: «управління (менеджмент)», «виробництво», «якість», «ефективність і результативність», «оптимізації витрат», «бізнес-модель» та цілого ряду інших. Під бізнес-процесами варто розуміти сукупність впорядкованих дій по виконанню певного виду діяльності, починаючи від зародження ідеї до отримання результатів від її реалізації, що в майбутньому представлятиме цінність для споживача. Будь-який бізнес-процес має вхід та вихід, повторюється в часі, має кількісні та якісні параметри, має постачальників та споживачів, та певним чином пов'язаний з іншими бізнес-процесами.

Стратегічне управління бізнес-процесами відповідно до стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинно реалізувати наступні

завдання: формування точок контролю бізнес-процесів при здійсненні експортно-імпортних операцій; облік і контроль фактичних значень показників ефективності бізнес-процесів; контроль за раціональним використанням вхідних та вихідних ресурсів при реалізації зовнішньоекономічної діяльності; обов'язковий аналіз причин відхилень фактичних значень показників ефективності від цільових.

Управління бізнес-процесами експортно орієнтованих підприємств повинно здійснюватися в рамках діючої не лише стратегії підприємства, але і у відповідності до зовнішньоекономічної стратегії (рис. 1).

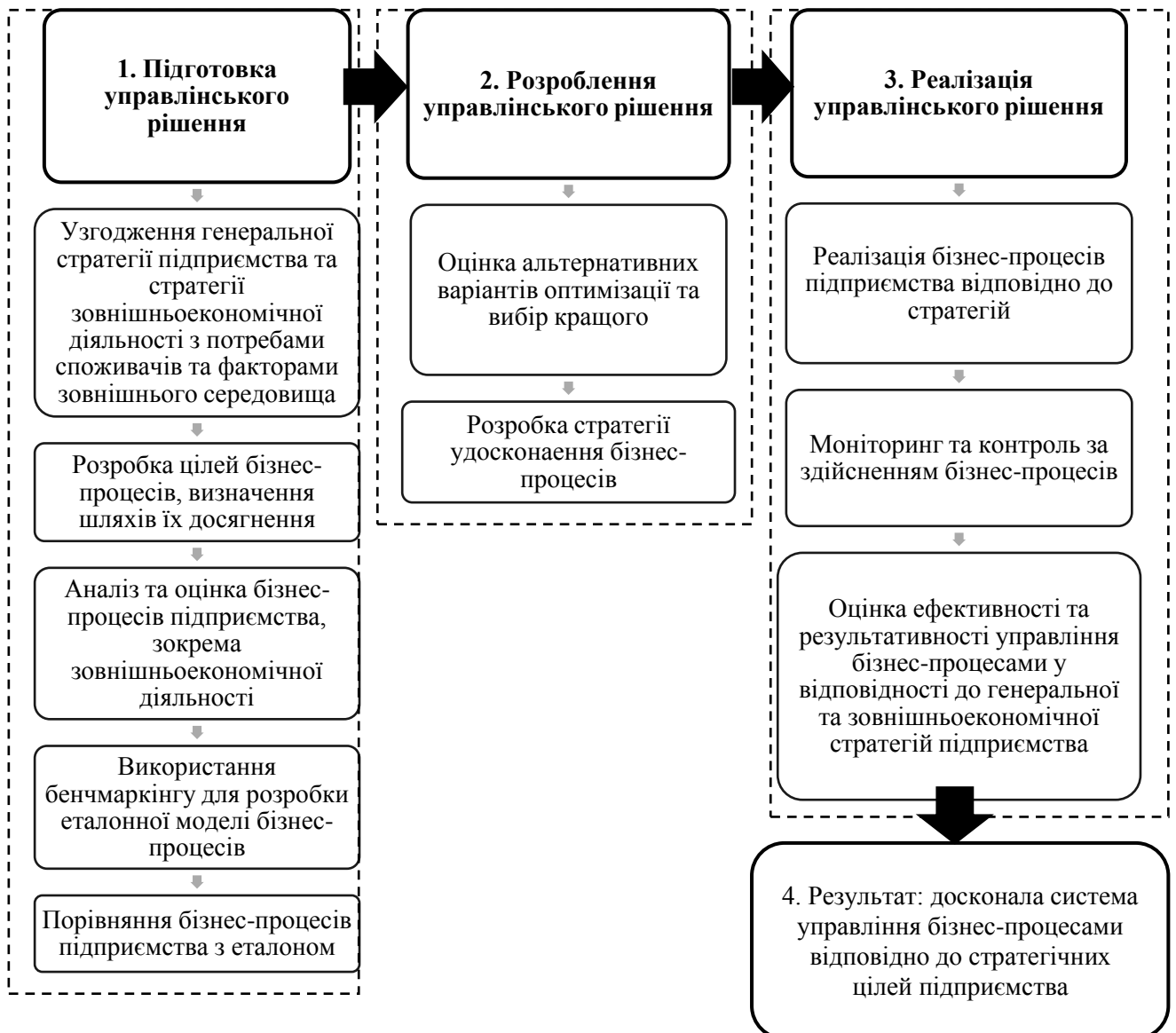


Рис. 1. Алгоритм управління бізнес-процесами в рамках зовнішньоекономічної стратегії підприємства [авторська розробка]

З метою забезпечення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках необхідно приділяти особливу увагу оптимізації бізнес-процесів, приведення їх у відповідність до стратегічних цілей, здійснювати постійний моніторинг та аналіз факторів зовнішнього середовища.

Всі методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів можна поділити на аналітичні методи (діаграма Ісікави, ABC-аналіз, Аналіз на основі показників КРІ і т.д.), формально-універсальні методи (паралельне виконання робіт, усунення часових розривів, зменшення кількості входів та виходів), комплексні методи постійного удосконалення (Lean production, Kaizen, Zero defects, бенчмаркінг, аутсорсинг).

Оптимізація кожного бізнес-процесу має індивідуальний підхід, проте існують також базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів: горизонтальне стиснення процесу, коли кілька субпроцесів об'єднується в один; вертикальне стискання процесу (наділення співробітників повноваженнями і збільшення ролі кожного з них); вибір іншого варіанту виконання процесу (перенесення процесу територіально в більш відповідне місце зменшення кількості перевірок і керуючих впливів); скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером або автоматизованою системою.

У другому розділі – «Аналіз зовнішньоекономічних бізнес-процесів ПАТ «Житомирський маслозавод» – розглянуто організаційно-економічну характеристику ПАТ «Житомирський маслозавод» та ринок морозива України, досліджено зовнішньоекономічну діяльність підприємства, проаналізовано основний бізнес-процес підприємства та бізнес-процес зовнішньоекономічної діяльності.

ПАТ «Житомирський маслозавод» створено в 1981 році. ПАТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством області з часткою ринку 32,4 % в 2015 році, з 1998 року виробляє морозиво під торговою маркою «Рудь» – продуктовий портфель – більше 100 найменувань. В складі ПАТ «Житомирський маслозавод» знаходиться два дочірніх підприємства ТОВ «Торгова

фірма «Рудь» з часткою власності 100 % та ТОВ «Белпродзабезпечення» з часткою власності 49,0 %.

Основна продукція заводу – морозиво. Товариство «Житомирський маслозавод» є лідером серед українських виробників морозива, обсяги продажів якого займають 67 % від загального доходу підприємства або ж 886 079 тис. грн. Підприємство відноситься до великих підприємств з кількістю працівників понад 1000 осіб. Протягом 2013-2015 рр. відбулось скорочення кількості працівників на 58 осіб або ж на 5,03 % і на кінець 2015 р. становило 1095 ос. Протягом останніх років діяльності підприємства відбулось покращення основних показників діяльності: зростання основних засобів на 25,24 %, і в той же час зросла кількість коштів утриманих дебіторами від оплати за товари та послуги на 27,42 %. Позитивна тенденція спостерігається в зменшенні довгострокових зобов'язань підприємства майже на 39 %. Підприємство є прибутковим. Протягом 3-х років підприємству вдалось на 94,2 % збільшити обсяги чистого прибутку.

Підприємство успішно експортує свою продукцію до різних країн світу: Ізраїлю, Молдови, Грузії, США, ОАЕ та інших. Найбільшими ринками збуту для Товариства є Азія та Європа. Найбільшими імпортерами продукції Товариства протягом 2012-2015 рр. були Молдова, Ізраїль та Грузія. Питома вага експорту в 2015 році склала близько 3 %. У 2015 «Житомирський маслозавод» не імпортував морозиво, а в 2014 р частка імпортованого морозива в портфелі готової продукції маслозаводу була незначною – 0,2 %. За даними досліджень першій половині 2016 р. частка експорту становила 4,3 % від загального об'єму реалізації.

На рис. 2.1 представлено основний бізнес-процес Товариства, який складається з 5 функціональних блоків. Дана діаграма є досить узагальненою, оскільки кожен функціональний блок можна описати як окремий бізнес-процес. ~~Моделювання бізнес-процесу досить складний процес, оскільки досить значний об'єм інформації раціонально розмістити та згрупувати на одній діаграмі, а головне, щоб це було читабельно та зрозуміло іншим.~~

Бізнес-процес проходить поетапно, а тому початок наступного підетапу неможливий без завершення попереднього, а вихідний ресурс одного підетапу буде

вхідним для наступного. Часові витрати можуть виникати у зв'язку із виникненням форс-мажорних обставин, які іноді при виробництві продукції передбачити складно.

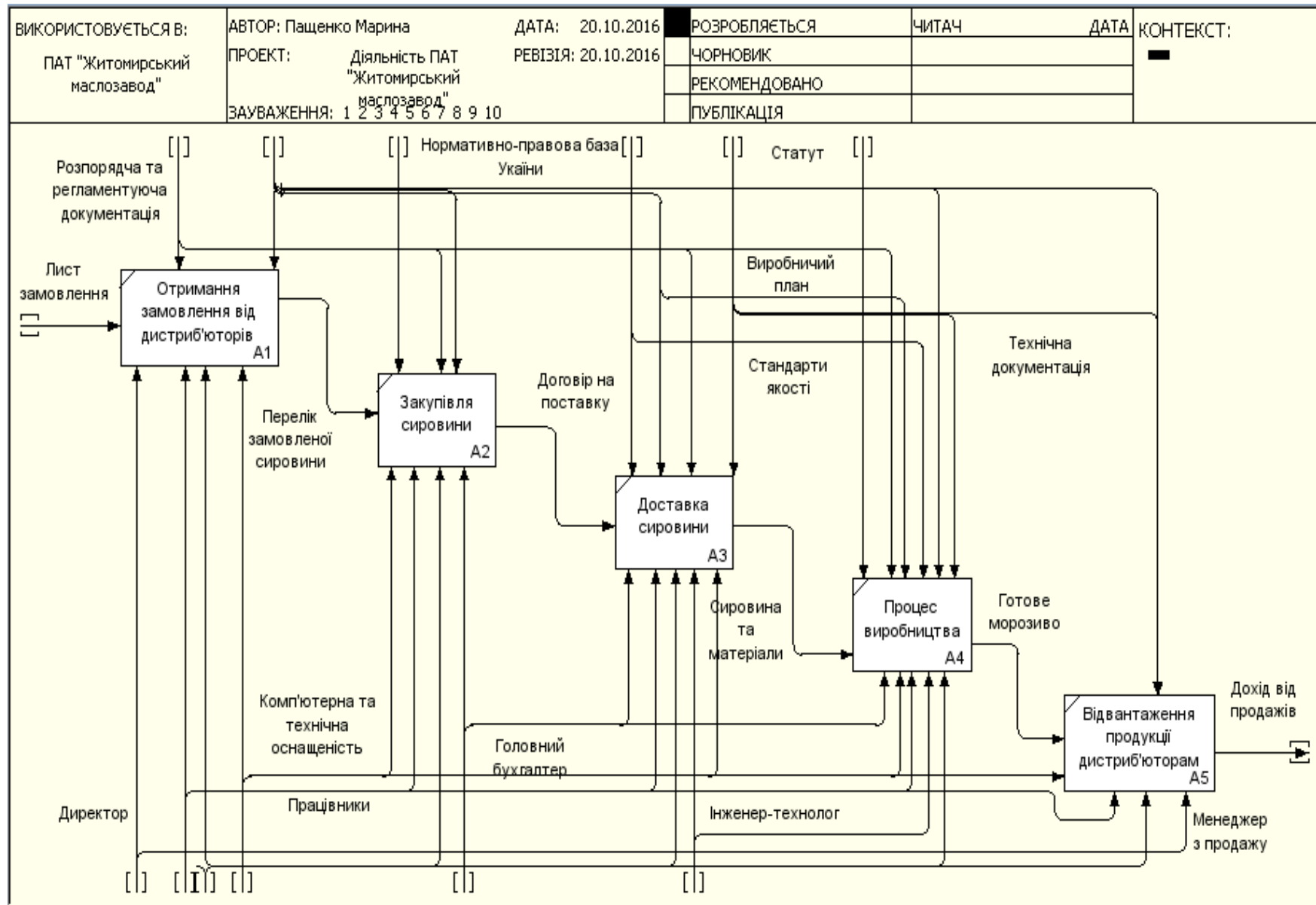


Рис. 2. Контексна модель основного бізнесу-процесу ПАТ «Житомирський маслозавод» [побудовано автором]

Усі бізнес-процеси, що буде реалізовано при експорті морозива, розділено на три напрямки: купівля, відвантаження та оплата, а також визначено учасників бізнес-процесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні бізнес-процеси і зацікавлені сторони, які беруть участь в експорті продукції

	Експортер та його представник	Банк Експортера	Імпортер	Банк Імпортера	Логістична компанія	Міністерство економічного розвитку і торгівлі	Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації	Митниця	Торгово-промислова палата України	Страхова компанія
1. Купівля										
1.1. Укладання договору купівлі-продажу і умов договору	x		x							
2. Відвантаження										
2.1. Отримання ліцензії на експорт	x					x			x	
2.2. Організація перевезення	x				x					
2.3. Страхування вантажу	x									x
2.4. Митне декларування	x							x		
2.5. Завантаження контейнера	x				x		x			
2.6. Транспортування до місця призначення вантажу					x					
2.7. Митне оформлення контейнера	x				x			x		
2.8. Підготовка документів імпортеру	x	x				x				
2.9. Перевірка вантажу, що експортується	x						x	x		
3. Оплата										
3.1. Встановлення гарантії платежу	x	x	x	x						
3.2. Здійснення оплати за продукцію	x	x	x	x						

[Розроблено автором]

Тривалість бізнес-процесу експорту морозива становить 30 днів. Такий варіант є оптимістичним, оскільки не враховує можливі виникнення негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть вплинути не лише на тривалість процесу, але й на ефективність управління та наявність ресурсів.

Так як компанія веде переговори з багатьма країнами Європейського Союзу, то країною-імпортером українського морозива було обрано Польщу. Компанія не виключає створення власного «private label» для європейських ринків.

У третьому розділі – «Напрями удосконалення управління бізнес-процесами ПАТ «Житомирський маслозавод» – досліджено ринкові передумови до удосконалення бізнес-процесів, сформовано ефективний механізм управління бізнес-процесами підприємства, запропоновано рекомендації щодо впровадження запропонованого механізму та шляхи його адаптації в процесі діяльності підприємства.

На початку 2016 р. «Житомирський маслозавод» отримав дозвіл на експорт морозива на ринок Європи. Зокрема, варто зосередити увагу на обсягах експорту/імпорту морозива до країн Європейського Союзу. Протягом 9 місяців 2016 р. відбулось значне зростання обсягів як експорту так і імпорту морозива України з країнами Європи (рис. 3).

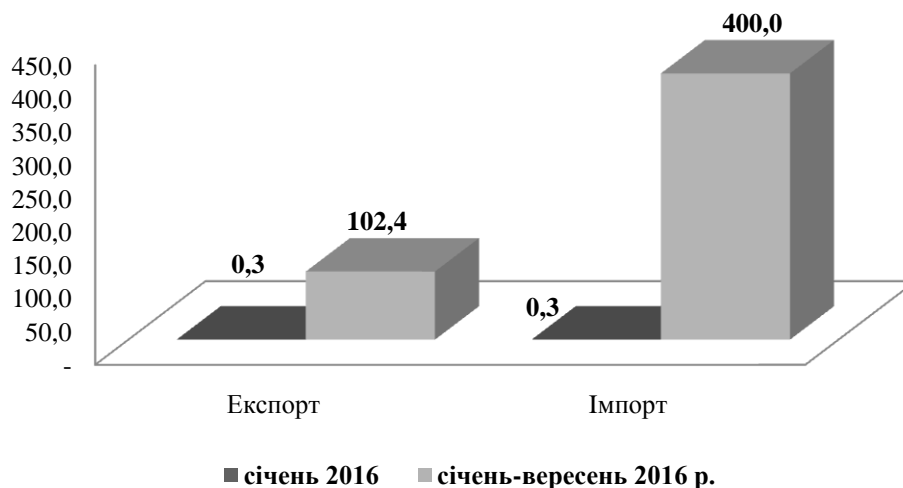


Рис. 3. Обсяги експорту/імпорту морозива України за 9 місяців 2016 р., тис. дол.

Зростання обсягів експорту зросло за рахунок виходу українських виробників морозива на ринки Болгарії, Литви, та Чехії, які стали найбільшими ринками збуту в Європі. Протягом перших 9 місяців 2016 р. Обсяг експорту збільшився на 51 480,8 кг в натуральному вираженні. Ситуація стосовно імпорту є аналогічною. Обсяг імпорту морозива перевищує обсяг експорту майже в 4 рази.

На початку 2016 р. Польща не розглядалась як потенційний ринок збуту українського морозива, в той час, як Україна давно вийшла на ринок Чехії. Проте після отримання сертифікату вітчизняні виробники почали активізувати експортну

діяльність на польському ринку морозива. Ринок морозива як Польщі так і Чехії є малонасиченим, а тому обидва ринки мають шанс розвиватися.

Ринок морозива Польщі має поступове зростання в прогнозі до 2020 р. По відношенню до 2016 р. відбудеться зростання доходів на 14,64 %. Що стосується ринку морозива Чехії, то його зростання є стрибкоподібним із значними коливаннями в динаміці (рис. 4).

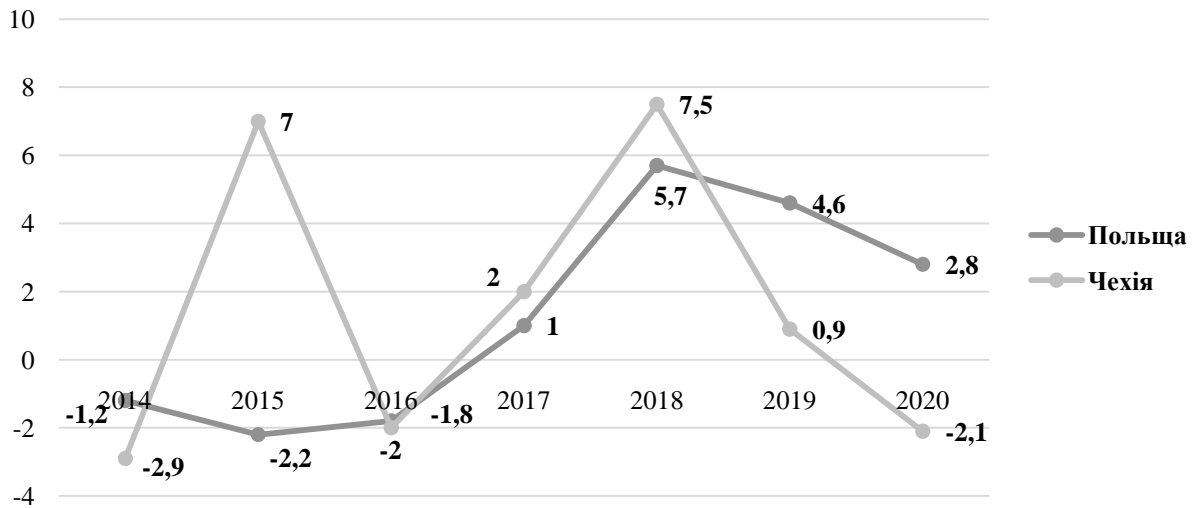


Рис. 4. Рівень зростання доходів від реалізації морозива Чехії та Польщі за 2014-2020 рр.

На основі аналізу макроекономічних показників Чехії та Польщі було обрано польський ринок, як потенційний ринок збуту українського морозива. Польський ринок морозива є досить консервативним. Споживачі віддають перевагу стандартним смакам: пломбір, полуничне, шоколадне та фісташкове. За обсягами витрат пересічного мешканця на морозиво протягом року Польща займає 22-ге місце в Європі. На першому місці – Фінляндія (понад 93 євро – у 9 разів більше, ніж в Польщі). Наступні позиції займають Швейцарія (понад 60 євро) і Данія (понад 57 євро).

Широкий асортимент морозива ПАТ «Житомирський маслозавод» дозволить обрати такі види морозива, що будуть користуватись попитом на ринку Польщі, як наприклад, морозиво «Ескімос», морозиво ріжок «Фісташка», морозиво вагове «Ескімос» – солена карамель.

Було вирішено, що експорт морозива в Польщу буде базуватись на таких припущеннях: морозиво перевозиться в рефрижераторних контейнерах, обов'язковим є завантаження сухого льоду, але температура, щоб не перевищувала -20 градусів; оплата за продукції буде здійснюватися за допомогою надання документарного акредитиву. При здійсненні даної експортної операції буде залучено зі сторони експортера ПАТ «Райффайзен Банк «Аваль» та банк-імпортера «RAIFFEISEN POLBANK».

На рис. 5 відображено проблемні ділянки бізнес-процесу. Саме на які сильний вплив мають фактори мікро- та макросередовища.

Проблемні ділянки бізнес-процесу:

- 1) затримки в отриманні відповідних документів та дозволів;
- 2) відсутність зворотного зв'язку зі споживачами (переривання бізнес-процесу).

Пробна партія продукції (обсяг партії 5 т) була представлена в супермаркетах «LidlPolska» в Кракові. Компанія Lidl була заснована в Німеччині. В даний час Lidl входить в десятку найбільших продуктових магазинів в Європі. Мережа магазинів є досить популярною та являється одним із найдешевших супермаркетів Польщі.

Ціна партії морозива становила 67 000 PLN. При розрахунку ціни було закладено одразу запланований прибуток у розмірі 7,2 % від вартості одиниці товару на внутрішньому ринку або 0,9 PLN/кг.

Розрахунок за партію поставленого товару між продавцем та покупцем здійснюється на основі експортного документарного акредитиву. Таким чином, підприємству необхідно буде сплатити комісію за відкриття та виконання акредитиву, перевірку документів. Загальні витрати за користування акредитивом становитимуть 309,68 PLN.

Перша поставка морозива була об'ємом у 5 т. у літні місяці. Оскільки продукт є сезонним, то підприємство орієнтовно до кінця 2016 р. реалізує іще 1,5 т. морозива. Загальний обсяг експорту в 2016 р. становитиме 6,5 т.

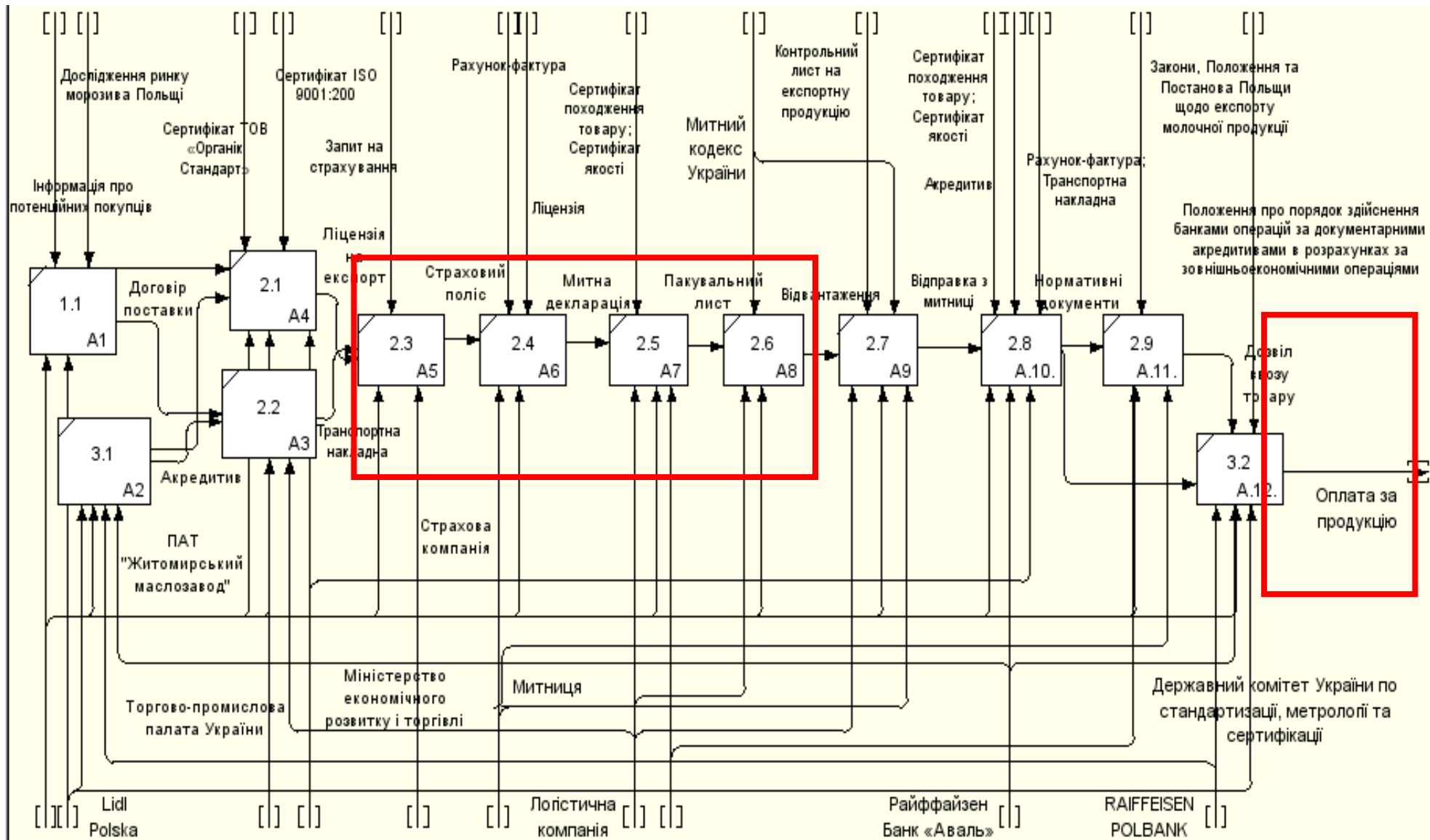


Рис. 5. Проблемні ділянки бізнес-процесу

За умови, що партію товару буде реалізовано, то підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 79 349,38 грн. Серед найбільш загальних показників оцінки експортної діяльності підприємства доцільно виділити рентабельність експортної операції та безпосередньо ефективність даної операції. Розрахунок показників здійснено відповідно до формул:

1) Рентабельність експорту:

$$R_e = \frac{\text{ЧП}}{D_p} \quad (1),$$

де ЧП – чистий прибуток під реалізацією продукції.

2) Економічна ефективність експорту:

$$E_{\text{еф.е}} = \frac{\text{Пр}_e}{C_{\text{п}}} * 100\% \quad (2),$$

Пр_e – прибуток від експорту (фінансовий результат до оподаткування).

Розрахунок економічної ефективності експорту партії морозива ПАТ «Житомирський маслозавод» до Польщі представлено в табл. 2.

Таблиця 2 – Ефективність експортної операції підприємства

Чистий прибуток	79 349,38 грн
Рентабельність експортної операції	$(79\,349,38 / 427\,460) * 100\% = 18,6\%$
Економічна ефективність	$(96\,757,58 / 330\,692,42) * 100\% = 29\%$

[Розраховано автором]

Розраховані показники свідчать про доцільність здійснення зовнішньоекономічної операції з ефективністю у 29 %. Вихід на ринок Польщі ПАТ «Житомирський маслозавод» відкриває широкі перспективи. Окрім того, що підприємство зможе отримати прибуток від здійснення експортної діяльності, ще зможе зайняти конкурентну позицію на ринку Польщі.

Підприємство активно проводить переговори з провідними гравцями ринку Польщі Nestle та Unilever. Це варто розглядати також як можливість співпраці з крупними компаніями, широко відомими за межами Європи.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було теоретично обґрунтовано та запропоновано нові шляхи вирішення актуального наукового-практичного завдання – розвитку

теоретико-методичних підходів і розробці практичних рекомендацій щодо реалізації та ефективного управління бізнес-процесами експортно орієнтованого промислового підприємства.

Результати виконаного дослідження відповідно до поставлених завдань дають змогу зробити наступні висновки:

1. Під бізнес-процесами варто розуміти сукупність впорядкованих дій по виконанню певного виду діяльності, починаючи від зародження ідеї до отримання результатів від її реалізації, що в майбутньому представлятиме цінність для споживача.

2. З метою забезпечення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках необхідно приділяти особливу увагу оптимізації бізнес-процесів, приведення їх у відповідність до стратегічних цілей, враховувати потреби внутрішніх та зовнішніх споживачів, здійснювати постійний моніторинг та аналіз факторів зовнішнього середовища.

3. В роботі здійснено всебічний аналіз господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод». Незважаючи на складні економічні умови, підприємству вдалось не лише зберегти прибуток, але і збільшити його на 94,2 %. Позитивна тенденція спостерігається в зменшенні довгострокових зобов'язань підприємства майже на 39 %. Станом на 2015 р. підприємство всього на 17 % залежало від зовнішніх зобов'язань.

4. ПАТ «Житомирський маслозавод» провідна компанія на ринку морозива України, яка займає 32,4 % ринку морозива України. На початку 2016 р. підприємству вдалось збільшити обсяги експорту на 43 % відносно аналогічного періоду 2015 р. У 2016 році морозиво ТМ «Рудь» відвантажено у такі країни Євросоюзу, як Чехія, Болгарія та Литва. Ведуться переговори з Польщею, Грецією, Німеччиною та іншими країнами.

5. З метою ефективного управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства досліджено ринкові передумови для здійснення експорту. Ринок Польщі є досить привабливим для українських виробників морозива. Ґрунтуючись на аналізі статистичної інформації відносно торговельного обороту між Україною та

Польщею можна стверджувати, що Польща є найбільшим торговельним партнером України серед країн Центрально-Східної Європи та займає за результатами 8 місяців 2016 р. 4 місце серед країн світу. За 8 міс. 2016 р. обсяги зовнішньої торгівлі товарами України з Польщею у порівнянні з аналогічним періодом 2015 р. зросли на 9,6 %. Польський ринок морозива є досить консервативним. Споживачі віддають перевагу стандартним смакам: пломбір, полуничне, шоколадне та фісташкове. Польський ринок морозива має шанс розвиватися, оскільки є малонасиченим.

6. На підставі визначення ринкових передумов було запропоновано розробити бізнес-процес експорту морозива на ринок Польщі. Пробна партія продукції була представлена в супермаркетах «LidlPolska» в Кракові. Відповідно до здійснених розрахунків вартість 1 кг українського морозива на ринку Польщі коштуватиме приблизно так, як і в Україні, однак за нижчою ціною ніж у Польщі.

7. За умови, що партію товару буде реалізовано, то підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 79 349,38 грн., а рентабельність даної операції буде 18,6%. Тому можна стверджувати про доцільність виходу підприємства на ринок Польщі, який є ще не досить насиченим. ПАТ «Житомирський маслозавод» закріпити свої позиції на ринку, зайняти конкурентну позицію та отримати прихильність сегменту споживачів, що дозволить йому в майбутньому розробити власний бренд для зарубіжних ринків. Підприємство активно проводить переговори з провідними гравцями ринку Польщі Nestle та Unilever. Це варто розглядати також як можливість співпраці з крупними компаніями, широко відомими за межами Європи.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Пащенко М.С. Оптимізація бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. – Київ: Політехніка, 2016. – 104 с. (с. 62).

2. Дунська А.Р., Пащенко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій та характер їх функціонування в Україні // Збірник наукових праць «Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» № 13 (2016). – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80097>

3. Пащенко М.С., Манаєнко І. М., Особливості сучасного стану діяльності ТНК в Україні та їх вплив на національну економіку // Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» № 10 (2016). – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/2850>.

АННОТАЦІЯ

Пащенко М.С. Управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства (на прикладі ПАТ «Житомирський маслозавод»). – Рукопис.

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ ім. І.Сікорського», Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань пов'язаних з управлінням бізнес-процесами підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Для цього визначено поняття «бізнес-процес», розроблено алгоритм управління бізнес-процесами в рамках зовнішньоекономічної стратегії підприємства, також в теоретичній частині розглянуто підходи до оптимізації бізнес-процесів. Як наслідок побудовано модель бізнес-процесу експорту морозива на ринок Польщі та розраховано ефективність здійснення даної зовнішньоекономічної операції.

Ключові слова: *бізнес-процес, моделювання бізнес-процесів, експортно орієнтоване підприємство, управління, оптимізація.*

АННОТАЦІЯ

Пашенко М.С. Управление бизнес-процессами экспортно ориентированного предприятия (на примере ОАО «Житомирский маслозавод»). – Рукопись.

Дипломная работа образовательно-квалификационного уровня «магистр» по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» – НТУУ «КПИ им. И.Сикорского », Киев, 2016.

Дипломную работу посвящено комплексу вопросов, связанных с управлением бизнес-процессами предприятия в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности. Для этого определено понятие «бизнес-процесс», разработан алгоритм управления бизнес-процессами в рамках внешнеэкономической стратегии предприятия, также в теоретической части рассмотрены подходы к оптимизации бизнес-процессов. В результате построена модель бизнес-процесса экспорта мороженого на рынок Польши и рассчитана эффективность осуществления данной внешнеэкономической операции.

Ключевые слова: *бизнес-процесс, моделирование бизнес-процессов, экспортно ориентированное предприятие, управление, оптимизация.*

ABSTRACT

Pashchenko M. S. Business process management export-oriented enterprise (for example, PC «Zhytomyr's'kiy maslozavod»). – Manuscript.

Master's thesis educational qualification in the specialty 8.03060104 «Management of foreign economic activity» – «KPI named I.Sikorskoho», Kiev, 2016.

Thesis is devoted to the complex issues related to the management of business processes in terms of foreign trade activities. For this defines the term «business process», the algorithm of management of business processes within the company's foreign economic strategy, also in the theoretical part examined approaches to optimization of business processes. As a result, the model of business process exports ice cream market in Poland and calculated the effectiveness of the implementation of foreign trade operations.

Keywords: *business process, business process modeling, export-oriented company, management, optimization.*