

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ЛАЗАРЕНКО В. Є., САРДАК Я. І.

УДК 334.7.021

Лазаренко В. Є., Сардак Я. І. Проектний підхід в організації зовнішньоекономічної діяльності як засіб підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Метою статті є дослідження організації зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства у разі впровадження проектного підходу до управління нею. Нові умови ведення бізнесу авіабудівних підприємств, які полягають у переході на виробництво продуктів за міжнародними стандартами, вимагають сучасного підходу до вирішення спектра питань. В умовах обмежених внутрішніх фінансових ресурсів компанії та високих витрат, пов'язаних із виходом на зовнішній ринок, надзвичайно важливо визначити пріоритетні напрямки зовнішньоекономічної діяльності та найбільш оптимальні механізми її організації та управління. Проаналізовано функціонування сфери зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства у разі впровадження проектного підходу до управління нею. Визначено сутність, особливості й основні параметри проектного підходу як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано та запропоновано пріоритети стратегії розвитку крупного підприємства шляхом провадження проектного методу організації зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: проектний підхід (менеджмент), зовнішньоекономічна діяльність, промислове підприємство, матрична структура, організація.
Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Лазаренко Володимир Євгенійович – доктор економічних наук, професор, кафедра маркетингу і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: lve_hibm@ukr.net

Сардак Яна Ігорівна – магістр, кафедра маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: yanasardak@gmail.com

УДК 334.7.021

UDC 334.7.021

Лазаренко В. Е., Сардак Я. И. Проектный подход в организации внешнеэкономической деятельности как средство повышения конкурентоспособности промышленного предприятия

Целью статьи является исследование организации внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия в случае внедрения проектного подхода к управлению ею. Новые условия ведения бизнеса авиационных предприятий, заключающиеся в переходе на производство продуктов по международным стандартам, требуют современного подхода к решению спектра вопросов. В условиях ограниченных внутренних финансовых ресурсов компании и высоких расходов, связанных с выходом на внешний рынок, чрезвычайно важно определить приоритетные направления внешнеэкономической деятельности и наиболее оптимальные механизмы ее организации и управления. Проанализировано функционирование сферы внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия в случае внедрения проектного подхода к управлению. Определены сущность, особенности и основные параметры проектного подхода как средства повышения конкурентоспособности предприятия. Проанализированы и предложены приоритеты стратегии развития крупномасштабного предприятия путем проведения проектного метода организации внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: проектный подход (менеджмент), внешнеэкономическая деятельность, промышленное предприятие, матричная структура, организация.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Лазаренко Владимир Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, кафедра маркетинга и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: lve_hibm@ukr.net

Сардак Яна Игоревна – магистр, кафедра маркетинга и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: yanasardak@gmail.com

Lazarenko V. Ye., Sardak Ya. I.

The Project Approach in Organization of Foreign Economic Activity as a Means of Increasing Competitiveness of Industrial Enterprise

The article is aimed at studying the organization of foreign economic activity of industrial enterprise in case of introduction of project approach to its management. New conditions of doing business in terms of aircraft building enterprises, consisting in the transition to production according to international standards, require a modern approach to the solution of the range of issues. In conditions of limited internal financial resources of company and high expenses connected with entering the foreign market, it is extremely important to define the priority directions of foreign economic activity and the most optimal mechanisms of its organization and management. The functioning of the sphere of foreign economic activity of industrial enterprise in case of introduction of project approach to management has been analyzed. The essence, features and the main parameters of project approach as a means of increasing the competitiveness of enterprise have been defined. Priorities of the large-scale enterprise development strategy have been analyzed and suggested by means of carrying out the project method of organization of foreign economic activity.

Keywords: project approach (management), foreign economic activity, industrial enterprise, matrix structure, organization.

Fig.: 4. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Lazarenko Vladimir Ye. – D. Sc. (Economics), Professor, Department of Marketing and Management of Foreign Economic Activity, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: lve_hibm@ukr.net

Sardak Yana I. – Master, Department of Marketing and Management of Foreign Economic Activity, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: yanasardak@gmail.com

Однією з ключових відмінностей зовнішніх ринків від національних є встановлення значно вищих вимог до товарів, послуг, реклами та всіх інших складових маркетингової політики. Це пов'язано із невинним ужорсточенням конкуренції між компаніями – виробниками товарів і домінуванням «ринку покупців», тобто значним надлишком пропозиції щодо попиту за більшістю товарних позицій. Своєю чергою, дотримання таких вимог вимагає від кожного підприємства – суб'єкта міжнародного ринку постійного пошуку і впровадження нових ефективних підходів до організації та управління своєю господарською діяльністю.

Провідними вітчизняними дослідниками проектного менеджменту та можливостей його застосування у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) є І. М. Волков, В. А. Гірник, Л. М. Бабак, О. А. Веретеннікова, В. А. Осипов, М. Н. Кропачева та ін. Їх праці створили серйозний фундамент для розуміння можливостей подальшого розвитку проектного підходу до управління сучасним підприємством і шляхів адаптації його до окремих складових ЗЕД. Проте поки що в науковій літературі фактично відсутнє розуміння взаємозв'язку двох означених тематичних галузей, пророблення конче необхідної для підприємств-експортерів системної концепції розвитку, базованого, перш за все, на зовнішньоекономічній діяльності. Наша стаття намагається заповнити цей недолік сучасного українського наукового менеджменту.

Метою статті є розкриття сутності проектного підходу в організації зовнішньоекономічної діяльності як засобу підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства шляхом підпорядкування всіх його господарських операцій цілям ЗЕД.

Для досягнення такої мети перед дослідженням поставлено такі завдання:

- ✦ визначення сутності проектного підходу у сучасному менеджменті і можливостей його розповсюдження на різні сфери діяльності підприємств;

- ✦ визначення ролі проектного підходу в організації ЗЕД промислового підприємства;
- ✦ встановлення елементів проектного взаємозгодження системи керування господарською діяльністю крупного підприємства – експортера та цілей його зовнішньоекономічної діяльності та вироблення рекомендацій щодо такого узгодження для ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя).

Переведення будь-якого підприємства на проектну модель управління передбачає створення або модернізацію його фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх реалізації. Фінансовий результат проекту часто є результатом прибутку / доходу, значним результатом є новий чи перебудований капітал (актив) або придбання та використання фінансових інструментів чи нематеріальних активів із подальшим надходженням доходу.

Проект як система діяльності існує рівно стільки, скільки потрібно для отримання остаточного результату. Проте концепція проекту не може суперечити стратегічній концепції компанії, має бути сумісною з нею. Крім того, проект часто стає основною формою всієї ділової активності [1, с. 189].

Ідея, яка виникає на основі проекту з виходом на міжнародний рівень, не може існувати лише в голові ініціатора, наступним кроком має бути її формалізація, тобто трансформація ідеї в якусь форму. Варіанти документів можуть бути різними – це пояснювальна записка, ініціатива про заснування проекту, концептуальна примітка про початок проекту, проектна пропозиція, лист ініціювання, короткий опис ідеї проекту тощо.

Документи повинні містити принаймні такі елементи (рис. 1).

Початкова робоча назва проекту
Декларована первинна мета проекту
Передбачуваний результат / продукт проекту (опис)
Коментарі, що стосуються зв'язку з бізнесом компанії, її довгострокою стратегією і місією
Опис змін: що зміниться в результаті здійснення проекту
Попередні необхідні ресурси (трудові, фінансові, матеріальні)
Джерела фінансування
Передбачувані учасники
Замовник, основний виконавець, передбачуваний керівник проекту і команда
Попередні терміни, дата початку, кінця і бюджет проекту
Можливі ризик, обмеження і пропозиції проекту (Pest аналіз)

Рис. 1. Структура документації проекту

Джерело: розроблено авторами на основі [1, с. 176].

Основним завданням проекту є представлення глобального бачення визначеної потреби, яка відповідає наявним вимогам (якісне, технічне виконання, виконання плану витрат та умов) і відповідність очікуванням замовника. Правильно сформульована мета проекту повинна відповідати критеріям SMART, тобто виходити

з оцінки п'яти властивостей основних цілей – Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Timelimited [2, с. 108].

Водночас для того, щоб довести проект до міжнародного рівня, необхідно вивчити певний набір параметрів зовнішнього ринку (рис. 2).

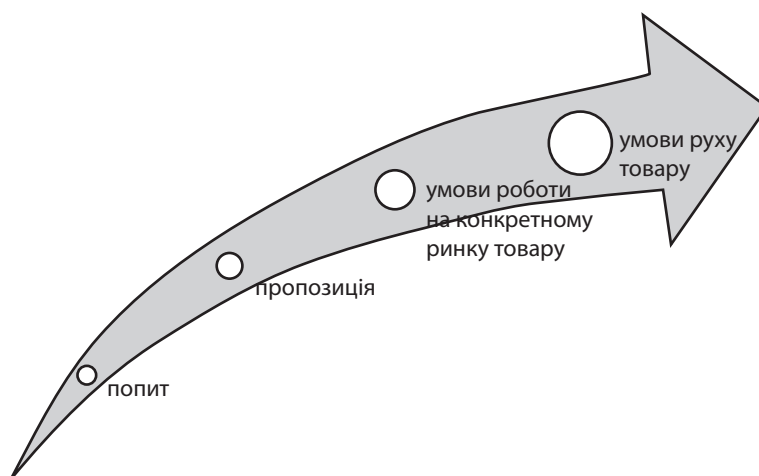


Рис. 2. Параметри аналізу виведення проекту ЗЕД на міжнародну арену

Джерело: розроблено авторами на основі [2, с. 107].

Крім ретельного аналізу ринку, ключовими елементами та показниками розвитку проекту управління ЗЕД підприємства наш аналіз визначив формування розгалуженої міжфірмової кооперації, розроблення конкурентоспроможної продукції та налагодження ефективної системи бізнес-комунікацій підприємства. Розглянемо вказані складові по черзі.

Промислова кооперація повинна накопичувати дедалі ширшу низку взаємних економічних функцій промислових підприємств. Разом вони повинні здійснювати комплекс заходів для економічного аналізу виробників і споживачів; загальний аналіз маркетингової стратегії та ринкових умов; контроль за кредитними угодами та вплив на боржників; інформаційно-аналітичний, методичний, організаційний контроль та облік; правову підтримку підприємств; спільне вироблення управлінських рішень.

Не меншим значенням для успіху ЗЕД відзначаються й елементи товарної та збутової політики. Отже, оптимальне управління ними має вважатися найважливішими цілями проекту. Для їх реалізації необхідно не тільки мати конкурентоспроможні товари (роботи, послуги), але й забезпечити певні умови її доставки клієнтам. Ця остання обставина має особливе значення в нинішніх умовах погіршення міжнародної конкуренції, непередбачуваності та крайньої мінливості зовнішнього середовища (рис. 3).

Означені елементи проектної системи управління ЗЕД було адаптовано та впроваджено на відомому українському підприємстві – експортері ПАТ «Мотор Січ». Історія компанії почалася з 1907 р. і триває більше 100 років. Компанія виробляє надійні та конкурентні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, затребувані на сві-

товому ринку. Завод реалізує повний цикл вироблення авіадвигунів: від проектування, виготовлення та випробування до супроводу експлуатації та ремонту. Продукція компанії використовується на літаках і вертольотах різного призначення більш ніж у 100 країнах світу [4].

Аналіз поточної системи управління ЗЕД підприємства показав кілька її недоліків і дозволив авторам статті виробити низку рекомендацій щодо її вдосконалення. Насамперед, ПАТ «Мотор Січ» слід послідовніше вирішувати проблему пошуку іноpartnerів, і значно поліпшити механізми їх «прив'язки» до себе (шляхом надання споживачам більш повної інформації про свою компанію та продукти, оптимізації алгоритму контакту з іноpartnerами, ужорсточення процедур контролю за виконанням контрактів, впровадження методів стимулювання лояльності іноpartnerів). Вирішення цих завдань забезпечується ефективно побудованою системою управління реалізацією та розвитку міжнародних ділових комунікацій.

Впровадження та розвиток функціональної системи управління реалізацією міжнародних ділових комунікацій відповідає основним функціям управління – планування, організація, мотивація та контроль. Таким чином, на рівні держави, регіонального рівня та на рівні ПАТ «Мотор Січ» слід забезпечити такі пункти:

- ✦ планування міжнародних ділових комунікацій для реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
- ✦ організація міжнародних ділових комунікацій, зокрема надання інформації;
- ✦ мотивація держави, регіону, компанії для участі у міжнародних ділових комунікаціях;
- ✦ контроль та оцінка ефективності проведення міжнародних ділових комунікацій.

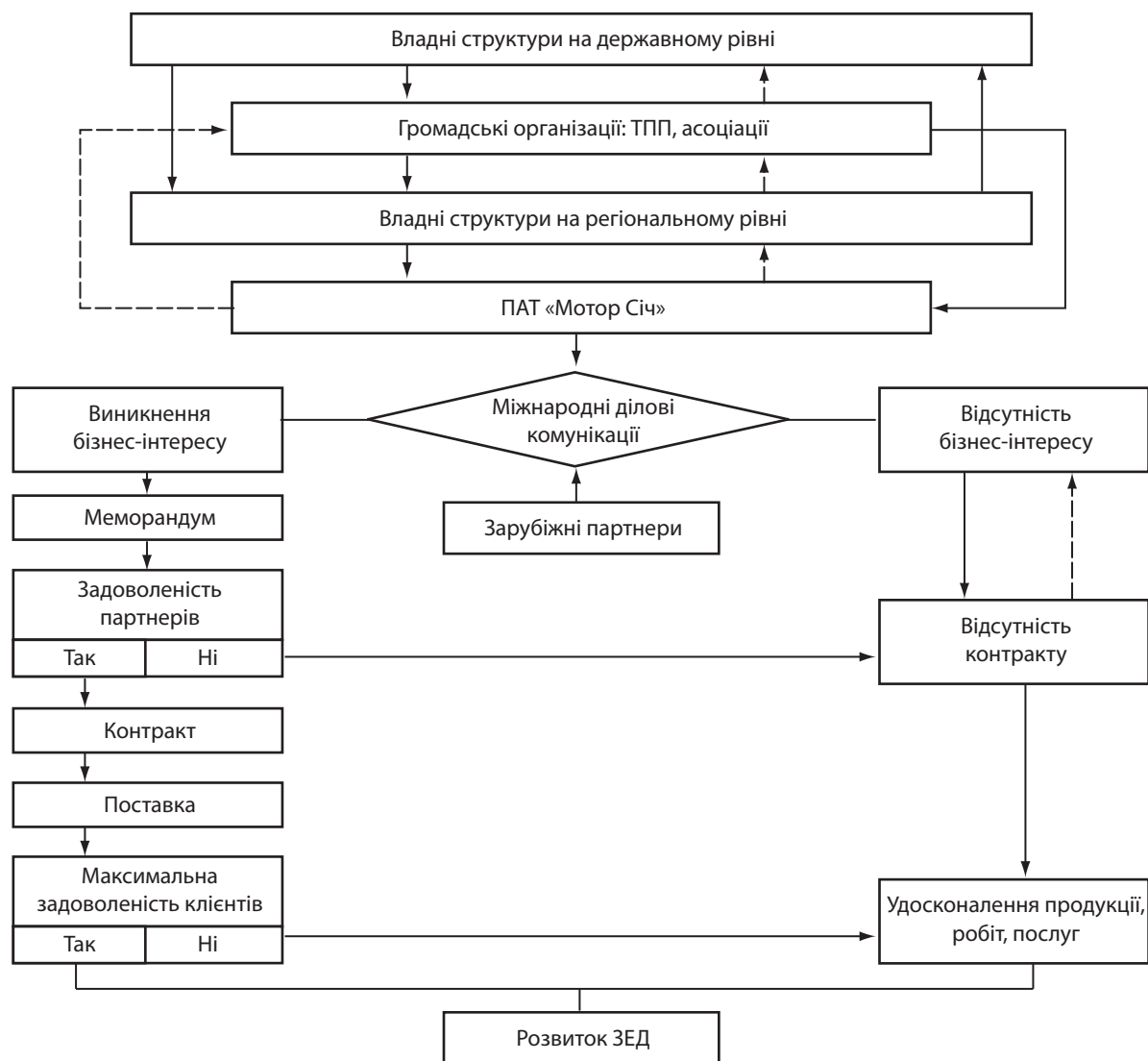


Рис. 3. Система управління реалізацією та розвитком міжнародних ділових комунікацій

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 14].

Зміст компонентів системи управління для розвитку міжнародних ділових комунікацій є основою методологічних положень для розвитку міжнародних ділових комунікацій та оцінки їх ефективного результату [5].

Впровадження управління проектами завжди є революцією у свідомості та процесах, оскільки це інша культура праці та інша психологія, і перехід до неї може тривати довгі роки. Для успішної реалізації системи управління проектами необхідно провести аудит існуючої організаційної структури підприємства, а за необхідності – зробити відповідні коригування, розуміючи та запроваджуючи оптимальну модель організаційної структури для управління проектом компанії. Для здійснення управління проектом авторами було розроблено матричну структуру ПАТ «Мотор Січ» (рис. 4).

Запропонована схема виходить з того, що для компаній, які поєднують регламентовані процеси та функції з цілеспрямованим впровадженням проекту, саме матрична структура є найбільш ефективною формою

організаційної побудови. Для управління та координації роботи проекту ПАТ «Мотор Січ» слід організувати спеціальний підрозділ – дирекцію проектів, який має здійснювати повний цикл робіт, пов'язаних із управлінням тимчасових проектів, і нести всю відповідальність за результати проекту.

Співробітники проекту залежно від стадії його розвитку можуть бути частково або повністю виключені з функціональних підрозділів. Матрична форма управління проектами відрізняється від лінійної форми більш ізольованим структуруванням проекту. Вона заснована на поєднанні традиційних вертикальних зв'язків керівництва – підпорядкованості, притаманних функціональній структурі, та горизонтальною координацією проектною роботою. Головною перевагою матричної структури є здатність гнучко використовувати ресурси та фахівці в межах підприємства, а також швидко приймати рішення при виникненні проблем.

Складність такого типу управління – це ймовірність конфлікту між проектними та функціональними керівниками з точки зору влади, ресурсів і персоналу. В учасників проекту принаймні два начальника – пря-

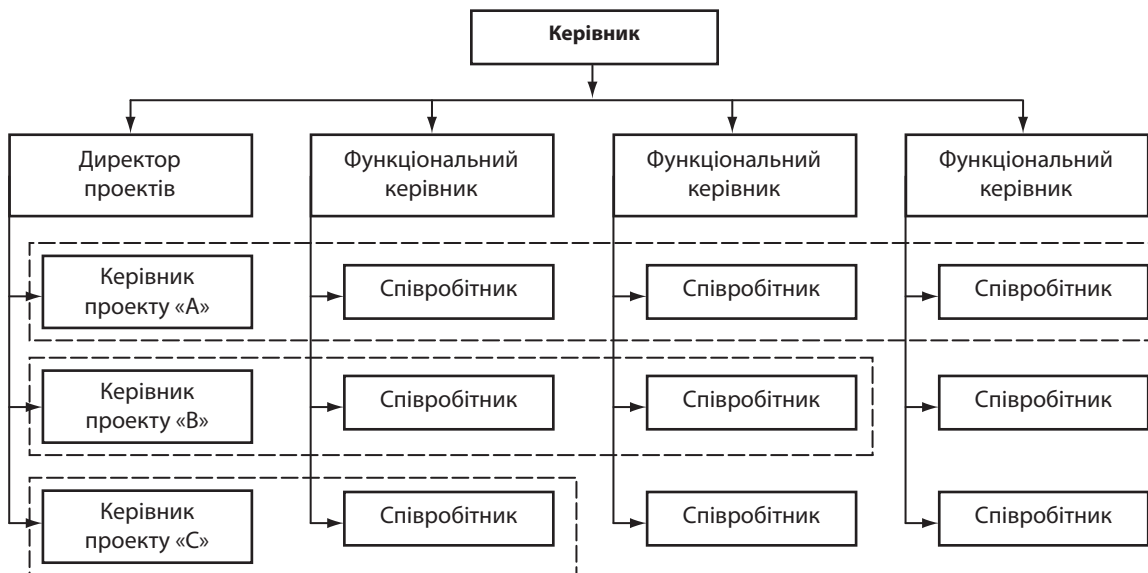


Рис. 4. Матрична структура управління підрозділів ЗТД ПАТ «Мотор Січ»

Джерело: розроблено авторами на основі [8, с. 1356].

мий функціональний менеджер і керівник проекту. Робота в матричній системі може бути напруженою і призвести до стресу [6, с. 18].

Головним результатом діяльності всіх підрозділів зовнішньоторговельного департаменту ПАТ «Мотор Січ» має бути методологічне та ресурсне забезпечення виведення підприємства на нові зовнішні ринки та здійснення на них різноманітних торговельних операцій. У колективі ЗТД має існувати чітке переконання у тому, що оптимізація процесу виходу на зовнішні рин-

ки полягає у необхідності комплексної організації цього процесу з включенням в нього всієї сукупності можливих дій українського експортера в сучасних умовах з урахуванням їх важливості і причинно-наслідкового взаємозв'язку. Саме в цьому й має полягати стратегія зовнішньоекономічної (зокрема експортної) діяльності ПАТ «Мотор Січ». Структуру ж цієї стратегії має скласти низка послідовно здійснюваних організаційних, економічних, виробничих і комерційних процедур – функцій зовнішньоторговельного й інших департаментів підприємства, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями діяльності та зовнішньоекономічні функції ПАТ «Мотор Січ»

Напрями діяльності	Зовнішньоекономічні функції
1	2
Виробничо-господарський	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук і створення експортного продукту. 2. Оцінка конкурентоспроможності експортного продукту. 3. Забезпечення техніко-економічних параметрів і вимог експортного виробництва. 4. Прогноз внутрішньовиробничих ресурсів. 5. Пошук джерел матеріальних ресурсів. 6. Забезпечення виробництва експортної продукції. 7. Вибір експортної стратегії підприємства. 8. Встановлення зв'язків з внутрішніми партнерами
Організаційно-економічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингові дослідження зовнішніх ринків. 2. Аналіз кон'юнктури експортного ринку. 3. Пошук іноземного партнера. 4. Вивчення обставин роботи на ринку іноземного партнера. 5. Формування переліку оптимальних зовнішніх ринків. 6. Вибір форм і методів роботи на зовнішніх ринках. 7. Забезпечення виходу на кожний обраний зовнішній ринок. 8. Організація зовнішньоторговельної реклами. 9. Планування зовнішньоторговельної операції. 10. Логістика. 11. Залучення посередника

1	2
Оперативно-комерційний	1. Підготовка зовнішньоторговельної угоди: встановлення контакту з партнером; розрахунок експортної ціни; проведення переговорів; підготовка проекту контракту; узгодження умов угоди. 2. Вибір предмета угоди: товар; роботи; послуги. 3. Вибір типу угоди: купівля-продаж; орендна; підрядна; компенсаційна. 4. Визначення основних умов контракту: базисних умов поставки; виду транспортування; умов і форм розрахунку та ін. 5. Підписання контракту. 6. Виконання контракту

Джерело: розроблено авторами на основі [7, с. 1017].

Виробничо-господарський напрямок. Підприємство має розробити комплексну експортну стратегію, головною складовою якої автори вважають створення інноваційної і затребуваної на зовнішніх ринках продукції. У подальшому саме вироблена продуктова стратегія повинна бути закладена в середньострокові та довгострокові програми розвитку виробничої підсистеми підприємства.

Організаційно-економічний напрямок містить ряд зовнішньоекономічних функцій з вивчення процедур процесу виведення продукції на зовнішній ринок і умов присутності на ньому, пошуку зовнішніх ринків і вибору форм і методів роботи на них, планування маркетингової компанії з просування продукції на різних іноземних ринках.

Таким чином, ідея створення проектної системи керування ПАТ «Мотор Січ», заснованої на ЗЕД, виникає як реакція на реальні проблеми, можливості або їх поєднання. Бізнес-ідеї можуть бути запропоновані керівництвом, клієнтами, банками або членами команди.

Зрозуміло, що важливим початковим етапом тут має бути формування переліку потенційних зарубіжних ринків збуту продукції, їх детальний аналіз і вивчення. Основні об'єкти аналізу і вивчення міжнародних ринків:

- 1) ринкове макросередовище, до компонентів якого належать демографічне, економічне, політичне середовище тощо;
- 2) вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару, рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- 3) фактори привабливості зарубіжного ринку: економічні та технологічні, фактори ринкового потенціалу тощо;
- 4) ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту;
- 5) рівень світових цін і тенденції їх зміни;
- 6) ступінь і характер ринкової конкуренції;
- 7) форми роботи на зарубіжному ринку, форми посередницьких угод, види угод, форми торгівлі.

Оперативно-комерційний напрямок включає групу зовнішньоекономічних функцій, пов'язаних із підготовкою, укладанням і виконанням зовнішньоторговельного контракту. Після чіткого визначення, з якими країнами з початкового списку ринків ПАТ «Мотор Січ» буде вважати за доцільне вести зовнішньоторговельне

співробітництво, спеціалізованому підрозділу підприємства слід вивчити обставини роботи на ринку іноземного партнера й інші бар'єри для виходу на відповідний ринок [7, с. 1018].

Розглянемо практичне впровадження зроблених висновків на підприємстві ПАТ «Мотор Січ». Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю, заснований на проектному методі, буде ефективним, якщо застосувати сформовану в ході роботи систему управління, яка включає в себе такі етапи:

1. Перетворення лінійно-структурної форми управління на матричну структуру, що дозволить в цілях управління і координації проектної роботи в компанії організувати спеціальний підрозділ – дирекцію проектів, що здійснює практично повний цикл робіт, пов'язаних із реалізацією тимчасових проектів, і несе відповідальність за результати проекту в повному обсязі. Персонал проекту, залежно від того, на якій стадії реалізації проект знаходиться, може частково або повністю залучатися з функціональних.

Головною перевагою матричної структури є здатність гнучко використовувати ресурси та фахівців у межах підприємства, а також швидко приймати рішення при виникненні проблем [8, с. 1357] (див. рис. 4).

2. Для успішної співпраці ПАТ «Мотор Січ» з промисловими компаніями на азіатському ринку необхідно організувати «Відділ супроводів проектів», який буде узгоджений з ЗТД компанії і виконувати ряд функцій:

- ✦ підготувати рішення керівництва для розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- ✦ координувати дії відповідних органів управління компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності, контролювати витрати валютних коштів;
- ✦ вивчати умови зовнішніх ринків, регулярно збирати, накопичувати, обробляти відповідну інформацію;
- ✦ аналізувати та систематизувати відгуки та скарги іноземних споживачів, ознайомлювати з ними науково-технічні та виробничі службами компанії.

Створення «Відділу супроводів проектів» стане першим кроком у реалізації проектного методу в ПАТ «Мотор Січ».

3. Для успішного формування ЗЕД з точки зору управління проектом необхідно регулярно аналізувати всі фактори, що впливають на його впровадження. Щоб зробити це, необхідно покладатися на аналізовані дані, проводити PEST-аналіз, щоб брати до уваги всі ризики, які можуть істотно вплинути на ефективність обраного проекту, оскільки вони вимагають додаткових витрат для їх нейтралізації. Також необхідно провести SWOT-аналіз для того, щоб мати управлінську та стратегічну цінність, пов'язати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та визначити ресурси та потужності, які компанія потребує у майбутньому. При аналізі слабких сторін компанії слід мати на увазі, що вони можуть стати сильними в певних обставинах, а отже доцільно такий аналіз проводити циклічно, що найменш кожні шість місяців.

Ця методика може бути застосована на практиці та бути ефективною для ПАТ «Мотор Січ».

Виконання всіх рекомендованих заходів сприяє формуванню ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах, що здійснюють діяльність на основі проектного методу. ■

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показало, що основними перевагами застосування проектного методу на підприємстві, що займається ЗЕД, є його мобільність, а саме:

1. Проектна діяльність є багаторівневою системою взаємозалежних етапів, завдяки чому враховуються побажання різних зацікавлених осіб проекту, спільно обговорюються всі виниклі ідеї і можливі шляхи вирішення поставлених завдань;

2. Аналітичний етап створення проекту дозволять уточнити намічені цілі, інтерпретувати дані, отримані з різних джерел, зробити вибірку найбільш значущих даних із загального набору;

3. Етап узагальнення структурує весь зміст ЗЕД та інтегрує її в робочий процес;

4. Презентація отриманих результатів дозволить наочно на попередньому етапі виявити наявні розбіжності та невідповідності;

5. Концепція проекту і концепція фірми не суперечать один одному і після закінчення проекту він стає основною формою діяльності фірми. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Волков И. М. Проектный анализ: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2015. 495 с.

2. Гірник В. А. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності організацій. *Соціальна політика і соціологія*. 2014. № 10. С. 106–113.

3. Кропачева М. Н. Роль принципів і методів проектного управління у розвитку промислових підприємств. *Інформаційні системи*. 2014. № 5. С. 12–15.

4. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/>

5. Мотор Січ аналіз діяльності // РБК – Україна. URL: http://www.rbc.ua/rus/tag/motor_sich

6. Ремська К. А. Проектний метод як один із сучасних методів організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та управління*. 2015. № 1. С. 18–24.

7. Бабак Л. М., Веретенікова О. А., Осипов В. А. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2016. № 7–6. С. 1011–1015.

8. Мерзлікін А. Ю. Матрична структура управління як основа системи інноваційного управління освітньою організацією. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 1355–1359.

REFERENCES

Babak, L. M., Veretenikova, O. A., and Osypov, V. A. "Otsinka efektyvnosti zovnishnyekonomichnoi diialnosti pidpriemstva" [Estimation of efficiency of foreign economic activity of the enterprise]. *Mizhnarodnyi zhurnal prykladnykh i fundamentalnykh doslidzhen*, no. 7-6 (2016): 1011-1015.

Hirnyk, V. A. "Otsinka efektyvnosti zovnishnyekonomichnoi diialnosti orhanizatsii" [Assessment of the effectiveness of foreign economic activities of organizations]. *Sotsialna polityka i sotsiologhiia*, no. 10 (2014): 106-113.

Kropacheva, M. N. "Rol pryntsyypiv i metodiv proektnoho upravlinnia u rozvytku promyslovykh pidpriemstv" [The role of principles and methods of project management in the development of industrial enterprises]. *Informatsiini systemy*, no. 5 (2014): 12-15.

"Motor Sich analiz diialnosti" [Motor Sich analysis of activities]. RBK – Ukraine. http://www.rbc.ua/rus/tag/motor_sich

Merzlikin, A. Yu. "Matrychna struktura upravlinnia yak osnova systemy innovatsiinoho upravlinnia osvitynoiu orhanizatsiieiu" [Matrix management structure as the basis of the system of innovative management of educational organization]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (2016): 1355-1359.

Ofitsiynyi sait PAT «Motor Sich». <http://www.motorsich.com/>
Remska, K. A. "Proektnyi metod yak odyin iz suchasnykh metodiv orhanizatsii zovnishnyekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi" [Design method as one of the modern methods of organization of foreign economic activity at the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (2015): 18-24.

Volkov, I. M. *Proektnyy analiz* [Project analysis]. Moscow: Infra-M, 2015.