



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА
АРХІТЕКТУРИ
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМ.
І.І.МЕЧНИКОВА
ГРОДНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ЯНКИ КУПАЛИ
(РЕСПУБЛІКА БІЛОРУСЬ)
NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH
(MOLDOVA)**

**XI Міжнародна науково-практична
конференція
*«Управління проектами: проектний підхід в
сучасному менеджменті»***

МАТЕРІАЛИ

**XI Міжнародної науково-практичної конференції
фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців**

Частина 1

13-14 листопада 2020 р.

Одеська державна академія будівництва та архітектури,

кафедра менеджменту та маркетингу,

м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4

Одеса – ОДАБА – 2020

ОРГАНІЗАТОРИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМ. І.І.МЕЧНИКОВА
ГРОДНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЯНКИ КУПАЛИ
(РЕСПУБЛІКА БІЛОРУСЬ)
NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH (MOLDOVA)**

**Матеріали публікуються за оригіналами, що подані авторами.
Претензії щодо змісту та якості матеріалів не приймаються.**

Редакційна колегія:

Ажаман І. А., д.е.н., проф.;
Рибак А. І., д.т.н., проф., академік;
Сахацький М.П., д.е.н., проф.

Технічний редактор та відповідальна за випуск:

Гронська М.В., к.е.н., доцент

Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті:
Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції фахівців,
магістрантів, аспірантів та науковців. – Одеса: ОДАБА. 2020. – 358с.

У збірнику наведені матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Матеріали призначено для студентів, викладачів, наукових працівників та фахівців у галузі управління проектами.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради ОДАБА № 2 від 26 листопада 2020р.

ISBN 978-617-7900-31-2

УДК 005.8

ЗМІСТ

Секція 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	9
<i>Ажаман І. А., Дога В. С., Гронська М.В.</i> ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ	9
<i>Алексєєнко І.І., Лелюк С.В.</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ	13
<i>Білега О.В., Приступлюк Б.О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ	18
<i>Білега О.В., Ступак Л.Р.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ХМАРНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВНИЦТВІ	22
<i>Ващенко В.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	26
<i>Величко М.І., Запужляк В. М.</i> УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	28
<i>Вернігорова Н. В.</i> ПОНЯТТЯ «ПАРК» У НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ	32
<i>Вікторова В.С., Бочарова Н.О.</i> ОСОБЛИВОСТІ НЕТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	37
<i>Власенко Т.В.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІЙ ФАЗІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ	42
<i>Ганько А.А., Скрипко К.Р.</i> СИСТЕМИ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТТЯ РЕШЕНЬ	44
<i>Гой В. В., Химич І. Г.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	49
<i>Голуб М.В., Юричина І.А.</i> ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ТА МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ НОРМИ КЕРІВНИКА У ВИРОБЛЕННІ, ПРИЙНЯТТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	51
<i>Горблюк С.А.</i> ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ПРИ РОЗРОБЛЕННІ ПРОГРАМИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСТА	54
<i>Гребенчак І.О., Саваріна І.П.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	57

<i>Громова О.О.</i> ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	61
<i>Гузій А. В., Качала С. В.</i> АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СПОРУДЖЕННЯ А-ПОДІБНИХ БУДИНКІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	65
<i>Гузій Т. В., Качала С. В.</i> АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ТУРИСТИЧНОЇ КРИЗИ, СПРИЧИНЕНОЇ ПАНДЕМІЄЮ COVID-19	69
<i>Долбнєва Д. В., Вовк В. В.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.....	72
<i>Єсауленко В.А., Краля В.Г.</i> РІЗНОВИДИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЧИННИКИ ЇХ ФОРМУВАННЯ.....	76
<i>Жмай А. В.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ СЕМИ РАДИКАЛОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	80
<i>Жмай А. В., Ваишкова М. С.</i> ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ В ЭПОХУ ЧЕТВЁРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ.....	85
<i>Жмай А. В., Рахими А. М.</i> МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ АРХЕТИПОВ К. Г. ЮНГА	90
<i>Жмай А. В., Филатова М. А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ TIME-TO-PROFIT ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПО РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ	95
<i>Задорожна Р.П.</i> STAKEHOLDER MANAGEMENT ЯК ОБЛАСТЬ ЗНАНЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	100
<i>Знамеровська А. О., Жукевич О. М.</i> ПОДАТКОВИЙ КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	105
<i>Іскра В.В., Августова О.О.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	108
<i>Кармазіна Л.П., Краля В.Г.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	113
<i>Качур М.О., Скрипко К.Р.</i> ПРОГРАММАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ РЕСУРСОВ.....	116

Книш І. В.

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗА УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ 121

Ковшун Н.Е., Балакін А. С.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИКЛУ ШУХАРТА – ДЕМІНГА В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ..... 126

Козачок Н. М.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ПРИЛАДОБУДІВНОЇ КОМПАНІЇ 130

Колодинський С.Б., Захарченко О.В.

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ ЗІ СТВОРЕННЯ АВТОМІЙКИ 134

Косач І.А.

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 139

Кучер Л. Ю.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 142

Латкіна С.А., Остапюк О.В.

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 146

Лось В.О., Кірічок С.І.

ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ..... 149

Луганський Є.М., Сахацький П.М.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО РІТЕЙЛУ ... 153

Мазур А.В., Кохан М.О.

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ ТА СТЕЙКХОЛДЕРИ .. 157

Malik L.N., Kravchenko S.A.

NECESSITY OF REALIZATION OF DESIGN MANAGEMENT FOR AUTHORITIES 162

Махортов Ю.О., Телічко Н.А., Набієва Д.С.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС 165

Михальчишина Л. Г.

РОЛЬ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИХ МЕТОДІВ ТА ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ У ЕФЕКТИВНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ 170

Москалевич Г.Н.

УПРАВЛЯЮЩИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ (MIS): ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ИХ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ..... 175

Новоселець А.І., Мещеряков В.Є.

ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЕНЕРГОСЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ 180

<i>Петрищенко Н.А., Унітілов А.О.</i> ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ	184
<i>Подольська О.В., Крикунова А.Л., Савула С.В.</i> УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	188
<i>Posternak I. M., Posternak S. A.</i> PROJECT MANAGEMENT FOR MODERNIZATION URBAN ENTERPRISES	193
<i>Радионова Л.О., Байструк О. В.</i> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ .	198
<i>Rusanjuk V.V.</i> USE OF TOOLS OF DESIGN MANAGEMENT FOR REALIZATION OF STRATEGY OF MODERNIZATION OF AGRICULTURE	203
<i>Сахацький М.П., Серман В.К., Сахацький М.М., Запша Г.М.</i> ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	206
<i>Сидлярович Д.А., Скрипко К.Р.</i> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВЗАИМОТНОШЕННЯМИ С КЛИЕНТАМИ	210
<i>Скрипко К.Р.</i> ЭЛЕКТРОННОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ КАК ПУТЬ К УСКОРЕНИЮ ТАМОЖЕННОГО ОФОРМЛЕНИЯ ТОВАРОВ	216
<i>Стецюк Є. В., Фроленкова Н. А.</i> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	220
<i>Сторожилова У. Л., Сторожилів П. М., Сторожилів Г.М.</i> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ	223
<i>Ступницька М.О., Фроленкова Н.А.</i> ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	227
<i>Судакова О. І., Чуєшов В. Д.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	232
<i>Tarassenko A. V., Vasilik S. K.</i> IMPROVEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN MARKET CONDITIONS OF ECONOMY	237
<i>Телічко Н.А., Куценко А.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	241
<i>Тимченко Д. А., Пархаєва Н. В.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УСПІШНОЇ ТОРГІВЛІ	244

<i>Trum O., Buganov O., Dubinina M.</i> DEVELOPMENT AS A PRINCIPALLY NEW CONCEPT ORGANIZATIONS OF THE INVESTMENT PROCESS	247
<i>Фасолько Т. М., Гідзула В.</i> АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	251
<i>Фасолько Т. М., Коцуней Д. О.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	255
<i>Христофорова О. М., Пукалова К. О.</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА	260
<i>Tsviliy Sergiy M., Gurova Darya D.</i> PROJECT FORMATION OF A NETWORK OF VIRTUAL BUSINESS INCUBATORS IN REGIONAL TOURIST DESTINATIONS	263
<i>Чикалова А. С., Лебединець К. В.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВВЕДЕННЯ КАРАНТИННОГО РЕЖИМУ У СВІТОВОМУ МАШТАБІ	268
<i>Чорна Л. В.</i> РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ	273
<i>Ширяєва Н. Ю., Ковальська Н. В.</i> ДЕВЕЛОПЕРСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙ З НЕРУХОМІСТЮ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	277
<i>Ширяєва Н. Ю.</i> ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТНО - ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ	280
<i>Щедріна М. А., Кухарчук А. М.</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ БУХГАЛТЕРСЬКИМ ОБЛІКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	285
<i>Юхно А. С.</i> ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ	288
<i>Якобчук Н. С., Чайковська І. І.</i> ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ	291
<i>Якобчук Н. С., Юричина І. А.</i> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	296
<i>Ямбих Ю. А., Краля В. Г.</i> НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВНОЦІННОСТІ СИСТЕМИ І ПІДСИСТЕМ КАТЕГОРІЇ «УПРАВЛІННЯ»	301

Секція 2. ЛОГІСТИКА.....	304
<i>Гаєвська А.Ю., Пархаєван Н.В.</i>	
ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	304
<i>Дащинской М.С., Скрипко К.Р.</i>	
СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ТРАНСПОРТА И МОБИЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ	308
<i>Dumanska I. Yu.</i>	
DEVELOPMENT OF RIVER LOGISTICS ON THE BASIS OF THE PROJECT E40 BETWEEN UKRAINE, POLAND AND BELARUS.....	313
<i>Жуменок Н.А., Скрипко К.Р.</i>	
ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА ЛОГИСТИКУ	318
<i>Загородня Ю. В.</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «СУХИХ ПОРТІВ» В УКРАЇНІ.....	321
<i>Ловчая В.И.</i>	
АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННЫХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....	324
<i>Лойко В.А., Скрипко К.Р.</i>	
СИСТЕМА ДИСТАНЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ НАД ТРАНСПОРТНЫМИ СРЕДСТВАМИ «АВТОТРЕКЕР»	327
<i>Скрипко К.Р.</i>	
НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ	332
<i>Скрипко К.Р.</i>	
ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	335
<i>Скрипко К.Р.</i>	
РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	339
<i>Юхневич Д.А., Скрипко К.Р.</i>	
ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК.....	344
<i>Яблонская А. В., Скрипко К.Р.</i>	
ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЛОГИСТИКИ. СМЕНА ПАРАДИГМ В ЭВОЛЮЦИИ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК.....	350
АЛФАВІТНИЙ ПОКАЗЧК АВТОРІВ.....	356

Секція 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Ажаман І. А.,
д.е.н., професор**

*зав. кафедрою Менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури
м. Одеса, Україна*

**Дога В. С.,
д.е.н., професор**

*Національний інститут економічних досліджень
Молдова*

**Гронська М.В.,
доцент**

*доцент кафедри Менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури
м. Одеса, Україна*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Проблема енергозбереження актуальна для всього світу: можна сказати, що розробка і впровадження нових енергозберігаючих технологій – це завдання № 1 в ХХІ столітті. Основною проблемою впровадження енергозберігаючих технологій є особливості вітчизняного менталітету, зокрема консерватизм і неприйняття нового. Зважаючи на високу цінову політику на технології відновлювальної енергії та їх тривалу окупність теплосберігаючі будинки є найбільш розвиненою гілкою енергозбереження, оскільки мають конкурентні ціни та висока якість.

Станом на початок 2017 року, за даними аналітичної компанії IHS Markit, загальна потужність об'єктів сонячної енергетики в світі досягла 301 ГВт. Потенціал сонячної енергії в Україні є достатньо високим для широкого впровадження геліосистем як теплоенергетичного, так і фотоелектроенергетичного обладнання практично на всій території. Взагалі територія України є зоною середньої інтенсивності сонячної радіації. Сонячне випромінювання в Україні становить 3500 - 5200 МДж / м² на рік. У той же час

в нашій країні більше сонячних годин на рік, ніж в половині країн ЄС, що робить її дуже привабливою в плані інвестицій в місцеву геліоенергетику.

Впровадження проекту енергозбереження шляхом становлення сонячних панелей заплановано для ДНЗ «Струмочок» в м. Чорноморськ –навчального закладу, в якому навчаються 76 дітей, працює 10 педагогів та 13 чоловік обслуговуючого персоналу.

Основними проблемами на розв'язання яких направлений даний проект є зменшення споживання електроенергії шляхом встановлення сонячних панелей на даху із застосуванням нових технологій. Реалізація Проекту забезпечить економію енергоносіїв, економію коштів місцевого бюджету через скорочення витрат на електричну енергію.

Цільовими групами є діти дошкільного віку та педагогічний колектив Чорноморського ДНЗ «Струмочок». Впровадження проекту для них забезпечить стабільне проходження навчального процесу. Опосередковано цільовою групою є батьки дітей, оскільки впевненість в нормальних умовах проходження навчального процесу підвищує продуктивність праці батьків.

Для забезпечення стабільної роботи Чорноморського ДНЗ «Струмочок» та зниження витрат на електроенергію необхідно провести ряд заходів, а саме:

- встановлення лоточних конструкцій та кріплень;
- встановлення сонячних панелей;
- прокладання кабелю;
- встановлення щитового обладнання;
- освітлення приміщень;
- інсталяція (розетки, вимикачі та інше).

Вартість проекту станом на 01.01.2020 року складає 1500 тис. гривень, з яких: кошти приватних інвесторів (зацікавлених осіб) - 1340 тис. гривень; кошти місцевого бюджету - 160 тис. гривень

Реалізація проекту дасть можливість зменшити витрати на електрозабезпечення дитячого садочку та значно економити кошти місцевого

бюджету. В результаті реалізації проекту очікується зменшення витрат на електроенергію на 70%.

Проект характеризується фінансовою, інституціональною та політичною сталістю. Проект відповідає затвердженій стратегії регіонального розвитку Одеської області на період до 2025 року, Стратегії сталого розвитку м. Чорноморськ на 2017-2025 роки, а саме стратегічній цілі: Громада із сучасною розвиненою інфраструктурою забезпечує мешканцям здорові умови життя в здоровому природному середовищі, операційній цілі 2.1. Створення системи управління наданням житлово-комунальних послуг, розвитком інженерної інфраструктури та енергозбереженням. В результаті цього буде виконано завдання 2.1.5. Використання альтернативних джерел енергії.

План витрат по проекту в розрізі основних його етапів наведено на рисунку 1.

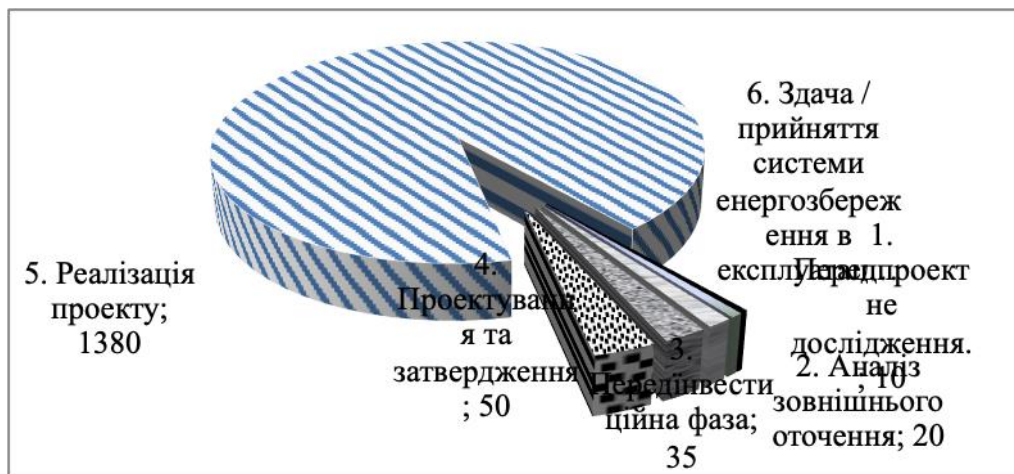


Рисунок 1 Розподіл витрат по фазам проекту, тис. грн.

Згідно розрахунків переважні витрати по проекту приходяться на етап реалізації, на час реалізації якого передбачено закупівля сонячних панелей та оплата робіт підрядної організації зі встановлення такого обладнання. В інші фази витрати включають оплату праці команди проекту та інші витрати.

Також був проведений розподіл витрат по проекту в розрізі його тривалості – рисунок 2.

Переважна сума витрат припадає на період 16-30.04.2020 року, що пов'язано з технологічними особливостями процесу встановлення енергозберігаючого обладнання.

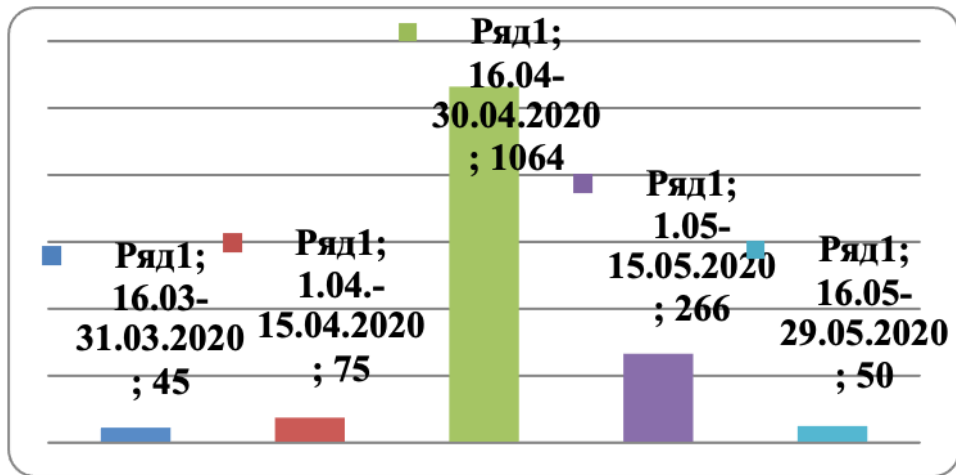


Рисунок 2 Розподіл витрат за строками здійснення проекту, тис. грн.

Узагальнюючи дослідження відмітимо, що так як проект є некомерційним, то в результаті його реалізації передбачається отримати в першу чергу соціальний ефект – створення якісних умов навчання та розвитку дітей дошкільного віку на основі впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, зокрема встановлення сонячних батарей на криші дитячого садку, що в кінцевому результаті дозволить скоротити витрати на електроенергію на 70% та сприятиме раціональному використанню коштів місцевого бюджету.

Список літератури:

1. Керівництво до Зводу знань з управління проектами (Керівництво РМВОК), вид. 4 / Пер. з англ. Project Management Institute, USA. - США, 2008.

Алексєєнко І.І.

к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

Лелюк С.В.

к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ

Динамічність умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання формує необхідність впровадження інформаційних технологій у різні бізнес-процеси та сфери їх діяльності. Не є винятком і управління проектами. Якісне інформаційне забезпечення процесу управління дозволяє оптимізувати роботу з проектами, налагодити облік фінансової інформації та знизити ризики функціонування організації. Це створює необхідність посилення досліджень у напрямі інформаційного забезпечення менеджменту проектів у фінансовій сфері, що спрямовані на покращення результатів операційно-господарської діяльності підприємства.

Питання інформаційного забезпечення менеджменту підіймалися у своїх працях А. Босак, М. Денисенко, І. Колос, І. Титаренко та інші. Такі автори, як: Бабаєв В., Бушеєв С., Зотова О., Кадикова І. та ін. в своїх роботах значну увагу приділяють питанням обґрунтуванню впровадження проектного управління в діяльність сучасного ефективно-функціонуючого суб'єкта господарювання.

Фахівці, що займаються розробкою питань із управління проектами виділяють чотири нові принципи в їх реалізації [1]:

1) управління проектами зараз розглядається як бізнес-процес, де керівники проектів повинні приймати як бізнес-рішення, так і рішення на основі проектів;

2) управління проектами більше не є просто сукупністю оперативних або тактичних заходів для створення результативного продукту чи результату. Зараз воно розглядається як "стратегічне управління проектами", яке

призначене для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Керівники проектів управляють стратегічними проектами, і їм дозволяється приймати або брати участь у стратегічних бізнес-рішеннях;

3) управління проектами в даний час розглядається як система створення бажаних бізнес-переваг та вартості бізнесу. На сьогодні система відбору та визначення пріоритетів сильно зорієнтована на ті проекти, які створюють найбільші вигоди для бізнесу та підвищують його вартість в довгостроковій перспективі. Основна увага приділяється довготривалому стратегічному, а не короткостроковому мисленню. Наразі від керівників проектів очікується, що вони керуватимуть стратегічними проектами, які можуть призвести до стійкої конкурентної переваги суб'єкта бізнесу;

4) управління проектами – це не просто черговий кар'єрний щабель менеджера в організації. Завдяки трьом вищезазначеним принципам управління проектами наразі є стратегічною компетенцією. Кожен рік або два, добре керовані компанії проводять дослідження чотирьох-п'яти стратегічних компетенцій, які доцільно формувати на майбутнє. Управління проектами майже завжди присутнє в цьому переліку.

Інформаційне забезпечення системи управління проектами сприяє реалізації інформаційно-аналітичної діяльності підприємства, з огляду на це, воно стає основою для прийняття обґрунтованих рішень та має на меті створення вторинної інформації за результатами обробки інформаційних ресурсів з використанням актуальних підходів та інструментів [2].

Використання сучасних інструментів інформаційного забезпечення процесу управління дозволить попередити розширення меж проекту, дотриматись встановленого бюджету, охопити перебіг та результати всіх бізнес-процесів та аспектів проекту, забезпечити належну якість роботи осіб, що приймають рішення в фінансовій сфері, та сприятиме вчасному виконанню завдань проекту. Одним із таких сучасних інструментів є Microsoft Project. Відповідно до Британського стандарту управління проектами Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) [3], передбачає

класифікацію його на процеси: ініціювання (встановленням мети реалізації проекту, ключові показники ефективності його реалізації, визначення кінцевого продукту); планування (календарний графік проекту, бюджет, план комунікацій); реалізації (технологічний процес створення продукту); контроль (визначення кількісних та якісних показників проміжних результатів реалізації проекту) та завершення (формування звітів і опрацювання помилкових дії щодо забезпечення якості). Визначаючи таку систему взаємопов'язаних процесі можна стверджувати, що фінансова складова при реалізації проекту – є невід'ємним елементом кожного з них, а система фінансових показників – показниками доцільності та ефективності досягнення кінцевого результату, ініціювання, планування та контролю над ним. Тому безпосередньо і для проектів фінансової сфери і проектів інших сфер фінанси виступають важливим критерієм управління.

Практична реалізація проекту фінансової сфери, що передбачає впровадження операцій фінансового лізингу в діяльність підприємства наведено на рис. 1-2. У режимі планувальника роботи групи є можливість моніторингу завдань у розрізі виконавців та графіку їх роботи (часової шкали).

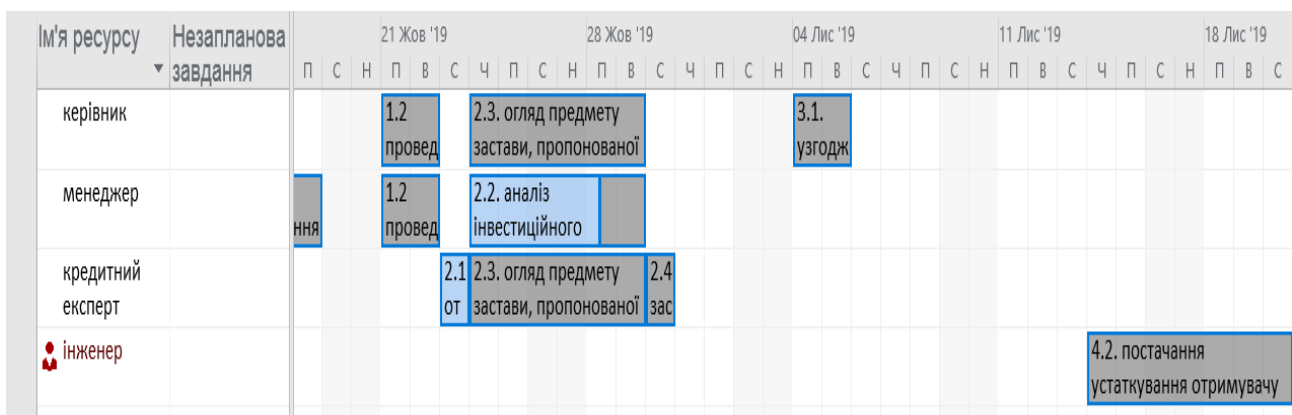


Рис. 1. Реалізація проекту «Впровадження операцій фінансового лізингу в діяльність підприємства» в середовищі Microsoft Project в режимі планувальника роботи групи (фрагмент)

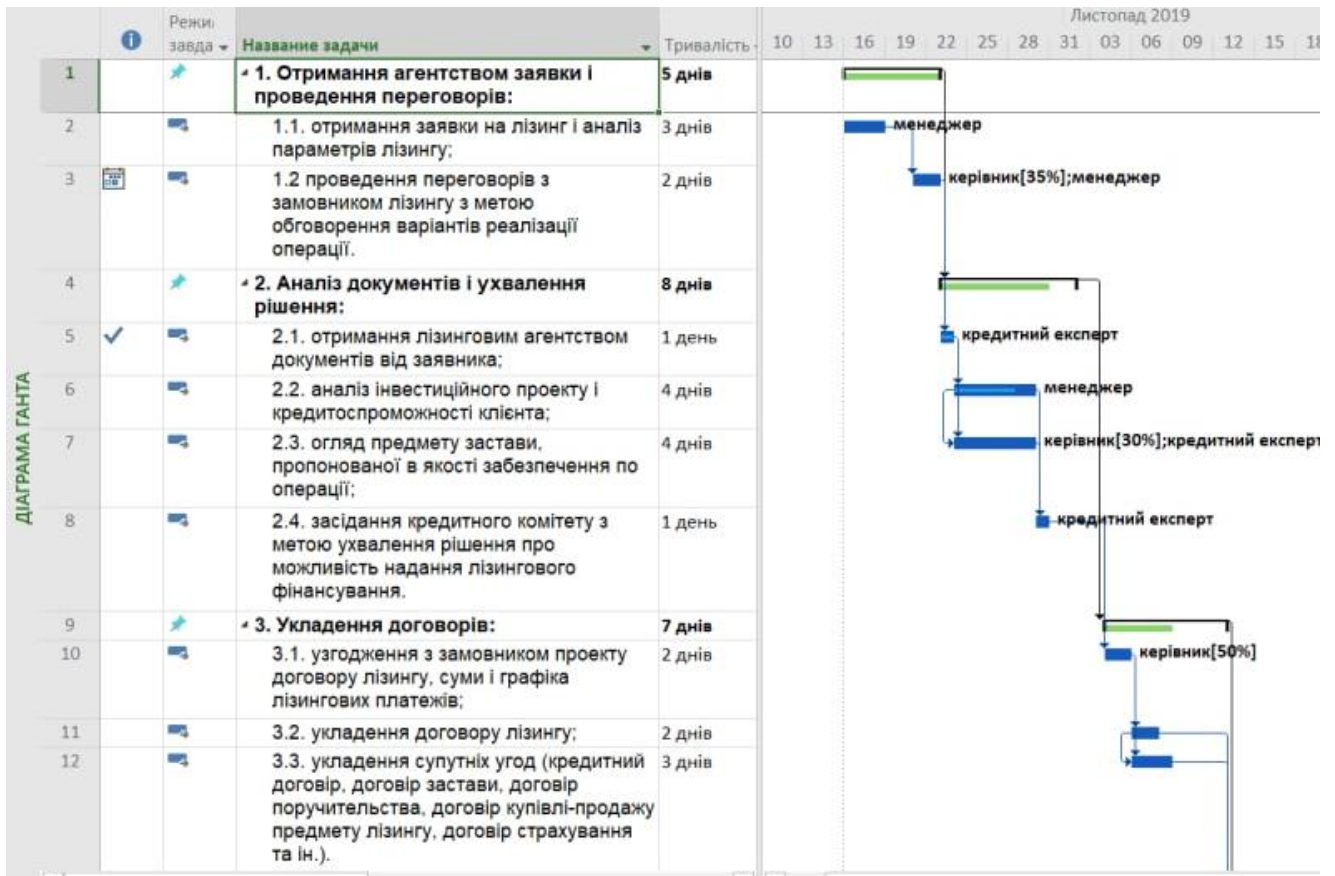


Рис. 2. Діаграма Ганта для проекту «Впровадження операцій фінансового лізингу в діяльність підприємства» в середовищі Microsoft Project (фрагмент)

Подання проекту «Діаграма Ганта» відображає хід його реалізації, взаємозв'язки, послідовність та прогрес виконуваних завдань, а за допомогою пояснювальної таблиці можна визначити назву, тривалість здійснення, терміни початку і завершення. Праворуч міститься гістограма з відомостями електронної таблиці в блоках прогресу та лініях залежностей.

Представлена структура проекту дозволяє контролювати завантаженість задіяних ресурсів, терміни його виконання за діаграмою Ганта, вартість бізнес-процесів, що реалізуються в межах проекту, та відповідно забезпечувати більшу якість його реалізації за умов можливості постійного моніторингу та оптимізації.

Подальші напрями досліджень будуть присвячені методам оптимізації проекту через підвищення ефективності його бізнес-процесів на основі системи збалансованої системи показників.

Список використаних джерел

1) Kerzner H. The future of project management [Електронний ресурс] / H. Kerzner, J. LeRoy Ward. – Режим доступу: <https://www.iil.com/resources/future-of-project-management-v2.pdf>

2) Алексеєнко І. Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проектами та вартістю підприємства / І. Алексеєнко, С.Лелюк, О.Полтініна // Development Management. – 2020. – Вип. 18(3). – С 1-13. – Режим доступу:

https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14077/DM_2020_03_Aleksieienko.pdf

3) PMBOK® Guide – Sixth Edition. Project Management Institute, 2017. – 756 p

Білега О.В.

к.е.н., доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Приступлюк Б.О.

магістр

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ

Успішні будівельні компанії давно перейшли на проектний менеджмент, який продиктований специфікою бізнесу - створенням (частковим і «під ключ») об'єктів нерухомості окремою проектною командою за індивідуально прописаним планом і виділеними на реалізацію цього проекту ресурсами.

Масштаби проектів, залучення сторонніх ресурсів і залежність від зовнішніх чинників (погодних умов, отримання ліцензій та дозволів, проходження перевірок) призводять до пошуку ефективних рішень.

Недавнє дослідження AGC, в якому опитали 1300 будівельних організацій, показало, що 85% з них використовують або планують використовувати хмарний менеджмент. З його допомогою компанії очікують скоротити капітальні витрати, знизити адміністративне навантаження, підвищити ефективність роботи.

І якщо «інтернет речей» як персональне хмарне рішення - один з tech-трендів 21 сторіччя, то про хмарний менеджмент в галузі будівництва та архітектури інформації небагато.

Специфіка будівельних компаній. Залучення нових підрядників і тимчасових працівників під проекти, їх координація - ключові завдання для будівельних компаній. У аутсорс-працівників відрізняються набір навичок, сфера діяльності, їх загальна частка часу в роботі компанії буде менше, ніж у постійних працівників. Тим не менш, вони також повинні дотримуватися суворих часових рамок для завершення проектів вчасно, безпеки і продуктивності роботи.

До інших специфічних рис, які визначають особливий характер проектного менеджменту в будівельній сфері відносяться:

- відкладений початок споживання продукції - помилки і невдачі будуть видні в перспективі, і чим більше часу проходить з моменту здачі проекту до прояву проблем, тим складніше їх виправити.

- вплив регіонального соціально-економічного розвитку на ринок підрядних робіт.

- збільшений розмір проектів - роль мегапроектів стрімко зростає. Робота над ними приваблює безліч будівельних компаній і науково-експертних інституцій, проводиться на міжнародному рівні та найбільше залежить від рівня продуманості взаємодії і координації між учасниками проекту. Втім, навіть маленькі проекти в сфері будівництва, за версією Д. Арутюнова, вимагають чималих витрат: в практиці США це об'єкти з капіталовкладенням до 10-15 млн. доларів і трудовитратами до 40-50 тис. людино-годин.

- збільшена кількість учасників проекту - в проектному менеджменті оптимальний розмір команди на думку Scrum-тренера Андрія Павленко - до 3-9 чоловік. З будівельними проектами все інакше. Наприклад, згідно з постановою Кабінету Міністрів України N380-р від 7 червня, до проекту побудови сховища ядерного палива в Чорнобильській зоні відчуження притягнута 161 особа, з них 66 - «зі сторони».

- підвищений рівень ризиків - невдача проекту змушує шукати нові методики роботи і менеджменту, оновлювати команду, експериментувати з концепцією. Ціна помилки в будівництві занадто висока: це і ризики безпеки працівників, і фінансові ризики керівництва і / або пайових забудовників, і організаційні, технічні ризики. За кожен витрачений на проект мільярд доларів компанія ризикує втратити \$ 135 млн., З яких трохи більше половини - через неналаженість комунікації між учасниками проектів, командою і керівництвом.

Особливості архітектури, інтер'єрного та ландшафтного дизайну як сфер будівництва призвели до появи специфічних методик проектного менеджменту.

Наприклад, в архітектурну діяльність в США використовують:

- Design to Cost (DTC) - проектування під задану вартість, в рамках якого йде фокус на моніторинг та контроль ранніх стадій проекту. Це забезпечує конкурентоспроможність проекту на ринку з урахуванням співвідношення «ціна / якість» і ситуації на будівельному ринку;
- value engineering (VE) - полягає в пошуку балансу між собівартістю проекту та корисністю, для зниження витрат і зменшення ціни продукту для споживача / замовника. Цей метод використовується переважно у великих архітектурних фірмах, які частіше беруть участь в тендерних програмах, де один з головних критеріїв схвалення компанії - низька запропонована ціна за виконання проекту.

Мегапроекти - сукупність взаємопов'язаних проектів, об'єднаних єдиною метою, тимчасовими і фінансовими ресурсами. Саме для таких проектів вдало використовують хмарний менеджмент. Хмарний менеджмент розглядають в двох форматах: як менеджмент продуктів і сервісів, які проводять хмарні обчислення та як управлінську концепцію, мета якої - формування «хмарних» інструментів.

Показова еволюція думок. Якщо в 2015 році за результатами проведених AMD досліджень всього 36% респондентів-представників регіону EMEA - Європа, Близький Схід і Африка - використовували хмарні технології в бізнесі, то на думку Gartner, Inc до 2025 року хмарне середовище витіснить інші рішення. Спроби заборонити її будуть такими ж безглуздими, як Великий китайський фаєрволл.

Активно створюються рейтинги прогресивних країн, що підтримують і розвивають «хмарний простір» (яскравий приклад - детальний звіт BSA Global Cloud Computing Scorecard в 2018).

Таким чином можемо зробити висновок, що «хмарні» сервіси можуть принести користь кожній області діяльності людини, але в аспекті менеджменту перехід в «хмару» дозволить:

- забезпечити швидке освоєння нових ринків - введення єдиного «хмарного» стандарту за силою дорівнює створенню валюти «євро». Робота над побудовою єдиного стандарту ведеться як на приватному (API (Application Programming Interface) від резидентів «Сколково»), так і міждержавному рівнях (наприклад, між країнами-учасницями Європейської стратегії в сфері хмарних обчислень).

- збільшити економічну ефективність компанії - недавнє дослідження Манчестерської бізнес-школи Rackspace показало, що 80% «хмарних» користувачів знизило рівень витрат після міграції в «хмару».

- створити мобільне робоче місце - відсутність прив'язки до фізичної майданчику не тільки прибирає статті витрат у вигляді оренди та супутніх платежів, але і знімає обмеження у вигляді регіональної прив'язки бізнесу. Тепер не ви там, де робоче місце, а робоче місце там, де ви.

- посилити безпеку даних - поки що це найбільш уразливий питання переходу на «хмарні» сервіси. За результатами дослідження 2016 року Cisco 37% опитаних стикалися з DDoS-атаками на свої організації за останні 18 місяців. До речі, для захисту від них використовуються «хмарні» технології - наприклад, центри очищення трафіку. Введення єдиного хмарного стандарту дозволить виробити єдині правила і методи захисту.

- впровадити в роботу компанії принципи інтегрованості і стандартизації - це особливо важливо для будівельних компаній, в роботі яких задіяна велика кількість стандартів, сертифікатів, планів і креслень. Доступ до бази даних і окремих її елементів може ранжуватися в залежності від посади і ролі учасника в проекті. Надання доступу та інформування про зміни легшає, пропадає бюрократизм, який тим небезпечніше, ніж масштабніше проект.

Білега О.В.

к.е.н., доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Ступак Л.Р.

магістр

ВПРОВАДЖЕННЯ ХМАРНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВНИЦТВІ

У світі найбільшого поширення набули три моделі хмарних обчислень, які визначають формат менеджменту:

Інфраструктура як послуга (IaaS) - включає базові елементи для побудови хмарної мережі. Це гнучка модель, в якій користувачі отримують доступ до мережевих ресурсів, віртуальним комп'ютерам або виділеного апаратного забезпечення, а також до сховищ даних;

Платформа як послуга (PaaS) - система, при якій відпадає потреба організувати управління базовою мережевою інфраструктурою (планування потужностей, обслуговування ПО, установка оновлень безпеки). Організація може зосередити зусилля на розробку і управління додатком;

Програмне забезпечення як послуга (SaaS) - цей формат актуальний для хмарного менеджменту в будівельних компаніях. Фірма отримує готовий продукт під супроводом і підтримкою постачальника послуг.

Хмарні обчислення - концепція, згідно з якою інформація постійно зберігається на серверах в мережі інтернет і тимчасово кеширується на клієнтській стороні - ПК, ноутбуках, мобільних пристроях і т.д.

Хмарний проектний менеджмент допомагає впоратися з однією з найбільших проблем в будівельній сфері - бюрократизмом і неповороткістю механізму прийняття рішень.

Історично склалося, що методи проектного менеджменту вперше використали в галузі будівництва. Так, в 2570 р до н.е. було завершено будівництво комплексу пірамід в Гізі. І хоча вчені до цих пір не прийшли до єдиного висновку про технічну сторону будівництва, відомо про наявність керівників кожної з чотирьох граней піраміди, відповідальних за їх завершення. Так що перші в історії менеджери підпроектів з'явилися в Стародавньому Єгипті.

Хмарний проектний менеджмент - закономірний етап розвитку, який став можливий завдяки розвитку технологій cloud platform і збільшення масштабів проектів. Такі тенденції простежуються в будівельній сфері, де йде зростання мегапроектів, які потребують аутсорсингу і нових підходів в роботі з проектними командами.

Держава чинить помірний вплив на підтримку проектного менеджменту. Здебільшого це виражається у нормативно-законодавчих комунікаціях. Закріплені на державному рівні норми, які регламентують управління проектами в галузі будівництва, діляться на кілька рівнів:

ДБН (державні будівельні норми) - один з найважливіших документів цього виду - ДБН А.2.2-2-96 «Технічний захист інформації: загальні вимоги до організації проектування і проектної документації для будівництва» і ДБН А.3.1-5-2016 «Організація будівельного виробництва». ДСТУ (державні стандарти України) - наприклад, ДСТУ Б В.2.2-39:2016 «Методи і етапи проведення енергетичного аудиту будівель», ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва»; ДСТУ Б А.3.1-22:2013 «Норми тривалості будівництва і заділу в будівництві підприємств, будівель і споруд».

Хоча в наших широтах хмарний менеджмент поки не став популярним, Україна робить кроки щодо зниження бюрократичного навантаження. А значить - полегшення впровадження будівельного cloud project management:

- введення п'яти категорій складності будівництва, які утворюють три ступені отримання дозволу на будівництво об'єкта - наприклад, до будівництва об'єктів перших двох категорій застосовується повідомно-декларативний принцип дозволу, який значно скорочує терміни на перших етапах реалізації проекту;
- впровадження системи контролю FIDIC (Міжнародної федерації інженерів консультантів) - головна перевага полягає в використанні проформ - контрактів, розроблених федерацією для застосування в будівельній сфері. Впровадження проформ в діяльність українських будівельних компаній поки що носить добровільний характер. Серед відомих кейсів - ремонт дороги Н-01 і

реконструкція М-03, виконані за гроші міжнародних фінансових організацій ініціативою CoST (Construction Sector Transparency Initiative);

- можливість подачі повідомлення і декларації про початок будівництва через веб-сайт - проходить як частина масштабної реформи по впровадженню електронних адміністративних послуг. За дослідженнями Ajilian Stefanie і Cramerі Claudio в країнах, що використовують концепцію електронних державних послуг, за 4 роки рівень адміністративних витрат зменшився на 5%;
- співпраця з великими міжнародними недержавними організаціями - наприклад, протягом роботи з Європейським банком реконструкції та розвитку в 2016-2018 рр. останній інвестував близько 2,2 млрд. євро в реалізацію будівельних проектів в Україні.

Про відомих персоналій в області будівельного проектного менеджменту можна говорити з початку XVII ст., Будь це Крістофер Рен, який спроектував сотні будівель після Великої Лондонської Пожежі, або Ізамбард Брюнгель, легенда Промислової революції.

У XXI ст. на місце видатних одинаків прийшли команди, і це відразу призвело до проблем. Старі схеми (загальний і функціональний менеджмент) перестали працювати, а зі збільшенням ролі міжнародних мегапроектів знадобилися нові способи взаємодії між учасниками будівництва.

Хмарний менеджмент - новий тренд в будівельній сфері, який починаючи з кінця 2000-х набирає обертів по всьому світу. Не оминає мода і український ринок: генеральний директор найбільшої телеком-компанії Латвії Lattelecom Юріс Гулбіс заявляє про те, що прогнозоване зростання ринку хмарних сервісів в Україні складе близько 40% щорічно.

Про важливість впровадження хмарного проектного менеджменту в будівельній сфері говорить статистика українського ринку. За дослідженнями «Євро-рейтингу» в першому кварталі 2019 року Україною було прийнято в експлуатацію 2,9 млн кв. м житла, що на 20% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. Зростання обсягів відзначені в 18 з 25 областей, тоді як в

2018 цифра значно менше - 12. Це природно призводить до збільшення кількості будівельних фірм і підвищення конкуренції на внутрішньому ринку.

Залежно від розмірів, юридичної форми, цілей, правового статусу будівельної компанії, проектний менеджмент може використовувати приватну, публічну, суспільну «хмару» або їх комбінацію:

Приватна хмара призначена для однієї організації з конкретно позначеною кількістю учасників: підрозділів, клієнтів, підрядників.

Кількість учасників в публічній хмарі не обмежена, і на відміну від попереднього варіанту, фізичні потужності хмари знаходяться повністю в юрисдикції власника - постачальника послуг. Яскраві приклади таких платформ - Microsoft Azure і Amazon Web Services.

Перспективним для проектного менеджменту в будівельній сфері може стати формат суспільної хмари - інфраструктура, в якій взаємодіє конкретне співтовариство споживачів, об'єднане спільними завданнями. У числі помітних кейсів, які використовують суспільну хмару - VXConnect, соціальний інтранет в авіакомпанії Virgin America, і платформа Nokia Socializer, що наближає працівників Nokia до кінцевих користувачів.

Гібридна хмара об'єднує дві і більше хмарні інфраструктури через уніфіковані технології передачі даних і додатків. Наприклад, будівельна компанія для балансу навантаження на приватну хмару зможе використовувати ресурси суспільної хмари, що містить всі державні стандарти, будівельні норми і правила.

Хмарний проектний менеджмент - закономірний етап розвитку, який став можливий завдяки розвитку технологій cloud platform і збільшення масштабів проектів. Такі тенденції простежуються в будівельній сфері, де йде зростання мегапроектів, які потребують аутсорсингу і нових підходів в роботі з проектними командами.

Ващенко В.В.
кандидат економічних наук

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Система управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Особливо важливим стає питання управління персоналом в ринкових умовах, коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради ефективного функціонування у жорсткому конкурентному середовищі. Процес формування системи управління включає:

- розробку методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом розглядає персонал підприємства як об'єкт управління, процес формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам і принципам управління.

Система управління персоналом формує цілі та функції організаційної структури управління персоналом, вертикальні і горизонтальні функціональні взаємозв'язки керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Протягом життєвого циклу управління персоналом пов'язане з управлінням самонавчанням, управлінням його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацією й організацією праці, управлінням конфліктами і стресами, забезпеченням соціального розвитку організації, звільненням персоналу тощо. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками, службами зайнятості і управління безпекою персоналу.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних

установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Зміни економічної і політичної систем України в останні роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні ризики для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати особисті фактори при побудові системи управління персоналом на основі методів планування.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом у різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і піклування про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція, що реалізується на лінійному рівні управління;
- надання спеціалістами з управління персоналу, фахівцями у галузі HR-менеджменту, підтримки лінійному менеджменту;
- планування HR-менеджменту, яке повністю інтегровано в корпоративне планування;
- мета – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії;
- створення корпоративної культури і балансування поточних потреб організації із зовнішнім середовищем .

Отже, для того, щоб створити на підприємстві дієву систему менеджменту, яка реформується, потрібно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, враховувати досвід провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи в межах національного менталітету.

Величко М.І.

магістр

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Запихляк В. М.

к.е.н., доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

За останні двадцять років в Україні відбулись зміни та реформи, котрі вплинули на діяльність некомерційного сектора, в якому були заплановані, імplementовані та контрольовані поточні проекти. Обов'язкові тендери для державних проектів, постійне перетворення урядових відомств у виконавчі агенції громадських організацій, передача деяких функцій центрального державного управління до проектних організацій, а також використання приватних фінансових ініціатив посприяли тому, щоб змінити спосіб надання проектних послуг. Разом з тим помітне зростання ризиковості проектів, що реалізується некомерційним організаціям, порівняно з чіткими стандартами продуктивності, які поставлені агентствами некомерційного сектора та слугують для підвищення прозорості їх діяльності.

Вітчизняні науковці приділяють увагу некомерційному сектору та проектному менеджменту у громадських організаціях на сучасному етапі розвитку держави. Зокрема можемо виділити праці таких науковців, як В.С. Білецький, С.Д. Бушуєва, П.А. Дігтяр, І.В. Дробуша, А.Ф. Колодій, В.Ф. Погорілка, Г.Л. Ципес, В.Д. Шапіро. Разом з тим, здебільшого проблематика потребує подальших досліджень у контексті адаптації методології проектного менеджменту до специфіки функціонування некомерційних організацій.

Результат некомерційного проекту, як правило, має нефінансовий характер, тому ризик поширюється за рамки фінансових збитків внаслідок незадоволення користувачів, порушення процесів стратегічного планування, вихід за часові рамки проекту тощо [1].

Виникнення альтернативних організаційних форм підвищили попит на обізнаність в проектному менеджменті для некомерційних організацій. Функції проектного менеджменту виконувалися ексклюзивно державними департаментами. Збільшення залучення приватного сектору значно змінило способи надання державних послуг та форми договірних і комерційних відносин, які складаються між організаціями.

Поведінка громадянського суспільства, як кінцевих споживача, змінилася, оскільки у громадськості з'явилась можливість взяти пряму участь в організації проектів.

Некомерційні проекти мають ряд відмінних рис, які не типовими для приватного сектора, цінності, які важливі у некомерційному секторі, є нетиповими для тих, якими керуються бізнес, зорієнтований перш за все на максимізацію прибутку. Некомерційний сектор потребує методологічної бази та стандартів, які дозволили б вирішити проблеми надмірного використання проектних коштів, дотримання термінів реалізації проектів, формування комунікацій зі стейкхолдерами.

Завданням проектів в некомерційній сфері є не тільки створення конкретного продукту (або послуги), а й, насамперед, отримання нематеріальних результатів, що відповідають меті проекту та забезпечують її реалізацію. Нематеріальний результат досить складний у вимірюванні в контексті ефективності та результативності реалізації проекту. Зокрема некомерційні проекти спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з бідністю, нерівністю і несправедливістю. Інакше кажучи, критерії ефективності різноманітні з точки зору зацікавлених сторін і, зазвичай, мають нефінансовий, якісний характер, стосуються функціонального задоволення, естетичної якості, покращення навколишнього середовища або усунення небезпек [3]. Проект не передбачається, як засіб отримання чистої фінансової або спекулятивної вигоди (окрім ситуації, в яких існує домовленість з комерційним партнером) [1].

Варто зазначити, що проекти некомерційних організацій сприяють соціальним змінам, впливають на зміни в поведінці цільових груп проекту. Такі

проекти в меншій мірі націлені на отримання конкретного комерційного результату, а, скоріше, розглядають даний результат як засіб підвищення рівня життя цільових груп населення або вплив на конкретну групу осіб [1].

Управління некомерційними проектами проводиться групами зацікавлених сторін, що мають мережу взаємовідносин, у вигляді партнерських агенцій, урядових органів, громадських організацій, підрядників, світової спільноти, консорціумів. Така мережа взаємовідносин ускладнює систему комунікацій і відносин підрядності [2].

Підходи і методи, що застосовуються в ході реалізації проекту, зазвичай настільки ж важливі, як і результати. У даному контексті особливе значення мають способи реалізації проекту, пріоритетність завдань та зацікавлених осіб, ступінь участі та відстоювання прав проектною групою або спонсорів.

Таймлайн, терміни, початок, прогрес і завершення проекту залежить не тільки від проектною команди та його менеджерів. Тобто, розрахунок та планування підлягають впливу з боку організації вищого рівня, яка може не бути безпосереднім спонсором або стороною проекту, але яка зберігає право вето відповідно до її повноважень [3].

Управління змінами у проекті є важливою частиною планування. Ініціаторами таких зміни можуть бути спонсори, зацікавлені особи, донори, а самі зміни істотно впливають на параметри проекту. Відповідно чим раніше будуть впроваджені такі зміни, тим меншими будуть негативні ефекти від змін для проекту.

Також варто зауважити, що реалізація проекту проводиться у відкритому доступі, підлягає офіційному перегляду та оцінці статутними органами, вищими органами та неформальному контролю з боку зацікавлених сторін, спонсорів та самої громадськості. Такий процес забезпечує прозорість виконання проекту. А однією з характерних відмінностей некомерційного проекту (порівняно з приватним сектором) є передача знань і навчання цільових груп населення на всіх стадіях його реалізації, пріоритет на неформальну освіту, побудову каналів комунікацій та отримання зворотного

зв'язку. На сьогоднішній день великі міжнародні неурядові некомерційні організації практикують створення власних посібників, які дозволяють навчати та передавати знання між проектними групами та здійснювати ефективне управління. Прикладом такої роботи є Настанова з планування проектів / програм від Міжнародної федерації товариства Червоного Хреста і Червоного Півмісяця. В основу лягли дві настанови – «Процес планування проектів» (2002 р.) і «Управління проектами/програмами: підхід, заснований на результатах» (2008 р), видане департаментом з Економічної Безпеки МКЧХ [2].

Окрім того існує міжнародна організація PM4NGOs, яка навчає управлінню проектами некомерційні організації. Вони розробили посібник на основі PMBOK (Project Management Body of Knowledge) від PMI (Project Management Institute), який представлений англійською, арабською, французькою, португальською та іспанською мовами [3].

Виходячи із сказаного вище, можемо зробити висновок, що дане питання потребує подальших досліджень та розширення україномовної бази методології з проектного менеджменту для розвитку громадянського суспільства та третього сектору економіки в країні.

Список використаних джерел

1. Адвокатова Н. О. Проектний менеджмент в громадських організаціях України. *Сучасний менеджмент проблеми та перспективи розвитку* зб. матеріалів доп. учасн. V Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. 29.05.2020. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». 2020. С. 89-92.

2. Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца Руководство по планированию проектов/программ: руководство. 2010. 55 с. URL:http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady_DSTU_8302_2015.pdf

3. David I. Cleland, Bidanda Wopaya. The Evolution and Maturity of Project Management. Project Management Institute. Pennsylvania. 2015.130 с.

Вернігорова Н. В.

аспірантка

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень

НАН України

ПОНЯТТЯ «ПАРК» У НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

Поняття «парк» зазвичай розглядається з позиції містобудування та архітектурно-планувальної композиції міста. Натомість, у сучасних містах парки стали не лише частиною архітектурних комплексів, але й важливим елементом соціального та економічного простору. Територія парку є важливим осередком відпочинку міського населення, комунікацій та організації вільного часу, тому наявність парку позначається на якості соціального життя та страховій вартості міських екосистем [1]. Крім того, парк як природна складова на території міста, може відчувати на собі ряд соціо-економічних конфліктів [2], що є підставою розглядати дану категорію міського простору у науковому дискурсі.

Поняття «парк» розглядалось багатьма дослідниками і представлено здебільшого у тлумачних словниках та у літературі по паркобудуванню. Дані визначення дають уявлення про парк як одиницю міського ландшафту, але з економічної точки зору не дають чіткого розуміння його організаційно-економічної структури та місця в економічній сфері суспільства. Тому розглянемо популярні визначення поняття «парк» та окреслимо ключові компоненти даного терміну. Деякі визначення містять ототожнення «парку» і «саду». Насправді сад має більш утилітарні значення, в той час як парк може мати садову ділянку, а може не мати її.

Автором було розглянуто двадцять два варіанти визначень поняття парк, більшість з яких представлені у зарубіжних та вітчизняних словниках та енциклопедіях. Серед найбільш широко прийнятих визначень парку фігурують такі компоненти, які посилаються на: *природні структури* – «сад», «гай», «зелені насадження», «ділянка землі»; *інфраструктурне забезпечення* –

«дороги», «алеї», «архітектурні споруди», «стежки», «квітники»; *цільове призначення* у терміні «парк» - «відпочинок населення», «прогулянки», «оздоровлення місцевості», «санітарно-гігієнічні функції», «задоволення людей», «естетичні цілі».

Згідно проведеному аналізу, дані визначення можна розділити на декілька критеріїв (підходів), завдяки яким парк як об'єкт виокремлюється серед інших природних територій та серед територій міста:

1. *Комплексний з перевагою природничої складової.* Поєднує у термінологічному значенні наявність природничої складової, інфраструктури та цільового призначення. Перевага природного елемента виражена через ототожнення парку із садом або гаєм. Даний підхід характерний для визначень наступних авторів та джерел: Яременко В., Сліпушко О. [3], Даль В. [4], Словник іншомовних слів [5], Ушаков Д. Н. [6], Білодід І. К. [7], Єфремова Т. Ф. [8], Павленко Ф. [9].

2. *Комплексний.* Поєднання у термінологічному апараті природничої та інфраструктурної складової, але без ототожнення із садом. Природнича складова розглядається переважно як штучні зелені насадження або відкрита ділянка землі. Автори: Толстоухова А. В. [10], Дудка І.А. [11], Горохов В. А., Лунц Л. Б. [12], Прохоров А. М. [13], Кучерявий В. П. [14], Український радянський енциклопедичний словник [15], Webster N. [16], Дедю І.І. [17], Реймерс Н. Ф. [18], Macmillan Dictionary [19].

3. *Цільовий.* У термінологічному визначенні робиться акцент на цілях використання ділянки, яка визначається як парк. У Чудінова А. Н. [18] присутнє ототожнення із садом, а в Законі України «Про затвердження Правил утримання зелених насаджень у населених пунктах України» [20] бачимо лише визначення функцій і цілей паркових територій.

4. *Природничо-цільвий.* Представлений англійськими дослідниками у наступних словниках: Cambridge Essential Dictionary [21], The Oxford dictionary [22], Webster's Dictionary [23]. Треба зауважити, що визначення даних словників переважно належать початку ХХ ст., тому парк розглядався

(особливо поширений на ті часи пейзажний), як природна ділянка певного цільового призначення.

5. *Природничо-інфраструктурний*. Представлений одним автором - Дмитрієвим Д. В. [24]. Парк розглядається як поєднання природного компоненту, що підтримується людиною та певної інфраструктури.

Отже парк не є хаотичним насадженням рослинності, або сукупністю дикої рослинності. Окрім домінуючого природного компоненту парк неодмінно має включати компоненти інфраструктурного забезпечення, які поєднані ідейною композицією та цільовим призначенням даного природного простору. Тому можемо запропонувати вдосконалення визначення «парку»:

Парк - поєднання біотичних та абіотичних компонентів природного середовища, цільове призначення та якості яких підсилюються ідейно пов'язаними елементами інфраструктури, та складають самостійний архітектурно-організаційний комплекс площею понад 2 га, який виконує санітарно-гігієнічні функції та призначений для відпочинку населення.

У зв'язку з суттєвим впливом парків на соціальне та економічне середовище міського простору, актуальним є запровадження визначення «економіка парків», яке стане предметом подальших досліджень авторів. *Економіка парків* - система знань, пов'язаних з вивченням територіальної організації парків у міській геосоціосистемі або за її межами, їх зв'язок з соціальним, економічним та екологічним простором існування людини.

На сьогоднішній день парки мають більш широке значення для міського середовища та суспільства. Втім, це не відображено у поняттєвому апараті наукового дискурсу, зокрема – економічному.

У вдосконаленому визначенні поняття «парк» підкреслено сутнісну відмінність парків від дикої природного простору – наявність інфраструктурного забезпечення, яке пристосовує природне середовище для цільового культурного використання. На основі проведених досліджень можна сказати, що сутнісними елементами термінологічної складової поняття парк є: природна структура, інфраструктурна складова та цільове призначення.

Список використаних джерел

1. Tom L. Green, Jakub Kronenberg. Insurance Value of Green Infrastructure in and Around Cities. *Ecosystems*, (19), 2016. P.1051–1063. DOI: 10.1007/s10021-016-9986-x (дата звернення: 02.09.20)
2. Балацький О. Ф., Петрушенко М. М., Шевченко Г. М. Конфліктна складова системи соціоприродних зв'язків у економічній сфері взаємовідносин. *Mechanism of Economic Regulation*, (2), 2012. С.140-153 (дата звернення: 08.10.20)
3. Яременко В., Сліпушко О. Новий тлумачний словник української мови: словник. Т.3. Київ, 1998.
4. Даль В. Толковый словарь живого великого русского языка: словарь Т. 3. Москва: Т-ВА Вольф.
5. Словарь иностранных слов. Москва, 1987. 608 с.
6. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. 1935-1940. URL: <http://feb-web.ru/feb/ushakov/ush-abc/16/us304701.htm?cmd=0&istext=1> (дата звернення: 02.09.20)
7. Словник української мови. В 11 т. Т. 6. / Білодід І. К. Київ: Наукова думка, 1980. 70 с.
8. Ефремова Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка. 2000. URL: <http://rus-yaz.niv.ru/doc/dictionary-efremova/index.htm> (дата звернення: 02.09.20)
9. Павленков Ф. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка. 1907.
10. Толстоухов А. В. Екологічна енциклопедія: у 3 т., Т.3. Київ: ТОВ «Центр екологічної освіти та інформації», 2008. 472 с.
11. Дудка И.А. (1984) Словарь ботанических терминов. Киев: Наукова Думка, 1984.
12. Горохов В. А., Лунц Л. Б. Парки мира: монография. Москва: Стройиздат, 1985. 328 с.

13. Прохоров А. М. Большой энциклопедический словарь. Москва: Большая российская энциклопедия, 1998.
14. Кучерявий В. П. Озеленення населених місць. Львів: «Світ», 2005. 456 с.
15. Украинский советский энциклопедический словарь. 2 том. Киев: Главная редакция украинской советской энциклопедии им. М. П. Бажана, 1998.
16. Дедю И.И. Экологический энциклопедический словарь. Кишинев, 1989.
17. Реймерс Н. Ф. Природопользование: словарь-справочник. Москва: Мысль, 1990. 639 с.
18. Macmillan Dictionary. URL: https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/park_1 (дата звернення: 02.09.20)
19. Чудинов А.Н. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка. 1910.
20. Про затвердження Правил утримання зелених насаджень у населених пунктах України Закон України від 10.04.2006 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-06> (дата звернення: 10.09.20)
21. Cambridge Dictionary. Закон України: <https://dictionary.cambridge.org>
22. Fowler, H. W., Fowler, F. G. The concise Oxford dictionary of current English. Oxford, The Clarendon Press, 1919. P. 1084. URL: <https://archive.org/details/con00ciseoxforddicfowlrich/page/n3/mode/2up> (дата звернення: 10.09.20)
23. Webster. The largest abridgement of Webster's New International Dictionary of the England language. USA: SPRINGFIELD, MASS G. & C. Merriam Co , 1919. URL: <https://archive.org/details/websterscolle00webs/page/n7/mode/2up> (дата звернення: 10.09.20)
24. Дмитриев Д. В. Толковый словарь русского языка. 2003. URL: <http://rus-yaz.niv.ru/doc/dictionary-dmitriev/index.htm> (дата звернення: 10.09.20)

Вікторова В.С.

студентка

*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного*

Бочарова Н.О.

к.е.н., доцент

*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного*

ОСОБЛИВОСТІ НЕТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Успіх будь-якої організації залежить не тільки від виробничого потенціалу підприємства та товарів, що виготовляються, а й від компетентності та талановитості працівників. Безумовно, людські ресурси є одними із найважливіших та непередбачуваних компонентів мікросередовища організації. Дана тема є актуальною у наш час, бо кожен менеджер ставить на меті пошук досвідчених та цілеспрямованих працівників. Підібравши правильний та влучний метод відбору персоналу, можна знайти саме тих співробітників, які будуть ефективно працювати у необхідній сфері діяльності.

Метою даної статті є визначення теоретичних та практичних аспектів комплексу новітніх методів, що стосуються відбору працівників, у системі менеджменту персоналу. Багато науковців, що вивчали дану сферу, займались питанням пошуку нових та ефективних методів відбору робітників, але доцільно виділити наступних: Дьоміна Н. В., Кондратенко А.А., Куанишпаєва А.К. [1-3].

У той час, коли в організації з'являється нова вакансія і до неї прямує достатньо велика кількість потенційних працівників, методи їх відбору повинні відповідати двом найважливішим критеріям. По-перше, вони повинні давати достовірний і чіткий результат. По-друге, вони повинні бути надійними, тобто при неодноразовому застосуванні результат має бути однаковим.

Що стосується критеріїв, які висуваються до персоналу, то вони також мають відповідати вимогам як роботодавців, так і бажаючих працювати. Серед

таких вимог є наступні:

- Професійні вимоги (освіта та досвід роботи).
- Особисті якості (характер, схильності).
- Персональні вимоги (стать, вік, місце проживання тощо) [1].

Всі зазначені вимоги є типовими та обов'язковими для кожного підприємства незалежно від виду діяльності. Іноді дані критерії пов'язуються зі стереотипами. Наприклад, робота, що вимагає постійних незапланованих зустрічей, потребує на посаді холостого кандидата, аніж заміжню жінку, яка має дітей. Безумовно, це негативно відображається не тільки на процедурі відбору та найму працівників, а й на репутації менеджера, що керується подібними стереотипами.

Наведені вище вимоги висуваються більшістю організацій у традиційних методиках відбору персоналу: резюме, співбесіда, анкетування, тестування, конкурс та ассесмент-центри (оцінка кандидатів проводиться спеціальними організаціями, які пропонують їм взяти участь у ділових іграх або дискусіях, в результаті чого аналізуються якості особистості). Про ефективність цих методів говорити не доводиться, адже тисячі організацій використовують саме такі підходи до найму [2].

Слід зазначити, що все більше компаній прагнуть до креативу у підборі персоналу і це має наступні переваги:

- Занадто спеціалізовані методи відбору знайдуть саме того працівника, який як ніхто інший буде володіти тими знаннями, навичками та якостями, які потрібні заданій професії.
- Неочікувані та абсолютно нові методи дозволять визначити поведінку особистості у стресових та непередбачуваних ситуаціях.

Отже, нестандартними методами відбору персоналу є стресове інтерв'ю, brainteaser-інтерв'ю, фізіогноміка, соціоніка та графологія. Найчастіше, такі методи використовуються вітчизняними компаніями в якості експериментів, адже об'єктивної та чіткої інформації про кандидата вони надають не завжди.

Перший метод полягає у тому, що компанією навмисно підлаштовуються

неприємні ситуації для кандидата, щоб оцінити, як він поводить себе в незвичайних обставинах, як вміє тримати себе в руках та як вирішує раптові проблеми. Наприклад, кандидату призначили час співбесіди о 13 годині. Він приходить вчасно, але йому повідомляють, що керівник ще зайнятий, і потрібно почекати. Кандидат починає чекати досить довгий час і тут він може або залишитись спокійним та проявити розуміння ситуації, або не втриматись та продемонструвати своє запекле невдоволення.

Іншим прикладом навмисного створення стресу у кандидата є раптові і дуже дивні питання під час звичайної співбесіди. Наприклад, «як і кому швидко продати дитинча носорога». При відповідях на такі абсурдні питання оцінюється швидкість реакції та креативність мислення [3].

Під час другого методу – brainteaser-інтерв'ю, ставиться мета визначити логічне мислення і кмітливість кандидата. Питання так само, як і при стресовому інтерв'ю, можуть бути несподіваними і дивними, проте, всі вони мають логічні відповіді. Наприклад, «як розділити пиріг на вісім шматків трьома розрізами». Це питання є реальним, і кандидат може знайти вірне рішення. Деякі запитання можуть не мати єдиної правильної відповіді. Наприклад, «скільки футбольних м'ячів може поміститися в цю кімнату». Приблизно оцінивши розмір футбольного м'яча та даної кімнати, можна шляхом математичних обчислень дати, можливо, не точну відповідь, але завдяки їй можна тоді зробити висновок наскільки здобувач володіє логічним мисленням.

Наступний метод – фізіогноміка, яка базується на аналізі характеру людини і його емоційного стану за мімікою, жестами, поведінкою та рисами обличчя. Це дозволяє визначити особливості характеру кандидата, рівень нервозності або невпевненості у собі, логічність мислення та багато іншого. Варто зазначити, що цю техніку використовують як доповнення до більш класичних прийомів [2].

Соціоніка – це метод, який поділяє людей на різні соціотипи, кожен з яких передбачає свій стиль спілкування та роботи. Плавні рухи характерні,

наприклад, для інтуїтивних людей. Сенсорики люблять зайняти весь вільний простір навколо себе і, як правило, сміливо розташовуються в незнайомому місці.

Останній та найдивніший метод – це графологія, яка запевняє, що людина, яка пише охайно, швидше за все буде дуже поступливою і відповідальною, а тому є логічним підбирати працівників за їх почерком. Ефективність такого підходу спірна, але у Франції роботодавці впевнені, що це найвлучніший спосіб для пошуку співробітників у державні установи. Цікаво, що існують інші методи схожі на графологію: відбір за відбитками пальців, ім'ям та навіть гороскопам [1].

Отже, виходячи із вищесказаного, слід зазначити, що нестандартні методи підбору персоналу в деяких аспектах можуть здатись спірними щодо своєї ефективності, серед перелічених вище немає такого, який гарантував би стовідсоткову вірність вибору кандидата. Однак, дані методи теж мають право на життя.

Традиційні методики (такі як співбесіда, резюме та інші) повинні обов'язково бути присутніми у процесі пошуку відповідних кандидатів, адже вони становлять основу для отримання об'єктивної інформації про особистість. Всі перелічені нетрадиційні методики повинні бути додатковими інструментами для виявлення особливих характеристик працівника. Таким чином на практиці доцільно запропонувати використовувати у комплексі сполучення наступних методів відбору персоналу: першочергове резюме, співбесіда з елементами стресового інтерв'ю, brainteaser-інтерв'ю, а також фізіогноміка.

Що стосується критеріїв відбору персоналу, то вони можуть бути сучасними або традиційними, індивідуальними або загальними. Найголовніше, щоб вони були доречними для стратегії розвитку підприємництва і дозволяли серед претендентів обрати кращого.

Список використаних джерел

1. Дьоміна, Н. В. Специфіка системи відбору персоналу в американських

компаніях / Н.В. Дьоміна // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». – 2015. - Т. 8. – С. 61-65.

2. Кондратенко, А.А. Інтерв'ю як інструмент відбору персоналу / А.А. Кондратенко // Подільський науковий вісник. 2017. № 2. С. 70-72.

4. Куанишпаєва, А.К. Удосконалення методів відбору персоналу в організації / А.К. Куанишпаєва // Молодь і наука. 2017. № 4.1. С. 75.

Власенко Т.В.

аспірантка

Київський національний університет будівництва і архітектури

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІЙ ФАЗІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

Будівельні проекти ініціюються в динамічному середовищі, що призводить до обставин високої невизначеності і ризиків. Таким чином, інвестори на передінвестиційній стадії будівництва повинні ретельно досліджувати кожен проект та обирати найбільш доцільний інвестиційно-будівельний проект для максимізації прибутку та мінімізації ризиків, а також, щоб запобігти провалу проекту [1].

Передінвестиційна стадія будівельного проекту є найбільш важливою, оскільки рішення, що приймаються на цій фазі, як правило, мають значний вплив на кінцевий результат проекту [2]. Також передінвестиційній стадії властиві найбільша ступінь невизначеності та найбільші ризики, тому будь-яке невірне рішення може безпосередньо привести до збільшення витрат на наступних стадіях інвестиційно-будівельного проекту або/та провалу проекту [3].

Ризик є невід'ємною частиною інвестиційно-будівельного проекту, тому його неможливо повністю усунути, хоча можна ефективно керувати ним для пом'якшення впливу на досягнення цілей проекту. Ризики проекту вважаються ключовими перешкодами на шляху до досягнення цілей проекту, таких як вартість, час, якість і масштаб, через зміни в проекті, які вони викликають. Ризики, насамперед, зумовлюються такими чинниками: неповна чи недостовірна інформація про проект; неоднозначність умов, вимог та критеріїв; внутрішнє і зовнішнє середовище реалізації проекту; складність точної оцінки всіх параметрів проекту. Тому у відповідь на подібну ситуацію цілеспрямоване управління ризиками відіграє важливу роль у ідентифікації, аналізі ризиків, контролі рівня ризиків і пом'якшення їх наслідків. Управління ризиками є

важливою частиною управління проектами, оскільки некеровані або необмежені ризики є однією з основних причин невдач проекту [4].

Отже, у порівнянні з багатьма іншими галузями, будівельна галузь більш схильна до ризику через властиві їй особливостей будівельної діяльності, таких як тривалий період, складні процеси, фінансова інтенсивність і динамічні організаційні структури. Тому ефективне управління ризиками будівельних проектів має важливе значення в сьогоденному складному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Juhong, G., Zihan, W.: Research on real estate supply chain risk identification and precaution using Scenario analysis method. In: 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management – 2009. – P. 1279–1284.
2. Uher, T. E., & Toakley, A. R. (1999). Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management*. – 1999. – 17(3). – P.161–169.
3. Zhu Libo. The risk distribution study in the life-cycle of the engineering project. Beijing University of Chemical Technology. – 2007.
4. Royer, P. S. Risk Management: The Undiscovered Dimension of Project Management. *Project Management Journal*. – 2000. – 31(1). – P. 6–13.

Ганько А.А.

студентка

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

преподаватель кафедры логистики и маркетинга

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Система поддержки принятия решений (СППР) «Выбор» - аналитическая система, основанная на методе анализа иерархий (МАИ), является простым и удобным средством, которое поможет структурировать проблему, построить набор альтернатив, выделить характеризующие их факторы, задать значимость этих факторов, оценить альтернативы по каждому из факторов, найти неточности и противоречия в суждениях лица принимающего решение (ЛПР)/эксперта, проранжировать альтернативы, провести анализ решения и обосновать полученные результаты.

Система опирается на математически обоснованный метод анализа иерархий Томаса Саати и появились в результате слияния управленческих информационных систем и систем управления базами данных.

СППР обладает следующими четырьмя основными характеристиками:

1. Использует и данные, и модели;
2. Предназначены для помощи менеджерам в принятии решений для слабоструктурированных и неструктурированных задач;
3. Поддерживают, а не заменяют, выработку решений менеджерами;
4. Цель – улучшение эффективности решений

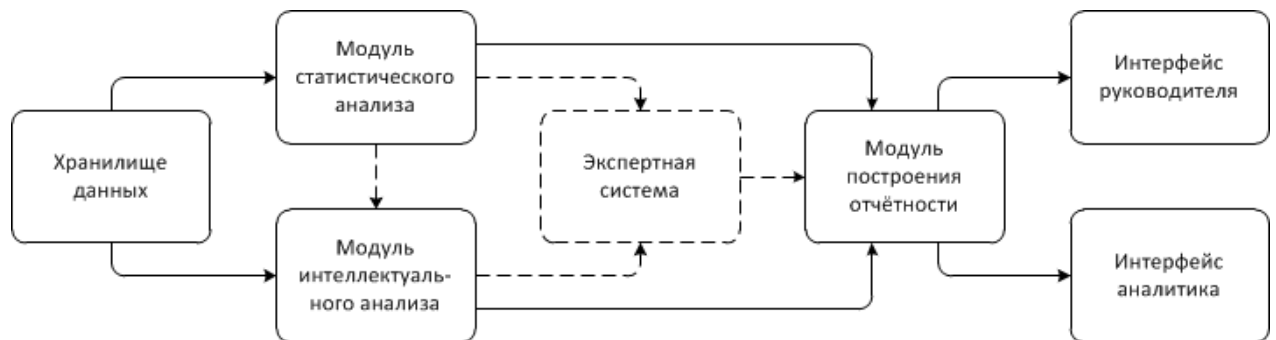
Для анализа и выработок услуг в СППР применяются различные способы.

Это могут быть:

1. Интеллектуальный анализ данных,
2. Поиск знаний в базах данных,
3. Рассуждение на основе прецедентов,

4. Имитационное моделирование,
5. Эволюционные вычисления и генетические алгоритмы,
6. Нейронные сети,
7. Ситуационный анализ,
8. Когнитивное моделирование,
9. Информационный поиск и др.

Общая структура систем поддержки принятия решений выглядит следующим образом:



Элементы, приведённые на схеме:

1. Хранилище данных — первичный элемент системы, в который собираются все данные об объекте управления или проблемной ситуации, относительно которых система осуществляет поддержку принятия решений. Как и в случае с экспертной системой в хранилище попадают данные как от пользователей, так и с различного рода датчиков, устройств и иных систем. В отличие от базы данных в хранилище осуществляется первичная обработка данных таким образом, чтобы потом их можно было эффективно использовать для анализа и визуализации. Происходит очистка и преобразование данных, а их хранение осуществляется в специальном формате, который позволяет быстро манипулировать ими. Всё это помогает двух другим компонентам системы — модулям статистического и интеллектуального анализа быстро обрабатывать огромные массивы информации.

2. Модуль статистического анализа предназначен для применения различных методов математической статистики и смежных дисциплин для

анализа больших объёмов информации (статистических выборок), в частности, поиска корреляций и причинно-следственных связей, анализа трендов, определения статистических закономерностей и т. д. Большинство методов статистического анализа давно разработаны и апробированы, однако временами появляются новые, а потому важно, чтобы этот элемент системы был открытым для использования новых методов.

3. Модуль интеллектуального анализа используется для проведения глубокого анализа больших объёмов данных методами, которые позволяют обнаруживать скрытые закономерности, нетривиальные и практически полезные интерпретации информации в данных. В первую очередь это методы из разряда технологий Data Mining. Этот модуль сам по себе реализует многие техники искусственного интеллекта, начиная от генетических алгоритмов и искусственных нейронных сетей до отдельных методов символьных вычислений. При этом в рамках интеллектуального анализа данных также могут проводиться и отдельные ветви статистического анализа, либо результаты такого анализа могут браться из соответствующего модуля.

4. Модуль построения отчётности — фактически, центральный модуль, преобразующий результаты анализа и (или) выводы экспертной системы к виду, который доступен для лица, принимающего решения. Основная задача этого модуля — доступная и эффективная визуализация найденных закономерностей и знаний для руководителя, который на основании этой информации может принять взвешенное и оптимальное решение. В этом и заключается сама сущность поддержки принятия решений.

5. Интерфейс аналитика — в процессе принятия решений и его поддержки важна роль аналитика, который готовит окончательный вариант решения или варианты альтернатив на основе того, что рекомендует система. Аналитик модифицирует процедуры извлечения и обработки информации из неструктурированных больших объёмов данных, он же проверяет окончательные результаты работы системы и её объяснения того, как она получила эти результаты. Поэтому для аналитика имеется интерфейс, при

помощи которого он может взаимодействовать с системой. Он намного более богат на функциональность, нежели интерфейс руководителя.

6. Интерфейс руководителя — лицо, принимающее решение, является главным пользователем систем поддержки принятия решений, поскольку именно для него и готовятся варианты решения с объяснениями так, чтобы этот ответственный руководитель выбрал итоговое решение и своей подписью придал ему официальный статус. Для этих целей в составе системы имеется специальный интерфейс с упрощённым набором функций, который позволяет руководителю получить варианты решений, увидеть их обоснования и либо принять один из вариантов, либо отправить все варианты на доработку, снабдив их дополнительными комментариями.

Существуют системы, созданные для решения сложных проблем в больших коммерческих и государственных организациях. Например:

Система авиалиний. В отрасли авиаперевозок используется система поддержки принятия решений - Аналитическая Информационная Система Управления. Она была создана American Airlines, но используется и остальными компаниями, производителями самолетов, аналитиками авиаперевозок, консультантами и ассоциациями. Эта система поддерживает множество решений в этой отрасли путем анализа данных, собранных во время утилизации транспорта, оценки грузопотока, статистического анализа трафика. Например, она позволяет делать прогнозы для авиарынка по долям компаний, выручке и рентабельности. Таким образом, эта система позволяет руководству авиакомпаний принимать решения относительно цены билетов, запросов в транспорте и т.д.

Системы поддержки принятия плановых решений являются современным инструментом IT-продуктов для решения слабо- и неструктурированных задач системного изучения. Руководство крупных компаний испытывает потребность в достоверной информации о различных аспектах бизнеса компании в целях поддержки принятия решений. От этого зависит качество управления компанией, возможность эффективного планирования ее деятельности,

выживание в условиях жесткой конкурентной борьбы. При этом критически важными являются наглядность форм представления информации, быстрота получения новых видов отчетности, возможность анализа текущих и исторических данных.

Список использованных источников

1. Bourabai Research [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://bourabai.ru/tpoi/dss.htm#6> - Дата доступа: 21.10.2020.
2. Сараев А. Д., Щербина О. А. Системный анализ и современные информационные технологии //Труды Крымской Академии наук. — Симферополь: СОНАТ, 2006. — С. 47-59,
3. Черняховская, Л.Р. Методология систем и принятия решений/ Л.Р. Черняховская.-М.: Наука, 2007. -271 с.
4. Информационный ресурс для студентов [Электронный ресурс].-Режим доступа: <https://lektsii.org/14-34945.html>. -Дата доступа: 21.10.2020
5. Яндекс Дзен // Системы поддержки принятия решений [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/aicqnt/sistemy-podderjki>.- Дата доступа: 21.10.2020.

Гой В. В.

студентка

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Химич І. Г.

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема управління фінансовими ресурсами є надзвичайно актуальною в сучасних умовах для всіх суб'єктів господарювання. Несвоєчасна або неправдива інформація про фінансові ресурси підприємства може спричинити втрату своїх активів.

На даному етапі розвитку економіки держави забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції можливо тільки за умови переходу до інноваційного типу господарської діяльності. Тому фінансовий менеджмент стає особливо важливим у сучасних умовах. Саме ефективне управління фінансами дозволяє підприємству максимізувати прибуток і мінімізувати витрати, запропонувати нові продукти і реалізувати інвестиційні проекти.

Управління фінансами підприємств – це управління у сфері грошових відносин з приводу формування, розподілу і використання грошових доходів, накопичень і фінансових ресурсів з метою найефективнішого їх використання і підвищення платоспроможності підприємства [1, с. 112].

Фінансова діяльність складається з таких складових:

- фінансове планування;
- аналіз виробничо-господарської діяльності та контроль за нею;
- фінансове прогнозування;
- оперативна фінансова діяльність.

Управління фінансовою діяльністю повинне відповідати таким принципам: інтегрованість, комплексність, динамізм, багатоваріантність й орієнтованість.

Для покращення управління фінансами варто приділяти увагу аналізу фінансового стану, а також реалізації заходів для покращення фінансових показників діяльності підприємства. Також важливим є аналіз і контроль кредитних коштів.

Основними напрямками вдосконалення управління фінансами є:

- системний і регулярний аналіз фінансової діяльності;
- оптимізація фінансового стану за рахунок організації оборотних коштів;
- оптимізація постійних і змінних витрат підприємства;
- аналіз показників: витрат, доходу та прибутку.
- створення ефективної системи розподілу прибутку;
- використання більшою мірою комерційного кредиту і векселів;
- використання лізингу;
- удосконалення структури власного майна підприємства і джерел його формування;
- створення та реалізація ефективної фінансової стратегії підприємства.

Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами на підприємстві буде сприяти отриманню більшої кількості можливостей для прийняття управлінських рішень, звітність підприємства стане прозорішою для інвесторів, що підвищить ефективність діяльності та інвестиційну привабливість підприємства.

Список використаних джерел

1. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Удосконалення управління фінансами та інноваційний розвиток підприємства. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/download/133876/132658>

Голуб М.В.

студентка

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Юричина І.А.

викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ТА МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ НОРМИ КЕРІВНИКА У ВИРОБЛЕННІ, ПРИЙНЯТТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Професійна робота керівника організації, установи завжди пов'язана з дотриманням морально-етичних норм відносин з підлеглими, партнерами. Одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму керівника є дотримання етики ділових відносин.

Етичні норми офіційних відносин базуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

У сфері державного управління праця, як правило, стає моральною цінністю, оскільки не завжди є джерелом засобів для існування, одним із потужних факторів формування гідності людини. Індивідуальна мораль у професійній сфері також передбачає усвідомлення свого професійного обов'язку. У свою чергу, керівники організацій відповідають за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а отже, і за соціальний статус.

Етика - норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, може зруйнувати психологічну цілісність організації. Здебільшого її спричинюють:

1. Конкурентна боротьба, значний обсяг “тіньової” економіки, що знецінює етичні проблеми. Однак це не є підставою для порушень загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психологічної основи управлінської діяльності. Діловий ризик не повинен виходити за межі закону. Керівник має пам’ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність – важливі складові його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції.

2. Морально-психологічна невідповідність управлінців, яка проявляється в патологічному ставленні до грошей, нерозумінні важливості спрямування доходів на розвиток, підвищення конкурентоздатності організації. Вона не сприяє позитивній репутації керівника серед партнерів та в суспільстві загалом. Великої шкоди репутації керівників завдає незнання етико-технологічних аспектів ведення переговорів, психологічних прийомів переконуючого впливу, етнопсихологічних особливостей етики інших народів (міжнародної етики), етики відносин зі співробітниками, споживачами, партнерами, конкурентами тощо.

3. Загальне зниження ролі етики в організації, суспільстві, низькі моральні якості співробітників організацій, фірм, відсутність стимулювання етичної поведінки керівників. На противагу їм створюють комітети з етики (для повсякденного оцінювання етичної практики), запроваджують спеціальні посади з етики (адвоката, соціального працівника тощо).

4. Поєднання етики і психології невинуватиме, адже вони, хоч і є самостійними галузями наукового знання, функціонують у тісному взаємозв’язку. Керівник у своїй діяльності керується своїми цінностями та особистими рисами і манерами поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання - всі ці фактори формують систему цінностей менеджера. Приймаючи етично вірні рішення, керівник орієнтується насамперед на окремі

особистісні характеристики, такі як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності [3, с. 5].

Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, у свою чергу, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їх соціальну припустимість у рамках зовнішнього середовища. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

Культура організації - аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень [2, с. 605].

Отже, морально-етична поведінка та система цінностей керівника є дуже важливими в діяльності, адже при прийнятті рішення керівник орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики. Також важливим при прийнятті рішень керівником є корпоративна культура, яка визначає цінності установи, організації.

Список використаних джерел

1. Василевська Т. В. Етика державного управління: підручник. Т.Е. Василевська, В.О. Саламатов, Г.Б. Марушевський. Київ: 2015р. 204 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник. Г.В. Осовська, О.А. Осовський Київ: 2006р. 664 с.
3. Алюшина Н. О. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навчально-методичні матеріали. Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко. Київ: 2013р. 60 с.
- 4.. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. Київ: «Академ-видав», 2013р. 416 с.

Горблюк С.А.

кандидат державного управління

Національна академія державного управління при Президентові України

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ПРИ РОЗРОБЛЕННІ ПРОГРАМИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСТА

Впровадження концепції нового публічного управління (New Public Management) дозволило покращити якість та доступність надання публічних послуг у різних сферах життєдіяльності. Вона ґрунтується на використанні в публічному секторі методів, прийомів та інструментів, які раніше стосувались лише бізнесу. До них належить проектний менеджмент (Project Management). Утім застосування методології управління проектами потребує подальшого обґрунтування й адаптації інструментарію до конкретних умов розвитку.

Так, глобальний тренд урбанізації у світі спричинив до зростання міст, де поряд з розвиненими зустрічаються zdegradovanі території у зв'язку з поширенням негативних соціальних, економічних, екологічних кризових явищ. Їхнє подолання вимагає використання проектного підходу, зокрема при розробленні програми ревіталізації міста як базового документу міської політики, спрямованої на комплексний процес відновлення zdegradovanі міської території. До обов'язкових елементів програми ревіталізації міста слід віднести:

- детальна діагностика zdegradovanі міської території та окреслення зони ревіталізації, на якій зосереджуватиметься реалізація заходів програми;
- візія стану території після переведення ревіталізації, цілі відродження території і відповідні їм напрями дій;
- перелік проєктів ревіталізації, які впроваджуватимуться у рамках програми;
- фінансова оцінка програми із зазначенням коштів з публічних і приватних джерел;
- система моніторингу та оцінювання програми.

Цілі ревіталізації повинні бути сформульовані відповідно до специфіки локальних проблем та внутрішнього потенціалу, визначених під час діагностики zdegradovanoї території. У підсумку має бути забезпечена їхня взаємопов'язаність у напрямі створення передумов для сталого розвитку (наприклад, покращення стану міських структур та якості довкілля, створення умов для соціально-економічного відродження zdegradovanoї території). При формулюванні цілей ревіталізації міста слід дотримуватися поширеної методики “розумних” цілей, яка ґрунтується на використанні smart-критеріїв [1, с.169]. Відповідно до них кожна ціль повинна бути: конкретною, вимірною, досяжною, зорієнтованою на результат, визначеною у часі.

Розробляючи програму ревіталізації, необхідним є встановлення її зв'язку з стратегією розвитку міста та іншими програмними документами. Важливим завданням є вироблення спільно із заінтересованими сторонами альтернативних сценаріїв змін на zdegradovanoї території відповідно до візії майбутнього стану та цілей ревіталізації. Проблеми, які призвели до кризових явищ у місті, слід вирішувати раціональним шляхом, аналізуючи всебічну інформацію стосовно проблем та варіантів їхніх вирішень, “цінність кожної з альтернатив” [2, с.157] з наступним вибором оптимального курсу дій. Застосування бенчмаркінгу в процесі планування заходів ревіталізації забезпечить обізнаність розробників політики про кращі практики відродження zdegradovaniх територій, поширені в інших містах, у т.ч. за кордоном.

Водночас, найкращі ідеї ревіталізації zdegradovanoї території не будуть реалізовані за умови відсутності потрібних джерел фінансування. Програма ревіталізації міста повинна опиратися на чітко окреслені фінансові механізми. Розроблення бюджету програми має відбуватися на основі залучення коштів з різних джерел та оптимального їх освоєння. Успіх програм ревіталізації залежатиме від участі приватних структур у фінансуванні відповідних заходів. До них належать, передусім, власники нерухомості та підприємці, які є діючими чи потенційними суб'єктами ділової активності у зоні ревіталізації. У свою чергу на їхню зацікавленість у інвестуванні в інфраструктурні об'єкти, що

знаходяться на zdegradovanій території, позитивно впливає застосування механізмів публічно-приватного партнерства.

Ідентифікувавши можливі джерела фінансування програми, відповідно до обраного курсу дій визначаються заходи і проекти ревіталізації zdegradovanі території, встановлюється черговість їх реалізації, а також механізми моніторингу й оцінювання. Проект ревіталізації – це комплекс цілеспрямованих взаємопов'язаних управлінських, організаційно-правових, інженерно-технічних, фінансових та інших заходів впливу на локальну спільноту, простір і економіку zdegradovanі території, які здійснюються у межах програми ревіталізації міста. Вони оформлюються у вигляді планово-розрахункових документів, необхідних для техніко-економічного обґрунтування й організації впровадження передбачених заходів. Проекти ревіталізації мають відповідати цілям програми, бути пов'язаними між собою та інтегровано впливати на розвиток території через просторові, економічні, соціальні та екологічні зміни.

Отже, застосування проектного підходу при розробленні програми ревіталізації міста включає розумне цілепокладання щодо подолання zdegradovanості територій, оптимальний вибір дій впливу на основі аналізу альтернатив, механізми інтеграції заходів програми та проектів ревіталізації, раціональний розподіл фінансових і матеріально-технічних ресурсів, ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів, контроль за виконанням встановлених завдань, а також створення умов для отримання зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін.

Список використаних джерел

1. Вакуленко В. М., Берданова О. В. Інструменти регіонального розвитку в Україні / В. М. Вакуленко, О. В. Берданова. – Київ: НАДУ, 2013. – 286 с.
2. Говлет М., Рамеш М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, М. Рамеш ; пер. з англ. О. Рябова. – Львів: Кальверія, 2004. – 264 с.

Гребенчак І.О.

студентка

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Саваріна І.П.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток технологій, поява нових видів продукції та послуг стимулюють збільшення темпів змін ринку, ставить все більш складні цілі та завдання в управлінні підприємством, призводить до глобальної реструктуризації галузей та до змін структури попиту, в результаті чого підвищується необхідність застосування нових високоефективних концепцій управління підприємством.

Суть проектного менеджменту полягає в оптимізуванні роботи компанії – отримати максимальну віддачу при мінімальних витратах. Чим більше і масштабніше проект, тим динамічніше розвивається компанія. А отже, і управляти людськими ресурсами, а головне – розвивати та вдосконалювати навички співробітників теж набагато легше, якщо ставитися до цих завдань як до окремих проектів.

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. Можна виділити такі загальні ознаки проектів:

- спрямовані на досягнення конкретних цілей
- припускають координоване виконання взаємопов'язаних дій
- мають обмежену протяжність у часі, з певним початком і кінцем
- певною мірою неповторні й унікальні

У загальному випадку, саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших видів діяльності. Важливою особливістю проектного підходу є те, що модель кожного окремого проекту є унікальною та неповторною зі своїми ознаками, параметрами, структурами, часовими, фінансовими чи ресурсними обмеженнями, а тому застосування проектного підходу в управлінні підприємствами потребує розвитку досліджень та завжди залишається актуальним

У сучасних умовах уміння управляти проектами є вимогою часу. Згідно з дослідженнями, застосування стандартних проектних технологій у великих проектах дає змогу досягти економічного ефекту від 15% до 20% [1]. Саме тому не лише великі корпорації, але й малі підприємства потребують керівників проектів, які будуть здатні успішно реалізувати їх нові бізнес-ідеї. Для впровадження методології проектного управління на кожному підприємстві та організації необхідні грамотні кадри професіонали з управління проектами, які б забезпечили кваліфіковане управління і реалізацію проектів. [2].

В даний час в Україні є ряд передумов для поширення методів проектного управління: зміна відносин власності, формування ринку інвестиційних проектів, розвиток інформаційних технологій, зміна ідеології управління.

В той же час упровадження проектного менеджменту на підприємствах стикається з низкою проблем, а саме — нестачею сертифікованих фахівців із проектного менеджменту на ринку праці; відсутністю досвіду управління розвитком організацій у менеджерів підприємств; недостатньою мотивацією до впровадження інноваційних інструментів у діяльність організацій — опором нововведенням через відсутність формалізації та неефективність організаційних структур управління; низьким рівнем довіри до консалтингових організацій та навчальних закладів через недосконалу конкуренцію на ринку [3].

Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в кризових економічних умовах за рахунок підвищення необхідності концентрування уваги на усіх рівнях управління та етапах діяльності підприємств. Адже перевагами застосування проектного підходу є підвищення ефективності використання ресурсів, вищий рівень врахування ризиків, оптимізація джерел фінансування.

Компанії, які використовують проектне управління, генерують більше прибутку, а також істотно скорочують терміни і витрати на реалізацію своїх проектів. Саме тому в умовах сучасного ринку України все гострішою стає потреба у висококваліфікованих компетентних фахівцях у сфері управління проектами та в їх професіоналізації.

Використання проектного менеджменту дає можливість керівникам і менеджерам організацій реально визначати пріоритетні напрямки своєї діяльності, наділяти їх у форму цілісних програм і проектів, чітко і однозначно формулювати цілі і очікувані результати діяльності, формулювати критерії успішності виконання проектів, усвідомлено враховувати можливі ризики, і, що дуже важливо – оптимізувати використання ресурсів організації.

Можливості і перспективи розповсюдження та впровадження проектного підходу майже необмежені. Практично вирішення будь-якої проблеми, задачі, можна представити як певний проект, але для цього необхідно вміти мислити проектами і діяти відповідним чином. Світ, суспільство, економіка складаються з проектів, а не просто з хаосу відносин з приводу виробництва та розподілу благ та послуг. Більшість досягнень в будь-яких галузях – це завжди результат відповідних проектів і чим більше проектів реалізується в певній організації чи суспільстві, тим більш конкурентоздатними вони є. Саме проектний підхід в усіх галузях і на всіх рівнях господарювання дозволить досягти рішучого перелому ситуації на краще на підприємствах та організаціях, в регіонах, і Україні в цілому.

Список використаних джерел

1. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34
2. Сайт Інституту проектного менеджменту. URL: <http://pmi.org.ua/ru/certification>.
3. Наукова та інноваційна діяльність України. Державна служба статистики України. 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Громова О.О.

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом. Для керування ним потрібна дієва система управління та ефективні методи. сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних технологій.

Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- 1) планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- 2) формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- 3) відбір персоналу із груп резерву;
- 4) оформлення трудових контрактів;
- 5) оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- 6) переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;

7) профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;

8) визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;

9) навчання кадрів;

10) підготовка керівних кадрів.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [1]. принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологією управління персоналом [3]. Розробка і впровадження технології роботи з персоналом в організації включає сім типових етапів:

1) діагностика кадрової ситуації;

2) внесення коректив до положень, що діють;

3) підготовка та узгодження проекту технології;

4) затвердження розробленої технології;

5) розповсюдження механізму впровадження заходів;

- б) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

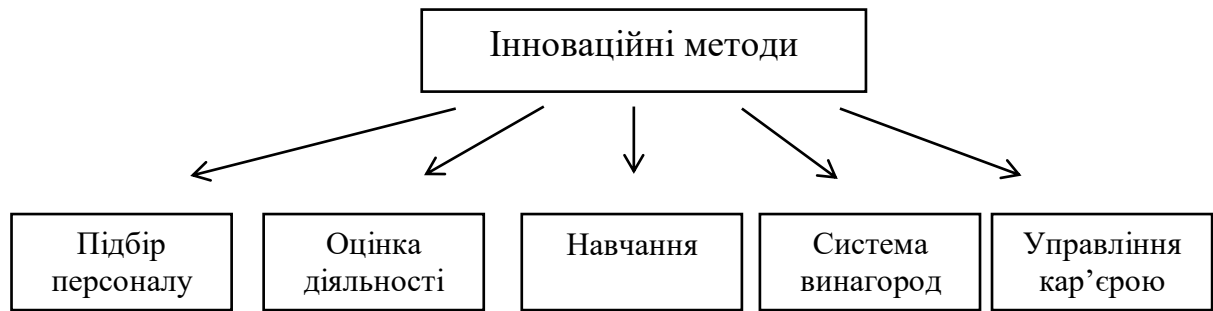


Рис. 1. Основні сфери застосування інноваційних методів управління персоналом підприємства

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень. Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління [2].

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних технологій управління персоналом. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2016. – № 10. – С. 70-77.
2. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э.В. Киселев, И.А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2014. – № 7. – С. 20–26
3. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с. 7.

Гузій А. В.

студентка

*Івано-Франківський національний технологічний
університет нафти і газу*

Качала С. В.

доцент, кандидат технічних наук

*Івано-Франківський національний технологічний
університет нафти і газу*

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СПОРУДЖЕННЯ А-ПОДІБНИХ БУДИНКІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Внаслідок ситуації, яка склалася у всьому світі через поширення коронавірусної інфекції, багато людей скасовують або відкладають поїздки, щоб зменшити ризик зараження. Згідно з барометром UNWTO, подорожі туристів із січня до травня 2020 року зменшилися на 56% у порівнянні з минулим роком, тобто на 300 мільйонів туристів. У зв'язку з цим доцільним є пошук альтернативних засобів розміщення, який дозволить людям відпочивати, уникаючи зайвих контактів з персоналом та іншими туристами, тобто зробить подорожі більш безпечними та доступними.

Туристичні комплекси з А-подібних будинків можуть стати відмінною альтернативою типових готельних закладів розміщення, адже забезпечують туристів усіма необхідними умовами для комфортного проживання, при цьому не наражаючи його мешканців на небезпеку зараження коронавірусною інфекцією. Адже А-подібні будинки є індивідуальним засобом розміщення, в якому є окремий вхід, власна кухня, ванна кімната, а також тераса та внутрішній дворик, які дають багато місця для відпочинку на свіжому повітрі. Тобто, проживання у цих будинках дозволяє відпочивати, уникаючи місць загального користування й відповідно контактів з іншими людьми.

Оскільки експерти не можуть спрогнозувати, коли точно завершиться пандемія коронавірусу, а за словами професора з Імперського коледжу Лондона Ніла Фергюсона, це може зайняти роки, тому будівництво туристичних комплексів з А-подібних будинків буде перспективним довгий час.

Крім того, в сучасну епоху надмірного використання технологій для тих, хто мешкає в жвавих центрах міст, важливим є мати можливість повернутися до природи та відновити зв'язок з навколишнім середовищем. А-подібні будинки чудово вписуються в будь-яке мальовниче місце. Ці будинки для відпочинку мають велику віконну стіну, яка чудово обрамляє вид на річку, озеро, ліс, гори.

А-подібний будинок – це тип будинку, який відрізняється круто нахиленими стінами, які починаються біля фундаменту, утворюючи трикутник і нагадуючи літеру «А». Такі будинки можуть похвалитися високими внутрішніми стелями, відкритими планами поверхів, великими вікнами, простором горища та дерев'яними сайдингами. А-подібні будинки часто будуть з використанням природних будівельних матеріалів, таких як камінь та деревина.

Перший сучасний А-подібний будинок побудував Р. М. Шиндлер у 1934 році для власниці Гізели Беннаті в озері Ерроухед, штат Каліфорнія. Архітектори Вальтер Ремелін, Джон Кемпбелл, Джордж Рокрайз, Хенрік Булл та Ендрю Геллер допомогли популяризувати ідею Шиндлера на початку 1950-х років, проектуючи будинки для відпочинку у форматі А-frame.

У 1955 році Ендрю Геллер побудував каркасний будинок на пляжі в Лонг-Айленді, штат Нью-Йорк, відомий як «Будинок Елізабет Різ». Дизайн Геллера завоював міжнародну увагу, коли він був представлений у «The New York Times» 5 травня 1957 року. Невдовзі по всьому світу будували тисячі каркасних будинків. Популярність А-подібних будинків після Другої світової війни пояснюється поєднанням таких факторів: недорогі матеріали для будівництва, простота конструкції, зростання інтересу до придбання будинку для відпочинку.

Крім того, А-подібні будинки мають ряд переваг. Конструкція А-подібних будинків є ідеальною для будь-яких погодних умов. У теплих кліматичних зонах основна житлова площа на рівні землі залишається прохолодною, оскільки гаряче повітря піднімається до піку будівлі. У

прохолодному клімату із сильним снігопадом конструкція дозволяє снігу легко ковзати з будівлі, уникаючи накопичення снігу та навантаження на покрівлю.

Похилий дах дає можливість поставити величезні вікна на всю стіну як в передній, так і задній частині будинку. Таким чином усередину потрапляє багато природного світла і при правильному розташуванні сонячні промені можна використовувати для забезпечення тепла протягом певного часу доби. Кут нахилу даху ідеально підходить для встановлення сонячних панелей. Це може бути чудовим способом зменшити витрати на електрику та опалення.

A-подібні будинки є довговічними та простими в побудові. Комплекти будинків проектуються для швидкого монтажу, без значних витрат часу та матеріалів. Дерев'яні деталі попередньо виробляються на заводі та містять докладні інструкції з будівництва. A-подібний будинок має достатньо компактні розміри й відповідно займає мало місця, що дозволяє більшу кількість на ділянці виділити під інші об'єкти. Зазвичай, площа одного такого будинку становить від 25 до 155 м² залежно від кількості осіб, на яку розрахований будинок. Комплекс A-подібних будинків може поміститися і на невеликій земельній ділянці.

Такі сучасні трикутні будинки користуються особливою популярністю в Сполучених Штатах, Канаді та скандинавських країнах. Але в Україні популярність A-подібних будинків тільки починає набирати обертів. Наразі на українському ринку представлені такі компанії з будівництва A-подібних будинків: «Aframe», «Карпати Буд Каркас», «Домінант», «ДеревоДім», «Еко-Дім». Дані компанії пропонують різні варіанти проектів, доступні для кожного бюджету, вартістю будівництва від 300 до 850 доларів США за метр квадратний.

Таким чином, можна підсумувати, що інноваційні A-подібні будинки є перспективним напрямком розвитку туристичної галузі, оскільки окрім того, що вони здатні гарантувати безпечне перебування туристів під час відпочинку, вони мають ряд інших переваг, серед яких стійкість до різних погодних умов,

енергозбереження, висока швидкість та низька вартість спорудження, компактність та привабливий зовнішній вигляд.

Список використаних джерел:

1. <https://www.bbc.com/>
2. <https://www.unwto.org/>

Гузій Т. В.

студентка

*Івано-Франківський національний технологічний
університет нафти і газу*

Качала С. В.

доцент, кандидат технічних наук

*Івано-Франківський національний технологічний
університет нафти і газу*

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ У ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ТУРИСТИЧНОЇ КРИЗИ, СПРИЧИНЕНОЇ ПАНДЕМІЄЮ COVID-19

За даними Oxford Economics, майже на 50% знизився дохід готельної індустрії у 2020 році, тобто галузь втратила 124 млрд доларів. Згідно з Smith Travel Research, 8 з 10 готельних номерів є незаселеними. Прогнозується, що 2020 рік буде найгіршим в історії завантаженості в готелях (рис.1).

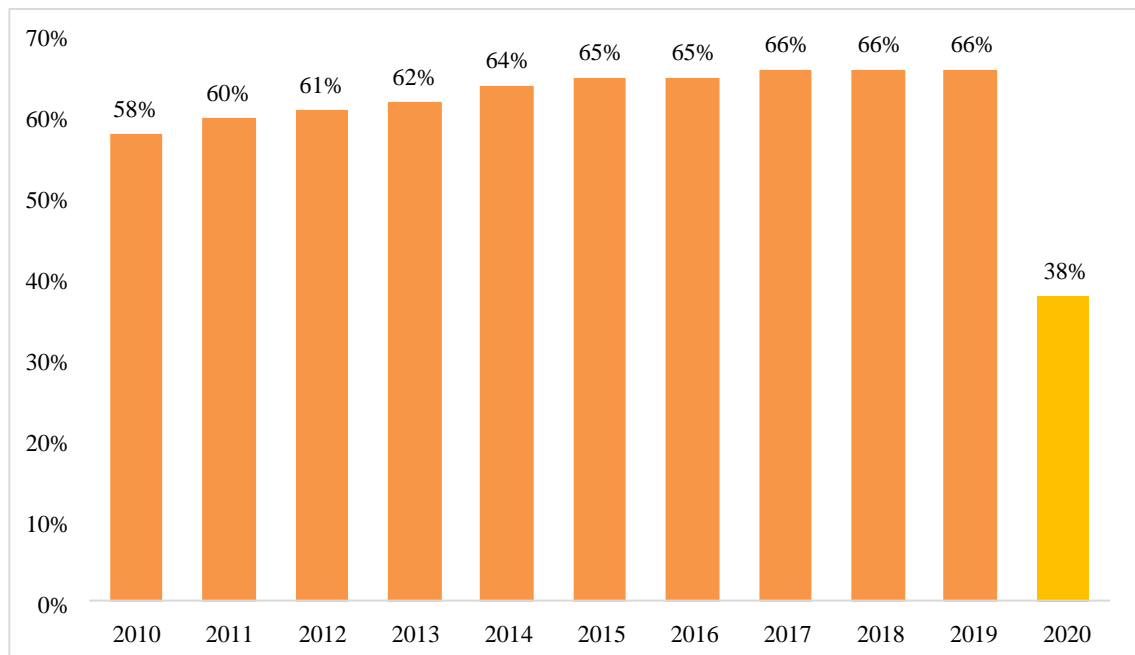


Рис.1 Показники завантаженості готелів за 2010-2020 роки

Як видно з рис.1 відсоток завантаженості готелів, починаючи з 2010 року, стабільно зростає. Цей показник за останні десять років збільшився з 58% до 66%. Однак за прогнозами завантаженість готелів у 2020 році скоротиться аж до 38%, тобто майже вдвічі.

З початком пандемії 70% працівників готельної індустрії були звільнені або відправлені у вимушену відпустку. Майже 1,6 мільйона працівників готельної галузі не працюють і втрачають 2,4 мільярди доларів заробітної плати щотижня через кризу, за даними Oxford Economics.

Міжнародна готельна індустрія опинилася в безпрецедентній ситуації: велика кількість готелів і курортів у кожній окремій країні були змушені закритися через впроваджені карантинні заходи для боротьби з COVID-19. Таким чином, пандемія COVID-19 кинула виклик керівництву провідних готелів переосмислити спосіб використання доступних для них технологій.

Цифрові та технологічні нововведення, такі як використання чат-ботів для бронювання, голосові помічники, роботи-дворецькі, використання QR-кодів мають сформувати новий туристичний досвід проживання у готелях. Хороша новина полягає в тому, що технологічні інновації матимуть коротший термін виходу на ринок, оскільки все більше і більше лідерів галузі звертаються за допомогою до програмних рішень для управління інноваціями.

Деякі готелі вже застосовують голосових помічників та роботів для обслуговування номерів, що в даній ситуації є більш безпечною альтернативою. Голосові помічники забезпечують гостей інформацією, важливою для їхнього перебування, замінюють рекомендації консьєржів та приймають запити на обслуговування, тоді як роботи – це повноцінна частина команди, яка доставляє вино, рушники, продукти та інше для гостей, які віддають перевагу безконтактним доставкам.

Крім того, готелі переходять на безконтактні рішення з допомогою QR-кодів, щоб мінімізувати контакт гостей з персоналом. QR-коди можна використовувати для замовлення їжі в номер, зворотного зв'язку та навіть для аналізу того, що подобається та не подобається гостям. Також за допомогою QR-коду гості можуть дізнатися, коли готель востаннє прибирали.

Нові гігієнічні стандарти наразі мають бути недобровільними, а обов'язковими у кожному готельному закладі. Американська асоціація готелів

та помешкань випустила загальногалузеві стандарти «Безпека». Багато готельних груп та асоціацій по всьому світу також випустили подібні правила.

Кнопки ліфтів, ручки дверей, меблі, вимикачі, пульти дистанційного керування та інші предмети, до яких часто торкаються, повинні бути належним чином очищені та дезінфіковані після кожного використання. Маски для обличчя та дезінфікуючі засоби для рук завжди повинні бути в наявності у гостей.

У відповідь на пандемію коронавірусу готельні бренди по всьому світу оголошують про нові програми прибирання, щоб заспокоїти гостей, напередодні відновлення індустрії гостинності. На підтримку цього руху провідна текстильна компанія «Vision Support Services» представила програму обробки білизни «Більше ніж чистота». Понад два роки «Vision» випробовує та тестує інноваційну антимікробну технологію фірми «Micro-fresh», яка застосовується до подушок та ковдр на місці виробництва. Ця ефективна і довговічна антимікробна технологія захищає постільну білизну від поширення коронавірусу, вбиваючи більше 80% бактерій, ніж необроблений текстиль, і має до 99,99% ефективності проти шкідливих патогенних мікроорганізмів.

Готельний ланцюг «Hilton» розробив політику безпеки спільно з командою з профілактики та контролю інфекцій «Mayo Clinic», а також використовує електростатичні розпилювачі та ультрафіолетове світло для дезінфекції поверхонь та предметів.

Таким чином, для того, щоб вийти з туристичної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, з мінімальними втратами готелям необхідно запроваджувати у своїй діяльності цифрові та технологічні нововведення, щоб мінімізувати контакти гостей з персоналом, та дотримуватись нових гігієнічних стандартів, щоб зробити перебування у готелі більш безпечним.

Список використаних джерел:

1. <https://str.com/>
2. <https://visionsupportservices.com/>
3. <https://www.oxfordeconomics.com/>

Долбнева Д. В.

к.е.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Бовк В. В.

студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Досвід провідних світових корпорацій показує, що проектний менеджмент став загальною нормою поведінки в діяльності всіх успішних та перспективних підприємств. В сучасних умовах розвитку соціальної та економічної сфер діяльності підприємств України великої актуальності набуває питання визначення ролі і значення обліково-аналітичного забезпечення управління проектами, що полягає в отриманні та аналізі необхідних для управлінських рішень інформаційних ресурсів. Важливим при цьому є повнота та точність сформованої у системі обліку, аналізу та аудиту інформації, а також контроль та регулювання даного процесу.

Під інформаційним забезпеченням управління проектами розуміється якісне інформування співробітників підприємства чи окремих його підрозділів, які задіяні в сфері менеджменту проектами, з допомогою використання динамічної системи отримання, переробки зберігання обліково-аналітичних даних та їх подальшого перетворення на точну, актуальну, вірогідну, своєчасну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність проекту залежить від якості управління ним, яка потребує постійного та оперативного подання інформації про здійсненні фінансово-господарські операції, їх зміст, характеристики та обсяг, про наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси і їх застосування.

Головними завданнями процесу управління проектами підприємства є [3]:

- 1) розгляд операцій підприємства за встановленими напрямками;
- 2) облік господарських операцій на основі системи бухгалтерського

обліку з урахуванням нефінансових показників;

3) моніторинг за користуванням матеріальними та нематеріальними ресурсами, точність запису всіх операцій на етапах планування, достовірність поданих даних;

4) планування перспективного розвитку підприємства та його складових елементів;

5) створення аналітичних бюджетів як джерел акумулювання планової та бухгалтерської інформації [4].

Основним джерелом інформації для цього виступають:

1) дані обліку, які систематизуються під час формування звітності;

2) результати аналізу, проведеного на основі показників звітності;

3) висновки аудиторів (внутрішніх і незалежних), сформовані за результатами аудиту фінансової звітності.

Важливе значення такої інформації проявляється не тільки у процесі аналізу та оцінки ефективності реалізації проекту, але і для підсумовування отриманих результатів в розрізі усього підприємства [1].

Суть обліку, у контексті даного питання, полягає в інформаційному забезпеченні управління проектами, що створює умови для якісного вирішення функціональних завдань і гарантує використання керівництвом (менеджерами) підприємства актуальної та достовірної інформації про наявний статус кожного окремого проекту та господарські операції в цілому.

Бухгалтерська інформація має дати відповідь на такі запитання у ході реалізації та управління проектами:

– як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;

– як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту;

– як краще розпорядитися власними коштами;

– як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;

– як створити команду працівників для реалізації проекту;

– як мотивувати персонал до ефективної діяльності;

– як уникати конфлікту в команді проекту.

Виходячи з цього, головними функціями обліку в процесі управління проектами є оперативне збирання та обробки цілісного масиву комерційної, виробничої та фінансової інформації про діяльності підприємства (його підрозділів), правильне визначення кошторисної вартості проекту, надання зацікавленим сторонам актуальної обліково-аналітичної інформації про фінансовий стан та наслідки роботи підприємства.

Також облік відображає необхідні затрати організації на реалізацію проекту, подальші капіталовкладення та фінансування.

Основними вимогами, які ставляться до процесу формування обліково-аналітичного забезпечення управління проектами, на нашу думку, є:

- окреслення структурних, технологічних та організаційних елементів виробництва;
- активна взаємодія структурних підрозділів підприємства в сфері бухгалтерських відносин;
- встановлення точного об'єму обліково-аналітичних робіт;
- раціональний поділ завдань між співробітниками бухгалтерії, фінансового (планово-економічного) відділу, відділу внутрішнього аудиту;
- чітке дотримання співробітниками вищевказаних підрозділів діючих положень законодавства та інструкцій з питань бухгалтерського обліку, проведення аналізу та аудиту показників фінансової та іншої звітності [2].

Система обліку та аналізу відіграє одну з основних ролей в продуктивному функціонуванні системи управління проектами, гарантуючи взаємодію підрозділів та реагуючи на можливі та наявні екзогенні та ендогенні зміни. В зв'язку з дефіцитом потрібного обліково-аналітичного підґрунтя українські організації часто стикаються з тим, що фінансові результати формуються з помилками або ж до створення елементів системи відносяться досить формально. Наслідком є ускладнена перспектива майбутнього розвитку, послаблення конкурентоспроможності, що може призвести і до банкрутства.

У свою чергу облік і аудит забезпечують ефективне та раціональне

прийняття управлінських рішень щодо певного проекту, однак потрібно враховувати й розвиток сучасних умов, норм, стандартів щодо інформаційної забезпеченості, трансформаційні процеси, зростання корисності економічно спрямованої інформації, що пов'язане з отриманням оптимального переліку показників первинної звітності та розрахункових показників економічної ефективності діяльності організацій.

Раціоналізація процесу обліково-аналітичного забезпечення управління проектами передбачає створення таких умов, при яких він забезпечуватиме своєчасне виконання необхідних завдань в плануванні, моніторингу та керуванні проектами при мінімальних затратах матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Зростання потреб у якісних та кількісних властивостях інформаційного забезпечення управління проектами сприяють оновленню кваліфікаційних характеристик співробітників бухгалтерських, планово-економічних та аудиторських підрозділів, керівного персоналу і менеджерів підприємства.

Отже, інформація, яка формується у системі обліку, аналізу та аудиту є основним джерелом інформаційного забезпечення розробки, реалізації проекту та управління ним. Відсутність необхідного обліково-аналітичного забезпечення на підприємстві призведе до того, що воно або формуватиме дані про проекти недостовірно, або цей процес буде формальним.

Список використаних джерел

1. Юрчук В. Облікові процедури та інструменти в управлінні проектами. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287919829.pdf>.
2. Даньків Й.Я., Лучко М.Р., Остап'юк М.Я. Стандартизація обліку і аудиту: [навч. посіб., 2-ге вид., випр. і доповн.] – К. : Знання, 2004. 310 с.
3. Фатенок-Ткачук А.О., Бурачок І.В. Теоретичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління проектами. [Причорноморські економічні студії](#). 2017. Вип. 24. С. 260-264.
4. Глух Н.В. Управління проектами: місце та роль обліку та аналізу. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. № 45. С. 72-76.

Єсауленко В.А.

Магістрант

ХНТУСГ імені Петра Василенка

Краля В.Г.

к.е.н., доцент

ХНТУСГ імені Петра Василенка

РІЗНОВИДИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЧИННИКИ ЇХ ФОРМУВАННЯ

Функціональні призначення, роль та завдання органів управління персоналом в діяльності підприємств зазнають постійних змін у відповідності до рівня розвитку країни. У той час як на початку ХХ ст. органи управління персоналом підприємства були допоміжними підрозділами, основними функціями яких був облік і документування руху персоналу (прийом на роботу, звільнення з роботи, відпустки тощо), то сьогодні орган управління персоналом підприємства стає потужним структурним підрозділом, центром, в якому увагу зосереджено на вирішенні комплексу економіко-соціальних питань, пов'язаних з управлінням персоналом підприємства. Місце органу управління персоналом в сучасних підприємствах визначене особливим характером поставлених до виконання завдань.

Як зазначають науковці та практики існуючі на підприємствах служби з кадрової роботи своїми темпами розвитку та діяльності не відповідають вимогам ринкового середовища на переважній більшості підприємств. Основним їх призначенням є прийняття та звільнення працівників, оформлення відповідних кадрових документів. Також спостерігається проблема відсутності системи науково обґрунтованого дослідження здібностей, основ професійного і кадрового розвитку персоналу у відповідності до професійно-кваліфікаційних компетенцій. Структурне наповнення підрозділів з управління персоналом, їх склад і рівень винагороди за виконану роботу працівниками не відповідають програмам державної кадрової політики, підготовка фахівців по роботі з управління персоналом здійснюється на невідповідному рівні.

Основним структурним підрозділом з управління персоналом – органом управління персоналом підприємства – в сучасних умовах є застосування відділу кадрів, завданням якого керівництво вбачає прийняття та звільнення співробітників, забезпечення процесу навчання, у випадку потреби, здійснення кваліфікаційної підготовки та перепідготовки кадрів. При цьому упущено приділення уваги процесам інформаційно-методичного забезпечення, функціонального координування управління персоналом, розвитку, створенню комфортних умов праці; робота відділів кадрів здійснюється відокремлено від процесів підрозділів з організації праці та оплати праці, формально координується підрозділами охорони праці та техніки безпеки, частково регламентована роботою юридичного підрозділу тощо.

Задля систематизації різновидів органів управління персоналом підприємства пропонуємо здійснити їхню типологізацію за низкою ознак:

- за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства;
- за рівнем управління;
- за джерелом формування;
- за підходом до управління;
- за інноваційністю управління.

Так, за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства вважаємо за доцільно класифікувати органи управління персоналом підприємства на:

- а) одноособові (управління персоналом підприємства здійснює лише одна особа на підприємстві – директор / власник / керуючий);
- б) багатоособові (управління персоналом підприємства здійснює структурний підрозділ з двох і більше осіб – відділ кадрів, відділ управління персоналом, кадрова служба, відділ кадрового забезпечення тощо – відповідно до організаційної структури підприємства).

За рівнем управління орган управління персоналом підприємства вважаємо за доцільно класифікувати на:

а) головний (особа або група осіб (директор / власник / керуючий), що здійснюють стратегічне управління персоналом підприємства);

б) виконавчий (особа, група осіб, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів, що здійснюють тактичне управління персоналом підприємства).

За джерелом формування доцільно розподілити органи управління персоналом на:

а) із залученням нових працівників (в тому числі, із забезпечення відповідної кваліфікації нових працівників та їхньої відповідності умовам праці);

б) із залученням наявного персоналу (організування діяльності, забезпечення підвищення кадрового потенціалу, оцінювання та контролювання результатів роботи та досягнення поставлених цілей, мотивування персоналу тощо).

За підходом до управління усі органи управління персоналом вважаємо за доцільне класифікувати на:

а) реактивні (управління персоналом здійснюється шляхом реагування на поточну ситуацію, вплив чинників, зміни умов господарювання шляхом їхнього урахування та пристосування до нових умов діяльності підприємства, що вимагає змін в персоналі (як кількісних, так і якісних));

б) проактивні (управління персоналом здійснюється «на випередження» – орган управління персоналом прогнозує ситуацію на ринку і вносить зміни в організування персоналу підприємства ще до моменту настання цих змін з метою утримання лідируючих позицій підприємства на ринку).

І зрештою за інноваційністю управління вважаємо за доцільно класифікувати органи управління персоналом підприємства на:

а) традиційні (використовують в управлінні персоналом звичні засоби, методи та інструменти управління);

б) інноваційні (використовують в управлінні персоналом, крім звичних, також й інноваційні засоби, методи та інструменти управління).

Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства буде корисною для вибору механізму організування роботи органу управління персоналом підприємства на конкретному підприємстві, а також дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом на різних підприємствах за певними ознаками задля здійснення порівняльного аналізування результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності їхньої роботи загалом, тобто уможливить співставлення їх між собою задля формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Результати досліджень показали, що ефективність організування органу управління персоналом підприємства майже на 40% залежить від стратегії розвитку діяльності підприємства, стратегії управління підприємством та типу політики по роботі із кадрами, приблизно на 10% – від освітньої діяльності у сфері управління персоналом та стану вітчизняного ринку працевлаштування, приблизно на 30% – від джерел пошуку, формування, кадрового забезпечення та використовуваних методів пошуку, підбору і відбору персоналу, і майже на 20% – від системи якості та стандартів інформаційно-технічного і кадрового забезпечення роботи з персоналом підприємства та інших факторів

Жмай А. В.

Член правління

*Общественная организация «Молодежная организация «Энектус»
при Одесском национальном университете имени И. И. Мечникова»*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ СЕМИ РАДИКАЛОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В XXI веке значительное внимание как на макро-, так и на микроуровне уделяется человеческому капиталу. Количественные и качественные показатели эффективности деятельности предприятия сегодня во многом зависят не от характеристик оборудования, но от характеристик персонала, который этим оборудованием управляет.

Понятие «человеческий капитал» появилось в середине XX века во многом благодаря работе американских экономистов Т. Шульца и Г. Беккера [1, 2]. В самом простом виде в него включают здоровье, интеллект, знания, качество жизни, а также качественный и производительный труд.

Однако сам факт наличия человеческого капитала, будь то в качественном или количественном измерении, не является определяющим фактором, гарантирующим процветание. Способность эффективного управления и использования человеческого капитала выступает ключевым фактором, определяющим экономический потенциал компании или государства [3].

В современном мире при отборе, подборе и управленческом сопровождении персонала в организации используются различные инструменты: типология Майерс-Бриггс, модель DISC и др. На наш взгляд, ещё одним способом повышения эффективности управленческой деятельности может быть применение методики семи радикалов, разработанной российским учёным Виктором Викторовичем Пономаренко.

В своей книге «Практическая характерология» он говорит о том, что определяющим фактором в поведении человека является его характер –

«способ адаптации индивидуума к социальной среде» [4, с. 23]. Формируется он как сочетание усвоенных и реализуемых в течение жизни стереотипов, которые в конечном итоге формируют некий индивидуальный набор.

Таким образом, «реальный характер — это коктейль; смесь, микстура из тенденций, определяющих различную стилистику поведения» [4, с. 27]. Именно эти качества Пономаренко и называет радикалами (от лат. radix – «корень»). В своей методике он рассматривает основные семь радикалов: истероидный, гипертимный, шизоидный, паранояльный, эпилептоидный, тревожный и эмотивный.

Психолог и когнитивист Алексей Филатов предложил простые и понятные критерии для сравнения, а также соответствующие им характеристики каждого радикала [5].

1) Чего хочет и на что готов ради этого?

Истероидный: хочет быть звездой и ради этого готов обманывать.

Гипертимный: хочет новых ощущений и ради этого готов к экспериментам.

Шизоидный: хочет быть мессией и ради этого готов быть сумасшедшим.

Паранояльный: хочет денег и ради этого готов манипулировать.

Эпилептоидный: хочет власти и ради этого готов к насилию.

Тревожный: хочет быть уверенным и ради этого готов на всё.

Эмотивный: хочет тепла и ласки и ради этого готов быть послушным.

2) Что любит?

Истероидный: себя и свою уникальность.

Гипертимный: приключения.

Шизоидный: свои идеи и мысли.

Паранояльный: эффективность.

Эпилептоидный: силу и порядок.

Тревожный: своих «тараканов».

Эмотивный: всех.

3) Что ненавидит?

Истероидный: всех, кто лучше него.

Гипертимный: ограничения и стабильность.

Шизоидный: тех, кто не способен их понять.

Паранояльный: всё, что бесполезно.

Эпилептоидный: слабости и хаос.

Тревожный: своих «тараканов».

Эмотивный: тех, кто ненавидит.

4) Кого и почему обманывает?

Истероидный: всех, потому что правда некрасива и неинтересна.

Гипертимный: для удовольствия, потому что правдой его не получить.

Шизоидный: глупых, потому что знать правду достойны не все.

Паранояльный: для манипуляций, потому что правды не существует.

Эпилептоидный: чужих, своим говорит правду.

Тревожный: тех, кого опасается, потому что правду нельзя говорить тем, кто сильнее.

Эмотивный: себя, потому что правда слишком жестока, чтобы её знать.

5) Что является самым главным и почему?

Истероидный: быть на виду и привлекать внимание – без этого не чувствует, что он лучший.

Гипертимный: разнообразие и общение – без этого уходит в депрессию.

Шизоидный: понять, что является самым главным – всё остальное неважно.

Паранояльный: эффективное достижение цели – потому что время не купить.

Эпилептоидный: решить, кто главный – всё остальное вопрос контроля.

Тревожный: найти своё место под солнцем – потому что без этого холодно и страшно.

Эмотивный: разобраться в себе – без этого не знает, на что способен.

6) Как относится к деньгам?

Истероидный: это показатель успеха и уникальности человека.

Гипертимный: это средство для получения новых удовольствий и впечатлений.

Шизоидный: это средство для развития технологий, знаний и творчества.

Паранояльный: это средство для зарабатывания денег.

Эпилептоидный: это средство для получения контроля и власти.

Тревожный: это то, что нужно отложить на чёрный день.

Эмотивный: это средство достижения спокойствия и комфорта.

Это только некоторые характеристики, но даже они позволяют понять, что данная методика может применяться менеджерами на разных уровнях управления.

Например, зная, что истероидный тип любит себя и свою уникальность, можно мотивировать его вручением какой-нибудь грамоты или другого символического поощрения, и обязательно сделать это открыто, так как для этих людей очень важно внимание окружающих.

Определив, что эпилептоидный радикал является ведущим у вашего сотрудника, вы понимаете, что важно стать для него «своим». В таком случае, можно практически не опасаться того, что он будет вас обманывать – более того, это будет ваш надёжный союзник в коллективе.

Обладая информацией о том, что люди с преобладающим шизоидным радикалом не любят тех, кто не способен их понять, вы поймёте, насколько важно тщательно подготовиться и «быть на одной волне» с HR-менеджером или начальником, который относится к этому типу.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что знание методики семи радикалов открывает новые возможности для менеджмента. Так, зная предрасположенность сотрудников к определённому типу работы, можно повысить их эффективность, определить коммуникационные стратегии для каждого из них и так далее.

Однако, как и в случае с другими методиками определения и классификации человеческих качеств, следует быть внимательными и осторожными. Поспешные выводы или некорректно донесённая информация могут, наоборот, негативно отразиться на взаимоотношениях менеджера и персонала.

Список использованной литературы

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – University of Chicago Press; 3rd edition, 1994. – 390 p.
2. Schulz T. Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research / T. Schulz. – New York : The Free Press; London : Collier-Macmillan Limited, 1971. – 272 p.
3. Авдеев Е. В. Сущность и особенности формирования человеческого капитала. *International Agricultural Journal*. №1. 2020. – с. 159-169.
4. Пономаренко В. В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением (методика «семь радикалов»). Ростов н/Д : Феникс, 2006. — 252 с.
5. Профайлинг, нейротехнологии, детекция лжи. URL: <https://proprofiling.com> (дата обращения 13.11.2020).

Жмай А. В.

Член правления

*Общественная организация «Молодежная организация «Энектус» при
Одесском национальном университете имени И. И. Мечникова»*

Ваишкова М. С.

студентка

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ В ЭПОХУ ЧЕТВЁРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Человечество стоит на пороге четвёртой промышленной революции, которую ещё называют индустрией 4.0. Она представляет собой новый уровень развития организации производства: переход к его полной автоматизации, постоянное взаимодействие с внешней средой и управление интеллектуальными системами в онлайн-режиме. Для данного этапа характерны также соединение реального и цифрового мира с помощью системы ИИТ (Industrial Internet of things), переход от системы централизованного промышленного контроля к той, где интеллектуальные продукты определяют этапы производства, а также персонализацию продуктов [1].

Изменения в современном мире происходят с большой скоростью. Появление новых подходов к организации процесса производства влечёт за собой постепенное исчезновение старых профессий. Параллельно с этим индустрия 4.0 нуждается в модернизации некоторых существующих профессий и создании так называемых профессий будущего, требующих от людей освоения ряда навыков.

В отчёте Международного экономического форума 2020 года на основе опроса работодателей были выделены группы навыков, спрос на которые стремительно растёт. К ним относятся: критическое мышление и анализ, решение проблем, самоменеджмент, работа с людьми, управление и коммуникация, использование и развитие технологий, основные знания и физические способности [2]. Рассматривая более детально вышеперечисленные категории, можно выделить перечень навыков, которые в ближайшие годы

необходимо будет освоить людям, чтобы быть конкурентоспособными на рынке труда в эпоху четвёртой промышленной революции.

Первое, что нужно развивать работникам, это аналитическое мышление и инновационность. С развитием технологий стало возможным с молниеносной скоростью обмениваться информацией, ускорилось течение процессов, усложнились взаимосвязи между ними. В связи с этим важно уметь быстро и правильно анализировать окружающие изменения, понимать их суть, причины, видеть возможные последствия. Большое значение также имеет инновационный и комплексный подход к решению проблем, то есть умение находить и устранять истинную причину, а не бороться с последствиями. К примеру, если магазин не приносит желаемой прибыли, можно сделать вывод о плохой работе продавцов и бесконечно их менять, а можно проанализировать всю работу сети [3]. Во втором случае шансы достичь желаемого результата увеличиваются в разы, так как управленец в ходе анализа сможет найти ту самую неисправную шестерёнку, которая замедляет работу всего механизма. Комплексный подход, помимо упомянутого, включает в себя решение сложных задач путём их дробления на более мелкие. Таким образом, должно внимание уделяется всем мелким аспектам, что в конечном итоге обеспечивает более качественный результат.

Вторым навыком является способность к обучению в течение всей жизни, выбор собственной образовательной траектории и построение стратегии. Схема, по которой обучались и осваивали профессию предыдущие поколения (школа — колледж или вуз — работа), стала неактуальной в современных реалиях. Сейчас, чтобы оставаться хорошим специалистом и ориентироваться в динамичной среде, нужно постоянно совершенствоваться в профессиональном плане, стараться не отставать от тенденций. Если ранее эта инициатива в основном исходила от правительства и работодателей, то теперь её должны активно проявлять и сами сотрудники. Самостоятельное обучение должно красной нитью проходить через всю жизнь человека. Это могут быть как книги и курсы, так и чтение новостей, просмотр небольших образовательных видео, проявление интереса к тенденциям на рынке труда. Главное — следовать

выбранной образовательной траектории и корректировать её при необходимости.

Критическое мышление является третьим навыком, который стоит развивать. Безусловно, во все времена ценилось умение объективно смотреть на вещи, при необходимости подвергать получаемые сведения сомнению и перепроверять их, выделять наиболее важные аспекты среди общей массы фактов. Но сейчас ценность навыка критического мышления увеличилась в разы. Это связано, в первую очередь, с широким распространением Интернета. Его пользователи ежедневно сталкиваются с огромными объёмами информации: новостной, образовательный, информационный и развлекательный контент, реклама, социальные сети, — всё это репрезентует различные точки зрения и подходы к изучению того или иного явления, может давать как объективную, так и субъективную оценку событиям, отстаивать интересы разных людей или сообществ, проливать свет на что-либо или вводить в заблуждение, нести ценность для потребителя или являться белым шумом. Соответственно, чтобы эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, сотрудники должны уметь быстро отсеивать ненужную информацию. Овладение навыком критического мышления ускоряет процесс решения проблем, который требует сбора и обработки большого объёма данных. Также это делает его более осознанным и результативным, снижает вероятность допущения ошибок и выбора неверного направления.

В эпоху индустрии 4.0 важно владеть таким сочетанием навыков, как креативность и инициативность. Первый нужен для генерации новых идей, помогающих оптимизировать организационные и производственные процессы, что автоматически создаёт преимущества их автору. Проявление инициативы позволит отстоять и воплотить идеи в жизнь, заставить руководство заметить и выбрать именно их среди десятков, а может и сотен других предложений. Тут также вступают в игру владение ораторским искусством и умение аргументировать жизнеспособность своих проектов. В процессе поиска и структурирования аргументов в пользу реализации идеи автор имеет

возможность удостовериться, что не упустил важных моментов, либо исправить незамеченные ранее ошибки. А хорошо поставленная речь и умение держать себя во время презентации добавляют убедительности сказанному. Инициативность, применение навыков аргументации и ораторского мастерства создают дополнительное конкурентное преимущество над людьми, обладающими только креативным мышлением.

Навыки лидерства и социального влияния помогают определять социальный вектор, вести за собой людей и таким образом достигать цели, поставленные перед командой, отделом, компанией. Умение быть лидером является важным и в то же время сложным. Нужно уметь находить подход, брать во внимание интересы и взгляды определённого количества людей, которые в эпоху стремительных трансформаций могут очень отличаться. Человек, способный справиться с такой задачей, является ценным и востребованным сотрудником.

Навыки коммуникации, ведения переговоров и решения конфликтов тесно переплетаются между собой. Овладеть ими важно для эффективного взаимодействия с коллегами, партнёрами, руководством и прочими субъектами, непосредственно связанными с профессиональной деятельностью специалиста.

Работа в мире бесконечных, стремительных изменений и неопределенности требует больших эмоциональных и физических затрат. Поэтому современные специалисты нуждаются в развитии навыков устойчивости, гибкости и стрессоустойчивости. Способность оставаться организованным, когда вокруг царит хаос, высоко ценится работодателями. В данном случае наличие образования не является однозначным показателем устойчивости. Здесь весомую роль играет именно практический опыт, когда из множества неоднозначных вариантов решения проблемы нужно выбирать один. Для того чтобы успешно справляться с учебой, нужно уметь решать задачи, у которых есть правильные ответы и четкие сроки решения. Однако для того чтобы быть взрослым человеком, способным мыслить с опережением,

необходимо уметь думать и действовать даже (и особенно) в условиях неопределенности [4].

Что касается стрессоустойчивости, умение сотрудников сохранять самоконтроль в стрессовых ситуациях приносит пользу не только компании в целом, но и им самим, так как это ограждает организм от негативного влияния стресса. Следующий навык напрямую связан со спецификой четвертой промышленной революции. Он заключается в умении пользоваться технологиями, а также создавать их, проводить мониторинг и контроль. Компании активно внедряют новые технологии, автоматизируя процессы. В связи с этим упомянутый выше навык превращается из желаемого в жизненно необходимый.

Несмотря на то, что на данный момент немало предприятий в Украине работают по старым установкам, также большое их количество переходит на путь автоматизации, ступая на порог эпохи новой индустрии. Гонка за долей рынка, стремление не оказаться за бортом, вынуждает первых постепенно менять свои подходы в пользу инноваций или же прекращать своё существование. Сотрудникам любых сфер деятельности, абитуриентам и даже ученикам старших классов уже сейчас стоит задумываться над тем, как стать востребованными специалистами будущего, осознавая тот факт, что наработанные ранее схемы построения карьеры уходят в прошлое.

Список использованной литературы:

1. Industry 4.0: the fourth industrial revolution. URL: <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/> (дата обращения 13.11.2020).
2. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата обращения 13.11.2020).
3. Будущее близко: ТОП-10 навыков, которые будут цениться на рынке труда. URL: <https://kiev.grc.ua/article/22909> (дата обращения 13.11.2020).
4. Джей, М. Важные годы: почему не стоит откладывать жизнь на потом. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.

Жмай А. В.

Член правления

*Общественная организация «Молодежная организация «Энектус» при
Одесском национальном университете имени И. И. Мечникова»*

Рахими А. М.

студентка

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ АРХЕТИПОВ К. Г. ЮНГА

В своей автобиографии «Карьера менеджера» Ли Якокка пишет: «Основой любого бизнеса являются люди, продукт и прибыль. На первом месте – люди. До тех пор, пока у вас не будет хорошей команды, вам мало что удастся сделать с двумя остальными аспектами» [1]. На сегодняшний день значительное внимание при изучении менеджмента уделяется персоналу как основному ресурсу для достижения целей в организации. Именно качественная координация деятельности людей, их мотивация являются движущей силой прогресса и позволяют достигать намеченные организационные цели.

В ходе развития теории менеджмента стало очевидно, что для побуждения людей эффективно выполнять свою работу недостаточно лишь финансового вознаграждения. Менеджеру необходимо использовать и другие способы мотивации, при этом рассматривая каждого сотрудника как личность. Поскольку разные сотрудники стремятся к разным благам, в зависимости от своих психологических и культурных особенностей, то менеджер должен осознавать их потребности для определения правильного подхода.

Г. К. Юнг является автором одного из самых значимых открытий XX века — феномена коллективного бессознательного, которое представлено архетипами, унаследованными от предков. Человеческий разум К. Юнг разделяет на три слоя: 1. Эго (сознание) — это слой, понятный каждому, содержащий наши мысли, воспоминания и чувства. 2. Личное бессознательное (подсознание) — глубокий слой, где хранятся образы и эмоции, которые были вытеснены из первого слоя. 3. Коллективное бессознательное — это самый

глубокий слой, который содержит общие для всех людей мысли и чувства. Именно он содержит в себе архетипы, наборы психологических установок, которые формируют негласные правила для остальных слоев разума [2].

Таким образом, архетипы коллективного бессознательного активно воздействуют на личное бессознательное, что, в свою очередь, влияет на формирование сознания индивидуума. Результат данного взаимодействия может быть, как положительным так негативным. Ю. А. Александров подтверждает, что коллективное бессознательное может оставаться годами под уровнем сознания, влияя на творчество и поведение человека [3, с. 227].

К. Юнг выделил два вида восприятия информации: логическое (Т) и эмоциональное (F), а также два вида принятия решения: сенсорное (S) и интуитивное (N). Кроме того, он ввел две установки человеческой психики: экстраверсия (E, мотивирующая сила принадлежит объектам внешнего мира) и интроверсия (I, мотивация из самого субъекта), которые отображают, как мы взаимодействуем с миром и куда концентрируем свою энергию. Юнг показал, что архетипы являются отражением нашего восприятия информации извне [4]. Для каждого характерны все эти установки, а значит, и базовые архетипы, но степень их проявления разная и зависит от различных факторов: интеллектуального развития, воспитания, уровня социализации и т.д.

В результате комбинации данных психических установок, типов восприятия и принятия решений К. Юнг выделил восемь базовых архетипов.

1. Правитель (ES) — это человек, который стремится держать все под контролем. Энергичный, ответственный, организованный, всегда следит за своим имиджем. Его главными потребностями является высокий статус и создание успешного проекта или компании [5]. Лучшей мотивации для «Правителя» будет прилюдное признание его заслуг. Руководство также может поручить ему управление каким-то проектом, что позволит удовлетворить его главную потребность. Для него также важно доверие руководства и повышение его кандидатуры по карьерной лестнице. Признание его авторитета и заслуг мотивирует добиваться больших результатов в дальнейшем.

2. Герой (ET) —пытається доказать свою ценность благодаря отваге и принятию решений в критические для организации моменты. «Герои», как правило, компетентны, предприимчивы и дисциплинированы. Главной целью таких сотрудников является желание стать максимально компетентным, а также своими силами совершенствовать мир [4]. На основе теории Э. Шейна для них можно применять несколько методов мотивации [6]. Во-первых, можно записать их на обучающие курсы повышения квалификации и тренинги, а также отправлять в командировки для приобретения нового опыта. Во-вторых, руководитель может поручать им выполнение новых, рискованных и трудновыполнимых задач. Такой метод мотивации не только поднимет самооценку сотрудников, но и позволит задействовать их в критические для организации моменты.

3. Мудрец (IT) — это, как правило, человек, который стремится использовать свои знания и интеллект, чтобы понять мир и быть экспертом. Такой сотрудник всегда рассуждает логично, самоуверенный и не склонен к проявлению эмоций. Будучи «технарем» по натуре, вся его деятельность четко регламентирована и структурирована. Предпочитает работу, связанную со сбором и анализом точной информации. При этом такие сотрудники известны как хорошие советчики, поскольку способны находить решение даже в самых сложных вопросах. Прекрасным способом мотивации является наличие обратной связи: подчиненный знает, что его знания важны, и с удовольствием презентует руководству свои инновационные идеи. Также улучшение условий труда означает повышение его ценности как работника [5].

4. Ребёнок (EN) — это человек, который видит прекрасное там, где другие не замечают. Он живет в гармонии со своим внутренним «Я», оптимист, творец, всегда готов к экспериментам и играм. Такому человеку подходит работа, где он сможет проявить свой творческий потенциал и корпоративный патриотизм. Прекрасной мотивацией будет организация не только совместного труда, но и досуга: спортивные соревнования, пикники и т.п., что повысит сплоченность персонала. Также ему важно принимать участие в работе, которая

требує творчого і креативного підходу. Наприклад, керівник може залучити такого співробітника в створення нових продуктів. Привлекая його к різним творчим проектам, робота стає для нього своєрідною грою. Слід зауважити, що їх не можна обмежувати жорсткими рамками. Приємним бонусом для архетипа «Ребёнок» може бути наявність гнучкого графіка [5].

5. Любовник (EF) — архетип, для якого характерна надмірна емоційність. Желает завжди бути в центрі уваги і виробляє яскраве враження, тому особливу увагу приділяє своєму зовнішньому вигляду. Старается бути привабливим для всіх, навіть в шкоду собі. Радий виконанню завдань, пов'язаних з PR і рекламою. Важливим стимулом для нього будуть компліменти, як від вищестоящого керівництва, так і від колег [4].

6. Славний малий (IF) — архетип, для якого дуже важливі його взаємини з оточуючими і сімейні цінності. Йому потрібно відчувати свою належність к колективу, відповідати йому, щоб не бути відкинутим. У таких співробітників дуже розвинуто почуття емпатії і реалізму. «Славний малий» з задоволенням займається будь-якими роботами в сфері HR-менеджменту, а також хороший в спілкуванні з клієнтами [4].

7. Іскатель (IN) — людина, який прагне знайти індивідуальність, свободу і своє призначення в житті. Такі співробітники дуже амбіційні, самостійні, мають розвинуту інтуїцію і завжди перебувають в пошуку за чимось більшим. Предпочитають нестандартні ідеї і новаторські підходи для вирішення завдань, зміну обстановки, а також люблять філософствувати [5]. Вони з задоволенням займаються маркетинговими дослідженнями і стратегічними розробками нової продукції. «Іскатели» завжди готові відправитися в командировку, а також віддають перевагу рутинній роботі в офісі фриланс, що дозволяє їм часто змінювати обстановку.

8. Хранитель (IS) — співробітник, який цінує стабільність і затишок. Для нього важливо створення комфорту, дотримання традицій і правил в організації. Такі співробітники консервативні і віддають перевагу уникненню стресів. Вони завжди прагнуть допомогти своїм колегам і захистити їх. Для «Хранителя»

важна стабільна робота на довгий період, а новаторські підходи для них не характерні. З теорії мотивації Е. Шейна випливає, що їх краще призначати на систематичну, нерисковану роботу, або ж на проекти, але довготривалі, які дозволять забезпечити відчуття стабільності [6].

Таким чином, менеджер при виборі способу мотивації повинен враховувати індивідуальні особливості співробітника. На основі досліджуваних Юнгом архетипів і психологічних установок керівник здатний вибрати правильний підхід до кожного, що дозволить в повній мірі розкрити його потенціал.

Однак слід зазначити, що архетипи не можуть достовірно описувати поведінку людини, оскільки на їх проявлення впливає життєвий досвід, культурні і соціальні фактори. Тому ці дані дослідження можуть лише сприяти структурізації і спрощенню роботи менеджера.

Список використаної літератури

1. Яковка Л. Кар'єра менеджера. Мінськ: ПОППУРИ, 2001. 384 с.
2. Юнг К. Г. Архетипи і колективне несвідоме. Москва: Видавництво АСТ, 2019. 496 с.
3. Психофізіологія. Підручник для ВНУ / Під ред. Ю. І. Александрова. СПб : Пітер. 2001. 496 с.
4. Курч А. Влада над собою — вища влада! URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?4598> (дата звернення 13.11.2020).
5. Лос Ю. Архетипи — сучасний підхід. URL: <https://my-type.ru/arhetypes> (дата звернення 13.11.2020).
6. Дернова В. Психологічна мотивація, на прикладі доктора Едгара Шейна. Академічна публіцистика. Уфа, 2017. с. 133-138.

Жмай А. В.

Член правления

*Общественная организация «Молодежная организация «Энектус» при
Одесском национальном университете имени И. И. Мечникова»*

Филатова М. А.

*Студентка II курса специальности «Менеджмент»
экономико-правового факультета*

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ TIME-TO-PROFIT ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПО РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ

Скорость вывода на рынок и продвижения нового продукта сегодня является одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и важным критерием успеха. Предприятие, которое быстрее выходит на рынок с новым товаром, имеет возможность удерживать стабильный уровень сбыта или увеличивать его.

Запуск новых продуктов или услуг — один из стратегических способов обеспечения устойчивости организации при условии, что он хорошо организован для обеспечения возврата инвестиций. Поскольку способы удовлетворения потребностей и вкусы потребителей меняются, растут требования к характеристикам товаров, а конкуренция на рынках обостряется, то необходимо удовлетворять их запросы с целью сохранения приверженности постоянных потребителей и привлечения новых.

Проект освоения нового продукта — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на поиск идеи нового продукта, отладку технологического процесса производства продукции, изготавливаемой в организации впервые или отличающейся от выпускаемой ранее какими-либо признаками, а также разработку системы сбыта новой продукции в условиях временных и ресурсных ограничений [1].

Управление проектами — это выполнение ряда последовательных действий, который включает в себя:

- инициацию проекта;

- постановку четких и понятных целей;
- планирование;
- исполнение задач и контроль;
- уравнивание проектных ограничений;
- подбор и общение с командой проекта;
- завершение проекта.

Существует две концепции управления проектами по разработке новых продуктов: Time-To-Market и Time-To-Profit.

Time-To-Market (время выхода на рынок) — это время, которое затрачивает компания от момента создания продукта до того, как он будет выставлен на продажу. То есть при такой концепции проект по разработке новых товаров ограничен сроками, которые предполагают реализацию стадии завершения проекта только при условии, что продукт выведен на рынок. Недостатком такого подхода является отсутствие оснований для суждений об успешности данного проекта. Концепция Time-To-Market не учитывает, как будет продаваться товар, будут ли удовлетворены заказчики и потребуются ли изменения продукта.

Исходя из этого возникла необходимость существования другой концепции — Time-To-Profit. Она предполагает, что сроки проекта по разработке нового продукта должны быть ограничены временем возврата инвестиций, то есть должен учитываться период окупаемости.

Создателем концепции Time-To-Profit является Эдвард Ферн, который изучал первую концепцию — Time-To-Market. В ходе этих исследований ученый заметил, что множество компаний, которые сумели выйти на рынок со своим новым продуктом быстрее конкурентов, получили значительный выигрыш, но в то же время большинство из этих компаний впоследствии обанкротились. Исходя из этого, можно определить главную идею концепции Time-to-Profit — чтобы обеспечить достаточно высокую скорость возврата инвестиций и сократить период окупаемости, необходимо ориентироваться на

индивидуальные запросы потребителей и, в соответствии с ними, производит необходимые конечному потребителю товары и услуги.

Концепция Time-to-Profit предполагает определение рамок срока проекта по разработке нового товара исходя из срока окупаемости, то есть времени, необходимого для возмещения стоимости инвестиций. Период окупаемости — это время, в течении которого инвестиции достигают точки безубыточности. Показатель срока окупаемости, как правило не учитывает инвестиционные риски — это наиболее существенное ограничение данного показателя.

Классическая теория управления проектами предполагает, что менеджер проекта или команда, ведущая проект, определяют, что, когда и кем должно быть выполнено. Это означает, что классический проектный менеджмент предполагает вертикальную иерархию. Концепция Time-to-Profit предлагает членам проектной команды (а иногда и клиентам) работать не только в индивидуальном порядке, но и коллективно, больше опираясь на сетевую модель взаимодействия. В таком случае роль проектного менеджера будет заключаться в том, чтобы помогать участникам проекта взаимодействовать друг с другом, находить общий язык и избегать конфликтов [2].

Проект в концепции Time-To-Profit предполагает некую модификацию фаз проекта. Исходя из этого Эдвард Ферн построил систему разработки новых продуктов, где отказался от классических фаз. Эта система носит название «Парадигма 10 P» и базируется на 10 принципах [3]:

1. Позиционирование (positioning) — определение концепции товара, отличающейся от концепции конкурентов.
2. Планирование (planning) — постановка целей и задач с распределением ресурсов для организации процесса разработки нового товара.
3. Партнерство (partnering) — коммуникации с заинтересованными сторонами с целью получения стратегических выгод.
4. Производство (producing) — организация производственного процесса по изготовлению новых товаров.

5. Процессы (processing) — определение дополнительных бизнес-процессов для успешного вывода товара на рынок.
6. Упаковка (packaging) — разработка дизайна и стиля упаковки, которая сможет обеспечить узнаваемость товара.
7. Ценообразование (pricing) — определение цены, обеспечивающей рентабельность предприятия и удовлетворяющей потребителей.
8. Продвижение (promoting) — выбор каналов сбыта и необходимых маркетинговых операций для проникновения на рынок.
9. Размещение (placing) — выбор точек продаж нового продукта.
10. Удовлетворение потребителей (pleasing) — соответствие нового товара потребительским ожиданиям и вкусам.

Важно учитывать все принципы при разработке нового продукта. Это даст возможность обеспечить концепцию продукта, которая будет отличаться от концепции конкурентов; организовать последовательный процесс разработки продукта; определить необходимые ресурсы и эффективно их распределить; определить цену, приемлемую для потребителей; успешно проникнуть на рынок и в конечном итоге получить прибыль.

Критерием успешности проекта по созданию нового продукта не может быть только вывод нового товара на рынок. В соответствии с концепцией Time-To-Profit, необходимо максимально удовлетворить индивидуальные запросы потребителей, обеспечить продажи нового товара, чтобы данный проект окупился. Сегодня целью управления проектами по созданию нового продукта является не только завершение проекта в срок и в рамках бюджета, но и обеспечение успеха на рынке. Менеджер проекта в процессе управления руководствуется стоимостью, прибыльностью, сроками и целями.

Список использованной литературы

1. Зимин С. Д., Макаров А. М. Применение проектного подхода и маркетинга инноваций при освоении новых продуктов на предприятиях оборонного комплекса. *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. Т. 28. №. 5. 2018. С. 633-630.

2. Эдвард Ферн, Time-to-Profit Inc.: Первыми завоевать клиента. URL: <https://www.iemag.ru/interview/detail.php?ID=24668> (дата обращения 13.11.2020).
3. Эдвард Дж. Ферн Управление проектами Time-to-Profit : Руководство для менеджеров проектов разработки новой продукции. М., 1999. 182 с.

*Задорожна Р.П.
канд. екон. наук, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет*

STAKEHOLDER MANAGEMENT ЯК ОБЛАСТЬ ЗНАНЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Будь-який проєкт як практична діяльність по усвідомленому перетворенню реальності з метою її покращення передбачає, що в його плануванні, реалізації та використанні результатів буде задіяне більш чи менш широке коло зацікавлених осіб – стейкхолдерів проєкту. З огляду на те, що процеси гуманізації та соціальної відповідальності бізнесу набувають дедалі більшої ваги, проблема врахування та задоволення інтересів зацікавлених осіб знайшла своє втілення зокрема в інституціалізації управління зацікавленими сторонами проєкту (Stakeholder Management) як окремого напрямку, області знань в проєктному менеджменті.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK), загально визнаний стандарт в сфері управління проєктами, включає до управління зацікавленими сторонами усі процеси, потрібні для виявлення людей, груп чи організацій, які можуть вплинути на проєкт або, навпаки, перебувають під його впливом; для проведення аналізу очікувань зацікавлених сторін та їх можливого впливу на проєкт; для розроблення відповідних управлінських стратегій щодо ефективного залучення зацікавлених сторін до ухвалення проєктних рішень та виконання проєкту [1, с. 24].

Таким чином, сукупність стейкхолдерів проєкту не є однорідною: різні групи зацікавлених щодо проєкту сторін істотно відрізняються за низкою ознак. Зокрема, це можуть бути як фізичні, так і юридичні особи; як окремі індивіди, так і їх групи.

Стосовно об'єкту інтересу зацікавлені сторони можуть бути поділені на внутрішніх – зацікавлених в ході проєкту (безпосередні учасники, виконавці проєктних робіт) та зовнішніх – зацікавлених в його результаті (майбутні

користувачі результату проєкту та ті, хто має опосередковане відношення до проєкту, кого буде певним чином стосуватись ефект від експлуатації цього результату).

Відносно напрямку впливу слід розрізняти тих, хто впливає на проєкт і тих, хто від нього залежить; при цьому сила впливу в обох випадках може варіювати від вирішальної до незначної.

Проте усіх стейкхолдерів об'єднує той факт, що для них не є байдужим факт реалізації певного проєкту; вони мають очікування, вимоги, сподівання чи побоювання щодо нього. Залежно від характеру очікувань напрям впливу зацікавлених сторін на проєкт може бути протилежним – від максимального сприяння до протидії його реалізації.

Відтак перед проектними менеджерами постає завдання врахування та гармонізації інтересів різних груп стейкхолдерів з метою успішного завершення проєкту та досягнення його мети, оскільки негативний вплив з боку супротивників може поставити проєкт під загрозу стосовно термінів виконання робіт, їх вартості, репутаційних ризиків для замовника/інвестора/керівника проєкту тощо.

PMBOK описує 4 процеси в рамках Stakeholder Management, за допомогою яких може бути вирішено це завдання (рис. 1).

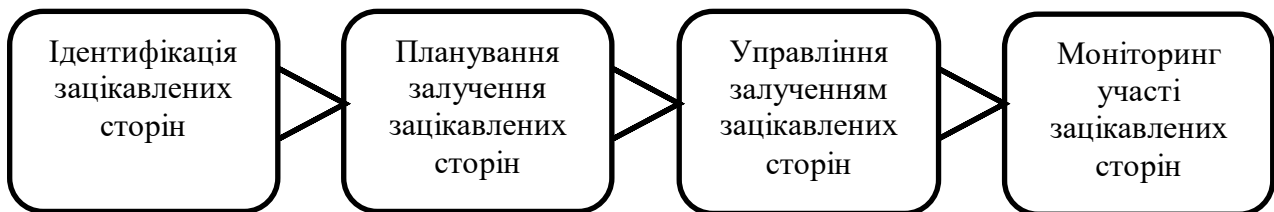


Рис. 1. Процеси управління зацікавленими сторонами проєкту

Побудовано автором на основі [1, с. 503-504]

Ідентифікація стейкхолдерів проєкту передбачає регулярне визначення та аналіз зацікавлених сторін, документування наявної інформації щодо специфіки

їх зацікавленості щодо проєкту, взаємозв'язків між ними та можливості вплинути на успіх проєкту.

Процес планування залучення зацікавлених сторін до проєкту охоплює розроблення підходів для залучення стейкхолдерів проєкту з урахуванням їх потреб, очікувань, інтересів та потенційного впливу на проєкт.

Управління залученням зацікавлених сторін на підставі розробленого плану стосується комунікації та роботи із зацікавленими сторонами і має за мету задоволення їх потреб та очікувань, вирішення можливих питань та сприяння належній участі зацікавлених сторін в проєкті.

Процес моніторингу участі стейкхолдерів передбачає відстеження взаємовідносин із зацікавленими сторонами проєкту та коригування за потреби стратегій і планів залучення зацікавлених сторін шляхом їх модифікації.

Зображені на рис. 1 процеси мають бути ітераційними, позаяк частина стейкхолдерів можуть втрачати зацікавленість в проєкті, тоді як інші – з'являться; можуть змінюватись їх запити і очікування щодо проєкту.

Практичну користь в управлінні зацікавленими сторонами проєкту має диференціація стратегій взаємодії з ними шляхом визначення важливості стейкхолдерів для проєкту в системі координат «Зацікавленість – Впливовість» (рис. 2). Така пріоретизація дозволяє оптимізувати комунікаційні зусилля менеджменту проєкту.



Рис. 2. Стратегії взаємодії з різними групами стейкхолдерів проєкту

Побудовано автором на основі [2, с. 32-33; 3-4]

Залежно від комбінації ступенів зацікавленості та впливовості усі стейкхолдери проекту можуть бути розділені на чотири великі групи, стосовно яких доцільно застосовувати різні комунікаційні стратегії, а саме:

I – стейкхолдери з низькими рівнями зацікавленості щодо проекту та можливостей впливу на нього, що не дозволяє даній групі претендувати на високий пріоритет з точки зору розподілу уваги та зусиль менеджменту проекту. Стейкхолдери групи можуть залучатись для виконання певних завдань, але детальне їх ознайомлення з проектом не є доцільним;

II – стейкхолдери з високою зацікавленістю в проекті та низьким рівнем впливовості часто можуть бути корисними для підтримки проекту або ж стосовно певних деталей його реалізації. Попри те, що зацікавлені сторони даної групи не беруть прямої участі в ухваленні пов'язаних з проектом рішень, найкращим стратегічним рішенням відносно них буде регулярне та адекватне підтримання їх поінформованості щодо проекту. Доцільно також залучати таких стейкхолдерів до обговорення можливих проблем та заручатись їх підтримкою стосовно важливих рішень;

III – високовпливові стейкхолдери з низькою зацікавленістю потребують обережного та виваженого ставлення до їх запитів та потреб для попередження використання ними своїх вагомих можливостей впливу в небажаний для проекту спосіб. Їх варто залучати в якості консультантів та узгоджувати з ними лише найважливіші, стратегічні питання щодо проекту;

IV – стейкхолдери з високими рівнями зацікавленості та впливовості щодо проекту. Це дозволяє визначити їх як ключових зацікавлених сторін проекту та зумовлює потребу якомога ширшого їх залучення до ухвалення проектних рішень. Потреби цієї групи стейкхолдерів мають задовольнятись якомога повніше, а зацікавленість – підвищуватись. Усі комунікації з ними доцільно будувати з дотриманням принципу партнерства.

Наприклад, автори [3] в якості стейкхолдерів першої групи розглядають засоби масової інформації та неурядові організації; другої – команду проекту,

постачальників та підрядників; до третьої зараховують контролюючі організації; до четвертої – політичних діячів державного та муніципального рівня, інвесторів, фінансові інституції, членів місцевих громад.

Управління зацікавленими сторонами проекту слід розглядати як один з засобів забезпечення його успішності. Тому ідентифікацію та налагодження ефективних відносин зі стейкхолдерами проекту доцільно розпочинати якомога раніше – вже після затвердження статуту проекту, призначення його менеджера та початку підбору команди проекту. Залучення впливових зацікавлених сторін до участі в проекті на ранніх його стадіях та добре налагоджена взаємодія з ними впродовж всього життєвого циклу проекту знижують можливі ризики та дозволяють досягти успіху там, де інші зазнають невдачі.

Список використаних джерел

1. A guide to the project management body of knowledge. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 537 p.
2. Рибак А.І. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: Монографія. / А.І. Рибак, І.Б. Азарова. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с.
3. Ilinova A., Cherepovitsyn A., Evseeva O. Stakeholder Management: An Approach in CCS Projects. *Resources*. 2018; 7(4):83. https://www.researchgate.net/publication/329533326_Stakeholder_Management_An_Approach_in_CCS_Projects. doi:10.3390.
4. Stakeholder Analysis using the Power Interest Grid. URL: <https://www.projectmanagement.com/wikis/368897/Stakeholder-Analysis--using-the-Power-Interest-Grid>.

Знамеровська А. О.

магістр

Київський національний торговельно-економічний університет

Жукевич О. М.

к.е.н., старший викладач

Київський національний торговельно-економічний університет

ПОДАТКОВИЙ КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Метою діяльності будь-якої комерційної організації є підвищення її фінансового благополуччя і збільшення її вартості. Головним фактором досягнення цих цілей є збільшення чистого прибутку. На сьогодні податкова оптимізація розглядається в більш широкому контексті управління підприємством, охоплюючи і податкове планування, і податковий менеджмент. Ціль корпоративного податкового менеджменту - оптимальне поєднання податкового навантаження і максимально досягнутих результатів діяльності підприємства.

Корпоративний податковий менеджмент - сукупність правил, принципів і засобів управління податковими потоками на рівні організації з метою приведення їх до оптимальності та впорядкованості, з урахуванням чинного податкового законодавства та стратегії розвитку організації.

Можна виділити наступні основні особливості корпоративного податкового менеджменту:

1. Універсальність. Податкова складова є в кожному бізнес обслуговуючому процесі. Отже, здійснюючи корпоративний податковий менеджмент, потрібно для початку проаналізувати різні процеси підприємства і виділити особливості бізнесу, а також знайти фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень.

2. Багатофакторність. Прийняття управлінських рішень у процесі реалізації корпоративного податкового менеджменту відбувається на підставі

величезної кількості фінансових і не фінансових факторів. При цьому необхідність у тих чи інших факторах або ж їх ігнорування можуть призвести до неправильних управлінських рішень.

3. Багаторівневність. Корпоративний податковий менеджмент здійснюється, у певних випадках, окремими виконавцями, але в основному реалізація відбувається на рівні підрозділу, відділу, так і компанії в цілому, і по одній господарській операції і по групі операцій.

4. Фрактальність. Процес корпоративного податкового менеджменту можна розглянути як фрактал (схему, яка повторюється на кожному з рівнів прийняття управлінських рішень), або систему, яка складається з великої кількості факторів прийняття рішення, контрасту інтересів господарюючих суб'єктів та чіткого контуру, що означає чіткий порядок прийняття управлінського рішення.

5. Безперервність. Незалежно від того, чи усвідомлено здійснюється податкове планування, комплексно і системно або ж фрагментарно і не систематично, результати впливають на всі процеси підприємства. Це означає, що корпоративний податковий менеджмент необхідно проводити безперервно.

Організація корпоративного податкового менеджменту - це сукупність узгоджених дій і рішень працівників організації, що забезпечують функціонування податкового процесу і досягнення цілей і завдань податкового планування, податкового контролю та податкового регулювання. Основною, першою функцією корпоративного податкового менеджменту є планування, а саме корпоративне податкове планування [1]. Це процес складання оптимального, впорядкованого плану фінансово-господарської діяльності організації, спрямованого на повне і своєчасне виконання організацією своїх податкових зобов'язань зі сплати податків з урахуванням чинного податкового законодавства і стратегії розвитку організації.

Дослідження сучасної практики організації податкових відносин платників податків з фіскальними органами дає підстави зробити висновок про те, що найбільш розповсюджені способи документального оформлення

процесів податкового планування знаходить відображення в податковому платіжному календарі, який використовують для контролю за своєчасністю і правильністю сплати податків.

Також, існує проблема чіткого визначення критеріїв і показників ефективності корпоративного податкового менеджменту та його учасників. В даному випадку може виникнути конфлікт інтересів. Основне місце серед показників ефективності посідає показник величини податкового тягаря. Надмірне податкове навантаження є негативним фактором податкової політики, яка не дає нормально функціонувати підприємству, стримує ділову активність суб'єктів господарювання. Один із можливих шляхів збільшення ефективності корпоративного податкового менеджменту - на початковому етапі потрібно чітко розмежувати ключові показники і пріоритети для кожного з учасників процесу і далі нейтралізувати їх диспропорцію [2].

Отже, зачіпаючи як інтереси держави, так і інтереси організації, корпоративне податкове управління стає однією з найважливіших складових фінансового менеджменту. Правильно розраховані податки підприємства при організації корпоративного податкового менеджменту, дозволяють керівництву планувати майбутні інвестиційні програми розвитку організації. Вивчення основ управління податковими потоками, за рахунок правильно вибудованої, ефективно функціонуючої системи податкового менеджменту має забезпечити підприємству підвищення фінансового благополуччя і збільшення вартості його організації.

Список використаних джерел

1. Притуляк Н. М. До питання податкового планування на підприємстві/ Н.М. Притуляк// Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2015. – № 1. – С. 243–250.
2. Загородній А. Г., Єлісеєв А. В. Податки та податкове планування підприємницької діяльності/ А.Г. Загородній, А.В. Єлісеєв// Центр Бізнес–Сервісу. – Львів. – 2013. – 152 с.

Іскра В.В.

студентка

Київський національний торговельно-економічний університет

Августова О.О.

к.е.н., доцент

Київський національний торговельно-економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ефективне управління діяльністю торговельних підприємств є можливим за наявності раціонального використання товарів. Конкуренція на ринку та розвиток економічного середовища суб'єктів торговельної галузі призводять до необхідності удосконалення інформаційно-методичного забезпечення підтримки управлінських рішень. Наявність економічної самостійності, стабільності та стійкості господарювання вимагають удосконалення бухгалтерського обліку товарів для потреб управління.

Проблеми щодо організації управлінського обліку за центрами відповідальності вивчали вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Е. Аткинсон, С.Ф. Голов, В.С. Лень, О.Г. Мельник, Л.В. Нападовська, В.М. Панасюк, К. Уорд та інші. Аналізуючи праці вчених щодо пропозицій з удосконалення організації системи управлінського обліку за центрами відповідальності на торговельних підприємствах, слід зробити висновок про відсутність комплексних напрацювань за даним напрямом. Отже, необхідність отримання розгорнутої інформації про витрати та доходи від операцій з реалізації товарів підприємствами торгівлі за різними каналами розподілу призводить до необхідності вдосконалення досліджень у частині управлінського обліку такого виду операцій.

Ускладнення економічних відносин у сфері торгівлі товарами є наслідком формування нової системи збору та надання інформації для аналізу, вибору та прийняття управлінських рішень. Реалізація товарів підприємствами з використанням різних каналів збуту, в тому числі, й з використанням посередників, призводить до виникнення диференційованих видів витрат. Тому

надання достовірної інформації для системи управління щодо понесених витрат під час реалізації товарів за різними каналами збуту є важливою складовою ефективного управління товарообігом торговельного підприємства. У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне облік витрат, пов'язаних з реалізацією товарів за різними каналами збуту, здійснювати за центрами відповідальності.

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «центр відповідальності». Проведений аналіз різних джерел та видань науковців надає змогу стверджувати, що факторами його сутності є відокремленість від інших структурних підрозділів підприємства та встановлення персональної відповідальності менеджера за показники діяльності, які він контролює. Виділення центрів відповідальності викликано розподілом обов'язків та повноважень між працівниками підприємства, внаслідок цього керівникам підрозділу надається право самостійно приймати рішення, за які вони несуть відповідальність.

Організацію системи обліку за центрами відповідальності на торговельних підприємствах слід здійснювати у визначеній послідовності. При формуванні чіткої та ефективної системи управлінського обліку за центрами відповідальності необхідно враховувати організаційні та технологічні особливості діяльності торговельних підприємств. Аналіз напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців дозволив виділити окремі етапи організації обліку за центрами відповідальності на торговельних підприємствах, які передбачають:

- визначення загальної мети діяльності підприємства та його проміжних завдань;
- виділення в організаційній структурі підприємства центрів відповідальності;
- розроблення бюджетів для кожного центру відповідальності;
- розроблення моделі формування звітності центрів відповідальності;
- оцінювання діяльності центрів на основі аналізу бюджетних і звітних даних та прийняття відповідних управлінських рішень [2].

Дослідження організаційної структури торговельних підприємств надало змогу скласти структуру центрів відповідальності залежно від функціональної спрямованості та торгових процесів основних структурних підрозділів підприємства.

Рисунок 1

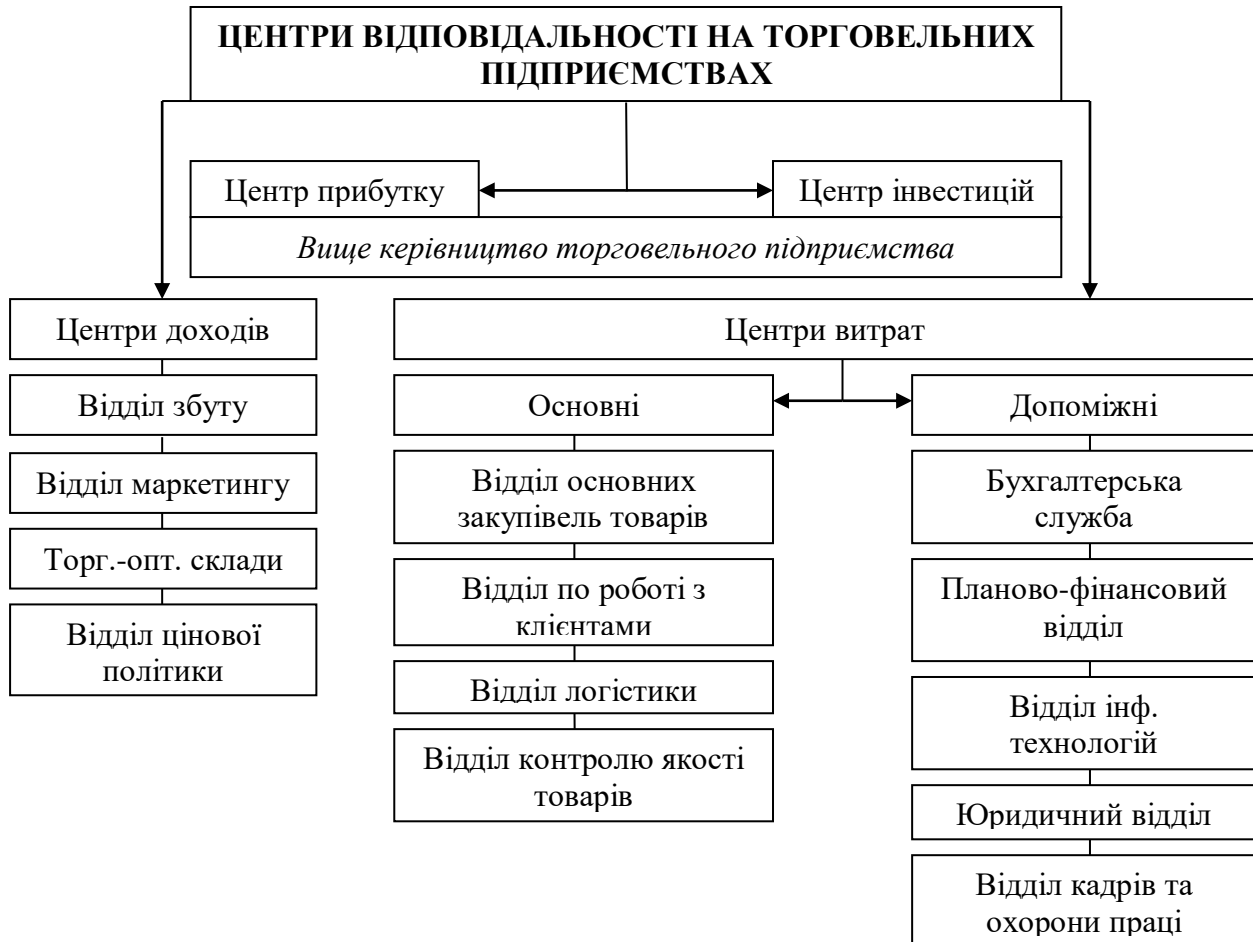


Рис.1 Центри відповідальності на торговельних підприємствах

На торговельних підприємствах, які використовують різні канали збуту продукції керівництво набуває статусу центру прибутку та центру інвестицій. Це пов'язано з тим, що результати функціонування оптового підприємства (розмір отриманого прибутку або понесених збитків) аналізуються та контролюються у взаємозв'язку з сумою капіталу вкладеного власниками в його активи. Тобто сума отриманого прибутку порівнюється із сумою інвестицій в розвиток підприємства. Погоджуємось з Б.Б. Боковою [1], що центри відповідальності на торговельних підприємствах слід поділяти на основні та допоміжні. До основних центрів відповідальності автор пропонує

відносити ті сегменти, які займаються процесами реалізації товарів. До допоміжних центрів відповідальності на торговельних підприємствах варто відносити ті сегменти, які функціонують для обслуговування основних центрів відповідальності.

Центрами доходів торговельних підприємств є: відділ збуту, відділ маркетингу, товарно-оптові склади та відділ цінової політики. Відділ збуту є центром доходу, тому що його керівництво відповідає за обсяги реалізованих товарів та доходи, отримані від їх продажу. Відділ маркетингу торговельного підприємства також є окремим центром доходу, оскільки його основною функцією є залучення нових клієнтів і збільшення обсягу реалізації товарів. Відділ маркетингу має формувати товар та його цінності й продавати кінцевий результат, а отже і приносити дохід. Торгово-оптові склади є підрозділами підприємства, які займаються реалізацією товарів, тобто призначені для отримання доходу. Відділ цінової політики торговельних підприємств відповідає за визначення ціни, знижок, умов оплати товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Тому розробка якісної цінової політики є однією з головних передумов отримання високого рівня доходу.

Центри витрат торговельних підприємств слід поділяти на основні та допоміжні. До основних центрів витрат відносять відділ основних закупівель товарів, відділ по роботі з клієнтами, відділ логістики та відділ контролю і кості товарів. Відділ основних закупівель товарів відноситься до центру витрат, оскільки його менеджери відповідають за витрати на вивчення споживчого попиту; витрати на транспортування товарів; витрати, які пов'язані з контролем за виконанням договорів та інші витрати. Відділ по роботі з клієнтами також є основним центром витрат, тому що тут зосереджені витрати, які пов'язані з налагодженням зв'язків з клієнтами. Керівники відділу логістики несуть відповідальність за витрати, пов'язані зі зберіганням товарів, їх транспортуванням та пакуванням. Відділ контролю якості товарів є підрозділом

підприємства, де зосереджено витрати на аналіз і опитування клієнтів щодо товарів; витрати на сертифікацію товарів і послуг тощо.

До допоміжних центрів витрат слід віднести бухгалтерську службу (витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; витрати на бланки), планово-фінансовий відділ (витрати на планування діяльності структурних підрозділів підприємства), відділ інформаційних технологій (витрати на побудову та організацію технологічних процесів опрацювання і обміну інформації в реальному масштабі часу та інтерактивному режимі), юридичний відділ (витрати на розробку договорів, на підвищення кваліфікації юриста), відділ кадрів та охорони праці (витрати на підбір, підготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства, витрати на кадрове планування).

Отже, торговельним підприємствам притаманні ускладненість та розгалуженість організаційної структури, значні обсяги господарських операцій, що зумовлюють необхідність пошуку ефективних систем управління витратами та доходами. Необхідність ідентифікації відповідальності структурних підрозділів торговельних підприємств за економічні показники діяльності зумовлює потребу виокремлення центрів відповідальності. За результатами дослідження запропоновано структуру центрів відповідальності торговельного підприємства та виділено основні витрати, які відносяться до конкретних центрів відповідальності. Перспективами подальших досліджень є вивчення механізму складання й подання внутрішньої звітності за результатами діяльності центрів відповідальності.

Список використаних джерел

1. Бокова Б.Б. Развитие управленческого учета на предприятиях оптовой торговли: автореферат, 2013. 25 с.
2. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. УБС НБУ, 2008. 219 с.

Кармазіна Л.П.

магістрант

*Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка*

Крала В.Г.

к.е.н., доцент

*Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах ринкових відносин, побудованих на засадах конкуренції, результативність функціонування будь-якої економічної системи та дії її суб'єктів апіорі не можуть бути повністю детермінованими. Діяльність кожного підприємства завжди містить елемент невизначеності, пов'язана з ризиком та можливими втратами. В зв'язку з цим виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати його потенційні негативні наслідки. Саме тому управління ризиком в системі ринкових відносин є об'єктивно необхідною категорією, яка на сьогодні потребує вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

Наукова література по-різному тлумачить поняття управління ризиком, його риси, властивості, елементи, функції та етапи. Різноманітність думок щодо сутності ризик-менеджменту пояснюється існуванням різних методичних підходів до його визначення та використання в управлінській діяльності підприємства. Крім того, досить поверхневе врахування аспекту ризику в існуючому законодавчому полі країни обмежує застосування ризик менеджменту в реальних умовах економічної та управлінської діяльності. Разом з тим, управління ризиком є доволі складним, багатоаспектним процесом, що має безліч відмінних одна від одної, а іноді й протилежних складових.

Загалом, існуючі методологічні підходи до визначення ризик менеджменту недостатньо повно характеризують цю економічну категорію.

Більшість точок зору являються підходом науковців до ризик-менеджменту як до процесу, який характерний для реактивного управління, тому частіше за все його визначають як процес впливу на об'єкт управління, мета якого – пошук можливих шляхів зменшення ризику, а не запобігання ризикам. Таке трактування не враховує превентивних заходів щодо уникнення майбутніх ризиків і потребує удосконалення.

Ризик-менеджмент спрямований на розв'язання трьох основних завдань: попередження настання ризикової події; мінімізація можливих втрат, спричинених реалізацією ризику; максимізація додаткової вигоди, яку отримує підприємство в результаті управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту на підприємстві – максимально можливе (в конкретних умовах) досягнення бажаних цілей діяльності завдяки ефективному управлінню ризиками та, як наслідок, раціональному використанню сприятливих можливостей.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Мова йде про прогнозування (планування), організацію, контроль, регулювання, координацію та стимулювання.

Прогнозування ризику являє собою обґрунтування перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин. Може здійснюватися за допомогою статистичних (наприклад, шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів). Функція організації у ризик-менеджменті проявляється у формуванні та реалізації програми дій, спрямованої на зменшення негативного впливу ризику на основі визначених правил та процедур, які притаманні конкретному підприємству.

Контроль у ризик-менеджменті полягає у перевірці організації робіт щодо зниження ступеня ризику, який потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій.

Функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення ним стану рівноваги у випадку відхилення від заданих параметрів. Координація забезпечує єдність об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженні усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та інших категорій персоналу підприємства.

Стимулювання у ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів до зацікавленості у результатах своєї праці.

Процес управління ризиком, як правило, складається з наступних основних етапів: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику) та ризикованого вкладення капіталу; діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

Загалом, ризик-менеджмент як процес управління, передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень. Стратегія ризик менеджменту – це загальний довгостроковий курс досягнення встановлених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів зменшення його впливу. Залежно від обраної стратегії, планується подальша діяльність підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Тактика має на меті пропонувати конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення запланованих результатів в умовах ризику та невизначеності. У цілому, від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання. Визначення мети процесу управління ризиками ускладнюється існуванням прямої залежності між ризиком і прибутком, тому підприємства мають самостійно визначити той рівень ризику, на який вони погоджуються з метою отримання запланованих прибутків.

Качур М.О.

студентка

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

преподаватель кафедры логистики и маркетинга

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

ПРОГРАММНАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ РЕСУРСОВ

В современных условиях ведения бизнеса, где высокая конкуренция на рынках является нормой, обеспечение конкурентоспособности является приоритетной задачей бизнеса. Для решения этой задачи требуется эффективное управление всеми факторами производства: номенклатурой сырья и готовых изделий, видами затрат, взаимодействием с клиентами и поставщиками, финансовыми и иными ресурсами предприятия. Для выполнения поставленных задач менеджмент компании должен иметь наглядную картину о текущем состоянии дел, в основу которой должна быть положена актуальная и достоверная информация. Получить такую информацию, а также проанализировать ее при помощи современных инструментов бизнес-аналитики, позволяют решения, основанные на использовании технологий R3 SAP.

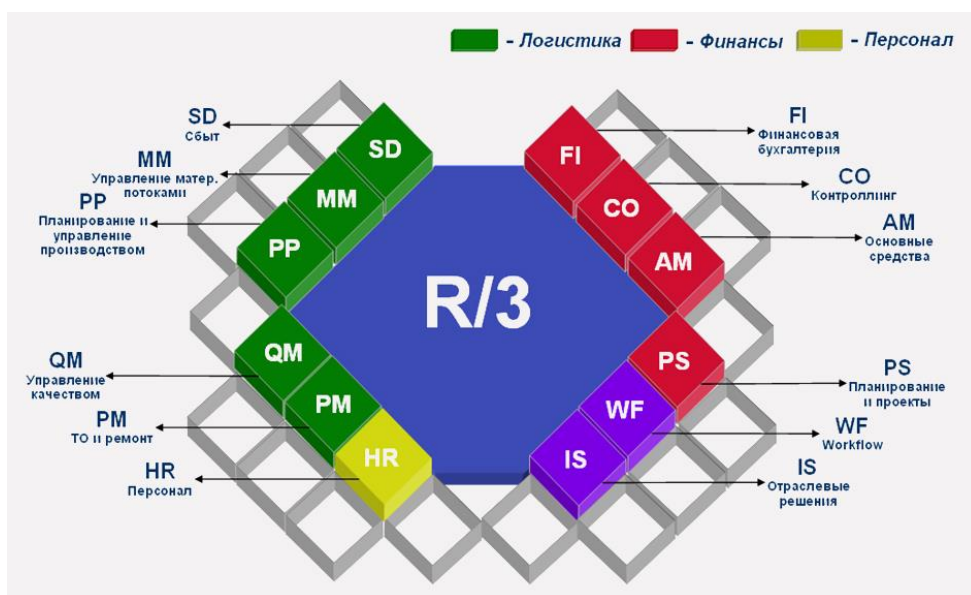
В настоящее время большое значение для качественного текущего и стратегического планирования имеет программное обеспечение, призванное облегчить работу специалистов по планированию. На данный момент для планирования прибыли используются программы 1С: Предприятие 8 и MS Excel. Эти средства не могут в должной степени обеспечить качественный процесс планирования производства. Оперативное планирование рутинно, исключает возможность анализа производственного процесса, стратегическое планирование, как таковое, отсутствует. Корректировка плана также

производится вручную. Другие этапы производства в программе никак не отражены.

В последнее десятилетие информационные системы контроллинга (учет затрат, управление прибылью) получили достаточно широкое распространение. Эти системы позволяют полностью автоматизировать сбор важной для управления организацией информации; проводить фильтрацию и анализ общего потока оперативных данных, агрегируя полученные результаты и преобразуя их в управленческую информацию.

На сегодняшний день наиболее широкими возможностями применительно к задачам контроллинга обладает система R/3 фирмы SAP AG.

SAP ERP (старое название SAP R/3) разработана германской софтверной корпорацией SAP AG и предназначена для комплексной автоматизации крупных предприятий. Буква **R** в аббревиатуре происходит от слова «Realtime» и означает, что все данные в системе обрабатываются в режиме реального времени и становятся немедленно доступными всем пользователям. Цифра **3** говорит о том, что системе реализована трехзвенная архитектура «клиент-сервер приложений – СУБД (система управления базами данных)», в отличие от ее предшественницы, работавшей на мейнфреймах (SAP R2 или SAP R/2).



Система R/3 ориентирована на комплексное решение управленческих задач для организаций различного профиля. Система включает в себя различные модули.

Программа R/3 состоит из четырех основных модулей:

1. Financial Accounting (Финансовый учет) - модуль R/3, называемый финансовым учетом, включает три основные категории функций, необходимых для ведения финансового учета в компании: финансы (Financials — FI), контроллинг (Controlling — CO) и управление фондами (Asset Management — AM). FI охватывает кредиторскую задолженность, дебиторскую задолженность, главную бухгалтерскую книгу и инвестирование. Кроме того, категория FI включает процедуры проводки по счетам, подведения месячных и годовых итогов в бухгалтерских книгах, подготовки финансовых отчетов (в том числе балансового отчета) и планирования. Естественно, система обеспечивает возможность документирования процессов, подготовки отчетов, архивирования определенных данных, а также — в случае необходимости — внесения дополнений и изменений в финансовые данные.

2. Human Resources (Людские ресурсы), предоставляет полный набор возможностей, необходимых для управления, планирования, оплаты труда и найма персонала, труд которых и составляет основу деятельности компании. Он включает платежную ведомость работников компании, установление льгот, учет данных о желающих поступить на работу в компанию, планирование повышения квалификации персонала, планирование рабочей силы, составление графиков рабочего времени и смен, управление затратами времени и учет командировочных расходов.

3. Manufacturing and Logistics (Производство и логистика), является самым крупным и сложным среди всех модулей. Он делится на пять основных компонентов. Это управление материалами (Materials Management — MM), эксплуатация завода (Plant Maintenance — PM), управление качеством (Quality Management — QM), планирование и управление производством (Production Planning and Control — PP) и система управления проектами (Project

Management System — PS). Каждый такой компонент делится на ряд субкомпонентов. Управление материалами охватывает все задачи в цепочке поставок, в том числе планирование потребления и закупок, оценку поставщика и проверку счетфактур. Оно также включает управление запасами и складами в каждом цикле их использования. Кроме того, поддерживается организационная форма "электронный канбан—поставки точно в срок".

4. Sales and Distribution (Продажи и распределение), Модуль "продажи и распределение" (Sales and Distribution — SD) содержит перечни потенциальных потребителей и управляет связями с потребителями, заказами на продажу, поставками, конфигурацией поставок, экспортом, транспортировкой, распределением, а также осуществляет выписку счетов, фактур и установление скидок. Поскольку этот модуль (как, впрочем, и другие) можно внедрять на глобальном уровне, пользователь управляет процессом международных продаж. Например, заказ можно принять в Гонконге. Если товара нет на месте, его можно получить со складов компании, расположенных в других частях мира, и доставить непосредственно клиенту, который находится в Гонконге.

Какие же решения предоставляет система R/3 SAP логистическим компаниям?

- повысить качество принимаемых управленческих решений и как следствие – общее качество планирования;
- снизить себестоимость выпускаемой продукции/услуг;
- оптимизировать финансовую, налоговую и бухгалтерскую отчетность;
- обеспечить прозрачность деятельности;
- быстро адаптироваться к изменяющимся под влиянием рынка условиям ведения бизнеса.

На сегодняшний день, система SAP R/3 является самой обширной программной оболочкой среди подобных себе информационных пакетов. Поэтому практически все лидеры мировой экономики выбрали ее в качестве своей корпоративной системы управления производством. При этом, по

данным статистики, примерно 30% всех компаний, приобретающих систему SAP R/3 – это вовсе не гиганты экономики, а фирмы с оборотом средств менее 200 миллионов долларов в год. И все дело в том, что система SAP R/3 – имеет возможность конфигурировать всю систему именно под то предприятие или компанию которое ее приобрело. У каждого клиента купившего данное ПО, будет создаваться впечатление, что купив его, он будет работать с максимально индивидуализированной версией, которая настроена с его параметрами производственного цикла.

Список использованных источников

1. Национальный правовой Интернет-портал Российской Федерации [Электронный ресурс] / Нац.центр правовой информации Российской Федерации. – Москва, 2015. – Режим доступа: <https://www.osp.ru/os/1998/02/179421> - Дата доступа: 22.10.2020.

2. Национальный правовой Интернет-портал Российской Федерации [Электронный ресурс] / Нац.центр правовой информации Российской Федерации. – Москва, 2018. – Режим доступа: <http://asapcg.com/press-center/articles/sap-r3/> - Дата доступа: 21.10.2020.

3. Д.Маззулло , П.Уитли SAP R/3 для каждого: Пошаговые инструкции ,практические рекомендации , советы и подсказки / Перевод с английского: под научной редакцией кандидата технических наук Б.М.Коцовского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 336с.

Книш І. В.
кандидат філософських наук, доцент, докторант
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗА УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

До провідних тенденцій розвитку сучасного світу належать динамічність, активізація структурних зрушень на користь сфери послуг, обмеженість ресурсів, інформаційна невизначеність, загострення конкурентної боротьби, пошук альтернативних середовищ тощо. Зазначені явища спонукають до розробки й упровадження нових методів стратегічного проектного менеджменту, що набувають особливої актуальності в надзвичайних ситуаціях, як-от унаслідок пандемії COVID-19. Ця тема досліджена недостатньо, тому необхідно привернути до неї увагу фахівців з різних галузей.

За доби Середньовіччя надзвичайні ситуації призводили до меншої кількості смертей, ніж зараз. Літературознавець і філолог-класик Михайло Гаспаров пояснював це «тогочасним станом шляхів, якими навіть чумі було важко пробиратися» [1, с. 5]. Щоб вижити за суворих умов, використовуючи доволі одноманітні практики на кшталт седентарних («ретериторізації», «рифлення» (за Ж. Дельозом і Ф. Гваттарі), відкриття й освоєння простору, хронологічності (за П. Вірільо), «звуження меж» людини з подальшим дистанціюванням та ізолюванням тощо), накопичуючи колективний досвід і зберігаючи традиції, в надзвичайних ситуаціях більшість людей були змушені об'єднуватися та створювати близькі до номадичних практики управління проектами переважно оборонного спрямування.

У XVIII столітті оборонні практики поступилися стратегічним, що породило низку непередбачуваних надзвичайних ситуацій, для розв'язання яких колективного досвіду, ґрунтованого на традиціях, було вже замало. Ба більше, він ставав на заваді, тобто опосередковано спонукав до розроблення нових і трансформування наявних номадичних та седентарних практик,

спрямованих на зміну суспільного устрою.

Показовим прикладом практик підготовки фахівців з управління проектами за умов надзвичайних ситуацій є «варіювання меж» людини. Тут доречно згадати геніальний за простотою й економічним ефектом радянський «винахід» – «шарашкіни контори». Це розмовна назва особливих науково-дослідних, конструкторських і технічних бюро закритого зразка, створених у 1930-ті роки на базі ГУЛАГу та підпорядкованих НКВС і МВС. У них «вороги народу» працювали над розробками здебільшого військового / оборонного призначення. Позбавлених волі вчених та інженерно-технічних працівників примусово утримували далеко від сімей, домівок тощо, вдаючись до жорстокого «звуження меж». Ліквідація «шарашок» розпочалася лише у 1953 році, після смерті Йосипа Сталіна.

Поширювані в СРСР практики «варіювання меж» людини призвели до знищення конкуренції, позбавлення авторських прав на винаходи, власне ідентифікації тощо. «Мінімум витрат – максимум вигоди» – під цим гаслом на тлі повного знецінення людського життя розгорталася небачена експлуатація трудових, інтелектуальних та інших ресурсів. Щоб зберегти життя, ув'язнені змушені були працювати «на благо вітчизни» впродовж 14 годин на добу, як цього вимагав наказ МВС СРСР № 001020 від 9 листопада 1949 року. Постають закономірні запитання: чи не завелика ціна за добробут держави та для кого насправді створювалися ці «блага» [2, с. 156–157; 4, с. 200]?

Досвід «шарашкіних контор», що їх російський письменник-дисидент Олександр Солженіцин зіставив із першим колом Дантового пекла [8], в контексті подальших державотвірних процесів докорінно змінив життя радянських людей, кинувши до кіл наступних. Загал було беззастережно поділено на «своїх» і «чужих», але всі без виключення ставали об'єктами суворого нагляду і контролю, які за незначних формальних відмінностей мали спільну мету – приборкати, вичавити все до останньої краплі, знищити будь-яку ініціативу, перетворити на покірних бездумних виконавців волі «партії та народу» в украй «стисненому» середовищі існування – таких собі безправних і

безсловесних гвинтиків-седентарів [2, с. 156–157; 4, с. 201], фахівців із проектного менеджменту, які працювали в режимі надзвичайної ситуації.

Отже, прикметними ознаками фахівців з управління проектами, які користувалися певними преференціями у традиційних доіндустріальних суспільствах, були насамперед воля і харизма, відданість ідеї / справі, непохитна переконаність у слушності своїх думок і дій, чітке бачення перспективи, нестандартна поведінка, здатність захоплювати та надихати інших, ділитися з ними позитивною енергією тощо. Натомість фахівці з проектного менеджменту в суспільствах виробників і споживачів товарів уже не мали переваг та рішень, адекватних викликам часу, не могли ідентифікувати проблеми, що виникають, часто демонструючи зайву амбітність, самовпевненість і неготовність діяти на випередження.

Інформаційні суспільства, скеровані на стратегію і тактику швидкого реагування, потребують геть інших фахівців з управління проектами, чия підготовка пов'язана з низкою непередбачуваних надзвичайних ситуацій. По-перше, середній вік сучасного управлінця-лідера (54 роки), хоча і найпродуктивніший, залишає не так багато часу (10–15 років) для виходу на нові рубежі; по-друге, роль такого лідера здебільшого є визначальною (а отже, саме час замислитися про нагальну необхідність перерозподілу обов'язків); по-третє, очевидно, що потрібно готувати управлінців різних рівнів (зокрема, і «другого ешелону»), залежно від поставленої мети та можливостей її досягнення [6]. Наразі в інформаційних суспільствах триває пошук раціональної схеми лідерства. До найцінніших якостей управлінця-лідера належать високий інтелект, уміння прораховувати ситуацію, працювати у команді, не стільки управляти, скільки домовлятися, рефлексивність, відповідальність за власний вибір, комунікабельність, мобільність, трансверсальні компетенції тощо.

Останнім часом попит на фахівців зі стратегічного управління проектами неухильно зростає, що переконливо засвідчив потужний виклик 2020 року – надзвичайна ситуація через пандемію коронавірусу [3; 5]. Саме вони мають

стати справдешніми героями нашої індивідуалістичної «плинної» доби, здатними швидко реагувати на нові реалії: враховувати можливість ізолювання споживачів / користувачів, передбачати переорієнтування виробників і надавачів послуг на віддалену працю в інших середовищах тощо. Це своєю чергою має спричинитися до значних змін у економічній і соціальній сферах, а також до трансформації світоглядних налаштувань людей.

Сучасні проектні менеджери – це закономірні породження номадизму, що його основними прикметами є «детериторізація» і «розгладження» (за Ж. Дельозом і Ф. Гваттарі) реального та віртуального середовищ, «хроноскопичність» і «плинність» часу, швидкість, яка постійно зростає, перетворення вакууму на ідеал руху, а дистанції – на чинник міцності та твердості, де матерія не створює перешкод для нього (за П. Вірільо), тощо. Особливого значення набувають також анонімність, лімінальність, маргінальність і номадичні практики «варіювання меж» людини.

Дослідниця Софія Леонова, думку якої ми поділяємо, виокремлює основні принципи формування ефективної «Команди менеджменту проекту»: організаційна та професійна культура, яка визначається системою цінностей, ментальністю і гармонійним поєднанням командної та індивідуальної роботи; функціонування з використанням технологій гуртування членів команди (що включають певні набори методів, технологій, засобів та інструментів з різних професійних сфер діяльності, адаптованих до певної мети) – як внутрішнього, так і зовнішнього, спрямованого на інтегрування команди в проєкт. З огляду на це особливої ваги набувають питання щодо команди менеджменту проєкту, насамперед її компетентності, рівня прийняття рішень, повноважень, відповідальності тощо, а також акумулювання та розподілу ресурсів (фінансових, часових, людських) на її формування і розвиток [6, с. 681].

Список використаних джерел

1. Гаспаров М. Л. Интеллектуалы, интеллигенты, интеллигентность. Русская интеллигенция: История и судьба / сост. Т. Б. Князевская; вступ. ст. от сост. Москва : Наука, 1999. С. 5–13.

2. Книш І. В. Концептуалізація номадизму: соціокультурний дискурс : монографія. Одеса : КУПРІЄНКО С. В., 2018. 430 с.

3. Книш І. В. Номадичні практики та їх вплив на ціннісні трансформації соціуму за доби COVID-19. Матеріали II Міжнародного форуму молодих науковців та дослідників «SCIENCE AND STUDY 2020» (кращі доповіді), 17–18 вересня 2020 року / Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ». Київ, 2020. С. 110–115.

4. Книш І. В. Практики «варіювання меж» людини в контексті державотвірних процесів. Правова наука і державотворення в Україні в контексті правової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25 травня 2019 р.). Суми, 2019. С. 199–201.

5. Книш І. В. Специфіка світоглядних трансформацій в умовах надзвичайної ситуації (коронавірус COVID-19). Практична філософія. 2020. № 2. С. 3–14.

6. Леонова С. В. Основні принципи формування ефективної команди менеджменту проекту. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 680–681.

7. Розмирович С. Российские технологические «газели» на распутье. Опыт наблюдения за компаниями рейтинга «ТехУспех» 2014–2016 гг. Стимул: журнал об инновациях в России. 22 марта 2018. URL : <https://stimul.online/articles/analytics/rossiyskie-tekhnologicheskie-gazeli-na-raspute/> (дата звернення : 07.11.2020).

8. Солженицын А. В круге первом : роман / изд. подгот. М. Г. Петрова. Москва : Наука, 2006. 798 с. (Литературные памятники).

Ковшун Н.Е.

д.е.н., доцент

*Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне*

Балакін А. С.

студент

*Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИКЛУ ШУХАРТА – ДЕМІНГА В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Курс України на інтеграцію до світового ринку потребує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок впровадження досягнень проектного менеджменту. Ускладнення задач розвитку економіки України, виникнення нових цілей та ресурсні обмеження в їх досягненні роблять подальше дослідження теоретичних і практичних проблем управління проектами своєчасною і важливою проблемою сьогодення.

Світовий досвід підтверджує, що саме проектне управління дозволило багатьом країнам вирішувати найскладніші задачі перехідного характеру в умовах жорстко обмежених фінансових ресурсів та часу. За роки незалежності підприємства України накопичили певний досвід у втіленні інноваційних проектів, який свідчить про переваги проектного управління, як засобу постійної адаптації підприємства до швидких змін навколишнього середовища. Проте, масштаб використання методів проектного управління в Україні все ще не відповідає потребам розвитку економіки. Причиною цього може бути суттєвий розрив між теорією управління проектами та практичним використанням інструментів проектного менеджменту в умовах діючого підприємства. Особливої уваги потребує питання фінансування проектів.

Узагальнення літературних джерел дало можливість зробити висновок, що теорія ведення бізнесу виділяє дві категорії бізнесу: консервативний підхід та інноваційний підхід. Консервативний підхід базується на виконанні бізнес-

функцій, що постійно повторюються. Інноваційний підхід зосереджується на веденні бізнесу через розвиток бізнес-ідей.

Підприємство, як система, у змінному середовищі розподіляється на дві сполучені підсистеми: консервативну та інноваційну. Особливості проектної діяльності роблять її універсальним інструментом розвитку інноваційної складової бізнесу. В змінному середовищі без інноваційної складової підприємство не може довго зберігати конкурентні переваги. Отже, втілення проектного управління на підприємстві стає необхідною умовою забезпечення конкурентоздатності підприємства.

В динамічній системі виробничої діяльності ефективність управління досягається шляхом оптимізації відносин консервативної та адаптивної частин бізнесу. Основою для визначення рівня процесів управління проектами в загальній системі управління підприємством може бути стандарт ISO 15288 “Життєвий цикл систем”, що визначає процеси управління проекту усередині процесів управління підприємством.

Взаємодія між процесами управління проектом у фазі виконання подібна до загальновідомого “циклу Шухарта – Демінга” (рис. 1) та складається з чотирьох основних груп процесів: планування, виконання, контролю та впливу на проект.

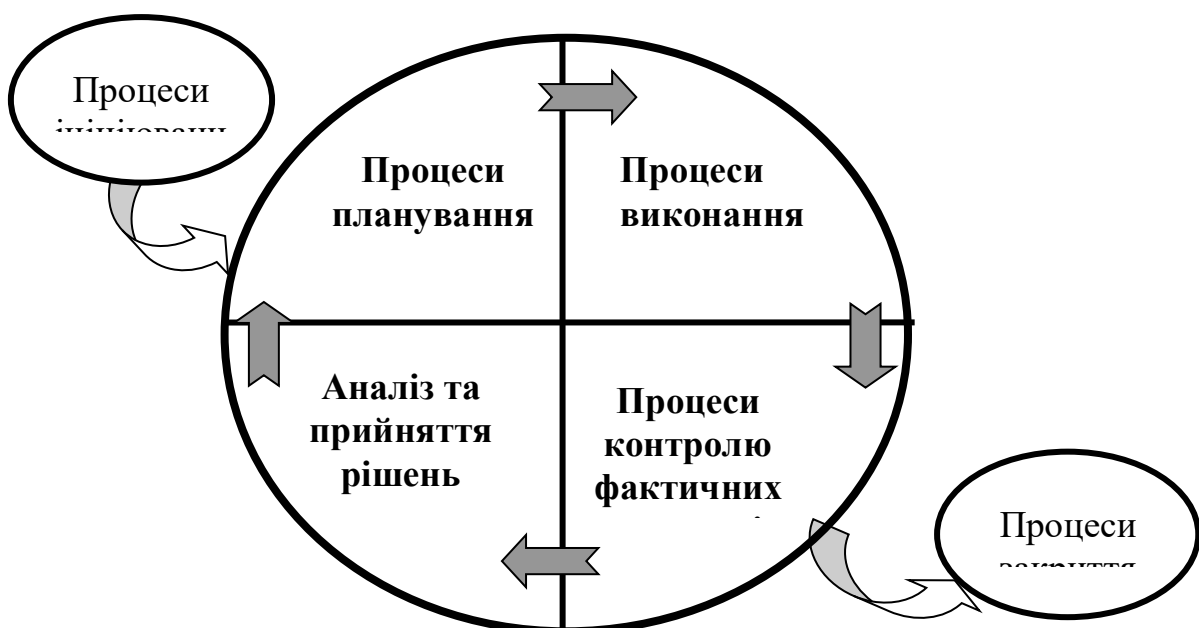


Рис. 1. Загальний цикл процесів реалізації проекту

Цикл Шухарта – Демінга (PDCA чи PDSA), або колесо Демінга, є поширеним методом безперервного менеджменту якості, інструментом удосконалення різних аспектів діяльності підприємства. У кінці 20-х рр. XX ст. Уолтер Ендрю Шухарт (англ. Walter Andrew Shewhart), усевітньо відомий американський учений, консультант із теорії управління якістю, розробив концепцію статистичного управління процесами – СУП (SPC), яка ґрунтується на ідеї використання статистичних методів для скорочення варіацій навколо цільового значення параметрів у процесі масового виробництва. Цю концепцію називають «цикл Шухарта».

Демінг Вільям Едвардс (William Edwards Deming) – американський учений, консультант із теорії управління якістю, трансформував «цикл Шухарта», додаючи до трьох етапів ще один – етап «перевірйай» (Check) або вивчай (Study), даючи більш загальні назви кожному з етапів. Саме тому цикл Шухарта-Демінга називають PDCA або PDSA. Це інструмент удосконалення різних аспектів діяльності підприємства, в тому числі – реалізації проектів. Його ідей – у здійсненні логічної послідовності повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих покращень, які досягаються в результаті скоординованих постійних зусиль поряд із можливістю радикального покращення існуючого процесу.

Одним з найбільш ефективних методів управління проектом на етапі його реалізації являється метод освоєного обсягу та його модифікації (Earned value method). В методології управлінні проектами по суті можна виділити три типові задачі з використанням методу освоєного обсягу:

1. Задача поточного контролю показників проекту та ідентифікації стану проекту.
2. Задача прогнозування термінів завершення проекту та оцінка вартості по завершенні.
3. Задача управління станом проекту на основі перших двох задач.

Для розв'язку поданих задач існують різні типи моделей, що використовуються в управлінні проектами на різних фазах життєвого циклу

проекту. Особливої уваги заслуговує динамічна модель зі зворотнім зв'язком, яка є ефективним методом управління проектом на етапі реалізації.

Саме використання такої моделі спирається на принципи циклу Шухарта – Демінга та дозволяє зменшити ризикованість проекту. При цьому показниками проекту можуть виступати обсяги виконаних робіт, освоєні інвестиції тощо. Окремих досліджень потребує вивчення можливостей застосування даної методології для управління відхиленнями в процесі реалізації проектів підприємствами.

Список використаних джерел

1. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с
2. Пічка А. М. Аналіз бюджету прямих витрат проекту на основі методу освоєного обсягу / А. М. Пічка // Бізнес Інформ. - 2014. - № 6. - С. 257-262.
3. Федорчак О. В. Оцінювання процесу реалізації програм соціально-економічного розвитку регіону на основі методу освоєного обсягу / О. В. Федорчак // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 40. - С. 159-168.
4. Чечет А. М. Управління проектами на етапах життєвого циклу проекту / А. М. Чечет // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 602-606.

*Козачок Н. М.
аспірант*

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТАХ ПРИЛАДОБУДІВНОЇ КОМПАНІЇ

Головним завданням в сучасних умовах розвитку як для держави, так і для будь-якого підприємства є максимізація використання наявних у розпорядженні виробничих і людських ресурсів, і мінімізація фінансових витрат. Для вирішення даного завдання стає очевидним пошук і подальше використання нових методів управління, які вже використовують сучасні і добре розвинені країни (підприємства). Одним з таких методів, який сприяє досягненню таких результатів, став перехід на новий метод управління - проектний менеджмент.

Що стосується України, незважаючи на те, що проекти є в будь-якій організації, проектний менеджмент майже на 100% асоціюється тільки з будівництвом і з практикою впровадження інформаційних систем і технологій. Причинами такого стану речей слід вважати «молодість» українського бізнесу, катастрофічний брак кваліфікованих кадрів на ринку, недолік освіти керівників, загальну неефективність організаційних і керуючих структур підприємств [1].

Ефективність застосування проектного менеджменту на підприємствах та вдале завершення проектів залежить, перш за все, від якісного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, та впровадження процесу управління ризиками.

Вивченням проблем, які виникають при управлінні ризиками займалися багато авторів, серед яких: Олексій Сидоренко, Олена Демиденко [2], Сергій Васін [3], Пітер Норман [4], Томас Л. Бартон, Вільям Г. Шенкір, Пол Л. Уокер і ін. [5]. У своїх роботах автори описують сучасні методи управління ризиками на прикладі досвіду та практик відомих підприємств. Аналіз публікацій з управління ризиками показав, що розробка ефективних методів управління проектами є актуальним завданням.

Практичну значущість дослідження підтверджує проведений аналіз системи управління ризиками та розроблені заходи проекту за допомогою програмного продукту MS Project, які підприємство може використовувати на практиці [6].

Мета дослідження - визначити на прикладі окремої організації ризики, які найчастіше впливають на реалізацію проектів, і підготувати план з управління даними ризиками.

В результаті аналізу стану промисловості України на 2019 рік була обрана приладобудівна галузь для подальшого аналізу і визначення ризиків на окремо розглянутому підприємстві.

Для аналізу ризиків розглядалося підприємство з виробництва обладнання (приладів) для автоматизації - ТОВ «ВО ОВЕН», яке є одним з найвідоміших представників галузі в місті Харків [7].

Були зібрані метрики проекту по розробці мережевого шлюзу, та виявлені основні проблеми проекту, серед яких:

- відсутність науково-дослідних розробок, які спричинили проблеми в технічній частині приладу;
- невиконання процедур при постановці приладів на виробництво;
- відсутність плану проекту та чек-листів при перевірці макета приладу;
- перевантаження команди роботою в інших проектах;
- зміна вимог в середині проекту;
- слабкі комунікації в роботі команди проекту;
- відсутність аналізу ризиків перед початком проекту.

Найважливішою проблемою, яка б могла передбачити інші, стала відсутність аналізу ризиків перед початком проекту. Згідно з цим, був побудований процес управління ризиками для цього підприємства.

Крім того, був проведений аналіз ризиків проекту, з використанням якісних і кількісних методів оцінки. Результати аналізу представлені в зведеній таблиці 1.

Таблиця 1 – Результати оцінювання ризиків проекту ПВ210

Назва ризику	Оцінки експертів					Середній бал
	1	2	3	4	5	
1. Відсутність фіксації науково-дослідних робіт в компанії	5	4	5	5	5	4,8
2. Відсутність плану проекту та пріоритету між іншими проектами	5	5	4	5	4	4,6
3. Невиконання процедур при постановці приладів на виробництво	4	4	4	5	5	4,4
4. Зміна вимог в середині проекту	5	5	3	4	4	4,2
5. Перевантаження команди роботою у суміжних проектах	5	4	3	5	4	4,2
6. Відсутність міцних комунікацій в команді проекту	4	4	4	3	4	3,8

За результатами оцінки стало відомо, що найбільше впливають такі ризики, як: відсутність фіксації науково-дослідних робіт, відсутність плану проекту та пріоритету між іншими проектами, невиконання процедур при постановці приладів на виробництво.

Як механізм реагування на ризики були впроваджені такі заходи:

1. Розроблена таблиця, яка містить повну інформацію про ризик, а також заходи щодо його ослаблення.
2. Розроблені рекомендації щодо удосконалення процесу управління ризиками на приладобудівному підприємстві ТОВ «ВО ОВЕН».
3. Був розроблений та впроваджений проект управління ризиками в проектах компанії.

Проект складається з трьох етапів, а саме: формування бази проектних рішень в локальному ресурсі MediaWiki; підвищення кваліфікації керівників проектів шляхом їх навчання; моніторинг роботи проектних команд, шляхом збору метрик по проектах і аналізу їх.

Таким чином, в результаті дослідження були проаналізовані теоретичні аспекти в сфері управління ризиками, діяльність приладобудівної компанії ТОВ «ВО ОВЕН», визначені основні ризики, які частіше трапляються в проектах по розробці приладів, та був розроблений проект, заходи якого удосконалюють систему управління ризиками в проектах підприємства. Завдяки таким

інструментам, як AllFusion, MS Visio та MS Project, були побудовані процесні моделі та план проекту. Розрахунки ефективності проекту та NPV показали, що проект по удосконаленню ризиків можна назвати ефективним та розглядати його реалізацію на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Березін В. Управління проектами в світі та Україні. [Електронний ресурс] / В. Березін – Режим доступу:

https://ko.com.ua/upravlenie_proektami_v_mire_i_ukraine_45564

2. Сидоренко А. Як створити цінність з управління ризиками 2.0. / А. Сидоренко, Є. Демиденко. - М.: Інститут стратегічного аналізу ризиків управлінських рішень, 2018. – 47 с.

3. Васін С. М., Управління ризиками на підприємстві: навчальний посібник / С. М. Васін, В. С. Шутов. - М.: Кнорус, 2015. – 300 с.

4. Норман П. Управління ризиками / П. Норман – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2012. – 704 с.

5. Бартон Т. Л. Управління ризиками. Практика провідних компаній / Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкір, П. Л. Уокер. - М.: Вільямс, 2008. – 208 с.

6. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT)

7. Технічний звіт з діяльності компанії ТОВ «ВО ОВЕН Україна» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://owen.ua>

Колодинський С.Б.

д.е.н., професор

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Захарченко О.В.

к.е.н., доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ ЗІ СТВОРЕННЯ АВТОМИЙКИ

Вирахувати приблизну необхідну суму витрат з проекту відкриття власного бізнесу по мийці автомобілів, необхідно підрахувати всю сукупність необхідних матеріалів та підсумувавши оренду і вартість спецтехніки. Обов'язково необхідний апарат високого тиску з підігрівом, апарат високого тиску, який подає воду на один пост, компресори, пілосос миючий або піловодовисмоктувачі, фільтри для використаної води. Розцінки і необхідне обладнання розраховано для ручної автомийки.

Слід так само порахувати і витратний матеріал, шампуні, мило, поліроль, засіб для очищення двигуна і т.д. Все ці матеріали відображені в розрахунках, виконаних за допомогою програмних продуктів. Календарний план відкриття автомийки відображено на рисунку 1, з якого видно строки та кількість коштів направлених на реєстрацію та відкриття автомийки.

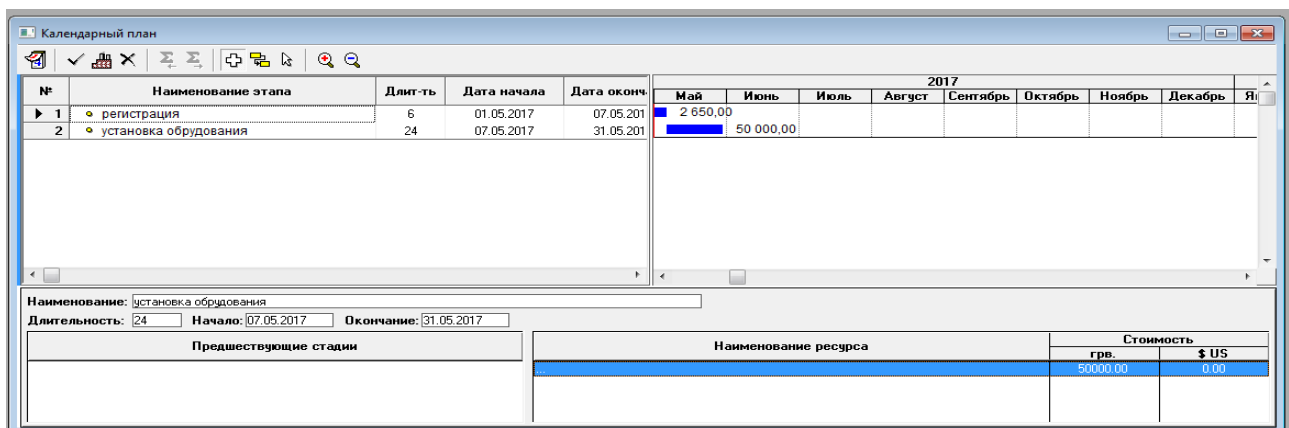


Рис.1. Календарний план розробки проекту з відкриття автомийки.

На рисунку 1. відображено календарний план відкриття автомийки. Реєстрація автомийки потребує приблизно 2650 гривень, всі інші витрати

згруповано і відображено в другому етапі – встановлення обладнання, загальною вартістю 50000 гривень.

На рисунку 2. встановлено кількість продуктів у вигляді послуг, які будуть надаватися автоматично.

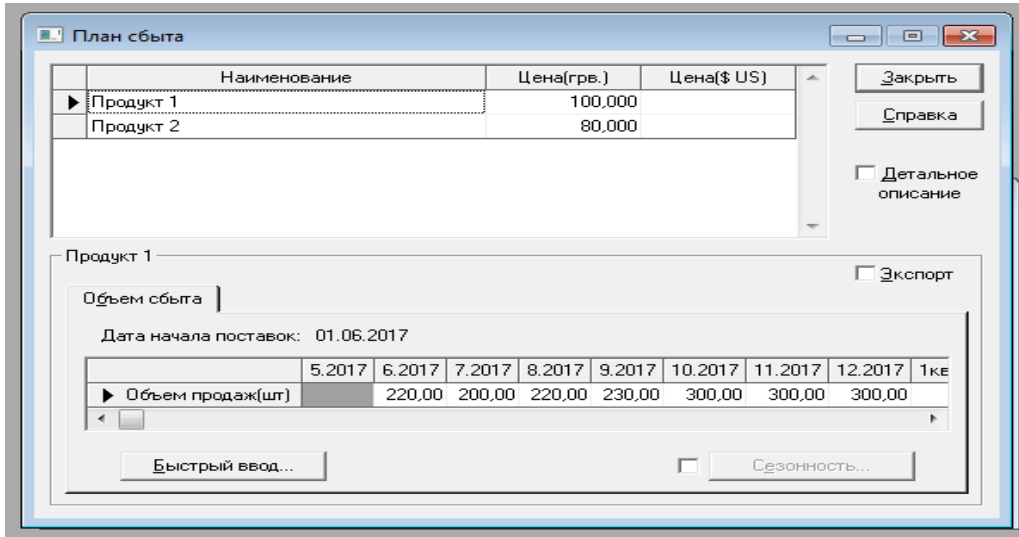


Рис.2. План збуту та вартість основної продукції - послуг автомийки.

На рисунках 2 та 3 відображено вартість першого продукту-послуги, яким є послуга з миття зовнішньої форми машини, становитиме 100 гривень та другого продукту, яким є послуга з прибирання внутрішнього інтер'єра машини, становитиме 80 гривень.

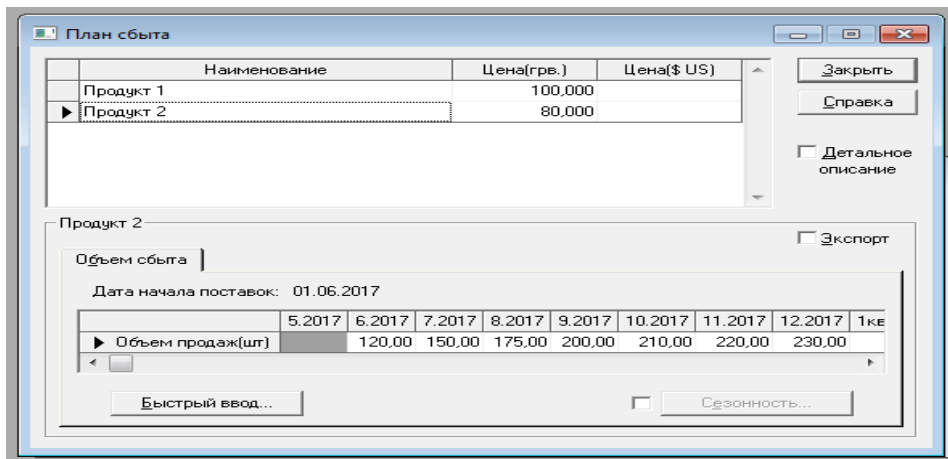


Рис. 3. План надання послуг за видами продукції автомийки

Обсяги надання послуг з миття машини як із зовні, так і внутрішнього наповнення машини, відображені на рисунках, показують обсяги виконаних робіт за кількістю машин, які будуть надходити до мийки в кількості від 120 до 230 машин на місяць. Така кількість машин є досить об'єктивною і можливою.

На рисунку 4 відображено план персоналу та величина заробітної плати.

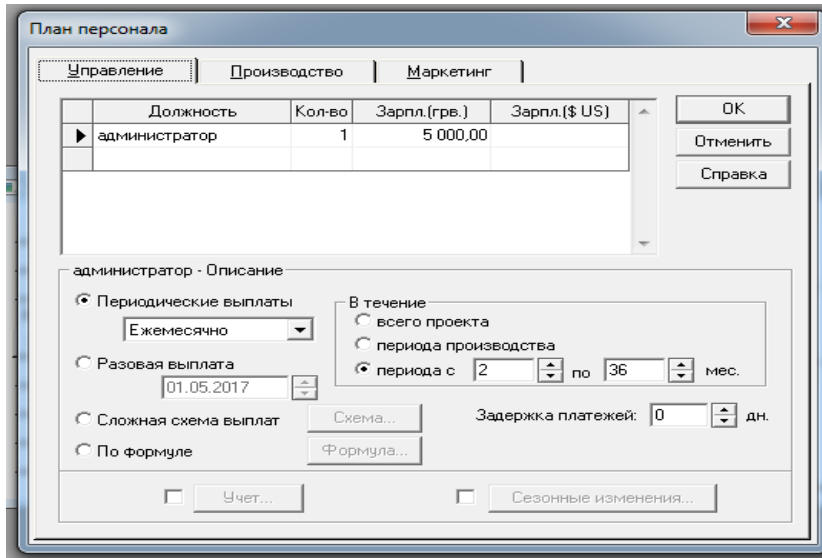


Рис.4. План персоналу та розмір заробітної плати

Згідно проекту пропонується кількість персоналу з 4 робітників, адміністратора автомийки, двох працівників, які будуть мити автомобілі та одного маркетолога, що займатиметься маркетинговою політикою автомийки та розповсюджувати рекламу автомийки.

Список послуг мийки складається з: миття та полірування кузова; миття двигуна; сухого та вологого прибирання; чищення салону.

Варто враховувати, що автомийний бізнес у Одесі сезонний. Навесні і пізньої осені на автомийках шикуються черги. Зате влітку затишшя. Хоча, звичайно, клімат в місті непередбачуваний. Літо може бути дощовим, а зима з затяжними відлигами і «брудної кашею» на дорогах.

Впливають на розцінки місце розташування мийки і типи обслуговуваних автомобілів. Спробуємо розрахувати виходячи з 100 гривень - середньої вартості миття кузова, яка є базовою послугою. Середній чек одного клієнта при цьому буде складатися з вартостей базової послуги та додаткових послуг. Виходячи з цього, будемо вважати, що величина середнього чека – 100 – 180 гривень, тобто якщо клієнт забажає мити автомобіль як із зовні, так і чистити внутрішній салон автомобіля.

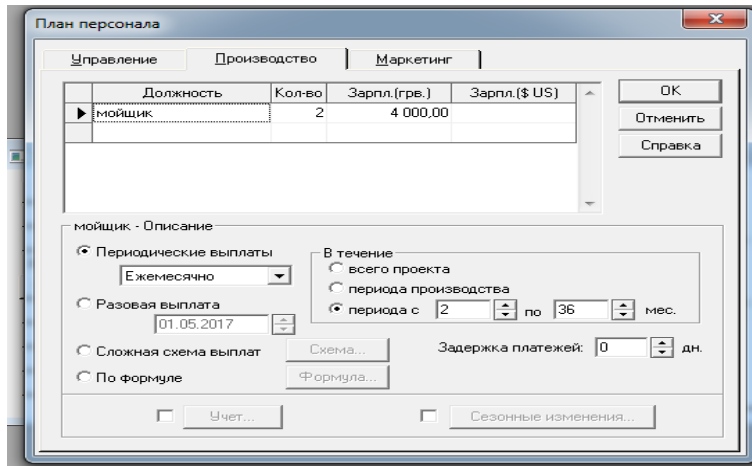


Рис.5. Кількість працівників автомийки та розмір заробітної плати.

Складаючи проект не варто забувати і про рекламу. Як відомо, «реклама-двигун торгівлі», а для мийок це особливо актуально. Яку рекламу вибрати, підкаже місце розташування вашого бізнесу. Поблизу від жвавої автомагістралі, коли мийка коштує, що називається, на увазі, можливо, буде потрібно лише рекламний щит або помітна вивіска з покажчиком. Деякі ставлять дорожній знак «автомийка». Але це складніше, так як вимагає дозволу ДАІ.

На рисунку 6. відображено розмір податків, які встановлено законодавством згідно правової форми організації пропонованого бізнес-плану.

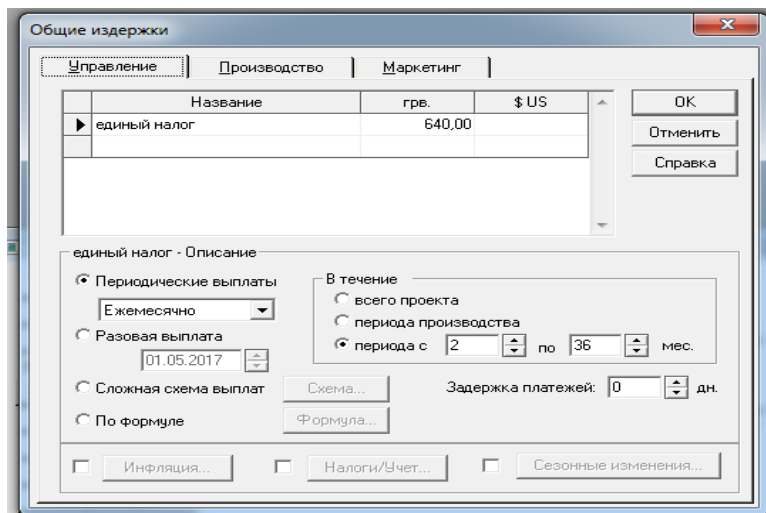


Рис.6. Розмір податку на здійснення підприємницької діяльності

Якщо підприємець вибирає загальну систему, то платежі розраховуються виходячи з оподаткованої бази, яка являє собою різницю між доходами та витратами фірми за певний період. У випадку вибору спрощеної системи, податки розраховуються згідно з усіма коштами, заробленими ФОП за певний період. Незалежно від вибору системи оподаткування всі ФОП були зобов'язані використовувати касовий апарат при роботі з готівковими або безготівковими розрахунками.

На рисунку 7. відображено загальні витрати, пов'язані з здійсненням послуг з миття машин на автомийці.

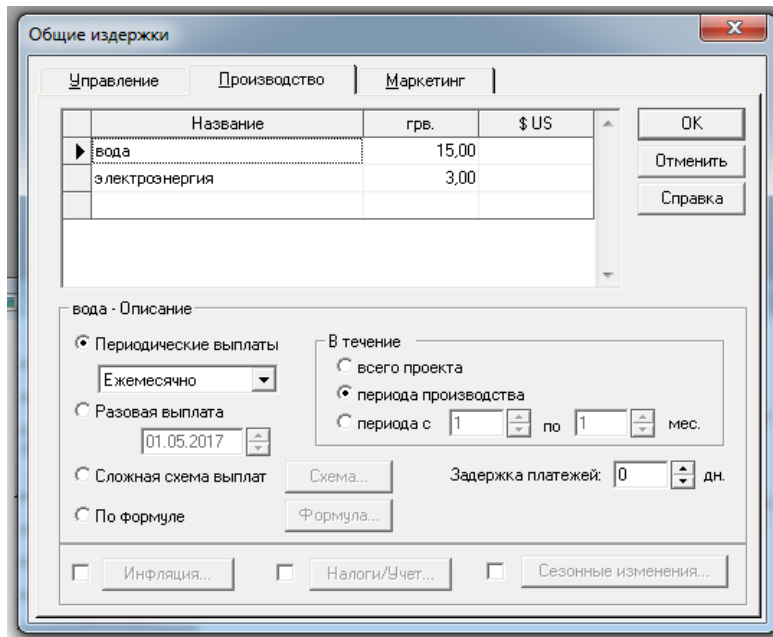


Рис.7. Загальні витрати на надання послуг автомийки

Таким чином проект автомийки є достатньо ефективним і може бути реалізованим на протязі 6 місяців з високою економічною ефективністю, про що свідчать розрахунки проекту.

Список використаних джерел

1. Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху. Пер. с англ. - М.: Дело, 2010.-215с.
2. Ковелло Дж. А, Хейзелгрэн Б. Дж. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. Перевод с англ. - М.: Лаборатория базовых знаний, 2012.-273с.

Косач І.А.

д.е.н., доцент

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Функціонування системи публічного управління та її реформування в Україні відбувається на національному, регіональному і місцевому рівнях, охоплюючи всі сфери життєдіяльності суспільства. Цей процес в макроконтексті доцільно розглядати як державотворчий і соціально значимий проєкт, а державне регулювання і адміністрування процесів життя суспільства через ефективну комунікацію – як один із пріоритетних напрямків управління проєктом розвитку публічного управління та адміністрування. Впливовим зовнішнім фактором реалізації цього проєкту виступають соціально-економічне становище в країні та пріоритети зовнішньої політики, найбільш визначальним з яких є інтеграція до Європейського співтовариства та реформування системи публічного управління.

В контексті регіонального та місцевого рівнів публічного управління ключовими інструментами виступають проєкти публічно-приватного партнерства (ППП), які дозволяють об'єднати інвестиційну активність держави або публічної влади і приватного капіталу. Класичним визначенням PPP вважається трактування, яке надається Світовим банком, згідно якого PPP - це угода між публічною і приватною сторонами з приводу виробництва і надання інфраструктурних послуг, що має на меті залучення додаткових інвестицій та є засобом підвищення ефективності бюджетного фінансування [1]. Українське законодавство визначає PPP як співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору [2]. Реалізація проєктного підходу шляхом впровадження проєктів публічно-приватного партнерства передбачає чіткий

розподіл приватних та публічних інтересів. Представниками публічних інтересів виступають органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації; приватні інтереси притаманні як фізичним особам, так і комерційним і некомерційним організаціям різних форм власності. На регіональному та місцевому рівнях публічного управління також доцільно акцентувати на формуванні системи цінностей під впливом суспільного розвитку і потреб різного рівня в залежності від суб'єктів. У той же час, присутній постійний взаємозв'язок між суспільними потребами та приватними інтересами суб'єктів, що необхідно враховувати при формуванні систем цінностей підприємців-учасників проекту ППП. При цьому взаємодія стейкхолдерів проекту спрямована на виявлення точок перетину цих інтересів і дає вектор розвитку процесу управління проектом.

Таким чином, базисом логіко-історичного становлення і розвитку проектного підходу на регіональному та місцевому рівнях публічного управління є діалектика відносин між суспільним і приватним секторами економіки. Відповідно до цього, звертаючись до системного підходу, нами вважається можливим розглядати ППП як специфічну систему взаємодії двох суб'єктів – органів публічної влади та бізнес-структур. В результаті партнерської взаємодії відбувається трансформація процесів як усередині системи публічного управління, так і по відношенню до зовнішнього середовища, змінюється характер управлінських комунікацій, ієрархія відносин відповідно до економічних інтересів системи в цілому. Партнерство виступає як суб'єкт складного механізму інтеграції, здатний реалізувати системну синергію шляхом акумуляції переваг інтегрованих елементів.

Проект ДПП пропонується розглядати у вигляді системи, що складається з відповідних елементів, які у свою чергу перебувають під впливом певних чинників. Синергетичний ефект при реалізації проекту ППП досягається завдяки злагодженій взаємодії між окремими структурними елементами бізнес-одиниць та публічної влади, що є основою безперервності та ефективності загального функціонального процесу. В цьому випадку проект ДПП виступає як цілеспрямовано функціонуюча система, в якій органи, що управляють, беруть під

свою відповідальність процеси, пов'язані з уточненням цілей і їх реалізацією, а також визначення місії цієї публічно-приватної взаємодії для економіки і соціуму. При цьому ефект синергії, що виникає в процесі управління проектом ППП, може мати різноманітну природу. Вивчення синергії як явища, що здатне збільшувати позитивний ефект взаємодії бізнесу і держави, є досить актуальним у сучасний період. Синергія дозволяє знижувати трансакційні витрати, зовнішні і внутрішні ризики, підвищувати інноваційність і конкурентоспроможність акторів партнерської взаємодії. Викладене обумовлює виділення декілька видів синергізму ППП: виробничий синергізм, що виникає в результаті більш ефективного використання потенціалу суб'єктів- учасників ППП: основних і обігових засобів, трудових ресурсів; інвестиційний синергізм, що є наслідком об'єднання інвестиційних ресурсів публічної влади та приватного партнера, причому як у грошовій, так і в матеріальній формах; функціональний, який забезпечується вдосконаленням системи управління проектом ППП, зниженням умовно-постійних витрат при збільшенні масштабу взаємодії; синергізм безпеки, що полягає в розподілі ризиків управління проектом ППП і зниженні їх впливу на загальний результат.

Таким чином, проєкт ППП є синергетичною системою, яка має здатність комбінувати ресурси суб'єктів, при цьому слід відзначити цільовий характер управління проектами партнерства, який пов'язаний зі створенням умов для відтворення, розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу та ефективності публічної влади.

Список використаних джерел

1. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions / Commission of the European Communities. Brussels, 30. 4. 2004.

2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL : <http://www.president.gov.ua>.

Кучер Л. Ю.

канд. екон. наук, ст. наук. співр., доцент

Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Одним із сучасних мегатрендів економічного розвитку є цифровізація, однак за глобальним індексом цифрової конкурентоспроможності Україна наразі не вирізняється провідними позиціями у світі та Європі (табл. 1)

Аналіз динаміки зміни рейтингових позицій за глобальним індексом цифрової конкурентоспроможності України свідчить про відсутність чіткого тренду як у цілому, так і в розрізі конкретних складників цього індексу. Порівняльний аналіз свідчить, що позиції України майже вдвічі гірші, ніж показники сусідньої Польщі. Подібна ситуація характерна й для позицій України та Польщі в рейтингу за індексом мережевої готовності (рис. 1).

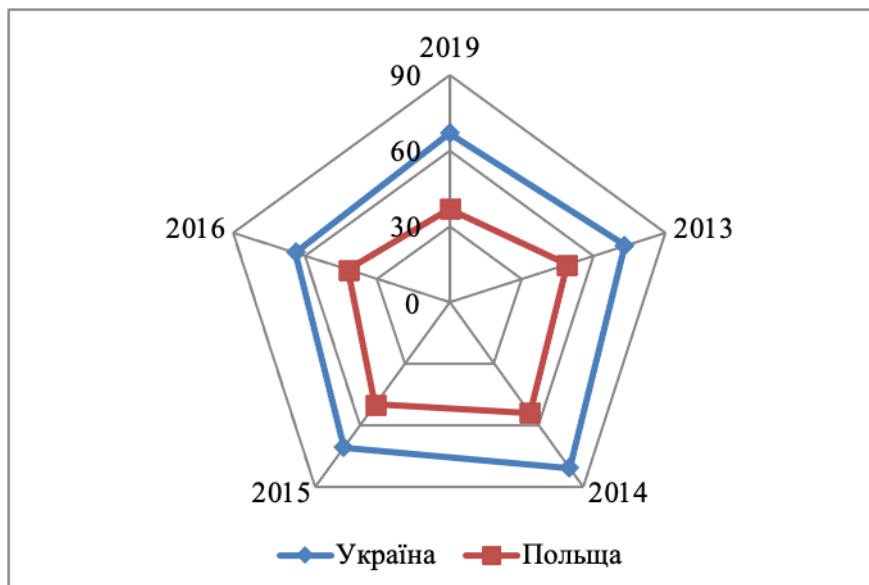


Рис. 1. Місце України та Польщі в рейтингу за індексом мережевої готовності

Джерело: побудувала авторка на основі даних [1].

У динаміці показника мережевої готовності України спостерігається загалом про позитивний тренд, проте є ще істотні можливості щодо підвищення мережевої готовності хоча б до рівня Польщі. Очевидно, що зростання

цифровізації економіки та суспільства відбуватиметься в перспективі, що накладе свій відбиток і на аграрний сектор економіки.

Таблиця 1

Місце України та Польщі в рейтингу країн за глобальним індексом цифрової конкурентоспроможності

Показники	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Україна</i>							
Індекс цифрової конкурентоспроможності	54	50	59	59	60	58	60
<i>Знання</i>	35	29	40	44	45	39	40
Талант	52	46	55	58	57	55	57
Навчання та освіта	8	4	15	20	26	22	21
Наукова концентрація	40	42	39	45	45	40	49
<i>Технології</i>	58	58	60	60	62	61	61
Нормативно-правова база	54	47	55	55	56	54	54
Капітал	57	56	60	60	62	61	62
Технологічна база	56	58	60	58	60	57	60
<i>Готовність до майбутнього</i>	57	58	61	61	61	61	62
Адаптивне ставлення	57	60	60	60	58	53	59
Гнучкість бізнесу	48	58	58	59	56	53	45
ІТ-інтеграція	59	61	61	60	60	61	61
<i>Польща</i>							
Індекс цифрової конкурентоспроможності	36	39	38	38	37	36	33
<i>Знання</i>	30	36	31	27	32	33	33
Талант	20	31	22	17	28	30	28
Навчання та освіта	40	33	34	22	23	35	35
Наукова концентрація	42	43	41	39	40	38	31
<i>Технології</i>	34	37	36	36	39	37	37
Нормативно-правова база	36	43	38	45	47	46	45
Капітал	24	35	28	32	32	32	38
Технологічна база	39	34	34	39	39	37	30
<i>Готовність до майбутнього</i>	52	50	49	51	39	37	33
Адаптивне ставлення	54	54	52	51	38	33	37
Гнучкість бізнесу	57	52	55	55	45	40	28
ІТ-інтеграція	43	40	41	41	41	40	36

Джерело: сформувала авторка за даними [2; 3].

Результати аналізу тенденцій управління проектами в контексті інновацій у цифровій економіці показують, що невизначеність суспільства й технологічні зміни потребують складних методів, заснованих на інформаційних технологіях,

глибокому економічному аналізі та прояву м'яких поведінкових навичок для задоволення потреб ринку [4].

Цифровізація сфери управління інноваційними проектами в аграрній сфері передбачає «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами, що націлені на активізацію електронно-комунікаційного обміну між суб'єктами господарювання, фактично створюючи кіберфізичний простір колаборації агентів бізнес-агроекосистем з природно-ресурсними об'єктами концентрації інтересів стейкхолдерів, носіїв форм власності, складників правових і фінансових відносин, створюючи при цьому нові джерела доданої вартості» [5]. З іншого боку, цифровізація є інноваційним напрямом імплементації сучасної моделі управління інноваційними проектами.

Прискорення процесу цифровізації аграрного сектора, як й економіки в цілому, потребує (трансформовано й доповнено авторкою на основі роботи [5]):

- 1) осмислення суб'єктами господарської діяльності цифрових змін з урахуванням характеристик віртуальної реальності й штучного інтелекту;
- 2) усунення інституційних (зокрема, законодавчих) і фіскальних перешкод, які заважають розвитку цифрової економіки;
- 3) упровадження стимулів і мотивацій для заохочення бізнесу до цифровізації як дієвого засобу доступу до активів;
- 3) створення та розвиток цифрових інфраструктур як основи використання переваг цифрового світу, включаючи віртуальні офіси управління інноваційними аграрними проектами;
- 4) формування й підвищення цифрових компетентностей персоналу підприємств для забезпечення їхньої готовності до використання цифрових можливостей;
- 5) розвиток цифрового підприємництва на основі створення структур для підтримки інноваційної діяльності, а також стимулювання впровадження цифрових проєктів в аграрній сфері.

Таким чином, цифровізація справлятиме, очевидно, позитивний вплив на інноваційні проєкти як об'єкт управління й потребуватиме від проєктних менеджерів і персоналу аграрних підприємств володіння цифровими компетентностями, що потребує спеціального дослідження.

Список використаних джерел

1. Networked Readiness Index. URL: <https://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index>.
2. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2018>.
3. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019>.
4. Перейра Арауджо К. Ф. Тенденції управління проектами в контексті інновацій у цифровій економіці. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. № 1(69). С. 52–72.
5. Цифровізація як інноваційний напрям імплементації просторової моделі управління природно-ресурсними активами. 2020. URL: <http://ecos.kiev.ua/news/view/896>.

Латкіна С.А.

старший викладач

Херсонський національний технічний університет

Остапюк О.В.

студентка

Херсонський національний технічний університет

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кризові явища в економіці України, зниження ефективності діяльності підприємств, які застосовують стандартні підходи до управління, призводить до пошуку новітніх підходів до управління підприємствами.

Під назвою «проект» реалізується значна кількість конкретних справ - оригінальних, епізодичних, самодостатніх. Часто вони не формуються як фрагменти поставленої стратегії чи програми, не складають загальної системи, стосуються різноманітних сфер і напрямів діяльності. Формуються і реалізуються незалежно один від одного, від загальносуспільних інтересів, від перспектив розвитку. Тому роль управління підприємствами повинна зводитись до ефективного управління проектами, з'ясування спільних тенденцій різновекторних проектів; до узагальнення безсистемних та хаотичних проектів; до виявлення реальної потреби у запровадженні проектів. Управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись [1].

Існує багато підходів до першо-причинного розуміння сутності поняття «проект», які варіюються від розуміння його як одноразового комплексу дій, направлених на досягнення певної мети до розуміння проекту як підприємства в цілому. Пропонується розглядати проект, як певний процес для досягнення конкретних цілей і вирішення конкретного бізнес-завдання, без використання якого на сьогоднішній день не можливо розвиватись підприємству у сучасному економічному середовищі. Саме проектні системи створюють інноваційні передумови розвитку організації, сприяють трансформації як бізнесу в цілому,

так і управлінської діяльності, зокрема. Власне управління проектами (Project Management) – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізацію певних планів, використовуючи наявні ресурси - час, капітал, людей, шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій [2].

Сьогодні управління проектами перетворилося на невід’ємну рису ефективного менеджменту, який надає істотні можливості в досягненні будь-яких результатів, навіть у кар’єрному рості, освіті тощо. На мікрорівні необхідно керівництву підприємств усвідомити важливість та реальність управління проектами в заданих умовах господарювання. Для цього, зокрема, корисним є їх участь в Українській асоціації управління проектами, місією якої є формування стилю корпоративної культури підприємства на основі проектного управління, яке забезпечить стабільність, конкурентоздатність та ефективність бізнесу [4]. Методологія проектного управління успішно використовується в багатьох галузях: будівництві, розробці інформаційних технологій, економіці, машинобудуванні, кораблебудуванні та літакобудуванні тощо. Зростаючі тенденції до конкуренції у всіх секторах економіки, необхідність пристосовуватись до постійно змінюваних вимог споживачів, організацій вимагає виконувати проекти в коротші строки та вищої ефективності. Це все більше привертає увагу керівників підприємств, які впроваджують в систему управління своїх підприємств методологію та процедури проектного управління. Впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством є серйозним і масштабним перетворенням бізнесу в цілому, несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства в цілому [3].

Для розвитку сильного проектного менеджменту в Україні, безумовно, повинно бути усвідомлене розуміння необхідності в проектному підході і зрілість керівників підприємств до зміни установлених бізнес-процесів і пошук додаткових коштів для автоматизації проектної діяльності. Отже, розробка та впровадження проектних підходів на сьогоднішній день посідає вагомим місце у

процесі управління підприємством та дозволяє вирішити багато економічних і управлінських проблем [2].

Список використаних джерел

1. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Державне управління : теорія та практика : електрон. наук. фах. журн. — Вип. 1. — К. : НАДУ, 2006. — Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2006/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmd.pdf>
2. Гриневич Т. С. Проектний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування [Електронний ресурс] / Т. С. Гриневич//Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». — 2018.- С.330-333. — Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/330.pdf>
3. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством / С. І. Павлова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 4. - С. 170-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_4_20
4. Сазонова Т.О. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними 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>.
5. Латкіна С.А. Підприємницькі ризики в господарській діяльності підприємства / Латкіна С.А.//збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку». Херсон – 2020.

Лось В.О.

студентка

ВСП Київський індустріальний коледж КНУБА

Кірічок С.І.

викладач вищої категорії, викладач - методист

ВСП Київський індустріальний коледж КНУБА

ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Успішну діяльність підприємства, його конкурентоспроможність можна забезпечити, використовуючи методи проектного менеджменту.

Персонал, який залучається до виконання того чи іншого проекту, повинен відповідати певним вимогам: відповідна освіта, досвід роботи у відповідній галузі, вміння та бажання працювати у команді, тощо.

Бухгалтер (фінансовий спеціаліст), який входить до команди, повинен мати вищу освіту (пов'язану із бухгалтерським обліком), та необхідний досвід роботи у сфері бухгалтерського обліку. Він відповідає за ведення бухгалтерського обліку в рамках проекту; збір та контроль наявності та достовірності первинної документації за проектом; своєчасне складання фінансових звітів за проектом відповідно до встановлених критеріїв та згідно норм чинного законодавства.

При здійсненні певного проекту, обов'язково виникають необхідні витрати, в тому числі, витрати з оплати праці. Оплачується праця персоналу команди (організації) та залучених спеціалістів (експертів) згідно норм чинного законодавства даного періоду.

Заробітна плата, як економічна категорія, належить до базових, найскладніших категорій економічної науки. Відмінності у визначеннях сутності заробітної плати обумовлені специфікою соціально-економічних відносин на кожному етапі розвитку суспільства.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – «... це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [1].

Цілком правове визначення надає ст.14 Податкового кодексу України: «...заробітна плата – це основна і додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які виплачуються (надаються) платнику податку у зв'язку з відносинами трудового найму згідно із законом» [2]. Тобто, працівник отримує винагороду за виконану роботу згідно з умовами його працевлаштування.

Заробітна плата має одночасно виконувати ряд функцій – соціальну, мотивуючу, регулюючу, відповідальну та інші [5, с. 470].

Формуючи прямі витрати з оплати праці, слід включати нараховані основну та додаткову заробітну плату, інші виплати працівникам (в т.ч. залучених до робіт спеціалістів), нараховані згідно із формами й системами оплати праці, які застосовуються на підприємстві. Такі витрати включають до виробничої собівартості проекту (продукції, роботи, послуги).

Заробітна плата, як складова витрат, якщо вона носить не прямий характер, обов'язково входить до інших статей калькуляції пов'язаних з організацією, обслуговуванням та управлінням підприємства, його структурних підрозділів та служб, декількох проектів.

Підставою для включення заробітної плати до відповідних статей калькуляції є документи, які вказують на фактично відпрацьований час, на фактично виконану роботу на конкретному робочому місці.

Процес організації обліку заробітної плати та механізм її виплати включає певні етапи: організацію документування обсягу відпрацьованого часу; організацію документування рівня виробітку; організацію аналітичного та синтетичного обліку заробітної плати в розрізі окремих працівників і за проектом (підприємством) у цілому; організацію виплати заробітної плати; узагальнення інформації у формах фінансової, податкової та статистичної звітності; організацію роботи відділу бухгалтерії щодо обліку заробітної плати та її виплати [4].

Крім того, на нараховану суму заробітної плати нараховують Єдиний соціальний внесок (основна ставка ЄСВ 22%) на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в рамках встановлених обмежень (з мінімуму та максимуму) за рахунок роботодавця, шляхом збільшення витрат підприємства, що

збільшує кошторис будь-якого проекту. Витрати з ЄСВ включаються до калькуляційних статей аналогічно заробітній платі, відносно якої були здійснені такі нарахування.

Необхідно систематично здійснювати не лише облік, а також здійснювати аудит, контроль та аналіз фонду оплати праці найманих працівників підприємства та залучених до роботи спеціалістів. Потрібно постійно перевіряти законність та оцінювати доцільність застосування форм та систем оплати праці; системи матеріального стимулювання та заохочення; а також виявляти нераціональні витрати на оплату праці, що потребують удосконалення.

Аналіз фонду оплати праці передбачає здійснення таких етапів: визначення розмірів і динаміки середньої заробітної плати окремих категорій та професій працівників; виявлення відхилень у чисельності працівників і в середній заробітній платі на витрату фонду заробітної плати; вивчення ефективності застосовуваних систем преміювання; дослідження темпів росту заробітної плати, їх співвідношення з темпами продуктивності праці; забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням його оплати; виявлення та мобілізація резервів підвищення ефективності використання фонду заробітної плати [3, с. 177].

Аналіз фонду оплати праці проекту або підприємства у цілому має сприяти отриманню суб'єктом управління необхідної інформації, щодо витрат на оплату праці з метою оцінки доцільності, правомірності та ефективності здійснення відповідних фінансово-господарських операцій, виходячи з характеру економічних ситуацій, що обумовлюють необхідність прийняття тих чи інших управлінських рішень.

Аналіз діяльності підприємства, доцільності та ефективності проекту здійснюється з використанням даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності. На сучасному етапі важливим напрямом удосконалення обліку, аналізу та оподаткування заробітної плати виступає використання нових програмних продуктів, що дає змогу зменшити кількість помилок або зовсім їх уникнути за умови обробки значного масиву інформації, зменшити часові витрати на

здійснення обліково-податкових та аналітичних процедур, зменшити рівень використання ручної праці за рахунок скорочення обсягу ручних операцій. Підводячи підсумки, слід зазначити, що з 1 вересня 2020 року розмір мінімальної заробітної плати зріс до 5000грн. і планується подальше його зростання. Це означає, що розробляючи проекти та здійснюючи їх, ми повинні враховувати зростання витрат з оплати праці, які викликають відповідні ризики пов'язані із збільшенням кошторису витрат проектів у цілому. Отже, необхідно вчасно передбачати рівень зростання витрат від яких, певною мірою, залежать рівень ефективності проекту. Але слід пам'ятати, що від зростання рівня оплати праці та соціального захисту збільшується добробут населення, поступово формується сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та суспільстві у цілому.

Список використаних джерел

1. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 -ВР. Дата оновлення 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Податковий кодекс від 02.12.2010 р. №2755–XVI. Дата оновлення 14.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Коба О. В., Ярова А.В. Аналіз фонду оплати праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 36. С. 176-181.
4. Островерха Р.Е. Організація обліку. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 568 с.
5. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність. Підручник. –7-ме вид. допов. і перероб, – К.: Алерта, 2016. 928с.

Луганський Є.М.

магістрант

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Сахацький П.М.

продуктовий маркетинг-менеджер «Readdle»

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО РІТЕЙЛУ

Важливість науково прикладного дослідження проблеми управління розвитком складського господарства маркетингової дистрибуції торговельного ритейлу спричинюється, по-перше, соціальною значущістю роздрібної торгівлі, що безпосередньо взаємодіє з покупцями та задовольняє їх потреби; по-друге, належністю значного сегменту торговельного ритейлу до середнього та дрібного підприємництва, представленого лотками, ринковими продавцями, магазинами та реалізаторами в торговельних центрах, які започатковують свій без великих матеріально-грошових ресурсів та потребують надійного наукового супроводу; по-третє, формуванням в Україні сучасної ринкової інфраструктури, складське господарство якої потребує особливої уваги в силу належності до логістичної системи, що поєднує в цільний ланцюг постачання та зберігання різномірних товарних запасів; по-четверте, економічною доцільністю маркетингової дистрибуції, що приймає безпосередню участь в переміщенні товарів від товаровиробника до споживача, якісне та ефективне обслуговування якого вимагає професійної компетенції від всіх учасників ринкового інфраструктурного ланцюга; по-п'яте створенням додаткової вартості за рахунок людського інтелекту та можливостей активного впровадження в практику ринкового господарювання новітніх науково-технологічних здобутків.

Логіка проведення дослідження щодо управління розвитком складського господарства маркетингової дистрибуції торговельного ритейлу передбачає наявність трьох взаємопов'язаних блоків. Перший з них – розкриває теоретичні засади управління розвитком досліджуваного явища реальної економіки в

розрізі з'ясування його сутності, ролі та складових; показує організацію логістичного процесу в складському господарстві; здійснює методичне забезпечення оцінки результативності управління відповідних ринкових процесів в об'єкті пізнання.

Другий дослідницький блок присвячується аналізу стану та тенденцій управління розвитком складського господарства маркетингової дистрибуції конкретного суб'єкта господарювання торговельного ритейлу. Для цього проводиться діагностика макроекономічних та мікроекономічних умов функціонування маркетингової дистрибуції, аналізується ресурсний потенціал складського господарства та оцінюється економічна результативність здійснюваного управління.

Третій блок дослідження обґрунтовує основні напрями удосконалення управління розвитком складського господарства маркетингової дистрибуції торговельного ритейлу предметно раціоналізації організаційної структури управління складського господарства, бізнес-моделювання використання перспективних економічних механізмів у взаємодії учасників дистрибутивного ланцюга, застосування інструментів комплексу маркетингу в якості чинника удосконалення управління складським господарством роздрібною торгівлі.

Дослідження показують, що потреби обігу, здебільшого, зводяться до мінімізації витрат часу на зберігання продукції. Адже доведення продукції до споживача виступає важливою умовою досягнення підприємцем своєї бізнесової цілі. При цьому процес обігу не встановлює жорстких часових обмежень щодо зберігання продукції, що очікує свого покупця та ринкового продажу. Проте, чим швидше продукцію буде продано, тим скоріше товаровиробники та торговці отримають дохід, прибуток з якого дозволяє знову розпочати весь цикл виробництва нової продукції та здійснювати розширене відтворення. Затримання зі спродажем товару відкладає надходження грошової виручки, відсутність якої вказує на втрату прибутку, знижуючи продуктивність сумісної праці товаровиробника та продавця. Відтак, складське господарство безпосередньо впливає на економічну ефективність товарообороту.

Наявність складського господарства торговельного ритейлу дозволяє:

- збільшувати абсолютні розміри отриманого доходу та прибутку за рахунок масштабності товарної номенклатури;
- розширювати сферу виробничо-господарської діяльності;
- спрощувати переміщення товарів;
- скорочувати витрати часу перебування товару на шляху до клієнта за допомогою новітніх технологій зберігання та переміщення продукції;
- уникати узгоджувальних процедур на передачу прав власності на товар, що закуповується оптовими партіями;
- виключати можливість не виконання договірних зобов'язань з боку інших господарюючих суб'єктів, що має місце за відсутності складського господарства та породжує залежність торговельного ритейлу від добросовісності постачальника;
- запобігати втрат товару через недобросовісність ринкових партнерів;
- отримувати інформацію про актуальні та майбутні потреби безпосередньо від покупців;
- підтримувати постійні контакти з кінцевими споживачами через торговельний ритейл;
- зменшувати сукупні витрати на складування, транспортування, зберігання товару завдяки обґрунтованій логістиці як у внутрішньому складському господарстві, так і в його регіональному розміщенні по відношенню до приміщень торговельного ритейлу;
- підвищувати економічну ефективність внаслідок закупівлі товарів за оптовими цінами;
- виконувати соціальну місію щодо більш повного задоволення потреб споживачів за рахунок широкого спектру товарних ліній та глибокому асортименту кожної з них.

Зростання економічної результативності управління розвитком складського господарства торговельного ритейлу відбувається завдяки

використанню його внутрішніх резервів, до числа основних з яких слід віднести підвищення кваліфікації працівників, техніко-технологічні удосконалення, оптимізація внутрішньої складської логістики, наукова організація праці, збалансування управлінських методів та раціоналізація організаційної структури управління. Так, лише за рахунок удосконалення організації праці комірників складського господарства реального торговельного рітейлу загальна щомісячна економія грошових коштів досягається в сумі 38960 грн. (табл. 1).

Таблиця 1

Удосконалення штатного розкладу працівників складського господарства торговельного рітейлу

	Поточна чисельність, осіб	Фонд оплати праці, грн.	Чисельність на перспективу, осіб	Фонд оплати праці на перспективу, грн.	Економія, грн.
Молодший комірник (відрядно)	44	742 720	36	607 680	135 040
Молодший комірник (погодинно)	0	0	8	96 080	-96 080
Всього	44	742 720	44	703 760	38 960

Посада молодшого комірника з погодинною оплатою праці вводиться в зв'язку зі специфікою роботи складського господарства, що пов'язана з поверненням товару з мережі магазинів. Такий товар необхідно підготувати до наступного продажу, що передбачає його перебирання, нове фасування, пакування, тарування з подальшим переміщенням відповідними транспортними засобами в торговельну мережу. В силу обмежених обсягів повернення продукції з магазинів та значній залежності від вірогідності такого перебігу подій, складському господарству доцільно використовувати погодинну оплату праці для працівників, які залучаються в разі потреби до даної роботи. При цьому удосконалення штатного розкладу працівників складського господарства доцільно проводити в комплексі з іншими управлінськими заходами.

Мазур А.В.

аспірантка

Львівський національний університет імені Івана Франка

Кохан М.О.

канд. екон. наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ ТА СТЕЙКХОЛДЕРИ

Стартапи є одними із каналів економічного та соціального розвитку, виступаючи із рушійними змінами у промисловості за допомогою інновацій та нових технологій вони сприяють збільшенню рівня зайнятості населення інвестиційному аспекту привабливості окремої країни у світовому просторі. Проблематика життєвого циклу стартапів є актуальною, оскільки більшість стартапів в перші роки свого існування зникають з ринку через необізнаність всіх можливостей співпраці, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Життєвий цикл стартапу являє собою сукупність послідовних етапів, що відображають наявність окремих організаційних, фінансових, людських ресурсів, необхідних для реалізації ідеї стартапу. Для того, щоб стартапи були реалізовані необхідне правильне управління ними як на державному рівні, так і окремим стартапером чи командою, яка поєднана однією ідеєю. Втілення ідеї стартапу безперечно стосується менеджменту та його основних функцій: ідею потрібно правильно спланувати, змотивувати інвестора, команду, організувати процес переходу ідеї в реальний сектор і контроль на всіх етапах.

Вважаємо, що стартапи можуть вирішувати наступні питання: в межах підприємства – технології, бізнес-моделі, банки даних; локальні (в межах країни) – економіка, інвестиції, розвиток цифрового потенціалу країни; глобальні – подолання бідності, питання зміни кліматичних умов, цифровізація.

У більшості досліджень життєвий цикл стартапів складається з п'яти етапів [1, с.12-13]:

- 1) посівна стадія (seed stage) - зародження ідеї, в основі якої лежить інноваційний продукт, послуга, технологія, здатна покращити чи полегшити життя, змінити існуючий товар, посилити ефект від дії товару чи послуги і так далі, в залежності від сфери діяльності;
- 2) стадія запуску (startup stage) - налагодження системи просування продукту і пошук джерела фінансування;
- 3) стадія зростання (growth stage) - наявністю діючої компанії, яка приносить прибуток, займає помітне місце на ринку і має популярність серед користувачів продукту;
- 4) стадія розширення (expansion stage) - компанія має завершений функціональний продукт, що приносить постійний прибуток;
- 5) стадія «виходу» (exit stage) - компанія починає випуск акцій, які приносять дохід її засновникам, в інших випадках компанію продають як готовий бізнес.

Модель життєвого циклу стартапів розроблена іноземними авторами включає чотири етап, для кожного виділено окремі види діяльності, організаційні ресурси, підприємницькі компетенції, основних учасників, за допомогою яких стартапи можуть отримувати необхідні ресурси, вдосконалювати свої знання, досягати конкретних результатів та долати можливі кризи, проблеми або продовжувати ефективно розвиватися (табл.1) [3]. Автори акцентують увагу на використанні multiple case method, оскільки даний метод найбільш сприяє отриманню інформації з різних точок зору, що дозволяє поглиблено вивчити життєвий цикл стартапів.

Для висвітлення життєвого циклу стартапів поділ на окремі групи за учасниками екосистеми є важливим, оскільки, для кожного стартапу їх вплив має суттєве значення при становленні на ринку.

Стейкхолдери розглядаються нами як сукупність зацікавлених сторін, які приймають участь у становленні та розвитку стартапу на окремому етапі, вплив проявляється прямо або опосередковано, відповідно впливають на попит та пропозицію, а також на формування стартап - клімату в регіоні.

Модель життєвого циклу стартапі [3]

Стадія	Формування ідеї (Ideation)	Намір (Intention)	Стартап (Start-up)	Зростання (Expansion)
Визначення	Генерація потенційних ідей	Готовність до підприємницької діяльності, перевірка можливостей, передстартові заходи	Створення нового підприємства	Консолідація, масштабування та самостійність
Необхідні ресурси та можливості	Технічні ресурси та підприємницька культура	Фінансові, технічні та управлінські ресурси	Фінансові, технічні, фізичні та управлінські ресурси	Фінансові, технологічні, фізичні та управлінські ресурси
Ключові фактори	Творчість, інтуїція, попередній досвід	Підприємницька та ризикована орієнтація, впевненість у собі, мотивація	Підприємницька та ризикована орієнтація, впевненість у собі, лідерство	Лідерство, здатність до координації, стратегічна орієнтація
Ключові заходи	Відкриття ідеї Інтуїція можливостей ринку Потреби та доступність ресурсів	Перевірка можливостей ринку Залучення / зобов'язання Створення команди Пошук / перевірка ресурсів	Бізнес-планування Розробка продуктів і комерційних товарів, Пошук додаткових ресурсів фінансування	Масове залучення клієнтів, поліпшення масштабованості на рівні кінцевих користувачів, новий персонал і перший штат керівників, інтернаціоналізація
Основні етапи	Ідея життєздатності	Прототип	Перший інвойс	Збільшення масштабу
Учасники екосистеми	Системи вищої освіти, губернатор та місцеві агенції (розробники підприємницької культури)	Системи вищої освіти, Ініціативи стартапів, Сім'я, Друзі, Ділові Ангели, Бізнес-центри, Інкубатори	Інкубатори, прискорювачі, коопераційні простори, платформи краудфандингу, венчурні капіталісти, партнери	Прискорювачі, венчурні капіталісти, партнери (постачальники, замовники, великі фірми, стартапи)

Стейкхолдерами стартапів можуть бути як окремі люди, так і організації різних типів (фізичні або віртуальні). До таких організацій належать: університети, фінансові організації, допоміжні організації (наприклад, інкубатори, коворкінги), дослідницькі організації, організації, що надають послуги (юридичні, фінансові послуги), великі корпорації. Різні організації

зосереджують свою увагу на окремих частинах функціонування стартапів на конкретній стадії розвитку.

В Україні серед бізнес – інкубаторів можна виділити:

- EatsLabs шукає проекти, пов’язані з інтернет-простором або ж мобільними технологіями.
- Founder Institute допомагає підприємцям запускати технологічні проекти. Штаб-квартира розташована у Кремнієвій Долині. Це перший такий акселератор із США у нашій країні.
- «ІнКУБатор» – спільний проект платформи Prometheus і «ПриватБанку».
- GrowthUp – перший український бізнес-акселератор. Він працює переважно із технологічними стартапами.
- iHub – бізнес-інкубатор, що працює із технологічними проектами. Має свої офіси у 4 містах України (Київ, Львів, Вінниця, Чернівці) та за кордоном.
- 1991 Open Data Incubator – інкубатор проектів на основі великих та відкритих даних. Працює зі стартапами, які надають сервіси громадянам, підприємствам та державним органам.
- Startup Depot Lviv – львівський інкубатор, який працює зі стартапами.

Більшість організацій в екосистемі стартапів мають схожі базові процеси, що починаються на певному етапі життєвого циклу стартапів – від ідеї до успішної реалізації. Між тим, функція організацій полягає в тому, щоб допомагати розвитку стартапів. Різні організації та приватні особи співпрацюють з стартапами та роблять свій внесок на різних етапах життєвого циклу.

До стейкхолдерів також можливо додати менторів. В епоху стартапів ідея менторства придбала нову форму, ментори допомагають засновникам зростати їхнім стартапам. Менторство наразі є одним з ключових компонентів для створення успішного бізнесу. Мати успішний продукт і потужну ринкову

позицію є запорукою, а наявність сильного наставника важлива для їх підтримки і зростання. Дослідження Федерації малого бізнесу показали, що стартапи, які отримали підтримку менторів, мають вищі показники виживання порівняно з «ненавченими» компаніями [2]. Спільнота стартапів тісно пов'язана регіонально та глобально. Є безліч спеціалістів на місцях, підприємців, університетів, бізнес-інкубаторів, які готові допомагати. Залежно від цілей розвитку стартап-компанії, критерії ментора можуть бути різними і пов'язані з знаннями, які найбільше потрібні.

Отже, дослідження етапів розвитку стартапів допоможе визначити основних стейкхолдерів, проблеми, необхідні ресурси на кожному етапі та обрати правильний напрямок розвитку. Під час кожного етапу життєвого циклу відбувається взаємодія між людьми, організаціями та середовищем, в якому вони працюють. Також важливими є ресурси, що проходять через кожний етап, завдяки зустрічам та подіям, що відбуваються між суб'єктами, ці взаємодії грають ключову роль в переміщенні ресурсів через всю систему, що дозволяє створювати нові потенційно привабливі стартапи, допомагати вже існуючим стартапам та вливати на їх кількісне збільшення в загальній картині.

Список використаних джерел

1. Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості. Аналітичний матеріал. 2018. Громадська синергія: сайт. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>
2. Довіра, нетворкінг, інвестиції: яка роль менторів у розвитку успішного стартапу? URL: <https://ucucfe.lvbs.com.ua/dovira-networking-investytsiyi-yaka-rol-mentoriv-u-rozvytku-uspishnogo-startapu/>
3. Passaro Renato, Rippa Pierluigi, Quinto Ivana, Thomas, Antonio. The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/309810631_The_start-up_lifecycle_an_interpretative_framework_proposal.

Malik L.N.

Kravchenko S.A.

The Kiev Cooperative institute of business and the right

NECESSITY OF REALIZATION OF DESIGN MANAGEMENT FOR AUTHORITIES

Necessity of transition to design management in enforcement authorities has arisen in connection with realisation of infrastructural and innovative projects. However, insufficient working out of scientifically-methodical maintenance of design management constrains its use in public authorities. The methodical toolkit of use of design management in the decision of problems of social and economic development of territories is insufficiently developed. There is a requirement for ordering of teoretiko-methodological bases of the given tool, accurate definition of definitions “project”, “design management”, differentiation of programmno-target and design approaches, a substantiation of a place of projects in system of strategic management and a number of others.

At the present stage realization of the design approach in the country is in management of social and economic processes at an initial stage of introduction and approbation on pilot platforms and in the course of the formation faces a number of complexities which demand working out of the series of measures, the favorable conditions directed on creation for use of this method in activity of authorities.

First, there is no methodical toolkit of the organization and introduction of the design approach in management of social and economic development of territories. The analysis of theoretical bases of this point in question allows to draw a conclusion on existence of some incompleteness of conceptual positions. There are many very narrow estimations and treatments of problems, situations, characteristic for different levels of hierarchy of economic space, isolation of the theory from practice takes place. The problem of revealing of essence, features, conditions and the mechanism of high-grade realisation of design management cannot be successfully solved without attraction of scientific institutions.

Secondly, design management has appeared not built in system of strategic planning. Strategic planning represents process of achievement of objects in view of management by a formulation of the purposes and criteria, the analysis of problems, definitions of competitive advantages, workings out of scenarios and variants of forecasting of development of economy and social sphere, acts as the major element of the government territorial development in the conditions of the astable market environment.

The document which promotes introduction of strategic management in region, strategy of social and economic development of territory is. The integral element of system of strategic planning are programs which become the tool of realisation of the system purposes. The critical analysis of an available theoretical reserve in which result substantial interpretation of the given approach as the effective tool of realisation of strategy of territorial development can be specified and added is necessary.

Thirdly, there is no organizational-methodical maintenance of design management. The correct organisation of design management will allow to avoid complexities of standardization of work and thus to make managerial process by projects by more predicted. Public authorities can operate more rationally financial, material and manpower resources, instead of to react to the arisen circumstances, solving private problems without a binding to strategy of development of territory.

Detailed study of the organization and start of a control system by projects is for this purpose necessary: definition of pilot projects, appointment of heads of projects, working out of charters and planned schedules; working out of necessary standard regulating documents of a control system by projects: position about design office, position about design committee, regulations of managerial processes by projects and the basic templates of design documents; work start on creation of an information control system by projects: a choice of the executor of works on system creation, working out of functional requirements, the technical project; training of employees for realization of a control system by projects, etc.

Design management of region economy is realized within the limits of the general system process of territorial administration and is most effective on the basis of the organisation and functioning of special joint body. In regions creation of the design office which main objective of activity consists in assistance rendering to social and economic development of region on the basis of accumulation of the information on ideas of projects and their initiators in special databases is necessary.

Absence of a uniform information control system of projects defines requirement for the unified, flexible and accessible software for support of design activity as for realization of projects and programs of the state and national value are required a transparency, validity, efficiency and quality of planning.

Fourthly, insufficient level of knowledge of workers, their weak interest in the organisation and use concern the reasons of weak use of design management. Therefore involving of employees of governing bodies in design activity, their professional conversion training and improvement of professional skill is necessary.

Thus, the primary goal for authorities is perfection of is standard-legal sphere by working out of standards. Presence of these documents will allow to define as the general principles of realisation of projects taking into account specificity of social and economic development of concrete territory (the politician on management of projects, general provisions and classification of the projects, realised in region, municipal union, the organisation), and the detailed description of processes and techniques (methodology of management of projects, organizational principles, requirements to organizational structure and managerial processes, target and control indicators, degree of responsibility and powers as the manager of the project, and other members of team, etc.). Working out and acceptance of standards of design management thanks to fastening of base management methods will provide complete perception of rules and basic principles of the design approach, problems, ultimate goals and structure of realised projects; a legal basis of classification of administrative problems; revealing of methods of realisation and management of projects; introduction of methodical base for training and motivation of employees.

Махортов Ю.О.

д.е.н., професор

Київський університет культури

Телічко Н.А.

к.е.н., доцент кафедри

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Набієва Д.С.

магістр

Київський університет культури

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС

Під впливом науково-технічної та інформаційної революції сучасний світ динамічно змінюється. За сучасних умов світового розвитку інноваційна діяльність є одним з головних чинників, що забезпечує стабільне економічне зростання. Використання досягнень науки і науково-технічного прогресу на підприємствах у процесі виробництва нових видів товарів і послуг – це той фактор, що сприяє підвищенню продуктивності виробничої системи, економічної ефективності, конкурентоспроможності організації на ринку та, в результаті, зумовлює безперервний розвиток суспільства.

В умовах формування інноваційної економіки ефективність розвитку аграрного виробництва та конкурентоздатність визначаються використанням сучасних інноваційних технологій. Впровадження інновацій на аграрних підприємствах сприяє зростанню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, скороченню витрат, зниженню собівартості агропродовольчої продукції і підвищенню економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі. Водночас аграрне виробництво в Україні за продуктивністю й ефективністю використання інновацій значно відстає від усіх країн-членів Європейського Союзу. Тому дослідження сучасних особливостей інноваційного розвитку аграрних підприємств та розроблення на цій основі пропозицій щодо активізації процесів впровадження інноваційних технологій у практику агрогосподарювання набувають особливої актуальності.

В цілому проблема інноваційного розвитку є широко досліджуваною в науці, необхідно відмітити, що спеціалізованих досліджень інновацій в галузі рослинництва у вітчизняній економічній літературі досить мало.

Багато вітчизняних науковців зараз погоджується з думкою, що одним із першочергових завдань України є виведення аграрного сектору на новий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку [8].

Одним з інструментів досягнення цієї мети є впровадження нової стратегії управління інноваційною діяльністю в агропромисловому комплексі України [6].

Інноваційні процеси в Україні регулюються Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 року, де визначені правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлені форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямована підтримка розвитку економіки країни інноваційним шляхом.

Інновація – нововведення в області техніки, технології, організації праці і управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих новин в найрізноманітніших областях і сферах діяльності. Стосовно підприємств АПК інновації є реалізацією в господарській практиці результатів досліджень і розробок у вигляді нових сортів рослин, порід і видів тварин і кросів птиці, нових або покращених продуктів харчування, матеріалів, нових технологій в рослинництві, тваринництві і переробній промисловості, нових добрив і засобів захисту рослин і тварин, нових методів профілактики і лікування тварин і птиці, нових форм організації і управління різними сферами економіки, нових підходів до соціальних послуг, які надають можливість досягти збільшення врожайності, продуктивності, економічності та виробництва екологічної продукції, що забезпечує підприємствам прибутковість, конкурентоспроможність і стабільність [1].

Наявний стан інноваційної діяльності в аграрній сфері відображає одночасно декілька проблем: неефективне використання інноваційного потенціалу; відсутність інституційних передумов комерціалізації новацій [3].

Стратегія управління інноваційними процесами в аграрній сфері АПК повинна базуватися на пріоритетних напрямках розвитку сільського господарства з урахуванням особливості регіонів, можливості втілення в життя нових напрямків науки і техніки власними силами і коштами. Управління інноваційними процесами у аграрній сфері охоплює інтереси багатьох аграрних підприємств і потребує допомоги науково-виробничих установ. Вирішення питань планування та регулювання інноваційних процесів в аграрних підприємствах потребує методологічної допомоги керівникам і спеціалістам у розробці бізнес-планів з організації та впровадження інноваційних рішень. При цьому методологічним центром для надання допомоги повинні бути профільні наукові установи, державні та недержавні інноваційні структури, які створені у регіонах і відповідають за впровадження інноваційних рішень у практику виробництва аграрних підприємств [2].

Актуальність для України інновацій соціально-економічної групи визнана на національному рівні. Так, за програмою «Нова Енергетична стратегія України до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» частка альтернативної енергетики в 2025 році вже має скласти 13%, проте в 2018 році вона складає лише 6%. Тому, щоб досягти таких результатів, підприємствам у сфері рослинництва також доведеться змінювати підходи до енергозабезпечення. Такі зміни дозволять скоротити витрати на електроенергію та паливо, але й окупність даних інновацій буде довготривалою [7].

Іншою інновацією, яка має потенціал широкого запровадження в нашій країні, є використання квадрокоптерів для контролю посівних площ. В Україні підприємства володіють величезними земельними банками — понад 550 тис. га у володінні одного з великих агрохолдингів [4].

Таким чином, інновації в рослинництві — це можливість зростання конкурентоспроможності сільгоспідприємств та забезпечення перспектив подальшого розвитку і ринкового лідерства на світовому ринку.

Важливим фактором для проведення успішної інноваційної діяльності в сільському господарстві та виробництва інноваційних продуктів є інноваційний

потенціал як на державному, галузевому, регіональному, так і на рівні окремого сільськогосподарського підприємства. Інноваційний потенціал галузі тваринництва являє собою сукупність взаємопов'язаних потенційних ресурсів, які при ефективному використанні за певний проміжок часу максимально сприяють стратегічному розвитку галузі.

В Україні треба інвестувати в інновації більше, ніж у середньому на світі, адже українське рослинництво недокапіталізовано з погляду техніки і технологій. Захід іноземних інвесторів в український аграрний сектор — гарантія того, що країна не залишиться без новітніх технологій. Напрями фінансової підтримки інвестиційних проектів в Україні доцільно формувати на основах змішаного фінансування з використанням бюджетних асигнувань. У той же час, на управлінському рівні необхідно збільшувати періодичність моніторингу руху коштів та інших активів у напрямку спонсорування перспективних інвестиційних проектів.

Аналізуючи вище окреслені проблеми, необхідно зазначити, що особлива роль у посиленні інноваційної діяльності в аграрній сфері належить державі, яка при виробленні економічної, науково-технічної і соціальної політики визначає пріоритети базисних інновацій на всіх рівнях, формує ринковий механізм її реалізації. Для цього потрібно активніше використовувати всі досягнення НТР, її агротехнічні, технологічні, організаційно-економічні та інші інноваційні напрямки. Також до перспектив впровадження аграрних інновацій слід віднести зрозумілу та несуперечливу законодавчу базу, сприйнятливие кредитування сільськогосподарського виробництва, створення моніторингової системи для відстеження інноваційного потенціалу адміністративних територій та пошуку шляхів забезпечення сприятливого середовища для здійснення інноваційних процесів.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

2. Арсеенко А. Инновационный процесс и инвестирование нововведений (экономические, социологические и социально -психологические аспекты). Віче. 2010. №7. С. 76 - 94.
3. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015. №7 (172). С. 74-81.
4. Биба В.В., Ковалець М.В. Чинники, що впливають на прибуток сільськогосподарських підприємств в сучасних. Ефективна економіка. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=-1&z=4960>
5. Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». / В.Н. Гунин, В.П. Баранчеев, В.А. Устинов, С.Ю. Ляпина – М.: ИНФРА–М, 2000. – 272 с.
6. Давиденко Н.М. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України: монографія. К.: Компринт, 2017. 388 с.
7. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність. URL: <http://mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112>
8. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнародного бізнесфоруму (Київ, 22 березня 2018 р.) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 200 с.

Михальчишина Л. Г.

к.е.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України

РОЛЬ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИХ МЕТОДІВ ТА ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ У ЕФЕКТИВНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Тенденції глобального розвитку сучасного світу знаходять своє відображення в нерівномірному розвитку суспільного виробництва, ринків і ринкових процесів в регіонах, збільшення різноманітних і нагальних потреб держави, населення, соціальних груп поряд із обмеженістю і вразливістю природних ресурсів, зростанням політичної напруженості і загроз глобальної економічної кризи. Все це призводить до зростання кількості і підвищення вагомості соціально-економічних проблем, що вимагають для свого вирішення комплексу взаємопов'язаних і взаємообумовлених заходів та використання різноманітних ресурсів та засобів. Тому роль програмно-цільових методів, цільових програм в управлінні національною та регіональною економікою неухильно зростатиме.

Основу програмно-цільового підходу становить система програм, які реалізуються державними органами різного рівня або приватними компаніями за державної підтримки. Цільові інвестиційні програми і проекти є одним з найважливіших інструментів реалізації структурної, науково-технічної й інноваційної політики держави [1, с. 124].

Програмне управління регіональним розвитком повинне базуватися на тісному взаємозв'язку державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку, державних цільових програм для окремих регіонів, щорічних комплексних програм соціально-економічного та культурного розвитку регіону, а також регіональних цільових програм [2, с. 156].

Важливе значення при використанні програмно-цільового підходу належить регіональним цільовим програмам. Кожний регіон має свої специфічні проблеми соціально-економічного розвитку та різні перспективи

розвитку залежно від природних умов, структури господарства, ступеня концентрації промисловості тощо. Методична і практична важливість врахування регіонального аспекту полягає в тому, що будь-яка програма повинна реалізовуватись на конкретних територіях, у кожній з яких економічні, соціальні і природні компоненти утворюють певну цілісну систему, дають можливість забезпечити комплексне вирішення найгостріших проблем території та досягнути збалансованого стану. Разом з тим принциповим залишається положення про необхідність дотримання пріоритетів загальнодержавного значення та органічної єдності розвитку регіону із завданнями соціально-економічного розвитку країни в цілому [3, с. 106].

Застосування програмно-цільового підходу для забезпечення ефективності функціонування системи управління розвитком територій передбачає створення фінансово-ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей та гарантію цільової спрямованості їх використання. Щоб досягнути позитивного ефекту від його практичного застосування має бути безпосередній взаємозв'язок між коштами та результатами. Разом з тим, слід зазначити також і той факт, що цей зв'язок завжди має зворотність – від виділених коштів безпосередньо залежить результат надання послуг, а від отриманого результату – кошти, які буде спрямовано на цю мету у наступному бюджетному періоді [4, с. 34].

Стаття 91 Бюджетного кодексу України визначає можливість затвердження і фінансування місцевими органами влади програм регіонального розвитку, але при умові, що такі програми належним чином будуть розроблені та підкріплені фінансовими ресурсами. Останнє на практиці сьогодні не завжди відбувається [2, с. 156].

Так, Кабінетом Міністрів України прийнято розпорядження № 543 від 13.05.2020 р., яким внесено зміни до переліку інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що фінансуються у 2020 році за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР).

Розподіл коштів ДФРР здійснено відповідно до статті 241 Бюджетного

кодексу України з урахуванням змін, внесених до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» (обсяг ДФРР зменшено з 7,5 до 4,9 млрд. гривень).

На реалізацію проектів, що мають на меті розвиток спортивної інфраструктури та енергоефективності державних і комунальних закладів освіти та охорони здоров'я, передбачається не менше 10 % коштів ДФРР за кожним з таких напрямів, а на реалізацію проектів – переможців «Всеукраїнського громадського бюджету» регіонами планується не більше 10 % коштів ДФРР.

Таким чином із врахування внесених змін затверджено 456 інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку з обсягом фінансування 4869558,536 тис. гривень. Нерозподілений залишок передбаченого регіонам обсягу Фонду складає 30441,464 тис. гривень (на реалізацію проектів-переможців Всеукраїнського громадського бюджету) [5].

У проекті бюджету на 2021 рік враховано наступний етап реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади - передбачено встановлення прямих міжбюджетних відносин з територіальними громадами, місцеві ради яких набувають повноважень за результатами перших місцевих виборів 25 жовтня 2020 року. Також проектом Держбюджету на 2021 рік передбачено:

- ДФРР – 9,4 млрд грн;
- субвенція в рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України – 1,65 млрд грн;
- розбудова мережі ЦНАПів – 0,5 млрд грн;
- розвиток спортивної інфраструктури – 0,5 млрд грн;
- створення містобудівного кадастру на державному рівні – 70,0 млн грн;
- субвенція на розроблення планів просторового розвитку територій – 62,6 млн грн;
- державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву –

6,9 млн грн;

- компенсація кредитів комерційних банків молодим сім'ям та самотнім молодим громадянам – 17,6 млн грн;
- зменшення вартості іпотечних кредитів – 35,0 млн грн;
- підтримка регіональної політики України – 1,0 млн грн [6].

Негативним, на думку фахівців, є повернення до проекту бюджету субвенції на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій (так званий депутатський фонд) у ледь не рекордному для цієї субвенції обсязі – 7,4 млрд грн. Для цього були зменшені в тому числі видатки Фонду регіонального розвитку (ключовий інструмент фінансування розвиткових проектів у регіонах) на 3,2 млрд грн.

Загалом програмно-цільове управління регіональним розвитком можна розглядати як управлінський цикл, що забезпечує послідовну взаємодію програми розвитку, метою якої є якісні перетворення в соціально-економічній системі, і програмно-цільового бюджетування, орієнтованого на адаптацію суб'єкта управління – виконавчої гілки влади – до цих перетворень. За допомогою такої взаємодії реалізується дуже важлива інституційна функція програми розвитку, яка полягає не тільки в досягненні, а й в подальшому регулярному відтворенні її результатів.

Список використаних джерел

1. Суц Т. Роль програмно-цільового фінансування в інноваційному розвитку аграрного сектору регіону. Економіка та суспільство. 2020. №21. С. 123-127.
2. Горячук В. Ф., Дуков Д. Ф. Програмно-цільовий підхід до формування цільових програм соціально-економічного розвитку регіону. Економіка: реалії часу. 2014. №6 (16). С. 155-159.
3. Сімків Л. Є. Державні та регіональні цільові програми як дієвий інструмент стимулювання економічного зростання. Інфраструктура ринку. 2017. № 4. С. 103-107.
4. Луцків О. М. Програмно-цільовий підхід до управління економічним розвитком. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук.

пр. 2018. Вип. 1 (129). С. 33-38.

5. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/kabinetom-ministriv-ukrayini-priynyato-rozporyadzhennya-543-vid-13-05-2020-yakim-vnosyatsya-zmini-do-pereliku-investitsiynih-program-i-proektiv-regionalnogo-rozvitku-scho-finansuyutsya-u-2020-rotsi-za-rahunok-koshtiv-dfrr>

6. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12798>

*Москалевич Г.Н.
кандидат юридических наук, доцент
Минский инновационный университет*

УПРАВЛЯЮЩИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ (MIS): ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ИХ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Актуальность темы исследования заключается в следующем.

На современном этапе развития общества уже не вызывает удивления появление «машинного (электронного) интеллекта» и «человеко-машинной» экономики. Благодаря сети Интернет сегодня мы можем, не выходя из дома, осуществлять управление технологиями на производстве или даже всей производственной деятельностью организации, производить финансовые операции и т.д. Появился в связи с использованием информационных технологий интерактивный бизнес, который считается одним из самых прибыльных. Исходя из этого можно предполагать, что стать лидером в мировой экономике имеет шанс лишь та страна, которая обладает высокой технологией и наукоемкими производствами.

Условия рыночной экономики в корне изменили подход к управлению, который преобразовался в подход, ориентированный на бизнес, изменилась и роль информационных технологий. Управление с опорой на бизнес с применением информационных систем является конкурентным преимуществом предприятия в условиях высокой конкуренции во всех сферах экономики.

Исходя из этого, особую актуальность представляет рассмотрение возможностей использования управляющих информационных систем для увеличения производительности труда работников на предприятии.

В теории информации широко известны такие российские ученые, как А.Н. Колмогоров, В.А. Котельников, А.А. Харкевич и другие. Большинство имеющихся исследований посвящены в основном развитию информационно-коммуникационных технологий, их использованию во всех сферах жизни общества. Недостаточно внимания уделяется информационному аспекту

производства, особенно с позиции исследования информации как фактора производства, что имеет исключительно важное значение для экономической науки в области непосредственного производства.

Целью исследования является раскрытие роли управляющих информационных систем в управлении предприятием.

Появление информационных технологий, а также управляющих информационных систем (*Management Information Systems – MIS*) в 70-х годах XX века благодаря развитию ЭВМ, позволило интенсифицировать процессы переработки и производства информации, значительно повысить производительность труда инженерно-технических работников.

Системный подход к управлению, появившийся в конце 50-х годов прошлого века и предусматривающий рассмотрение организации как системы, делает управление более эффективным, помогает руководителю любой организации усилить вероятность достижения поставленных целей.

Система предполагает наличие множества компонентов, каждый из которых функционирует в тесном взаимодействии с остальными и участвует в создании целого, обладающего определенными свойствами. Все элементы системы (составные части) взаимозависимы. При отсутствии одного из них или неправильном его функционировании вся система будет работать неправильно. В качестве составных частей организации как системы выступают люди (социальные компоненты), структура организации, поставленные перед организацией задачи и применяемые работниками технологии, ориентированные на достижение поставленных целей в условиях изменяющейся внешней среды.

Под *управляющей системой* обычно подразумевается совокупность взаимосвязанных частей, которые предназначены для целенаправленного воздействия управляющего органа на управляемый объект (управляемую систему) [1].

Структура организации как системы состоит из управляющей и управляемой систем. Управляемая система имеет технико-технологические

особенности, присущие организации, производственные связи, а управляющая система характеризуется выполняемыми в процессе управления функциями, размерами и сложностью производства.

Информационная система, состоящая из трех взаимосвязанных компонентов (технологии, управления, функциональных подсистем) способствует своевременному получению необходимой и достоверной информации всеми звеньями системы управления, которые нуждаются в ней [2]. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что эффективность действия информационной технологии, направленной на достижение поставленных организацией целей, непосредственно зависит от эффективности организации управления на предприятии.

Внедрение информационных систем в организации позволяет создать системы обратной связи, осуществлять регулирование информационными потоками, реализуя управленческие действия, содействовать «формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, разворачивать системы сбора предложений, печатать материалы информативного характера для использования внутри организации» [3, с. 56].

Информационные системы применяются для планирования объема выполняемых работ, ресурсов, осуществления контроля за выполнением плана, за ходом производственного процесса в целом. Они классифицируются по самым разным критериям: в зависимости от типа объекта управления, степени интеграции, уровня автоматизации управления, уровня управления, характера протекания технологических процессов на объекте управления.

Наибольшее распространение имеют информационные системы по уровню управления предприятием. В зарубежной литературе выделяются управляющие информационные системы — *Management Information Systems (MIS)*, служащие для получения формализованных и частично формализованных данных, посредством которых принимаются структурированные решения. Цель системного анализа заключается в выделении информационных требований согласно принятым правилам,

ориентируясь на имеющиеся общие данные и потоки данных.

Следует подчеркнуть, что MIS нередко требуют длинного анализа и проектирования процесса. В задачу проекта входит поставка информации, основанной на утвержденных требованиях. Источником получения данных является внутренняя и частично внешняя среда, поскольку менеджеры, как правило, ориентируются, в основном, на внутренние результаты, которые не относятся к окружающей среде. В базах данных организации формируется различная информация, касающаяся деятельности предприятия (фирмы), например, информация о цене товаров и услуг, производстве продукции, поступлении продукции, о скорости оборота товаров и услуг, распоряжения и приказы, информация об имеющихся на предприятии ресурсах различных видов, в том числе о наличии и движении работников [4]. Для MIS большое значение имеет качество содержания, необходимое количество информации и нужный тип правильной высококачественной, тщательно организованной информации.

В MIS компьютер играет существенную роль (сбор информации, анализ полученных данных и создание новой информации). MIS является основой творческого процесса построения моделей управленческих решений и самих решений [5]. Вместе с тем, следует отметить их относительную негибкость.

Управляющие информационные системы (MIS) предназначены для обслуживания управленческого уровня предприятия. Пользователями MIS являются менеджеры, составляющие с их помощью еженедельные, ежемесячные и ежегодные отчеты и планы, принимающие решения на управленческом уровне. Задачей MIS является суммирование результатов и информирование об основных действиях организации.

А. Б Кригер, характеризуя управляющие информационные системы, выделяет их следующие функции [1]:

- поддержка структурированных и слабоструктурированных решений на эксплуатационном и управленческом уровне;
- планирование штата главных менеджеров;

– оказание помощи при составлении отчетов и проведении контроля, текущего учета действий;

– помощь в принятии решений, используя прошлые и настоящие данные.

Необходимо подчеркнуть, что самыми эффективными являются интегрированные информационные системы, которые объединяют функции всех функциональных подсистем и различных уровней управления.

Обобщая выше изложенное, можно сделать вывод, что управляющие информационные системы на предприятии предназначены для оказания помощи менеджерам на управленческом уровне – при решении самых различных проблем (в сфере продажи, маркетинга, контроля, управления, принятия решений и т.д.); они являются важным средством, используемым предприятием в целях приобретения конкурентных преимуществ.

Список использованной литературы

1. Исаева, Н. А. Разработка информационной системы поддержки принятия управленческих решений на производственном предприятии / Н. А. Исаева, М. А. Коробицына // Вестник Новосибирского гос. университета. Серия: Информационные технологии. – 2012. – Том 10. – Вып. 2. – С. 55–68.

2. Кригер, А. Б. Информационный менеджмент. Учебное пособие / А. Б. Кригер. – Владивосток: ДВФУ, 2004. – 126 с.

3. Рейльян, Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я. Р. Рейльян – М., 2012. – 123 с.

4. Франциско, О. Ю. Консолидация и автоматизация подходов и способов оценки бизнеса / О. Ю. Франциско, А. С. Молчан // Век качества. – 2011. – № 5. – С. 64-67.

5. Шамрай, А. С. Информационные технологии, используемые для принятия управленческих решений на предприятиях / А. С. Шамрай // Концепт. – 2015. – № 06 (июнь). – [Электронный ресурс] URL: <http://e-koncept.ru/2015/15222.htm> (дата обращения: 12.10.2020).

*Новоселець А.І.
магістрант*

*Мещеряков В.Є.
канд. екон. наук*

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЕНЕРГОСЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ

Забезпечення енергоефективності та енергозаощадження має важливе значення для забезпечення ефективного розвитку виробництва. Воно здійснюється шляхом впровадження проектів з модернізації виробничих об'єктів; новітніх технологій, спрямованих на підвищення ефективності використання паливо-енергетичних ресурсів, та житлово-комунальних послуг, альтернативних і відновлювальних джерел енергії тощо. Проте реалізація таких необхідних енергозаощаджувальних заходів обмежується наявним рівнем фінансових ресурсів.

В Україні будівлі споживають у 2-3 рази більше ресурсів у порівнянні з аналогічними у країнах Європи. За попереднім оцінюванням, термомодернізація будівель потребує від 4,2 до 8,5 мільярдів доларів США в залежності від отримання певного рівня енергоефективності. Зважаючи на потрібну суму коштів, одним із найбільш оптимальним шляхом здійснення термомодернізації будівель є залучення коштів спеціалізованих організації, зазвичай енергосервісної компанії, за механізмом енергосервісного контракту.

Основною проблемою ефективного енергосервісного контракту в більшості випадків стає питання майнових відносин між замовником та енергосервісною компанією. Для створення комфортних умов енергосервісна компанія - замовник повинна здійснити значну частину витрат (придбання обладнання, поліпшення мікроклімату в приміщеннях тощо) в перший рік реалізації проекту. При цьому окупність таких витрат відбувається протягом всього життєвого циклу контракту [1].

Необхідність виконання одночасно як ролі інвестору, так і ролі сервісного підприємства, а також велика кількість ризиків, властивих енергосервісній діяльності, вимагає від енергосервісної компанії застосування адекватних методів управління ризиками. Одним зі способів зниження ризиків після оформлення енергосервісного контракту є якісне енергетичне планування. Базовими елементами якісного енергетичного планування є побудова статистично значущого рівня енергетичного використання та аналіз ефективності впроваджених заходів з енергозаощадження.

Енергосервісна компанія виконує роботи з впровадження енергоефективних заходів (наприклад, утеплення фасадів, заміна вікон і дверей на енергоефективні, модернізація системи опалення, встановлення індивідуальних теплових пунктів тощо). Завдяки цим заходам підприємство-замовник починає заощаджувати ресурси та, відповідно, грошові кошти, частину яких отримує енергосервісна компанія як плату за свої послуги та повертає вкладені інвестиції. Також завдяки нещодавнім змінам у законодавстві стала можливою реалізація так званого принципу «firstout», при якому всі заощаджені кошти йдуть на оплату послуг енергосервісній компанії. В такому разі відбувається скорочення термін дії енергосервісної угоди [2].

Важливо також враховувати той момент, що фінансові зобов'язання щодо повернення коштів енергосервісній компанії наступають лише після встановлення факту досягнення економії, яка передбачена в енергосервісній угоді. Тобто, якщо в результаті проведених енергоефективних заходів не вдалось отримати економію, то енергосервісна компанія винагороду не отримує. Таким чином, енергосервісна компанія повністю бере на себе фінансові ризики та відповідальність за успішність реалізації проекту з підвищення енергоефективності.

Відповідно до законодавства України, енергосервісні угоди можуть укладатись на строк до 15 років. Протягом дії такої угоди розмір витрат підприємства на оплату паливо-енергетичних ресурсів і житлово-комунальних послуг залишається на попередньому рівні. Водночас, комфорт від перебування у термомодернізованих будівлях значно зростає одразу після впровадження енергоефективних заходів вже

на початку реалізації укладеної угоди. Відповідно до укладеної енергосервісної угоди замовник енергосервісу може отримувати винагороду у вигляді відсотка від досягнутої економії (зазвичай 10-20%), а після завершення дії угоди енергетичні витрати на утримання приміщень підприємства значно знижуються.

Для підприємств укладання енергосервісних угод має наступні переваги:

- 1) підвищується енергоефективність виробництва коштом енергосервісної компанії, а не власних коштів;
- 2) енергосервісна компанія гарантує досягнення економії паливно-енергетичних ресурсів і житлово-комунальних послуг;
- 3) енергосервісні компанії зацікавлені у якості виконання угод, дотриманні графіку їх реалізації та належному управлінні, тому що успішність проведення цих заходів впливає на обсяг отриманої економії та, відповідно, ефективність діяльності енергосервісної компанії;
- 4) збільшення ефективності діяльності досягається лише шляхом економії та не збільшує видатки;
- 5) завдяки впровадженню енергозаощаджувальних проектів підвищується комфорт перебування працівників у приміщеннях підприємства,
- 6) підвищується термін експлуатації будівель.

Практично єдиним недоліком реалізації моделі енергоефективності з енергосервісною компанією для замовника енергосервісу є отримання суттєвого економічного ефекту від впровадження енергоефективних проектів тільки по завершенню дії угоди, оскільки зекономлені кошти буде отримувати енергосервісна компанія в рахунок оплати наданих послуг. Під час дії енергосервісної угоди грошова економія коливатиметься в діапазоні 3-10%.

До потенційних ризиків підприємства-замовника можна віднести:

- вибір низько кваліфікованої енергосервісної компанії;
- не зазначення належним чином в угоді відповідальності енергосервісної компанії, зокрема щодо відшкодування недотриманої економії споживання паливо-енергетичних ресурсів і житлово-комунальних послуг, умов, порядку та наслідків розірвання угоди.

Проте більшість ризиків все ж несе енергосервісна компанія, зокрема наступні:

- надання підприємством-замовником недостовірної чи неповної інформації щодо опалюваної площі об'єкта, базового рівня споживання паливо-енергетичних ресурсів і житлово-комунальних послуг, режиму використання, температури внутрішніх приміщень (випадки недотримання санітарних вимог з температури та освітлення);

- некваліфікована експлуатація замовником обладнання;

- відсутність страхових продуктів, адаптованих під енергосервісні контракти;

- відсутність можливостей щодо залучення довгострокових кредитів і отримання кредитів під заставу грошових потоків за енергосервісними угодами;

- неплатоспроможність замовника, яка може призвести до затримки виплат за послуги енергосервісу [3].

Отже, механізм укладання енергосервісних угод є дієвим засобом реалізації енергоефективних проектів для виробничої сфери, оскільки вони не вимагають зростання власних витрат, водночас виконавець енергосервісу бере на себе фінансові, економічні та технічні ризики.

Список використаної літератури:

1. Корчміт О.Ю. Державне регулювання збалансованого розвитку сфери комунальних послуг: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Харків, 2014. - 20 с.

2. Енергосервісні контракти – ефективний інструмент фінансування енергоефективних проектів. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/282/Guideline_-_ESCO.pdf/

3. Запатріта І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf (дата звернення 07.11.2020 р.).

Петрищенко Н.А.
кандидат економічних наук, доцент
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Унтілов А.О.
магістр
Одеська державна академія будівництва та архітектури

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ

Перетворення сучасної економіки потребують від підприємств будь-якої галузі максимально швидкого реагування на зміни, що відбуваються. Однак рішення повинні бути не тільки обґрунтованими та зваженими, а й відповідати сучасним вимогам, що потребує, по-перш за все, інформаційної підтримки.

Значення інформації важко переоцінити. Зміни соціально-економічного, політичного характеру впливають на загальну стратегію розвитку країни, що, в свою чергу, значно змінює побудову стратегії розвитку проектів, що впроваджуються, формування потенціалу та характер управління на підприємствах.

Актуальність та важливість інформаційної підтримки для підприємств розглянута в працях багатьох науковців: Верби В.А.[1], Щербини О.С., Шрамко Н., Пічугіної М. [2] та інших.

Дослідження наукових праць виявили, що інформаційні технології при впровадженні проектів передбачають в основному забезпечення внутрішніх комунікацій або орієнтовані на маркетингові стратегії просування товарів, але не розкритим є питання щодо інформаційної підтримки підприємства під час контактів із суб'єктами зовнішнього оточення.

Інформаційне забезпечення фінансово-облікової та господарської діяльності суб'єктів бізнесу є одним з головних факторів успіху при впровадженні проектів, що визначає необхідність пошуку механізмів отримання достовірної інформації про діяльність потенційних партнерів та результати економічної діагностики власного підприємства.

Реалізація проектів будь-якого рівня потребує раціонального використання виробничих ресурсів та реалізується через ефективну структуру системи управління на підприємстві.

Кожен етап впровадження та реалізації проекту повинен супроводжуватися контролем та коригуванням з боку управлінських систем. Серед факторів, що прямо впливають на прийняття управлінських рішень, одним із найважливіших є своєчасне інформаційне забезпечення. Один з критеріїв прийняття правильного управлінського рішення – отримання актуальної, достовірної та повної інформативної підтримки. Особливо це актуально для проектів, які реалізують суб'єкти малого підприємництва.

Згідно Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [3] інформаційна та консультативна підтримка бізнесу передбачає:

- формування єдиної інформаційної системи для забезпечення реалізації державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва;
- підготовка і публікація щороку в засобах масової інформації звітів про стан розвитку малого і середнього підприємництва в Україні та його державну підтримку, проведення оцінки фінансових, економічних, соціальних та інших показників розвитку малого і середнього підприємництва та рівня ефективності державної підтримки;
- сприяння розвитку міжрегіонального співробітництва суб'єктів малого і середнього підприємництва;

Також інформаційна державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва та об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва може здійснюватися шляхом:

- 1) створення та забезпечення функціонування державних, регіональних і місцевих інформаційних систем, інформаційно-телекомунікаційних мереж, сприяння започаткуванню підприємницької діяльності за допомогою Інтернету;

2) надання інформації про стан виконання державних, регіональних і місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва та рівень ефективності державної підтримки;

3) надання інформації про стан розвитку малого і середнього підприємництва;

4) надання інформації про об'єкти інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

5) іншої інформації (економічної, правової, статистичної, виробничо-технологічної, з питань маркетингу), необхідної для забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва.

б) спрощення доступу до інформації в режимі реального часу

Однак інформаційне забезпечення підприємства під час прийняття впровадження проектів та прийняття відповідних управлінських рішень повинно не тільки базуватися на аналізі ефективності роботи з зовнішнім оточенням, а й давати можливість отримання достовірної інформації.

Є досить багато сучасних програмних комплексів, які прийнято використовувати при розробці та впровадженні проектів. Окремо слід відмітити аналітичну систему «YouControl», яка призначена для ділової розвідки та перевірки контрагентів України та дозволяє переглянути сформоване дос'є на кожну компанію, яка здійснює свою діяльність в межах держави. Також надано можливість зручно відстежити стан компанії у відкритих державних реєстрах, перевірити наявність судових справ та рейтинг фінансових показників, візуалізувати зв'язки між афілійованими особами [4].

Таким чином, можливості програмного комплексу «YouControl» матимуть значний позитивний вплив при використанні їх на стадіях розробки та впровадження проектів.

Список використаних джерел

1. Верба В. А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії / В. А. Верба // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і

науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2009. – Вип. – 22. – С. 145–154.

2. Шрамко Н.В., Пічугіна М.А. Передумови використання CALStехнологій для підтримки проектів. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201248/201320>

3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

4. Офіційний сайт youControl. url: <https://youcontrol.com.ua/>

Подольська О.В.

к.е.н., доцент

*Харківський національний технічний університет
сільського господарства ім. Петра Василенка*

Крикунова А.Л.

магістрант

*Харківський національний технічний університет
сільського господарства ім. Петра Василенка*

Савула С.В.

магістрант

*Харківський національний технічний університет
сільського господарства ім. Петра Василенка*

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Роль адаптації персоналу дуже важлива в сучасних ринкових відносинах. Вдале взаємне звикання працівника і організації сприятливо вплине на їх подальшу взаємодію. Особливо це важливо для молодих співробітників, які потребують піклування з боку адміністрації організацій.

Професійна адаптація для багатьох видається у вигляді спеціалізованої підготовки людини до конкретної роботи. Співробітника навчають, присвячують в усі виробничі тонкощі і впроваджують в робочий процес. Але адаптація - це не тільки оволодіння спеціальністю. Вона також повинна допомогти новому співробітнику звикнути до колективу, засвоїти його норми і правила поведінки, зміцнити співпрацю, задовольнити матеріальні, духовні потреби і звичайно - створити комфортні умови для ефективної праці.

Основні цілі трудової адаптації: знизити рівень невизначеності у нових працівників; скоротити звільнень за власним бажанням серед новачків; заощадити час керівника і співробітників; розвинути позитивне ставлення до роботи.

Відомо, що основою діяльності будь-якого підприємства є людина, оскільки від неї залежить ефективне використання будь-яких видів ресурсів, що надаються суб'єкту господарювання, що ще більше визначає результативність

та загальний рівень конкурентоспроможності [1-3]. Тому проблема підбору персоналу [5] та подальшого вступу нових працівників до персоналу стає особливо важливою для роботодавців у створенні згуртованої команди. При цьому індивід змушений конкурувати між тими ж самими фахівцями, щоб отримати бажану посаду. Таким чином, проблема адаптації є актуальною для особистості.

Зазвичай процедура адаптації персоналу призначена для полегшення вступу нових працівників до колективу. Зазвичай новачок стикається з безліччю труднощів, основна частина яких породжена незнанням специфіки обов'язків, а також психологічними рисами нових колег та особливостями стосунків з ними. Відповідно спланована та реалізована процедура адаптації може допомогти усунути більше проблем, з якими вони можуть зіткнутися, прискорити залучення працівників та прийняття корпоративної культури підприємства.

В цілому адаптація як поняття визначає адаптацію до умов існування. Ця функція насамперед спрямована на створення належної стабільності та рівноваги. В даний час існує велика кількість визначень, які розкривають суть адаптації персоналу. Відповідно, адаптація в загальній формі - це взаємне пристосування працівника та компанії один до одного, що передбачає поступовий розвиток певного набору наявних умов праці працівника.

Розглядаючи мету адаптації, яка полягає у розкритті потенціалу працівника у конкретних організаційних умовах, ми можемо підтвердити його прямий зв'язок із розвитком загального потенціалу підприємства та формуванням його персоналу та інтелектуальної безпеки в тактичній та стратегічній перспективі за рахунок точного задоволення кількісної та якісної потреби суб'єктів господарювання у працівниках [1], а також внутрішньої складової його вигляду шляхом створення належного іміджу управління та бізнес-моделі [2].

Формування ефективної системи адаптації передбачає комплекс заходів, які дозволяють працівнику успішно обіймати певну посаду з мінімальними

втратами, як для працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система призначена для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу адаптації до умов діяльності. На думку експертів, впровадження цієї системи повинно дозволяти [2]:

1. підприємству:

- забезпечити ефективність працівника та прискорити процес досягнення відповідного рівня продуктивності;
- встановлювати або підтримувати позитивні стосунки в колективі;
- запобігати помилкам, які можуть робити нові співробітники, і мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- зменшити потенційні витрати досвідчених працівників, пов'язаних з допомогою нових працівників;
- зниження рівня плинності кадрів;

2. працівнику:

- вступати в здорові робочі стосунки;
- набути необхідних професійних навичок та знань;
- знизити рівень стресу.

Практика адаптації працівників, як показує практика, повинна включати певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [5]:

1. Програма адаптації, яка регулює підготовку та терміни навчання нового працівника і відповідає за логічну послідовність процесу.
2. Система наставництва - це залучення досвідченого працівника для надання допомоги новому працівникові в організації його працевлаштування.
3. Атестаційна система, яка є процедурою оцінки діяльності нового працівника на основі реалізації комплексу заходів адаптації.

На основі існуючих підходів [1, 2, 4] процес адаптації нового працівника до підприємства складається з таких етапів:

1. Підготовча фаза. На цьому етапі оцінюється рівень якості претендента на посаду, що є основною умовою реалізації ефективної програми її адаптації.

2. Активна фаза. На цьому етапі новий працівник безпосередньо пристосовується до організаційних умов після виходу з роботи та приєднання до своєї робочої сили.

2.1. Первинна адаптація - відбувається протягом першого робочого дня і вимагає від нового працівника подолання психологічного тягаря, пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив.

2.2. Глибока адаптація - відбувається протягом першої частини випробувального періоду і визначається бажанням нового працівника зайняти бажане місце в колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація - відбувається протягом останньої частини випробувального періоду і пов'язана з остаточним входженням працівника до робочої сили.

Крім того, процес, як зазначають експерти, вимагає реалізації звукової програми адаптації, яка повинна враховувати як загальний, так і індивідуальний аспекти [3].

Тому, адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку підприємства. Загалом, в успішній адаптації працівника на підприємстві зацікавлені в обидві сторони. Відповідно, дії, спрямовані на адаптацію нового працівника до робочої сили, повинні бути складними та цілеспрямованими. Першими ознаками, які свідчать про успішну адаптацію персоналу, є: належна робота нових працівників та наявність відповідальності за вирішення поставлених завдань, рівень відповідності їх нормам поведінки та ступінь контакту з іншими працівниками, а також факт їхнього вступу до неформальних груп тощо. Успішне проходження претендентів на позицію основних етапів адаптації з реалізацією заздалегідь розробленої програми, яка не є повністю універсальною і обов'язково повинна враховувати особистість особистості, дозволяє за дуже короткий час досягти конструктивних результатів діяльності, які сприятимуть підвищенню безпеки підприємства та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Бикова А.Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А.Л. Бикова, Д.Д. Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 640-646.
2. Василичев Д.В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д.В. Василичев, В.А. Мирошниченко // Економіка і організація управління. – 2014. - Вип. 3-4. – С. 44-50.
3. Подольська О.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах / О.В. Подольська, В.В. Оберемок // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 62–67.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
5. Подольська О.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві / О.В. Подольська, В.В. Оберемок // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 200 – Харків: ХНТУСГ. – 2019. – С. 283-291.

Posternak I. M.

*Associate Professor, Candidate of Technical Sciences,
the Odessa state academy building and architecture*

Posternak S. A.

*Associate Professor, Candidate of Technical Sciences,
the company "Composite", Odessa, Ukraine.*

PROJECT MANAGEMENT FOR MODERNIZATION URBAN ENTERPRISES

In town-planning is shown the tendency to integration, both in sphere of production of goods, and in management sphere; the expanded reproduction demands the further increase level a division of labor, concentration and specialization of building manufacture, an intensification exchange of results is industrial-economic activities. As one of perspective forms integration various complexes act in town-planning structure; in the course formation plans social and economic development of large cities even more often there is a situation when for increase of efficiency used financial, material and a manpower concentration of efforts, but also new progressive forms the organization of building manufacture – corporate, scientific and technical is necessary not simply, power efficiency [1].

In work the scheduling method in the organization of building manufacture is used. The planned schedule is such design document, in which dynamically (i.e. in time) terms and costs performance works are displayed. The planned schedule can be presented in various forms (descriptive, matrix, a sheet-calendar, graphic, etc.) From which the most evident is the graphic form. Last is widely applied in the form of the linear schedule chart (Gantt chart) and the network schedule (count). In substantial aspect the planned schedule it is system unites technology, the organization and economy building manufacture. Planned schedules are a basis both for the organization building manufacture, and for projects management. Planned schedules it is developed as a part of following projects: the business plan the investment building project; the project organization of building; the project a substantiation of investments; offers for its representation on the contract auctions; the project

manufacture works; the project annual organization of works the building organization; technological cards, etc. The planned schedule also is a basis for formation the schedule of financing building and the schedule a monetary stream, connected with an estimation economic efficiency of the project.

For the description conditions performance kinds of works technological cards, for the description of processes – cards of labor processes serve. In some cases these descriptions are supplemented with technological normal which define all essential conditions and ways the control of works and the operations, necessary for their qualitative and effective performance.

High level coincidence interests of the basic industrial organizations entering in CSTC T-PPR at preservation a branch accessory and its corresponding inclusiveness in branch systems of planning, financing, logistics and management.

The interrelation of economic activities defining them dependence in achievement both own, and branch purposes, forming the given complex.

Territorially caused social and economic unity, is impossible without realization the coordinated economic policy, free from administrative restrictions.

Such are the most general features, testifying that at the organization management CSTC T-PPR it is impossible to adapt only an operating economic mechanism, search of new forms and methods is necessary. In effect, the main problem is today maintenance coordination in activity of the controls concerning various links and levels building branch. Suggest them to unite "under the general roof" more often. But such structures are too bulky, unhandy, and are not always realized in practice, especially in building. It is necessary to organize thus participants CSTC T-PPR that they, realizing own purposes, would reach also the general results – we will tell, with partners in building of those or other building objects or with accessory manufacturers, though and not participating directly in works, but providing them, etc. Such mechanism is coordination. Integrity CSTC T-PPR is given by not so much spatial organization, how many that end result – a product of manufacture of reconstruction which and is created by builders. Now,

when the emphasis becomes on economic control levers, neglect lessons coordination management in relation to primary economic cells are necessary for considering.

There are such constructive elements buildings for which thermal protection perfection is not unique or at least a reconstruction main objective. Some constructive elements building and without that require improvement, replacement or reconstruction, for example, them the decayed window covers, not tight or even the proceeding roof, the peeled off plaster on a facade concern. In such cases an expense for power reconstruction are inevitable, because suffers not only functionality a building and its suitability for residing, but also building aesthetics, and elimination these lacks any case will demand financial expenses.

Line methods the organization works can be calculated in the different ways, therefore they have received names of methods calculation the organization works. We will consider a method of continuous use of resources (M-CUR).

For calculation formation streams on method M-CUR we will consider the line organization of works presented by matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction buildings of historical building Odessa under standards power efficiency (tab. 1).

On four building objects (buildings of historical building Odessa), defined as private fronts of works, are carried out four kinds of works in rigid technological sequence (A→B→C→D) on each object: plaster works (index A), priming works (index B), under paint putty works (index C) and works on colorings (index D). The sequence development private fronts works also is fixed by the following sequence: 1→2→3→4.

Each kind of work is carried out by constant cast which pass to the following object only after the full termination work on previous object. If the given complex works was carried out by a consecutive method its minimum duration would be equal to the sum of durations of all works entering into a given complex:

$$T = 7+9+6+8+2+3+2+3+13+17+11+15+5+8+4+6 = 119\text{days.}$$

For the line organization works at performance any work on any object performance two obligatory conditions is required:

1) the termination the given kind of work a resource on previous object (resource readiness of executors);

2) the termination a previous kind of work on the given object (technological readiness private front of work).

Table 1

Matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction buildings of historical building of Odessa under standards power efficiency, calculated by a method of continuous use resources

Index and the name of works	Private front of work				Total duration of work
	I	II	III	IV	
A. Plaster works	0 7 7	7 16 9	16 22 6	22 30 8	30=7+9+6+8
B. Priming works	23 25 <u>2</u>	25 28 3	28 30 2	30 33 3	$T_B^w = 23$ 10=2+3+2+3
C. Under paint putty works	25 38 <u>13</u>	38 55 <u>17</u>	55 66 <u>11</u>	66 81 <u>15</u>	$T_C^w = 2$ 56=13+17+11+15
D. Works on coloring	64 69 5	69 77 8	77 81 4	81 87 <u>6</u>	$T_D^w = 39$ 23=5+8+4+6
Total durations of fronts of works	69=69-0 27= 7+2+13+5 42=69-27	70=77-7 37= 9+3+17+8 33=70-37	65=81-16 23= 6+2+11+4 42=65-23	65=87-22 32= 8+3+15+6 33=65-32	Stretching of communications frontal – 150

Source: It is developed by authors on the basis scheduling.

In the centre of each element tab. 1 values duration works in days are shown. At formation of schedules works the primary goal consists in calculation terms manufacture works or, otherwise, terms the beginnings and the terminations works.

For the given stream (tab. 1) as restriction maintenance of continuous performance of each kind of work (a zero stretching of resource communications), and as criterion function – the greatest possible rapprochement of adjacent kinds of works (private streams) is entered.

Let's take advantage the previous formula (2) and we will define the periods expansion works B, C and D, shown by following formulas (3):

$$\begin{aligned}
 T_B^w &= \max \left\{ \begin{array}{l} 7 - 0 = 7 \\ 7 + 9 - 0 - 2 = 14 \\ 7 + 9 + 6 - 0 - 2 - 3 = 17 \\ 7 + 9 + 6 + 8 - 0 - 2 - 3 - 2 = 23 \end{array} \right\} = 23; \\
 T_C^w &= \max \left\{ \begin{array}{l} 2 - 0 = 2 \\ 2 + 3 - 0 - 13 = -8 \\ 2 + 3 + 2 - 0 - 13 - 17 = -23 \\ 2 + 3 + 2 + 3 - 0 - 13 - 17 - 11 = -31 \end{array} \right\} = 2; \\
 T_D^w &= \max \left\{ \begin{array}{l} 13 - 0 = 13 \\ 13 + 17 - 0 - 5 = 25 \\ 13 + 17 + 11 - 0 - 5 - 8 = 28 \\ 13 + 17 + 11 + 15 - 0 - 5 - 8 - 4 = 39 \end{array} \right\} = 39.
 \end{aligned} \tag{3}$$

Conclusions and scientific novelty. Therefore, reconstruction historical building has the big social and economic value. Its primary goals consist not only in prolongation service life buildings, but also in liquidation physical and an obsolescence, improvement conditions residing, equipment residential buildings by the modern engineering equipment, increase operational characteristics and architectural expressiveness. It is offered to create in the city Odessa "the Corporate scientific and technical complex town-planning power reconstruction "CSTC T-PPR", as the innovative organizational structure using in practice the saved up scientific and technical potential for reconstruction buildings historical building of Odessa under standards power efficiency. The considered method of calculation building stream M-CUR possesses positive property of an effective utilization of cost labor and machine resources, at their considerable (defining duration of works) costs; however thus there are breaks in development of separate private fronts of works.

REFERENCES

1. Posternak, I. M., & Posternak, S. A. (2016). Sohranenie ob'ektov kulturnogo naslediya Odessyi s uchetom energomenedzhmenta [Preservation objects a cultural heritage of Odessa with the account power management]. Preservation of historic buildings in the central part of Odessa via inscribing in the UNESCO world heritage list (pp. 220–223). Odessa: Astroprint (in Russian).

Радионова Л.О.

доц., канд. филос. наук

*Харківський національний університет міського господарства
ім .О. М. Бекетова*

Байструк О. В.

студентка

*Харківський національний університет міського господарства
ім .О. М. Бекетова*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

Для збалансованого управління соціальним розвитком на регіональному рівні необхідно орієнтуватися на сукупність суспільних процесів в ході використання ресурсів регіону. Управління соціальним розвитком регіону представляє вид соціального управління, функціонально забезпечує реалізацію потреб розвитку регіонального співтовариства і окремих підсистем [1]. Одна з найважливіших завдань соціального управління полягає у формуванні показників і визначенні факторів соціального розвитку, а також шляхів, методів і способів вирішення соціальної напруги з найменшими втратами [2].

Основною метою соціального управління регіоном є забезпечення прогресу функціонування соціуму регіону в безлічі його елементів, зв'язків і відносин. Регіон, в свою чергу, виступає як соціальна система, в рамках якої за допомогою соціального управління активізуються її основні елементи. Однак соціальне управління регіоном розглядає не тільки регіон як просторово-часову підсистему суспільства, але і його населення як єдність індивідів і груп з їх інтересами і потребами. При цьому враховується соціальний характер керуючого впливу, спрямований на впорядкування відносин, соціальних процесів через досягнення соціальних норм.

В рамках системного підходу зміст соціального управління регіоном можна розуміти як цілеспрямований інтегроване взаємодія різних підсистем для збереження цілісності соціуму регіону як соціальної системи. У соціальному управлінні регіоном особлива роль належить зворотного зв'язку, при якій виникає двосторонність відносин між елементами різного рівня, а соціальна взаємодія

формує можливість контролю органів управління. Організація зворотного зв'язку і у відповідь отримання інформації є проявом соціального управління. Отже, взаємодія включає в себе власне дію суб'єкта і результат цієї дії - відповідну реакцію об'єкта впливу, оцінювану по каналу зворотного зв'язку. В результаті формується взаємодія, що дозволяє досягти консенсусу інтересів всіх суб'єктів управління і соціальних груп через процедури зворотного зв'язку і громадського контролю.

Соціальне управління не заперечує значимість економічних основ функціонування суспільства, але розглядає їх як умова для реалізації потреб і інтересів, що є основою визначення мети організаційних і управлінських дій регіональних органів влади. У зв'язку з цим критерії соціального управління регіоном повинні бути пов'язані з можливістю розвитку населення як ресурсу ефективного функціонування регіону. У той же час розвиток ресурсного потенціалу є неможливим без оцінки соціального якості, оскільки воно відображає характер включеності в соціальні процеси, усвідомлення населенням своїх можливостей. В контексті сказаного, індикатором соціального управління регіоном і виступає соціальне якість, а також стан окремих його компонентів в регіоні.

Таким чином, сутнісними характеристиками соціального управління одночасно виступають вплив на економічні, соціальні, соціокультурні, технічні процеси, а також взаємодія всіх суб'єктів управління регіоном. Процес взаємодії базується на врахуванні потреб та інтересів членів соціуму, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними і соціально-груповими інтересами, покращуючи соціальне якість, як найважливіший індикатор, що визначає оцінку ефективності соціального управління в цілому і умови соціального розвитку регіону, зокрема.

Соціальний розвиток, в свою чергу, являє собою орієнтир на активність і взаємодія, трактуючи особистість як суб'єкт суспільних відносин і суб'єкт історичних процесів. Особистість виступає ядром соціального розвитку, а людський капітал, який є найважливішим ресурсом функціонування територіальних соціальних систем, становить сукупність знань, навичок і умінь

індивідуумів, тому для ефективного соціального розвитку регіону необхідно їх забезпечення потрібними умовами для розвитку, постійне підвищення якості життя [3]. Процес соціального розвитку з метою отримання своєчасних позитивних наслідків потребує ефективно функціонуючої системи управління.

Аналіз підходів до управління соціальним розвитком дозволяє сформулювати аспекти, які повинні враховуватися при розробці основ управління соціальним розвитком: обов'язкове застосування принципу індивідуалізації, так як потреби можуть бути об'єктивними і суб'єктивними, присутність еволюційного характеру (соціальний розвиток шляхом використання всіх регіональних ресурсів має забезпечувати постійне підвищення якості життя та покращення якісних характеристик населення). Управління соціальним розвитком, в широкому сенсі, означає саме по собі властиве соціальній системі явище, яке забезпечує її якісну специфіку, цілісність, розвиток і відтворення. У вузькому сенсі, таке управління являє собою організований вплив на соціум щодо вдосконалення структури в процесі вироблення і досягнення цілей [2]. Управління соціальним розвитком має багаторівневу структуру, воно визначається як одна з найважливіших функцій сучасної системи державного устрою на різних рівнях її функціонування. Однак воно має бути сформоване і реалізоване не тільки рішеннями центральних органів влади, а й іншими зацікавленими в розвитку суб'єктами регіонального рівня: населенням, представниками бізнесу, некомерційними організаціями, що передбачає вибудовування партнерських відносин між ними. Тому основне завдання органів влади становить формування системи взаємодії суб'єктів управління соціальним розвитком, яка буде сприяти максимальному соціальному та економічному ефекту. В останні роки в умовах реформи децентралізації більшість повноважень і функцій центру щодо управління соціальним розвитком передано на рівень регіонів, місцевий рівень.

Регіональний рівень управління здатний в рамках всієї системи, а не тільки окремих елементів, розставляти соціальні пріоритети, ніж та створювати умови для комплексного соціального розвитку території. Однак соціальний розвиток кожного регіону не повинно носити відокремлений характер в силу того, що

регіональна система є підсистемою держави, яке впливає на напрям і характер розвитку будь-якої території, що дозволяє розглядати його вплив як первинне, але оптимальність такого впливу мінімальна без урахування підсистемних властивостей. З огляду на цей факт, можна зробити висновок, що реалізація напрямки соціального розвитку стає найважливішим завданням органів влади саме регіонального рівня. О. М. Барбаков в процесі аналізу регіональних складових проводить угруповання різнобічних структур регіону, виділяючи фізико-географічну, етнічну, політико-адміністративну, економічну, соціокультурну, правову, політичну сфери, докладно описуючи кожен з них. Регіон в даному контексті характеризується як цілісна соціальна система, що володіє всіма ознаками соціуму і має єдину структуру, що включає всі перераховані вище сфери, що формують підструктури, при визначальній ролі інститутів влади в організації життя в регіоні. Саме людина, що складається в соціальних спільнотах і вступає у відносини з іншими людьми, є основним суб'єктом і об'єктом управління регіоном [4, с. 99]. У регіональному масштабі управління соціальним розвитком представляється як цілеспрямована діяльність органів управління регіону по реалізації комплексного соціального розвитку регіону, у взаємодії з громадськими інститутами, бізнес-співтовариством і населенням в цілому. Процеси регіоналізації виділяють території з об'єктивними тенденціями розвитку, що концентрують набір умов і факторів процесів соціального розвитку.

Регіон виступає місцем систематизації установок, можливостей розвитку суспільства і вироблення найбільш підходящих механізмів і методів управління. Специфіка самого регіону важлива для формування пріоритетів розвитку і полягає у виділенні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Управління соціальним розвитком повинно бути орієнтоване на дотримання прав і поліпшення якості життя населення, на створення комфортних умов регіонального розвитку. Крім цього, воно має передбачати спрямованість на всіх членів суспільства, але, в той же час, бути орієнтованим на кожного індивідуума, що можливо тільки при обліку індивідуальних особливостей різних соціальних

груп. Управління соціальним розвитком включає в себе стадії соціального прогнозування, проектування, планування, регулювання і безпосереднього керівництва соціальними процесами. Для успішного управління соціальним розвитком регіону потрібно інтегративну узгодження всіх видів прогнозів, сценаріїв і програм розвитку території. Соціальний розвиток проходить як єдиний процес, тому в ході його аналізу ставляться завдання виявлення тих управлінських імпульсів, механізмів і технологій, які дієві для кожного конкретного елемента системи управління. Мета системи управління соціальним розвитком визначається відповідно до соціальною політикою держави – створення умов, що забезпечують вільний розвиток і гідне життя людей. Для досягнення даної мети повинен застосовуватися системний підхід. Система управління соціальним розвитком характеризується регульованими, тобто обов'язково використовує інформацію про реакцію об'єкта, оскільки ключовим принципом в управлінні соціальним розвитком є врахування потреб та інтересів населення регіону.

Список використаних джерел

1. Радіонова Л. О. Парсипативна модель управління малим містом і теорія поколінь / Г. В. Стадник, Л. О. Радіонова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 3 (20). Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/20-2019-ukr>
2. Радіонова Л. О. Модель управління малим містом України: виклики сучасності [Електронний ресурс] / Г. В. Стадник, Л. О. Радіонова // Інфраструктура ринку. 2019. № 28. Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/28-2019>
3. Радіонова Л. О. Мале місто в регіональному розвитку / Л. О. Радіонова // Розвиток соціальної інфраструктури регіонів в умовах євроінтеграції: економіко-правові аспекти: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 30–33.
4. О. М. Барбаков регион как объект управления // СОЦИС. № 7. 2002. С. 96-100.

Rusanjuk V.V.
the post-graduate student
National centre of science Institute of agrarian economy

USE OF TOOLS OF DESIGN MANAGEMENT FOR REALIZATION OF STRATEGY OF MODERNIZATION OF AGRICULTURE

Application of the concept of design management can be realised both on corporation, and on the noncommercial organisation or official body. The design approach is more structured both submits to formal rules and is based on observance of professional methods of planning. It at the decision of problems of modernisation of agriculture in the conditions of digital economy is more rational from the point of view of use of resources. Design management is understood as a way of the organisation, a management, planning, coordination of resources at which objects in view are reached by means of realisation of the problem focused projects.

The logic structure of working out of the project with reference to a problematics of modernisation of agriculture in the conditions of digital economy consists of following basic sections: formation of the concept of the project; drawing up of a card of resource potential (importance - uniqueness); formation of a card of relations stakeholders; decomposition of the purposes and definition of structure of the project; formation of a competitive profile (SWOT-analysis carrying out, construction of model of competitive forces of M.Portera, a causal investigatory chain, etc.); working out of a matrix of responsibility of participants of the project; formation of the diagramme of Ganta of the project; project realisation. Within the limits of strategy of modernisation of agriculture it is possible to offer following standard projects: «Digital modernisation of animal industries»; «Application of pilotless flying machines in plant growing»; «Digital modernisation of a universal industrial-technological chain in plant growing»; «Digital office of the agricultural enterprise».

On each of projects in work the typical charter which contains following sections is developed: the project name; initiators; a substantiation of initiators of the

project (internal and external preconditions); strategic targets on which project realisation is directed; the project purpose; problems; a project product; structure of a product of the project; project assumptions; the basic risks of the project, their estimation, prevention and reaction methods; стейкхолдери the project; project restrictions; criteria of success of the project. The project «Digital office of the enterprise» assumes modernisation of administrative, administrative, economic and registration financial and auxiliary services of the agricultural enterprise on the basis of statement, debugging and start of work of system of the integrated analytical platform on digital scheduling of industrial-commercial and economic-economic processes. As a result of project realisation the unified system-integrated analytical platform on digital scheduling of industrial-commercial, economic-administrative processes of the agricultural enterprise which allows to receive representation about occurring in all battalions and industrial segments processes will be created and approved.

Taking into account the steady digital inequality which have developed in traditionally agrarian regions as between territories and subjects of agrarian business the conclusion is drawn on necessity of working out of two-planimetric model of strategy of modernisation of agriculture. The first contour is based on realisation of actions of universal character which provide creation of the general transformations. The second contour is focused on actions of adaptive progressive property which provide transformations for the purpose of finishing of agriculture to standards of digital economy. Realization of the offered methodical approach to formation of strategy of modernization of agriculture will allow subjects of branch management to carry out digital transformations within the limits of established by scenarios «Local growth» and «Global break» development trajectories. Thus organizational-economic regulators and market mechanisms should be combined with results of the analysis of degree of readiness of municipal unions to carrying out of modernization in the conditions of digital economy.

The universal contour of strategy should be realised by means of toolkit traditional for domestic branch management - a program goals management.

Depending on results digital - the analysis it is necessary to apply the differentiated set of organizational-economic regulators in sectoral management system. For creation of the general conditions of modernisation of agriculture - universal actions which correspond to the scenario «Local growth». The complex of program actions within the limits of the given scenario allows to generate missing elements of the intrabranh environment for the purpose of end of tehniko-technological and digital stages of modernisation. For approbation of the advanced digital technologies - evolutionary, according to the scenario «Global break». The given list of actions is focused on development of adaptive search scientifically-educational system according to standards of digital agrarian economy.

The adaptive progressive contour of strategy should be realised by means of application of the international standards of design management. Such approach essentially differs from program target and in sectoral management system is applied now fragmentary enough. The package of industrial technological standard projects of modernization of agriculture includes projects: «Digital modernisation of animal industries»; «Application of pilotless flying machines in plant growing»; «Digital modernization of a universal industrial-technological chain in plant growing»; «Digital office of the agricultural organization». Realization of each of projects logically finishes formation of the general conditions and preconditions for carrying out deep digital modernization transformations to branches in short - middle - and long-term prospect.

Thus, in the course of research it is established that distinctive feature of the mechanism of realization of an adaptive progressive contour of strategy of modernization of agriculture in the conditions of digital economy is combination application elements the device at different stages of realization of strategy. At a planning stage charters of projects, a command of the project affirm and budgets are developed. At a realization stage it is offered to use the special control mechanism at which for transition to each subsequent stage it is necessary to achieve certain target indicators of the previous stage.

Сахацький М.П.

д.е.н., професор

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Серман В.К.

магістрант

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Сахацький М.М.

Аспірант

Одеський державний аграрний університет

Запша Г.М.

д.е.н., професор

Одеський державний аграрний університет

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність наукового опрацювання інституціональних основ управління проектами диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств зумовлена, по-перше, посиленням конкуренції на внутрішньому та світовому ринках між товаровиробниками різних ресурсних масштабів, організаційно-правових форм господарювання та країн походження; по-друге, необхідністю наукового узагальнення існуючої в Україні інституціональної практики управління проектами диверсифікації суб'єктів господарювання в умовах динамічних змін оточуючого середовища та нових цивілізаційних викликів; по-третє, прискоренням розвитку маркетингового менеджменту на основі діджиталізації, що завдяки переведенню інформації у цифрову форму випереджає відповідне теоретико-методологічне та методичне забезпечення; по-четверте, соціально-економічною значущістю диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств, що підвищує зайнятість населення, розширює товарну номенклатуру та сприяє задоволенню зростаючих потреб споживачів матеріальних та нематеріальних благ.

Інституціональна база управління проектами диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств формується, одного боку, нормативно-правовими та регуляторними актами органами державної влади і місцевого

самоуправління, з іншого – традиціями, звичаями, усталеним в бізнесі конкретних сфер життєдіяльності категоріально-понятійним апаратом. Інститути з організаційного регламентування, унормування та методичного інструктування визначають загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємництва, встановлюють гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки в розрізі:

- підприємництва;
- науково-дослідної та проектно-конструкторської роботи;
- інноваційної діяльності;
- управління проектами тощо.

Так, законодавством України в сфері підприємництва стосовно управління проектами диверсифікації виробничо-господарської діяльності зазначається, що підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству.

Набуваючи різних організаційних форм (за вибором підприємця), підприємництво в повній мірі відповідає вихідним положенням управління проектами диверсифікації виробничо-господарської діяльності, бо здійснюється за принципами:

- вибірковості – вільний вибір підприємством видів діяльності;
- добровільності – залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійності – самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до законодавства;
- можливості найму – вільний найм працівників;
- ресурсного залучення – використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено законодавством;

- вільності щодо розпорядження прибутком – розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;
- самостійність у зовнішньоекономічній діяльності – здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності та використання належної йому частки валютної виручки на свій розсуд [1].

Інституційна підтримка диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств з використанням інструментарію управління проектами полягає в створенні сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва. Для цього держава надає підприємцю земельні ділянки, передає необхідне для ведення бізнесу таке державне майно як виробничі та нежилі приміщення, законсервовані й недобудовані об'єкти та споруди, невикористовуване устаткування тощо. Державне сприяння в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємців передбачає проведення відповідної підготовки і перепідготовки кадрів, фахові компетенції яких достатні для розробки та реалізації перспективних бізнес-проектів.

Важливими інституційними заходами, що позитивно відбиваються на результативності управління проектами диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств, також виступають:

- первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх у кредит підприємцям;
- стимулювання економічними важелями за рахунок цільових субсидій, податкових пільг, страхування, державного бюджетування тощо;
- проведення модернізації технологій, заохочення інноваційної діяльності та освоєння виробництв нових видів продукції та здійснення послуг за державний кошт;
- надання цільових кредитів та інших видів допомоги [1].

Інституційне забезпечення управління проектами диверсифікації виробничо-господарської діяльності здійснюється підприємствами в розрізі усталених традицій з формування товарного асортименту, залучення посередників та постачальників, використання техніки та технологій, застосування комплексу маркетингу. Кожний із вказаних підходів має свої особливості, підґрунтям яких виступає можливість менеджменту підприємства в процесі управління проектами впливати на об'єкти. Якщо останні знаходяться в межах підприємства, то управління проектами диверсифікації відбувається у контрольованому внутрішньогосподарському середовищі, а у випадку із залученням об'єктів управлінського впливу зі сторони – виникає потреба в витратах часу на додаткові узгодження та затрат коштів на аутсорсинг.

Диверсифікація підприємства полягає в тому, що господарюючий суб'єкт розширює виробничо-господарську діяльність за рахунок нових для нього асортиментних ліній. Залежно від інституцій менеджменту підприємства, управління проектом його диверсифікації проводиться у горизонтальному, вертикальному чи латеральному форматі.

Горизонтальна диверсифікація передбачає доповнення існуючого виробництва випуском нового товару, що споріднений за своїм видом до продукції, яка традиційна для підприємства і належить до одного й того ж техніко-технологічного рівня. Вертикальна диверсифікація передбачає доповнення виробничо-технічної програми підприємства новою продукцією вищого чи нижчого техніко-технологічного рівня. Латеральна диверсифікація передбачає виробництво нового товару в підприємстві, що не пов'язаний з його традиційною продукцією та ринками її збуту.

Література:

1. Закон України «Про підприємництво» (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 14, ст.168.

Сидлярович Д.А.

студентка

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

преподаватель кафедры логистики и маркетинга

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Высокая конкуренция на современном рынке требует от компаний все больше усилий, направленных не только на поиск новых, но и на удержание существующих клиентов. Проблема эффективного управления взаимодействием с клиентами является очень важной, а ее решение - жизненно необходимым для многих отечественных компаний. Налаживание взаимоотношений с покупателями позволит предприятиям снизить расходы на их привлечение и удержание, более рационально распределить между ними маркетинговый бюджет, укрепляя тем самым свои позиции на рынке и увеличивая в долгосрочной перспективе прибыль.

Эффективному управлению взаимоотношениями с клиентами способствует технологический прогресс, в частности такое его достижение, как CRM. В узком смысле Customer Relationship Management, что с английского переводится как «система управления взаимоотношениями с клиентами», — это программное обеспечение (ПО) для хранения данных о клиентах, автоматизации, контроля и анализа всех процессов взаимодействия с ними. Однако понимание CRM всего лишь как ПО было бы слишком поверхностно. Это целая бизнес-стратегия, направленная на укрепление связей с клиентами для оптимизации их обслуживания, что в конечном итоге приводит к повышению ценности каждого потребителя, а, следовательно, к росту конкурентоспособности компании.

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) относится к принципам, методам, рекомендациям, которым организация следует при взаимодействии со своими клиентами. Все успешные компании планируют долгосрочные отношения со своими поставщиками, выстраивая мост между своей организацией и продавцом внешних ресурсов. SRM в этом плане представляет собой управление ресурсами поставщика в глобальном масштабе, используя продвинутые инструменты и информационные технологии.

Технология SRM появилась в результате следующих объективных причин развития бизнеса в целом, и снабжения в частности.

1. Невозможность эффективно управлять закупками во всей цепи поставок существующими методами и инструментами:

- отсутствие процессного подхода к снабжению;
- спонтанный рост числа поставщиков и закупаемых продуктов;
- низкий процент закупок по контрактам;
- неэффективное планирование и взаимодействие контрагентов в цепях поставок;

2. Трудности нахождения нужных товаров и поставщиков с желаемыми характеристиками:

- необходимая информация хранится в различных системах;
- не существует общей классификации данных, неполнота и противоречие данных;
- разрозненные каталоги поставщиков.

3. Неэффективность ручных процедур в закупках, в частности:

- выбор нужных продуктов и согласование характеристик;
- анализ затрат на закупки;
- создание запросов и оценка предложений.

CRM системы помогут:

- ✓ Сбавить время руководителя компании до 80%;
- ✓ Повысить продуктивность работы организации на 50%;
- ✓ Увеличить товарооборот на 20%;

✓ Понять, что нравится покупателям, а что нет. Проанализировать, какие необходимо принимать меры, чтобы покупатели оставались довольными и не переходили на сторону конкурентов.

В пятерку крупнейших игроков на рынке CRM сегодня входят Salesforce, Microsoft, SAP, Oracle и Adobe System. CRM – это самая быстрорастущая категория корпоративного программного обеспечения, ожидается, что в 2027 году мировые расходы на CRM достигнут 114,4 млрд долларов США.

Благодаря прозрачности и легкости доступа к данным каждый в компании может видеть, как общались с клиентами, что они покупали, когда совершали последнюю покупку и многое другое. CRM может помочь компаниям любого размера стимулировать рост бизнеса. Это может быть особенно полезно для малого бизнеса, где командам часто нужно найти способы сделать больше с меньшими затратами.

CRM включает 3 основные функциональные области:

1. Автоматизация поддержки и обслуживания клиентов. Это позволит:

- Вести базу данных о клиентах и контактах с ними, в том числе формировать историю по каждому клиенту
- Формировать документы (счет фактура, договор поставки)
- Хранить личную информацию о клиентах
- Следить за сроками договоров
- Вносить нужную информацию о клиентах и следить за ее актуальностью

2. Автоматизация маркетинга позволит:

- Использовать различные методики для анализа целевой аудитории
- Разрабатывать программы маркетинговых мероприятий
- Управлять сделками
- Вносить нужную маркетинговую информацию

3. Автоматизация деятельности продавцов позволит:

- Вести контроль контактной информации по клиентам
- Управлять деятельностью агентов и продавцов

- Вносити потрібну інформацію і використовувати її в цілях продаж товарів, робіт і послуг.

- Проводити аналіз роботи агентів і продавців

К вибору CRM системи необхідно підходити ретельно і відповідально і дати відповідь на ряд наступних запитань:

1. Чому організації потрібна CRM система?

2. Являються чи бізнес процеси на підприємстві і корпоративна культура персоналу в достатній мірі задовільними для впровадження CRM системи?

3. Хто буде ключовим користувачем нової системи і вносити інформацію?

4. Які реальні плани і масштаби інвестицій в CRM проект? Терміни впровадження і окупності?

CRM система, яка на вході має дані про клієнтів, а на виході інформацію, як потрібно діяти компанії в цілому або її підрозділам включаючи персонал. На початковій стадії взаємодії проводиться збір інформації про клієнта.

Мають значення як особисті дані (паспортні дані, вік, місце проживання), так і інші дані, стосуються компанії або фізичної особи (ціль покупки, форма оплати, місце доставки). При кожному наступному зверненні клієнта, ця інформація підлягає оновленню. Також можна об'єднати дані про декількох клієнтах, створюючи таким чином цільову групу.

Всі CRM системи умовно ділять на три групи:

1. Преміум клас (SAB, ORACLE, Microsoft)

2. Середній клас (1С, Галактика)

3. Безкоштовні рішення з обмеженим набором функцій

CRM потрібні на високо конкурентному ринку, де фокусом є клієнтоорієнтованість. Повноцінна CRM система дозволяє правильно налаштувати логістику в компанії, яка орієнтована на клієнтів.

В ходе работы были получены результаты, которые доказывают, что при правильно проведенном внедрении CRM-системы бизнес получает существенные конкурентные преимущества и возможности для роста. Используя инструменты CRM, возможно решить целый ряд задач, стоящих практически перед любой компанией, вот только некоторые из них:

- собрать воедино разрозненную информацию о клиентах, сделках, маркетинге и сервисе;
- получить расширенную аналитику по работе компании и перейти от анализа результатов прошлого к прогнозированию ожидаемого результата;
- свести к минимуму рутинные операции в работе квалифицированных высокооплачиваемых сотрудников, повысив их производительность;
- облегчить адаптацию в компании новых сотрудников и сократить срок их вхождения в должность;
- наладить систематическую работу по сбору и анализу отзывов клиентов, в том числе и жалоб;
- организовать сбор, систематизацию и хранение знаний о продуктах, услугах и регламентах компании и быстрый доступ к этим знаниям.

Итак, технологии CRM доказывает свою жизнеспособность и эффективность. CRM-система становится бизнес-приложением, «по умолчанию» необходимым для компании, также, как и бухгалтерская программа сегодня. В ближайшие годы работа компании без системы класса CRM станет практически невозможной.

Список использованных источников

1. Главные тезисы о CRM системах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/106/46759/>. – Дата доступа: 23.10.2020.
2. Управление взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://logistics.ru/9/11/i20_26703p0.htm. – Дата доступа: 23.10.2020.
3. Управление взаимоотношениями с клиентами: возможности автоматизированных систем и программные продукты [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-vzaimootnoshenijami-s-klientami.html>. – Дата доступа: 23.10.2020.

4. Что такое CRM системы и как их правильно выбирать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/249633/>. – Дата доступа: 23.10.2020.

5. Customer Relation Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.investopedia.com/terms/c/customer_relation_management.asp – Дата доступа: 23.10.2020.

6. This is a simple definition of CRM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>. – Дата доступа: 23.10.2020.

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

ЭЛЕКТРОННОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ КАК ПУТЬ К УСКОРЕНИЮ ТАМОЖЕННОГО ОФОРМЛЕНИЯ ТОВАРОВ

Сегодня скорость протекания таможенного оформления товаров занимает важную роль как в сфере внешнеэкономической деятельности, так и в сфере логистики. Рассматривая природу таможенного оформления, следует обратить внимание на то, что электронное предварительное информирование, электронное декларирование и технология удаленного выпуска должны составлять основу данного процесса. Перечисленные выше технологии развиваются параллельно, однако являются скорее взаимодополняющими, нежели взаимозамещающими технологиями.

Электронное предварительное информирование (ЭПИ) таможенных органов – это процесс, состоящий из нескольких этапов, включающих в себя создание электронной копии транзитной декларации, передачу данных в автоматизированную систему с помощью специального программного обеспечения и каналов связи, проведения форматно-логического контроля с целью выявления ошибок и несоответствий, регистрации электронной таможенной декларации, а также получения уникального идентифицированного номера перевозки (УИНП). Иными словами, технологический процесс ЭПИ условно можно разделить на 2 этапа: 1) формирование и передача ЭПИ для целей получения УИНП; 2) утверждение ЭПИ в качестве электронной копии транзитной декларации.

Технология, применяемая при предварительном информировании таможенных органов Республики Беларусь, основана на использовании возможностей оформления электронных таможенных деклараций в Национальной Автоматизированной Системе Электронного Декларирования.

Поскольку большинство международных автоперевозчиков, которые работают с Европой и входят в таможенный союз через Беларусь, используют систему TIR-EPD, то в соответствии с приказом государственного таможенного комитета от 29.09.2011г. № 410-ОД «О практическом применении системы TIR-EPD в таможенных органах Республики Беларусь» стоит рассмотреть данную систему подробнее. При составлении и подаче ЭПИ через систему TIR-EPD необходимо предоставить сведения о перевозке и товарах. Оформляя документы о перевозке, следует указать номер книжки МДП и срок ее действия, номер страницы ТИРа, страну отправления и страну назначения и т. д.[1]

При составлении ЭПИ приходится учитывать множество нюансов, незнание которых приводит к непригодности ЭПИ. Во-первых, страна отправления и страна назначения берутся из книжки МДП. Во-вторых, товарных позиций должно быть ровно столько, сколько таможенных кодов. Кроме того, важное значение имеет описание товара, т. к. нельзя просто копировать описание из ТН ВЭД. Это обусловлено тем, что чаще всего идет описание кода, под которым декларируется товар, а не самого товара. В-третьих, каждому коду ТН ВЭД свой вес брутто, стоимость и число мест. Суммарный итог должен сходиться с данными по книжке МДП. В-четвертых, следует обращать внимание не только на величину суммы, но и валюту инвойса. И последнее, отправитель и получатель должны быть те же, что и в CMR и инвойсах.

Процесс представления данных в информационных извещениях для субъектов ВЭД и заинтересованных лиц носил характер рекомендательный и происходил на добровольных началах. Однако с 17 июня 2012 г. предварительное информирование для товаров, ввозимых автомобильным транспортом на таможенную территорию Таможенного союза, стало обязательным.[2] Это означает, что водители, пересекающие таможенную территорию Таможенного Союза в пунктах пропуска на границах Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан должны

предоставить таможенному инспектору штрих-код или уникальный идентифицированный номер предварительной информации.

Сравнение электронного предварительного информирования в России и Беларуси показало, что заполнение и подача предварительного информирования в Республике Беларусь имеет ряд особенностей: 1) при заполнении формы документа обязательно нужно указывать дату и время предполагаемого пересечения границы; 2) в отличие от РФ, где документы подаются в единую систему предварительного информирования, в Беларуси предварительная информация отправляется на определенный таможенный пост, расположенный на белорусской границе; 3) в Республике Беларусь нет штрих-кода и печатной формы документа, поэтому при прохождении границы водитель должен сообщить инспектору регистрационный номер документа предварительного информирования.

Преимуществами использования системы ЭПИ таможенных органов являются:

- соблюдение сроков доставки товаров;
- сокращение времени таможенного оформления и повышение эффективности при осуществлении таможенного контроля в пункте пропуска;
- приоритетное оформление должностным лицом таможни;
- удобная форма оплаты по безналичному расчету;
- стоимость услуг по ЭПИ на 10 % ниже стоимости услуг формирования электронных копий таможенных документов на границе.

Как и любой процесс или технология, ЭПИ помимо преимуществ имеет и некоторые недостатки. В первую очередь это связано с тем, что на перевозчика или экспедитора ложится дополнительная, при этом достаточно трудоемкая работа по составлению ЭПИ. Также следует помнить о возможных сбоях в работе программного обеспечения и ограничении доступа к сети в связи с техническими неполадками. Безусловно, это создает барьеры на пути развития логистики в Республике Беларусь. Помимо этого существует ряд других

проблем, решение которых позволит значительно улучшить процесс предварительной передачи информации. Основные из них:

- набор сведений по транзитной декларации превышает по количеству европейский аналог почти в два

раза;

- обладание УИНП не дает перевозчику выбора в оптимальном маршруте следования и, соответственно, в выборе пограничного пункта таможенного оформления транзита в зависимости от дорожных условий или ситуации в пунктах пропуска;

- тарифный уровень за пользование программными продуктами в части корректировки данных ЭПИ по причине изменения пункта пропуска составляет полную стоимость услуги (5 евро +1 евро за каждую следующую товарную позицию).

Одним из показателей уровня развития таможенной службы является использование предварительной информации при таможенном оформлении. На предварительной информации основано управление интегрированной цепочкой поставок в рамках проводимой работы Всемирной таможенной организации и применение Международной конвенции по упрощению и гармонизации таможенных процедур. Из этого следует, что ЭПИ является неотъемлемой частью процедуры таможенного оформления и способствует оптимизации и ускорению совершения таможенных операций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2005. – Режим доступа: <http://pravo.by>. – Дата доступа: 15.03.2018.

2. Государственный таможенный комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtk.gov.by>. – Дата доступа: 15.03.2018.

Стецюк Є. В.

*Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне*

Фроленкова Н. А.

к.е.н. доцент

*Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

З набуттям Україною незалежності першорядного значення набуває впровадження передових організаційно-управлінських технологій в таку важливу її соціально-економічну сферу господарства як готельно-ресторанний бізнес. В усьому світі готельно-ресторанний бізнес являється одним з найпривабливих для інвесторів, а його рентабельність у розвинутих країнах нижчою за 40% - не буває, а в “туристичних” зонах часто досягає відмітки 100%. Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі держави.

Найважливішим завданням менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі є організація виробництва й надання послуг високої якості з врахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг[1].

За даними Державної служби статистики України в 2019 р., кількість суб’єктів господарювання у досліджуваній галузі склала 69689 од., або ж 3,59% від загальної. Кількість зайнятих працівників у готельно-ресторанному бізнесі, у відповідному році, складає 281789 осіб, тобто 3,08% від загального числа зайнятих працівників. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) дорівнював у 2018р. 77863123,9 тис. грн. – 073%, для порівняння до окупації півострова Крим у 2013р. даний показник складав 0,69% [4]. Виходячи з даних, наведених вище, можна зробити висновок, що дана галузь не достатньо розвинена, хоча має достатньо великий потенціал, адже на теренах України під охороною держави перебувають понад 140 тисяч нерухомих пам’яток історії та

культури. Станом на січень 2019 в Україні функціонує 5335 колективних розміщення з загальною кількістю місць 370,6 тис. од:

- 2645 — готелі та аналогічні засоби розміщення (мотелі, хостели, кемпінги, тощо) з загальною кількістю місць — 135 397;
- 1927 — спеціалізовані засоби розміщення (санаторії, пансіонати, бази відпочинку, тощо) з загальною кількістю місць — 272 584.

Зіркову обов'язкову категоризацію мають лише 235 готелів [3].

Сучасне готельне підприємство надає не лише послуги проживання й харчування, а і широкий вибір послуг транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне та медичне обслуговування, послуги салонів краси і спортзалів т.д. Найважливішими особливостями сучасного управління готельним підприємством є: особливий підхід до кадрів, прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях, запровадження нових методів керування та стилів керівництва.

Під управлінням готельним підприємством розуміють сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, на вишукування шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності готелю в сучасних ринкових умовах за рахунок професійного менеджменту [2, с. 10-11].

Основними тенденціями розвитку світової готельної індустрії можна назвати:

- глобалізація і інтернаціоналізація готельної індустрії в результаті посилення процесів злиття і поглинань, впровадження і активного розвитку менеджменту готельно-ресторанного бізнесу на основі франчайзингу, міжнародних готельних ланцюгів, реекспорту технологій і принципів управління, розвитку нових туристичних ринків;
- диверсифікація обслуговування в масштабах індустрії – відмова від стандартного та масового готельного продукту, що

супроводжується спеціалізацією пропозиції послуг окремих готельних підприємств і їхніх територіальних комплексів на конкретному сегменті ринку і посиленням персоналізації обслуговування;

- надання послуг високої якості на основі реалізації ефективних систем менеджменту, впровадження механізмів суспільного і внутрішньо-системного контролю, моніторингу споживчих переваг.
- Інтеграція капіталу готельно-ресторанних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки;
- Широке використання тенденцій еко менеджменту в організації та управлінні бізнесом.

Отже, розвиток сфери готельно-ресторанного бізнесу в Україні має великий потенціал та потребує змін. Насамперед необхідно покращити систему менеджменту та запозичити світовий досвід впровадження сучасних тенденцій розвитку даної індустрії. Системи франчайзингу та міжнародних готельних ланцюгів, що забезпечать закладам репутацію завдяки професійному менеджменту та високій якості послуг.

Список використаних джерел

1. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 348 с.
2. Вакуленко Р.Я. Управління готельним підприємством: учеб. посібник / Р.Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. М.: Університетська книга; Логос. 2008. 320 с.
3. Туризм в Україні. Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Туризм_в_Україні
4. Державна служба статистики України. Режим доступу:
<http://www.ukrstat.gov.ua>

Сторожилова У. Л.

к.е.н., доцент

Український державний університет залізничного транспорту

м. Харків

Сторожілов П. М.

студент

Київський коледж комп'ютерних технологій та економіки НАУ

м. Київ

Сторожілов Г.М.

студент

Київський коледж будівництва, архітектури та дизайну

м. Київ

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Інформаційні технології нового покоління та епоха цифровізації в управлінні проектами в контексті швидких змін сучасності потребує зусиль з багатьох напрямків:

- ринки;
- інфраструктура;
- можливості Інтернет-підключення та розвиток високошвидкісного доступу в Інтернет;
- соціальні і культурні аспекти;
- норми і стандарти;
- допрацьована законодавча база;
- контент і дані;
- інвестиції;
- кібербезпека;
- електронний уряд та інші заходи.

Ефективність такої моделі сучасних тенденцій в управлінні проектами, цифрового розвитку суспільства, економіки нового покоління та оцифровки бізнес-процесів також вимагає більшої прозорості і більшої лояльності з боку

цифрових платформ: нових пошукових ефективних систем, розробку ефективних і якісних платформ соціальних мереж та сайтів.

Сектор ІТ-послуг, його сегмент програмного забезпечення в управлінні проектами - є головним промисловим диференціатором і основою для зростаючого спектра інновацій та являє собою одну з найбільш динамічних галузей в світі. Багаточисленні технологічні тренди впливають на розвиток ринку ІТ-послуг. Програмне забезпечення може в значній мірі сприятиме зростанню економіки та підвищувати гарантії чесної і добросовісної конкурентоспроможності в світі і забезпечити створення сотень тисяч робочих місць.

Стратегія розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами представляє все більший інтерес як для вчених-дослідників, для підприємців, так і для всього суспільства світу.

Від того, наскільки успішно вона буде реалізована, залежить майбутнє всіх галузей економіки світу.

Стратегія розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повина бути націлена:

- на зняття регуляторних бар'єрів, що перешкоджають розширенню торгівлі ІТ-товарами та ІТ-послугами, що обмежують і гальмують розвиток всіх галузей економіки світу;
- служить імпульсом для розширення товарних ринків, дозволить надавати послуги кращої якості, сприятиме реалізації нових проектів і збільшення числа робочих місць;
- з'єднувати продавця і покупця за допомогою забезпечення вільного обігу товарів, послуг, людей і капіталу в Інтернеті;
- розширювати транскордонний доступ до цифрового контенту;
- забезпечувати гармонізацію законодавства країн світу, правила захисту прав споживачів, справедливості конкурентної боротьби.

В той же час, сучасні тенденції стратегії розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами в усіх

сферах життя вимагають використання ефективних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту.

Цілі ефективних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту для розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинні бути встановлені на рівні всієї організації або на рівні підрозділів, відділів, команд чи окремих рівнів.

В цифрових умовах розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами слід впроваджувати сучасні ефективні принципи бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту як: штучний інтелект; необхідність швидкого обміну даними; миттєва реакція; оперативне виконання; ефективність концепції управління; формування нової організаційної екосистеми.

Принципи сучасних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту щодо розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами є одними з найдосконаліших і вони орієнтовані на:

- планування системи дій для досягнення ефективних результатів
- проведення запланованих дій
- перевірки отриманих результатів на їх відповідність попередньо встановленим вимогам
- корегування системи дій з огляду на якість отриманих результатів

Впровадження принципів сучасних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинні базуватися на організаційній стратегії та узгоджуватися з корпоративним баченням, місією та цінностями.

Таким чином, в контексті цифрових умов та швидких змін сучасності, зростає потреба у переході від традиційного управління розвитком інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами, заснованого на комп'ютерних програмах, до повністю цифрового інтелектуального управління. Сучасні бізнес-моделі S.M.A.R.T. менеджменту дедалі частіше розглядається як основа розумного управління розвитком

інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами, оскільки він сприяє розвитку економіки в умовах глобалізації та трансформаційних змін на основі постійного вдосконалення та дозволяє модернізувати економічні системи зі штучним інтелектом.

Ступницька М.О.

Магістрант

Національний університет водного господарства та природокористування

Фроленкова Н.А.

к.е.н., доцент

Національний університет водного господарства та природокористування

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У сучасних умовах освіта набуває особливого значення для нагромадження людиною професійних знань, навичок, мотивацій, формування духовності, розуміння та пізнання людиною цілі свого існування. Порівнюючи освіту України у перші роки незалежності та сьогодні, можна сказати, що вона зазнала суттєвих змін, зокрема, в якості, способах та методах викладання, форматах навчання. Основні напрями оновлення освіти сформувалися під впливом ідей утвердження державного суверенітету, побудови демократичного суспільства, становлення ринкової економіки, прагнення країни увійти в європейські освітній та дослідницький простори, а також до групи успішних країн глобалізованого світу.

Проте, ринок освітніх послуг в Україні характеризується сьогодні рядом негативних тенденцій та проблем. Протягом останніх років суттєво знижується кількість навчальних закладів, чимало шкіл та вищих навчальних закладів усіх рівнів акредитації закриваються. Низька якість середньої освіти автоматично переходить у формі спадщини до закладів вищої освіти. В результаті чого можна зробити висновок, що сьогодні заклади вищої освіти України готують споживачів і користувачів, а не тих, хто має стати висококваліфікованими фахівцями, бути рушійною силою прогресу. Роботизація робочих місць, автоматизація багатьох процесів сприяє появі нових професій, що вимагають розкриття творчого потенціалу особистості. Так, у корпораціях поступово більш цінними та затребуваними стають співробітники, які можуть генерувати

інноваційні ідеї та втілювати їх разом з командою, проявляючи при цьому злагодженість командної роботи.

Завершений процес глобалізації також змінив цілі присутності компаній на ринку. Якщо раніше компанія намагалася вийти на ринок, в першу чергу для того, щоб сформувавши цінову політику в маркетингу та логістиці, то нині компанія зацікавлена в презентації інноваційного, абсолютно унікального продукту (послуги). Як наслідок, формується попит на особистостей, які здатні згенерувати ідеї та втілити їх в життя, що є першою причиною до трансформації системи освіти.

Виділимо кілька основних причин цього явища:

- навички та знання більшості випускників втрачають актуальність ще до моменту закінчення навчання. За даними ООН з питань освіти, культури та науки, більше 200 млн молодих людей, які закінчили навчальні заклади, не володіють навичками, необхідними для життя та праці ;
- розчарування серед молоді. Той факт, що кількість робочих місць скорочується, посилює зростаючу зневіру в сім'ях і серед молодих випускників закладів вищої освіти по всьому світу. Підвищення рівня освіти серед молоді та працівників у цілому веде до загострення конкуренції в боротьбі за робочі місця та створення корупційних схем. Надії, котрі пов'язувалися з підвищенням соціальної мобільності як результату отримання освіти, сьогодні стрімко згасають, а молодь починає задаватися питанням відносно «окупності» інвестицій в освіту, котра традиційно вважається запорукою «високого статусу» в майбутньому;
- сучасне молоде покоління має інші уявлення про успіх, стратегію його досягнення, освіта сприймається не як соціальний ліфт та інструмент вибудовування кар'єри, а як елемент своєї унікальної та неповторної долі, засіб реалізації творчого потенціалу особистості.

Ці та інші сучасні виклики сприяють трансформації освітнього процесу і формують нові освітні тренди:

1. Ключовою стає *концепція навчання протягом усього життя*. Швидкість та різноманіття змін збільшується, і навчання стає основною діяльністю протягом усього життя.
2. *Рівні можливості для всіх*. Система освіти повинна забезпечувати рівні можливості навчання для всіх вікових категорій, враховуючи, що потреба в навчанні для людей старшого віку не менш актуальна, ніж для дітей, проте специфіка навчання для різних вікових категорій відрізняється.
3. *Персоналізація процесу навчання*. Кожна ситуація, проблема і виклик, з якими стикається людина під час навчання та в житті, унікальні, тому система навчання має бути індивідуальною, тобто програму мають підлаштовувати під людину, а не людину під програму.
4. *Межа між навчанням та роботою зникає*. Ми постійно навчаємося, коли працюємо, і ми постійно працюємо над собою, коли навчаємося. Тому майбутня система освіти має забезпечувати повну підтримку людині при розв'язанні будь-яких завдань протягом усього життя.
5. *З'являються нові освітні простори*. Бібліотеки, молодіжні центри, хаби стають саме такими новими просторами для розвитку неформальної освіти.

Отже, нові економічні та культурні виклики сьогодення трансформують підходи до відповідності новому і набагато складнішому попиту населення на постійну освіту протягом усього життя у всіх сферах діяльності. Хоча політики та представники вищої освіти погоджуються з необхідністю забезпечити навчання протягом усього життя, але, на жаль, багато вищих навчальних закладів Європи та України не хочуть виходити за рамки послуг, які вони надають, та не поспішають розробляти конкретні заходи спрямовані на налагодження освітнього процесу протягом усього життя.

Проте, безперервність освіти виступає у сучасному культурно-освітньому контексті як ідея, принцип навчання, якість освітнього процесу, головна умова становлення людини.

За останні десятиліття система генерації й передачі знань кардинально змінилась, а обсяг знань значно зріс. Сьогодні не можливо за один раз, навіть за 5 або 6 років, підготувати людину до професійної діяльності, якою вона зможе займатись все життя. Щорічно трансформується близько 5 % теоретичних і 20 % практичних знань. Одиниця виміру старіння знань фахівця, прийнята у США – період „напіврозпаду” компетентності, тобто зниження її на 50 % унаслідок появи нової, актуальної інформації, показує, що за багатьма професіями цей період настає менш ніж через 5 років, тобто стосовно до нашої системи вищої освіти набагато раніше, ніж закінчується навчання.

Рішення проблеми полягає в переході до створення розвиненої інфраструктури освіти протягом життя, де базова освіта періодично має доповнюватися програмами додаткової освіти і бути не як кінцева, завершена, а лише як основа, базис, який доповнюється іншими програмами. Це передбачає, що випускник ЗВО крім отриманих знань у вузькій спеціальності, повинен на студентській лаві розвинути свої здібності до навчання протягом усього професійного життя, розвинути навички комунікації, адаптивності, самовдосконалення, організаційної та групової ефективності і ряд інших якостей.

Питання безперервної освіти можна розділити на два основних блоки. Перший пов'язаний з побудовою системи безперервної освіти як частини соціальної практики (соціально-освітній аспект безперервної освіти), другий - з процесом засвоєння нового соціального, професійного досвіду.

Серед функцій безперервної освіти є: розвиваюча (задоволення духовних потреб особистості, потреб творчого зростання); компенсаційна (заповнення прогалин у базовій освіті); адаптивна (оперативна підготовка та перепідготовка в умовах виробничої та соціальної ситуації, що змінюється); інтеграція у незнайомий культурний контекст; функція ресоціалізації.

Ефективним засобом розвитку системи безперервної освіти є створення корпоративних університетів, які передбачають чергування базових знань з практичною діяльністю. Розвиток безперервної освіти дозволяє створити умови для формування гнучких освітніх траєкторій та вирівнювання доступу до

якісної освіти на всіх рівнях освітньої системи, забезпечує комплекс освітніх послуг, що відповідають динамічному розвитку потреб особистості, суспільства та економіки.

Зростаюче різноманіття пізнавальних та інформаційних запитів різних верств населення неможливо задовольнити в рамках існуючих форм традиційної освіти. Загострюється проблема невідповідності сформованої системи освіти новим потребам суспільства та людини. Це вимагає іншого підходу до організації масової освітньої діяльності дорослих - освіта повинна відповідати різноманітним інтересам і можливостям громадян, органічно вписуватися в їх спосіб життя, враховувати специфіку запитів контингенту і навіть певних груп населення.

Існує потреба у розробці теоретично обґрунтованих, практично значущих та переконливих концептуальних підходів до організації системи безперервної освіти в Україні. Однією з найсуттєвіших проблем у формуванні системи безперервної освіти є подолання стереотипу ставлення до неформальної освіти як до малозначущої та незначної. Нерозуміння специфіки неформальної освіти та її соціального потенціалу (порівняно із традиційною школою чи вищою освітою) спричинене недостатньою увагою до вивчення освіти дорослих. Необхідно проаналізувати діяльність усталеної сфери нетрадиційних видів та форм навчання дорослих. Це дозволить розкрити специфіку неформальної пізнавальної та освітньої діяльності дорослих, мотиваційні особливості та механізми самоорганізації цієї діяльності.

Список використаних джерел

1. Бугайчук К.Л. Масовий відкритий дистанційний курс. Інформаційні технології і засоби навчання. 2011. №6 (26). Режим доступу: <http://www.journal.iitta.gov.ua>
2. Іванько В.В., Морозова С.М. Європейська концепція навчання протягом життя. «Young Scientist». No 4.3 (56.3), 2018. С. 33-36
3. Тенденції та виклики в сучасній системі освіти. Режим доступу: <https://osvitanova.com.ua/posts/1144-tendentsii-ta->

Судакова О. І.,

доцент

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Чуєшов В. Д.,

магістр

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління проектом виконується за допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів по управлінню проектами, які отримують входи і створюють виходи процесів, тобто управління проектом здійснюється за процесним підходом. Успіх прийнятого в сучасному світі процесного підходу до побудови бізнесу і управління ним обумовлений перш за все тим, що дозволяє організації врахувати такий важливий аспект підприємницької діяльності, як орієнтація на кінцевий продукт, тобто надання клієнтові якісного продукту в стислі терміни і з мінімальними витратами. Крім того, сама модель системи, за одиницю управління якої береться процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни [1, с.17].

Управління динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни вимагає значних організаційних зусиль і здійснення визначених витрат, що обумовлює необхідність виділення спеціальної підсистеми (підрозділу) в організаційній структурі, дії якої повинні полягати в ранньому виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством і швидкому реагуванні на них. Це може бути досягнуто в результаті взаємодії проектованої системи з цільовими підсистемами системи управління і логістичною системою підприємства, побудованою на основі кібернетичних принципів регулювання.

Потреба в здійсненні активного управління змінами і подоланні загроз безпеки у випереджальному режимі обумовила необхідність виділення елементів прогнозування можливого впливу зовнішніх факторів. При цьому можна сформулювати ряд вимог до такого прогнозу: прогноз повинний бути точно

витриманий у межах часу і погоджений з початком безпосереднього впливу зовнішніх факторів; прогноз повинний мати багатоваріантний характер і оцінку імовірності кожного варіанта; прогноз треба здійснювати як відносно всього підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів, пов'язаних з певними елементами життєвого простору.

Прогнозування впливу факторів-загроз пов'язано з високим рівнем невизначеності, що вимагає включення в систему моніторингу безпеки своєрідного періоду очікування – періоду, під час якого ще невідомо, який із прогнозів виправдається. Період чекання є інтервал часу, коли система підтримки сталості фактично не може ефективно розробляти і проводити регулюючі заходи.

Необхідно забезпечити облік явних загроз з боку контрагентів, що діють на спільному з підприємством життєвому просторі. Приклади можливих варіантів стратегій загроз представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Приклади можливих варіантів стратегій загроз з боку контрагентів

Назва стратегії	Характеристика стратегії
<i>«перехоплення боргів»</i>	Конкурент може перекупити різні боргові зобов'язання підприємства (векселя, зобов'язання перед кредиторами, ...) і тим самим значно знизити рівень фінансової безпеки підприємства. Крім того, можливе придбання їм відповідно до діючого законодавства (насамперед через процедуру банкрутства) прав на визначення стратегії підприємства, здійснення оперативного управління, призначення і звільнення менеджерів вищої ланки
<i>«саботаж»</i>	Особливу загрозу представляють акції, що полягають у постачаннях свідомо неякісної, застарілої продукції, устаткування, комплектуючих, або в інших діях, що створюють серйозні передумови для виникнення загроз
<i>«фінансова війна»</i>	Проведення конкурентом ряду спекулятивних операцій з цінними паперами підприємства може привести до зниження курсової вартості акцій, падінню котирувань, знеціненню статутного капіталу підприємства, зниженню рівня капіталізації і навіть до необхідності додаткової емісії акцій з підвищенням витрат по обслуговуванню емітованих цінних паперів
<i>«кредитна війна»</i>	Підвищення конкурентом контролю за обігом цінних паперів підприємства при реалізації стратегії «фінансової війни» і ряду додаткових дій (несподіваний витік негативної інформації, публікація ганебних зведень і даних, виступ споживачів із критикою продукції підприємства, різке падіння курсу акцій через біржову гру,...) приведе до зниження привабливості підприємства для кредитування або інвестування, сформує

	несприятливе враження інвесторів або кредиторів щодо перспектив і можливостей підприємства
<i>«протидії реалізації»</i>	Розширення життєвого простору конкурента може полягати в протидії реалізації продукції підприємства, створенні перешкод в укладанні договорів (особисті інтереси і контакти, хабарі, ...) між підприємством і споживачем
<i>«тимчасом вий демпінг»</i>	Конкурент може на певний період часу встановити необґрунтовано занижені демпінгові ціни (можливо навіть нижче своєї собівартості) на ключові товари, вироблені підприємством. При наступному відновленні конкурентом первісного рівня ціни рівень безпеки підприємства може знизитися за рахунок втрати визначеної частини споживачів або через необхідність проведення аналогічного зниження цін
<i>«об'єднання зусиль»</i>	Об'єднання (альянс) декількох великих конкурентів підприємства, що функціонують на спільному з підприємством життєвому просторі, є істотною загрозою для економічної безпеки, оскільки це приведе до посилення конкурентного тиску, можливого зниження частки ринку підприємства, зростання витрат на здійснення захисної реакції
<i>«боротьба з посередниками»</i>	Застосовувана у випадку, якщо реалізацією продукції підприємство самостійно не займається. Так, посилення конкурентом контролю за структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажів, може привести до скорочення посередницьких послуг. При цьому без відповідних заходів підприємство не зможе знайти посередників з достатнім рівнем якості роботи, що викликає загрози для збутової, дилерської, посередницької та сервісної підсистем
<i>«вплив на постачальників»</i>	Кожне підприємство формує оптимальний (за рядом критеріїв) для себе набір постачальників. Дії конкурента можуть бути спрямовані на розвиток взаємин з постачальниками підприємства або посилення контролю над ними. Дана загроза може привести до відмовлення традиційних постачальників від укладання договорів; створення неприйнятних для підприємства умов договорів (у тому числі і ціни); переходу постачальників на виробництво нових видів продукції і скорочення взаємодії з підприємством
<i>«відведення релевантної ресурсу»</i>	У діяльності підприємства можна визначити незначну кількість релевантних (найбільш значних, які визначають конкурентні переваги) ресурсів. Дії конкурента, спрямовані на обмеження отримання підприємством таких ресурсів, можуть зменшити рівень безпеки підприємства. Наслідком цього буде, наприклад, збільшення цін на комплектуючі або зміна потреб постачальників
<i>«кадрова війна»</i>	Персонал підприємства, з одного боку, безсумнівно є найважливішим ресурсом підприємницької діяльності, але з іншого, у силу різних обставин, окремі співробітники можуть стати причиною великих втрат або навіть банкрутства підприємства. У такий спосіб виконання ключовим співробітником розпоряджень конкурента підприємства є серйозною загрозою

«вилучення технологій»	Одержання конкурентом різними напівлегальними або незаконними методами технологій або ноу-хау підприємства, з подальшою їх переробкою і впровадженням «у себе», може сформувати загрозу невідповідності між вимогами ринку і технологічним процесом підприємства. Загрозою буде і нова, більш плідна технологія конкурента
«коректування договорів»	Важливу роль грає дотримання мір безпеки при укладанні договорів, оскільки контрагент, прагнучи знизити можливі ризики у своїй діяльності і мінімізувати втрати ресурсів, може (навмисно або випадково) закласти такі умови (ціни, терміни, фінансові умови, ...), які будуть являти загрозу (явну або неявну) для економічної безпеки підприємства
«відток кадрів»	Конкурент шляхом використання різних моральних і матеріальних стимулів, пропозиції більш вигідних умов роботи може «переманити» ряд ключових фахівців підприємства, що приведе до зниження ефективності або порушенню функціонування підприємства
«вплив на споживачів»	Взаємодія конкурента з покупцями (антиреклама, пропозиція більш вигідних умов продажів або більш високий рівень сервісного обслуговування, ...) продукції може привести до відмови покупця від отриманої або навіть оплаченої їм продукції. Загрозою буде й ухвалення рішення споживачем про використання призначеної для оплати за продукцію підприємства суми на інші цілі, зокрема на оплату продукції конкурента. Рівень безпеки знизиться і при несвоєчасній оплаті споживачем реалізованої без передоплати продукції

Розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних явищ, що приводять до кризового стану. Важливо вчасно знайти початкове економічне явище, що сигналізує про появу першої ознаки можливої зміни стану підприємства, утрати його сталості. Оскільки зовнішнє середовище підприємства динамічне і зазначені явища можуть відбутися в будь-який момент, необхідно постійне очікування сигналів про кризу, що насувається. Установити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки не можна врахувати все різноманіття обставин, формуючих зовнішнє середовище. Однак найбільш істотні джерела і характер подібних сигналів можуть бути визначені.

Тільки коли використання раніше перевірених ефективних методів впливу на ситуацію не приносить позитивного результату, починається пошук нових можливих способів реакції на зміни і коректування стратегії розвитку. Якщо зміни, що відбуваються, носять кардинальний характер, то ланцюжком викликається послідовна зміна спочатку формальних систем і структур

управління, а потім і організаційної культури підприємства. У даному випадку розробка відповідних заходів починається до моменту фактичного виникнення необхідності в проведенні змін. При цьому треба забезпечити паралельне проведення робіт, щоб звести термін вироблення коригувального впливу до мінімуму.

У загальному виді вибір реакції повинний ґрунтуватися на аналізі впливу і часу прояву відхилень підконтрольних показників. Строго говорячи, відхилення можуть бути не обов'язково пов'язані з неприємностями. Так, до ризикових подій відносяться і бажані, але незаплановані події (можливості). Відповідно, і зміни будуть носити позитивний характер. Однак управління безпекою вимагає більш детального розгляду негативних відхилень і факторів загроз. Відповідно і реакцію на негативні відхилення варто диференціювати в залежності від розміру відхилення.

Список використаних джерел

1. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с
2. Verkhogliadova N. I., Sudakova O. I., Borysovych O. M. Système logistique de l'entreprise comme base organisationnelle pour l'amélioration de la sécurité économique // Матеріали Міжнародної наукової конференції «Антикризове управління: держава, регіон, підприємство». - Ле-Ман, Франція, 2018. – С. 72-74.

Tarasenko A. V.

3-year bachelor student

Kharkiv National University of

Economics of Simon Kuznets

Research advisor: Vasilik S. K.

Ph.D., ass. prof.

Kharkiv National University of

Economics of Simon Kuznets

IMPROVEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN MARKET CONDITIONS OF ECONOMY

Today, for the successful entry of domestic enterprises into the world market, it is necessary to use modern technologies related not only to the process of production management, but also to the management of the activity of the enterprise. The application of the latest approaches, principles, methods, tools in the management of the enterprise to ensure its successful functioning in a competitive market environment is a major component of the success of the enterprise both in the domestic market and in the external.

Considering the features of enterprise management, first of all, it is necessary to determine the content of this category. According to L. Dyachenko, enterprise management is an economic category, which represents a special form of economic relations that affect a process, object or system in order to maintain its stability or to move it to another state according to the set goals. Modern enterprise management is an effective system that is able to quickly adapt the company to changes in its business environment. In such a system, profit should not be regarded as the main purpose of the enterprise, but solely as a result of the effective functioning of a properly built management system.

The main opportunities for improving the management system should be sought not in the attempts to modernize the existing system and not in the use of improving innovations, but in the introduction of innovations and innovative approaches to managing the activity of the enterprise.

Improving enterprise management is possible through such an aspect of its operations as cost management. Manage enterprise costs as follows:

- to distinguish basic concepts and procedures, cost management systems;
- identify existing problems of formation and control of costs at the enterprise;
- to formulate models of cost management taking into account the peculiarities of industry and enterprise;
- to create and improve the information system;
- adapt the workflow to the selected information system;
- adapt the workflow to the selected information system.

Another way to improve management can be to use a systems approach. A systematic approach to personnel management, which involves taking into account the interrelationships of individual aspects of personnel management and is expressed in the development of the ultimate goals, defining ways to achieve them, creating an appropriate management mechanism that provides comprehensive planning, organization and promotion of the HR system. As in modern conditions, the main element of the whole management system is the personnel, who can be both an object and a subject of management.

Improvement of the organizational structure of the enterprise means, first of all, the need to establish the optimal number and structure of the management apparatus of the enterprise, as well as the number of employees of production departments and units in accordance with the current rules, regulations and real needs of the enterprise, taking into account current market conditions.

It is also expedient to improve the system of planning, accounting and control over the main indicators of the enterprise activity through the introduction of an effective system of internal control, wide and comprehensive introduction of computer technology, the development of computer communication networks, the use of modern software: management technologies and information technologies. First of all, it concerns the system of organization of financial management, budgeting, management of financial flows and expenses.

Strategic planning makes significant adjustments to management methods, defining a plan for the future. This management concept emphasizes market conditions, as a management criterion. In our opinion, the use of strategic management system in the enterprise can lead to the following results:

- building system capacity to achieve the goals of the organization. This potential consists of: financial, raw materials and human resources within the organization; manufactured products (services) required by the market; formed positive image of the organization;

- defining the structure of the organization and its internal changes that provide sensitivity to changes in the environment and appropriate adaptation. The way to improve the management of production resources and inventories means the rational use of all types of material resources, the use of energy-saving technologies, the regulation of the use of inventories in accordance with progressive standards.

One of the areas of improvement of the management system is an object-oriented approach with a complete cycle of management in determining the organizational structure, new rights and responsibilities of employees, as well as the degree of responsibility for their positions of managers and specialists of different levels. Target object-functional structure of the management apparatus will allow competent, complex, compact and timely implementation of management processes, as it is required in a market economy). Objectives of management are resources: material, labor, financial, fixed assets, finished goods and other assets.

Measures to improve the enterprise management will significantly reduce the management apparatus by improving its organizational structure, determine the responsibility of employees, the organizational and production structure.

Therefore, for the more efficient functioning of domestic enterprises, the following factors should be taken into account when building a management system:

- the production process should be flexible enough to allow a rapid change in the range of products;

- to take into account the serious competition both in the domestic and the foreign market of products and to improve the quality of the products provided;

– to take into account the requirements for the quality of customer service and the time of execution of contracts, which regularly increase the requirements for the conditions of packaging, transportation, as well as more favorable bases of delivery;

– take into account changing demand patterns.

But there are a number of obstacles that impede their implementation into business entities, such as:

– The difficulty of receiving highly qualified assistance and advice, and the high cost of such services;

– Lack of financial capacity to build quality managerial potential;

– Low level of financial market development and personnel training;

– High level of bureaucratic procedures.

Therefore, in order to improve and create and operate a modern enterprise or organization management system, it is necessary to: apply modern management tools and methods within the chosen management concept, focus on the development goals and order of improving the integrated enterprise management system and its components to ensure effective decisions , as well as organizational, staffing and technical solutions; to improve the organizational structure of the enterprise, the enterprise management information system; to use the world experience, as well as to find ways of cooperation domestically with foreign partners to ensure the necessary level of quality of development of the management system at the enterprise.

Телічко Н.А.

к.е.н., доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Куценко А.

студентка

Одеська державна академія будівництва та архітектури

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

В даний час ефективно компетентне управління персоналом стає одним з ключових умов успішної економічної політики. Останнім часом більшість досліджень було зосереджена на розвитку технологій, технічних інновацій, організаційному вдосконаленні, маркетингу підприємств та приділялося недостатньо уваги управлінню персоналом, особливо в будівельній галузі.

Але майже ніхто в галузі управління не має сумніву, стосовно головного аспекту успішної діяльності будь-якого без винятку підприємства, а саме хорошого менеджменту персоналу.

На сьогоднішній день будівельна галузь є однією з найбільш містких і масштабних, виходячи з кількості людей, які беруть участь у виробничому процесі. Кадрова ситуація в цій галузі, на перший погляд, здається безхмарною: будівельних спеціалістів різної кваліфікації та рівня освіти досить багато, і, схоже, підбір відповідної команди для реалізації існуючих проектів не викликає труднощів. Однак вирішити це завдання не так просто, оскільки людські ресурси використовуються не повністю.

В останні десятиліття помітна тенденція зниження якості будівельно-монтажних робіт, широкого залучення до виконання робіт малокваліфікованих робітників та кадрів, зниження якості підготовки інженерно-технічних працівників [2].

Так, Булат Р. Є. в своєму дослідженні зауважує, що структура будівельно-виробничого персоналу в багатьох випадках формується стихійно, а потреба в чисельності робітників для виконання допоміжних робіт не обґрунтовується відповідними нормативами. Крім того, недостатньо впроваджується система

оперативного нормування праці робітників-погодинників. В цілому ж така ситуація негативно відбивається на рівні продуктивності праці в будівельних організаціях. [1].

В свою чергу, Феклістов І. І. присвятив своє дослідження кадрового ресурсного забезпечення інноваційного розвитку будівельних організацій і виділив такі особливості будівництва:

- будівництво виконується одночасно на багатьох об'єктах і на широкій території, тому важко забезпечити централізацію оцінки діяльності працівників підприємства;

- будівельні роботи, як правило, здійснюються в відкритій місцевості, де постійно змінюються метеорологічні умови. У деяких випадках будівництво здійснюється у важких умовах: на території діючих підприємств, в недоступних для транспорту місцях, поблизу ліній електропередач тощо. Це відбивається на організації і технології виконання робіт, і, відповідно, на оцінці результатів роботи співробітників, що вимагає особливої системи мотивації персоналу. [3]

Висновок: Таким чином, система управління персоналом будівельних підприємств та організацій повинна будуватися з урахуванням особливостей останніх тенденцій розвитку цієї галузі.

У систему управління будівельних підприємств повинно входити три суб'єкти управління персоналом: керівник організації, служба управління персоналом та лінійний керівник.

Слід зазначити, що колектив будівельного підприємства є його головним ресурсом. Відсутність скоординованої, якісної роботи персоналу може призвести нанівець надання компанією інших видів ресурсів, в тому числі фінансових.

Система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна враховувати особливості будівельної галузі, її поточні проблеми і світові тенденції розвитку підходів до управління персоналом.

Одна з найактуальніших проблем будівництва в сучасних умовах - забезпечення належної якості будівельних робіт, що вимагає відповідної

кваліфікації працівників та достатнього кадрового забезпечення будівельних компаній.

Також до проблем управління персоналом в будівництві належать: обмежені методи оцінки персоналу; поширення практики тимчасового найму персоналу; зниження рівня престижу будівельної професії.

Все окреслене вище свідчить про наявність проблемних крапок в управлінні персоналом будівельних підприємств, які потребують подальшого дослідження.

Список використаних джерел

1. Булат Р. Е. Правові норми та психологічний супровід управління персоналом в будівництві / Р. Е. Булат - СПб: Бізнес-преса, 2010. - 197 с.

2. Булат Р. Е. Теорія і практика формування готовності працівників будівельних організацій до професійної діяльності: пошук, залучення, оцінка, підбір, наймання, адаптація, навчання, атестація, звільнення персоналу, документування кадрової роботи / Булат Р. Е., Мосін М. А . - СПб: Стройиздат, 2008. - 212 с

3. Феклістов І. І. Кадрове ресурсне забезпечення інноваційного розвитку будівельних організацій. - 2011. - Т. 28. - № 2. - С. 104-111

Тимченко Д. А.
студентка

Київський національний торговельно-економічний університет

Пархаєва Н. В.
к. т. н., доцент

Київський національний торговельно-економічний університет

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УСПІШНОЇ ТОРГІВЛІ

З метою забезпечення стійких позицій в умовах достатньо високої конкуренції на ринку України більшість підприємств роздрібною торгівлі приділяють значну увагу розвитку внутрішньої корпоративної культури та підвищенню кваліфікаційних вимог до працівників. Для якісної роботи торговельного персоналу керівники магазинів передбачають різні мотиваційні схеми для своїх продавців, консультантів і касирів. Іншими словами, сприйняття високого рівня роботи персоналом на підприємстві має здійснюватися через створення системи стимулів і мотивів.

Відомо, що кожен працівник зацікавлений у пошуку таких умов праці, за яких винагорода за його діяльність відповідно до його професійних здібностей буде раціональною. З іншого боку, керівник магазину, виходячи з фінансово-ресурсних можливостей підприємства, має бути націлений на формування оптимальної системи мотивації праці фахівців, яка б забезпечила залучення висококваліфікованих кадрів і передбачала можливість задоволення їх початкових потреб, а також розвитку продуктивності праці та стимулювання впровадження сучасних методів роботи у перспективі.

У науковій та навчальній літературі можна знайти багато підходів до визначення поняття «мотивація». У найзагальнішому вигляді «мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі й форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети» [1].

Слід звернути увагу на те, що саме мотивація – є одним з важливих інструментів підвищення якості обслуговування споживачів і підняття іміджу підприємства роздрібною торгівлі. Мотивація персоналу полягає у створенні сприятливих умов та стимулів, які заохочують працівників більше зосереджуватись на якості та результатах і бути більш відданими, що, у свою чергу, призводить до збільшення продажів і отримання високого комерційного результату.

Існує багато способів мотивувати співробітників, але методи на підприємстві повинні бути дуже персоналізованими, всебічними та професійними, перш ніж вони зможуть принести найкращі результати обом сторонам процесу. На підприємствах роздрібною торгівлі застосовуються як довгострокові мотиваційні засоби (комфортні умови праці, системи страхування співробітників, додаткова соціальна підтримка тощо), так і короткострокові методи заохочення (мотивація за досягнення певних показників у визначений термін й інше) [2].

Серед напрямів мотиваційного стимулювання персоналу можна виділити удосконалення кадрової політики шляхом розробки та реалізації внутрішнього мотиваційного механізму діяльності персоналу підприємства торгівлі, у якому можна використовувати прямі грошові матеріальні стимули (заробітна плата, премії, доплати, надбавки) та негрошові стимули (путівки на відпочинок та лікування, регулярні безкоштовні фізичні огляди, харчування зі знижкою, плата за навчання та службові машини для особистого користування). Також частиною мотиваційної системи підприємства торгівлі може бути непряме матеріальне стимулювання – скорочений робочий день, додаткові дні до відпустки, гнучкі робочі графіки, що дозволяють працівникам використовувати час для додаткових заробітків. Особливу увагу необхідно приділяти творчим і психологічним стимулам.

Крім того, впровадження аналітичних схем диференційованого оцінювання складності виконання роботи з урахуванням умов праці та кваліфікації виконавця, оптимізація системи розвитку персоналу, планування

кар'єри, навчання, підвищення кваліфікації працівників є також складовими успіху в формуванні внутрішнього середовища на підприємстві.

Система оцінки роботи працівника повинна бути прозорою та широко відомою. Щоб у разі підвищення заробітної плати одним, інші не сприйняли це як несправедливість. Для цього можна виробити загальну систему оцінки ефективності роботи, ураховуючи декілька чинників. Наприклад, таких як рівень персональних продажів, кількість відпрацьованих годин. Також варто враховувати й інші чинники, не пов'язані з матеріальною вигодою торговельного підприємства: відносини з клієнтами, відданість підприємству, ініціатива.

Під час здійснення стимулювання необхідно ретельно вивчити кожного працівника, щоб визначити, які чинники будуть його мотивувати. Не можна застосовувати загальну концепцію для усіх працівників. Тому головним правилом ефективної стимуляції є мотивація – це особистий підхід до кожного співробітника, адже лише так можна отримати найбільший результат.

Список використаних джерел

1. Колот, А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
2. Карпенко Ю. В. Особливості мотивації працівників торгівлі у сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 3 (59). – 2013. – С. 292-295

Trum O.,
*applicant for higher education of Accounting and Finance faculty, Mykolaiv
National Agrarian University*

Buganov O.,
*applicant for higher education of Accounting and Finance faculty, Mykolaiv
National Agrarian University*

Dubinina M. ,
*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and
Taxation,
Mykolaiv National Agrarian University*

DEVELOPMENT AS A PRINCIPALLY NEW CONCEPT ORGANIZATIONS OF THE INVESTMENT PROCESS

The modern development of Ukraine is determined first of all model of innovative development and increasing the competitiveness of the national socio-economic system. In the implementation of such goals a prominent place belongs to innovative entrepreneurship. The effectiveness of managerial innovations is manifested in increasing market share and competitiveness, improving the process of strategy formation, increasing the effectiveness of business processes, increasing the level of customer and staff satisfaction.

In the conditions of constant changes of the external environment and strengthening of competition managerial innovations acquire special urgency and value that needs their allocation as a particular type of innovation for detailed consideration and substantiation of their features, advantages for the organization.

It is the management of real estate development or development is becoming a fundamentally new concept of investment process in the country.

Questions of the essence and features of innovations, organization investment processes, covered in the works of many domestic and foreign scientists: Y. Bazhala [1], V. Vakulenko, V. Valentyuk, N. Vasilieva [2], Y. Dekhtyarenko, V. Zakharchenko, G. Plesha and others.

The research of these scientists reveals the concepts and problems of management of innovation and investment activities, approaches to the classification

of innovations, features of the process of their implementation, the importance of management innovations for effective development of business entities.

Development translated from English means development, ie the transition to a qualitatively new level. Basic The function of a development company is to manage an investment project in order to develop it to obtain maximum profit and minimization of investor risks. Investment project compared to technological, are more risky. Risks associated primarily with their complexity implementation, it is difficult to assess, because the changes taking place affect the business culture, perceptions, beliefs and behavior of staff, economic activity enterprises in general.

Development has a number of advantages in comparison with traditional forms of organization of investment activity, in particular: full, including financial responsibility of the developer for results of investment activity; creation stable business relationships in production and management levels; improving the financial results of activities by reducing the cost of the project. The need of society in developers is growing rapidly, and on the other hand developers need high professionalism and deep knowledge in areas of knowledge such as management, business economics, production organization, financial management and even psychology.

The essence of development can be defined as: first, a special type of business activity in order to generate income as a result of the transformation of material processes, which is expressed in the investment development of real estate. It includes the selection of a team of project participants, market research, marketing, design, construction, financing, accounting, property management. This area of activity requires a fairly large investment with a long cycle, and real estate over a long period of time can create regular cash flows. So, development is one of the types of investment projects.

Project management is the application of knowledge, experience, methods and tools to project work to meet the requirements of the project and the expectations of participants project. To meet these requirements and expectations, it is necessary to find the optimal combination of goals, deadlines, costs, quality and other

characteristics of the project; second, the transformation of the property as a result construction (repair) and other works with buildings, structures or land or its transformation into another new one real estate object (change of functional purpose), which has a higher cost than the original.

Development is a direction in which other profitable directions of business transfer a considerable part of incomes, and wide availability of borrowed funds, the development of a mechanism for their involvement in circulation and a variety of financial instruments create favorable environment for the development and functioning of development. At the same time, development, like other types of entrepreneurship, depends on the investment climate in the region.

The emergence of development as an innovative project in Ukraine owes to the active development, primarily of commercial real estate, the transition of construction companies from exclusively quantitative to qualitative indicators, as well as the need to obtain maximum results from the implementation project [3, p. 231—232].

Among the problems of Ukrainian developers is needed note the complex and lengthy procedure of issuing all necessary building permits, impossibility accurately predict the cost of the project and its exact timing sales due to frequent price fluctuations, lack of sufficient financial resources.

Today, financing of development projects is often limited to only three sources: the capital of owners or partners, co-investors and long-term bank loans. The development of companies makes you look additional alternative financing instruments.

The most characteristic feature of Ukrainian development is the high degree of risk at all its stages: from search for land before the project. About defects Ukrainian development is also evidenced by the difference in approaches to investment mechanisms. In Ukraine, developers like as a rule, develop projects at the initial stage of their implementation independently, and only then look for financial partners, tenants or buyers.

In the future on the domestic real estate market there will be companies that will offer comprehensive services with resolving legal, financial, organizational and conciliation issues. This will be a promising direction for our further research.

Literature

1. Bazhal Y. Development of innovative activity in the knowledge triangle "state - universities - industry" / Y. Bazhal // Economics and forecasting. - 2015. - № 1. - P. 76-88.
2. Vasylieva, O. and Vasylieva, N. (2018), "Formating systems concept about professionalization of public service in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 82–86.
3. Semenova G. The essential content and taxonomy of risks development projects / G.I. Semenova // Business Inform. - 2012. - № 8. - S. 231—234.

Фасолько Т. М.

к.е.н., доцент

*Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

Гідзула В.

магістр

*Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
Хмельницький, Україна*

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В наш час підприємства застосовують комп'ютерні програми, та програмне забезпечення щодо автоматизації процесу обліку розвивалося за двома напрямками: програми електронних таблиць (Excel) та електронні бази даних (Access) і безпосередньо спеціалізовані комп'ютерні комплекси для ведення бухгалтерського обліку.

З метою отримання інформації для управління господарської діяльності підприємства застосовують управлінську інформаційну систему. Вона розглядається як важливий інструмент управління роботою підприємства в ринкових умовах.

Електронна таблиця – вона є проста у застосуванні, основним призначенням якої є обробка цифрових даних. Робота в Excel не вимагає від фінансиста спеціальної підготовки у сфері програмування. В таблицю можна внести різноманітну інформацію: дату і час, текст, числа, формули, малюнки та графіки. За допомогою різноманітних функцій, вся введена інформація в табличну програму може бути відповідним чином оброблена, а саме: проведення розрахунків з використанням спеціальних функцій і формул; отримання вибіркового даних; побудову діаграм і графіків; аналіз статистичних даних. Властивості програми Excel допомагають також формувати і фінансові і документи. Однак основним недоліком Excel є те, що вона не складає бухгалтерських проведення по господарських операціях, а також формування форм звітності в друкованому варіанті.

Є значно складнішим і довготривалим, ніж у тій же 1С: Бухгалтерії, де все здійснюється за короткий проміжок часу.

Отже, є такі види програм:

«1С: Бухгалтерія 8 для України» – являється лідером серед інформаційних технологій на ринку комп'ютеризації облікового процесу;

Система «Парус» - комплексний модуль для автоматизації обліку на малих, середніх та великих підприємствах;

«БЕСТ-ЗВІТ ПЛЮС» - автоматизація облікової роботи з бухгалтерською та звітною документацією відповідного зразка;

«Проект X-DOOR» - автоматизація процесів роботи підприємства: бухгалтерський, складський облік і торгівля.

«М.Е.Дос IS» - це програмний продукт, який допомагає в роботі з документами різних форм, типів та призначення. Розглянемо детальніше вищезгадані комп'ютерні програми для автоматизації облікового процесу. Автоматизація функцій діяльності суб'єкта господарювання, характеризується у розділах: Банк і каса;

Покупка і продажі; Номенклатура і склад; Виробництво; Основні засоби і нематеріальні активи; Працівники і зарплата; Облік, податки, звітність (та інші розділи, пов'язані з технічними аспектами роботи програми). Проте недоліки нової платформи не вирішили проблеми продуктів «1С», зокрема, пов'язані з постійним оновленням програми для захисту інформації від вірусів.

«1С: Підприємство 8.3» характеризується підвищенням якості організації обліку на підприємстві, який провадиться окремо за видами податкового, управлінського та бухгалтерського. Останній при автоматизації фінансової діяльності містить такі переваги:

Враховуючи вище сказане, можна стверджувати, що, інформаційні програмні комплекси стали основною складовою системи ведення облікового процесу на підприємстві без яких неможливо уявити сучасну бухгалтерію. Інформаційно-програмне забезпечення таке ж важливе для бухгалтерського обліку підприємства як організація облікового процесу, наявність

висококваліфікованих працівників, система документообігу та інше . Чітко налагоджені та найбільш доцільно підібрані програмні комплекси для автоматизації бухгалтерського обліку забезпечують найвищу ефективність управління підприємством в цілому та організацію облікового процесу зокрема. Застосування комп'ютерно-інформаційних технологій в процесі ведення бухгалтерському обліку забезпечує його достовірність, чіткість та оперативність. Це дає змогу проконтролювати в будь-який момент часу стан розрахунків, активів та зобов'язань.

Отже, господарюючим суб'єктам необхідно визначитися з вибором комп'ютерної програми, що може забезпечити необхідні вимоги до потреб обліку підприємства і поряд з тим не потребувало великих фінансових затрат на його придбання, а також не вимагало від бухгалтера особливих навичок програмування. На мою думку, найбільш ефективним у вирішенні проблеми автоматизації облікового процесу буде використання програми «1С: Бухгалтерія», адже вона забезпечує найбільше можливостей для ведення обліку в підприємствах різних типів.

Список використаних джерел

1. Івченко Є. Інформаційно-комунікаційні технології для управлінського обліку на підприємствах / Є. Івченко // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2010 – С. 28 – 3
2. Шуремов, Е.Л. Автоматизированные информационные системы бухгалтерского учета, анализа и аудита / Е.Л. Шуремов, Э.А.Умнова. М.: Перспектива, 2011. - С. 69-8
3. Сараєва Г. 1С:Бухгалтерія 8.2: доступно для бухгалтера / Г.Сараєва, Л. Власенко. – Х. : Фактор, 2011. – 528 с.
4. Подписка на обновления 1С [Електроний ресурс] / Калининград 1С 7.7/8.0/8.1/8.2. – Режим до

5. Боташева Л.Р. Актуальные проблемы автоматизации бухгалтерского учета / Л.Р. Боташева, А.К. Гочияева, С.А. Тунин // Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2. - 2014 . – С. 124-130
6. Городянська Л. Особливості технічного забезпечення системи бухгалтерського обліку / Л. Городянська // Бухгалтерський облік і аудит. Науково-практичний журнал. - 2009. - № 10 - С. 17-22.
7. Євдокимов В.В. Особливості впровадження комп'ютерних систем бухгалтерського обліку на великих підприємствах / В.В. Євдокимов // Міжнародний збірник наукових праць. - 2009. - № 1 (13). -[Електронний ресурс]. - Режим доступу до журналу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_1/stat20.pdf
8. Шуремов, Е.Л. Автоматизированные информационные системы бухгалтерского учета, анализа и аудита / Е.Л. Шуремов, Э.А.Умнова. М.: Перспектива, 2011. - С. 69-81

Фасолько Т. М.

*кандидат економічних наук, доцент
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова*

Коцупей Д. О.

*магістр
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У реальному житті кожна людина, а тим паче господарюючий суб'єкт, зіштовхується з щоденним прийняттям рішень коли підсвідомо використовуються «розумні» процедури вибору найкращої з декількох можливих альтернатив. Наскільки правильним буде вибір, насамперед залежить від якості даних, що використовуються при опису ситуації, в якій приймається рішення. На підприємствах керівникам різних рівнів за умови нецілісної та неперевіреної інформації, потрібно приймати управлінські рішення, результати яких не завжди співпадають із запланованими. В таких випадках прийнято посилались на ризики або непередбачувані невизначеності.

Розглянемо теоретичні засади формування ідеї про управлінські рішення та з'ясуємо суть управління ризиками при розробці стратегії для уникнення вагомих ризиків в організації.

У розробку теорії та практики питань управління ризиків при прийнятті управлінських рішень вагомий внесок внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені як В. Колпаков, В. Третьяченко, Л.Євланов, О. Ковальчук, Л. Карамушка, Е. Смірнов, В. Глухов, Ф. Хміль, А. Шегда, Ф.Лютенса, К. Фрайлінгер та інші.

Для розуміння теми дослідження потрібно проаналізувати суть управлінського рішення. При розгляді відмінностей поняття «рішення» та «управлінське рішення» важливо звернути особливу увагу на те, що спрямованість управлінського рішення направляється на загальну роботу колективу, а також воно приймається лише керівником підприємства.

Важливою складовою прийняття управлінських рішень є вміння менеджера правильно: визначати напрям руху підприємства; складати подальший план роботи; об'єктивно розподіляти обов'язки між підлеглими; контролювати процес виконання усіх завдань, які поставлені; збирати актуальну інформацію щодо ризиків того чи іншого напрямку діяльності; доносити інформацію до відома керівника підприємства[4].

Для уникнення нових великих ризиків чи значних змін в уже наявних ризиках необхідно підготувати можливий перелік альтернативних запасних планів серед яких можливі такі:

- уникнення ризику (припинення певної діяльності)
- перекладення ризику на іншу особу або організацію;
- мінімізація наслідків при прийнятті ризику, шляхом використання ефективної системи контролю або отримання прибутку, який покриє збитки від відповідного ризику[8].

До основних шляхів зниження або усунення ступеня ризиків можна віднести: накопичення даних, шляхом проведення відповідних досліджень, збір, експертиза, відбір та аналіз певної інформації; групування ризику за подібними категоріями; уникнення видів діяльності, яка може призвести до виникнення високо ступеня ризику; аналіз уже наявних наслідків існуючих ризиків; розрахунок ступеня ризику в співвідношенні часу; страхування ризиків; державна підтримка; розподіл існуючих ризиків зі значним ступенем ризику на менші категорії тощо [7].

Процес управління та оцінки ризиками дозволяє спрогнозувати майбутні втрати та знайти можливі варіанти їх зниження, а також визначити економічний ефект від управління ризиками. Система управління ризиками складається з двох складових: об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління виступає сам ризик (ризиковані вкладання капіталу, нестабільні економічні відносини між суб'єктами в процесі діяльності підприємств). Суб'єкт – це керівник (група людей, які беруть участь в управлінні підприємством), який здійснює

цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми та способи управлінського впливу [5].

З головних проблем, що постають при розв'язанні питань управління ризиками можна виділити: нестачу часу; недостатню кваліфікацію працівників, які займаються збором інформації для рішення; схильність менеджерів до рутини та небажання знайти вихід з певної ситуації через стереотипне мислення; розбіжність між особами, що приймають управлінські рішення [1].

Ефективним способом покращити управління ризиками на підприємстві є стимулювання працівників. Для більш глибокого розуміння даного поняття можна звернутись до мотиваційної моделі КРІ (KeyPerformanceindicators) або її українського варіанту КПЕ (ключовий показник ефективності), яка полягає у грошовому стимулюванні працівників відповідно до показників ефективності їх роботи. Такий підхід направлений на якісне виконання службових завдань, що у результаті приносить свої плоди у вигляді більш ефективної роботи усього підприємства[9].

В пріоритеті для керівників підприємств основним правилом для покращення господарської діяльності не уникати ризику, а передбачати його; користуватись новими можливостями, які виникають у результаті; приймати управлінські рішення з огляду на уже відомий факт існуючого ризику. Важливим для керівника мають бути етапи процесу ризик-менеджменту, які умовно можна поділити на такі стадії: 1) ідентифікація ризику; 2) оцінка ризику (якісна та кількісна); 3) вибір методів управління ризиками; 4) моніторинг та контроль ризиків[6].

Один з визначальних кроків у процесі управління ризиками є розробка системи контролю, яка б відповідала стратегії управління ризиками. З основних функцій контролінгу на підприємстві можна виділити такі:

- обліково-аналітична;
- контрольню-аналітична;
- інформаційна;
- управлінська[3].

Отже, розглянувши літературу з даної теми можна сформулювати висновок, що управління ризиками при прийнятті та реалізації управлінських рішень є надзвичайно важливою складовою загального процесу діяльності підприємства, яка допомагає спрогнозувати результат від тої чи іншої дії та наслідки для підприємства у майбутньому. Успішна реалізація управління ризиками вимагає високої кваліфікації працівників підприємства, в особливості менеджера і керівника підприємства. Для ефективного управління потрібно використовувати інноваційні модернізовані підходи та заходи, які конкретно вкажуть на проблеми у тій чи іншій області роботи. Вдосконалення управління ризиками на підприємстві полягає у:

- загальному розумінні проблеми управління ризиками керівними органами підприємства;
- підвищенні загального рівня кваліфікації усіх працівників системи організації;
- заохочуванні працівників, для підвищення загального рівня роботи на підприємстві.
- створенні постійного якісного контролю за господарською діяльністю у цілому та окремими економічними операціями у розрізі тощо.

Список використаних джерел

1. Барткова, Ольга. "Особливості процесу прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності." 252., <http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc/Aspirant/STUDENT/Tom_5.pdf#page=252>
2. Горго, Ірина. "Моделювання ризику при прийнятті управлінських рішень." Економічний дискурс 4 (2018): 133-142., <<http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/6601>>
3. Івата, В. В. "Контролінг у системі управління підприємством." Problems of a systemic approach to the economy enterprises 3.11 (2009)., <<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/viewFile/4453/4581>>

4. Ковальчук, О. С. "Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку." Актуальні проблеми психології 1.30 (2011): 168-174.,
<<https://lib.iitta.gov.ua/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30%281%29.pdf>>
5. Коновалов, Ю. О., and О. В. Миронов. "Система управління ризиками: поняття, функції, компоненти." Інноваційна економіка 9 (2013): 127-132.,
6. Ріщук, Л. І. "Вдосконалення процесу управління ризиками та врахування фактора ризику при прийнятті управлінських рішень." Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 1.22 (2009).<<http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/88434/84266>>
7. Сірік, І. П. "Управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень." АгроСвіт: Науково-практичний журнал 13/14 (2011): 72-76.<http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2011/18.pdf>
8. Славіна, Н. А.; Лаврук, О. С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій. Збірник наукових праць подільського державного аграрно-технічного університету, 2014, 22: 212-217.<<http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/1526/1/ZNP-22-212-217.pdf>>
9. Соболев, М. П. "Стимулювання прийняття та реалізації державно-управлінських рішень з урахуванням ризиків." Науково-виробничий журнал виходить щоквартально (2011): 56.
<http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2011/2_2011.pdf#page=56>.
10. Фасолько Т.М. Федорчук О.С. Бучковська Я.Г. Ризики у діяльності суб'єктів господарювання Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol.1), May 15, 2020. Houston, USA: European Scientific Platform. P.103-105

Христофорова О.М.

*доцент, кандидат економічних наук, докторант
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Пукалова К.О.

*Студентка
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні перетворення в економічній, політичній та соціальній сферах України актуалізують проблеми антикризового управління на підприємстві. В сучасних умовах господарювання організація може зіткнутися як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами виникнення фінансової кризи. Для того, щоб вижити на ринку, підприємствам необхідно правильно визначити свою стратегію і тактику поведінки на ринку, систематично аналізувати конкурентне середовище та діяльність конкурентів. Вищесказане пояснює актуальність обраної теми і доцільність проведення досліджень для розвитку даного питання.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, що приділяли значну увагу дослідженню аспектів антикризового управління та операційної системи підприємства, були О. В. Василенко, В. Й. Іванова, О. Є. Кузьмін, Л. О. Лігоненко, М. Мескон, О. М. Скібіцький, О. М. Сумець, А. Томпсон, А. Д. Чернявський, Й. Шумпетер, Р. Ф. Якобс та інші.

Відаючи належне внеску відомих вчених, слід зазначити, що головні проблеми антикризового менеджменту саме у операційній системі підприємства потребують подальшого дослідження. Зростання міжнародної конкуренції та прискорений розвиток технологій примусили організації по-новому розглянути весь комплекс питань управління своїми операційними підрозділами, відповідальними за випуск товарів, за обслуговування, управління і контроль за діяльністю операційної системи, тому актуальним залишається питання управління нею в умовах кризи.

Як відомо, операційна система - одна зі складових організації, що здійснює реалізацію операційної функції, тобто виробництво продукції та надання послуг

споживачам [1]. Особливості операційної системи вимагають особливого підходу у випадках дослідження її функціонування, проектування, модернізації. Функціонування операційної системи тісно пов'язане з усіма функціями на підприємстві. Операційний процес залежить від технічної підготовки виробництва, що забезпечує проектування нових видів продукції, робіт, послуг, використання більш удосконалених технологічних процесів, устаткування, матеріалів.

Виникнення кризової ситуації на підприємстві можливе за наявності великого обсягу незавершеного будівництва, значних запасів готової продукції, великої частки позикового капіталу, значних обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей, при втраті ліквідності та платоспроможності, зниженні прибутковості, збільшенні плинності кадрів, зниженні попиту на товари та послуги, появи значних збитків [2].

Слід зазначити, що за сучасних нестабільних умов господарювання є вкрай важливим запровадження на підприємствах системи антикризового управління, яка націлена на запобігання кризовим ситуаціям, усуненню проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру. Ця система повинна бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх умов, спираючись, в основному, на власні ресурси.

Для зменшення кризового стану, покращення показників діяльності підприємства пріоритетним є використання механізмів фінансової стабілізації, які направлені на мобілізацію внутрішніх резервів відновлення та зміцнення його платоспроможності. Для досягнення цього використовуються три основні групи резервів: резерви інвестиційної діяльності, резерви фінансової діяльності та резерви операційної діяльності. Останні є найбільш важливими, оскільки відповідають за раціоналізацію ресурсного забезпечення і використання ресурсів, вдосконалення організації виробництва та праці, застосування ефективних способів просування товарів на ринку, впровадження інноваційного менеджменту,

дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці, гнучкі виробничі системи та оптимізацію розмірів виробничо-збутової діяльності [3].

Отже, система антикризового управління загалом та операційною системою підприємства окремо, має відповідати наступним принципам: постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства; рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності; диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їх небезпеки для фінансового розвитку підприємства; терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку компанії; адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану; використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутства.

Вищезгадані принципи антикризового управління підприємством служать основою організації антикризового управління операційною системою. Основною метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечують його вихід із кризового фінансового стану та відновлення ефективної реалізації операційної функції підприємства.

Список використаних джерел

1. Захаров В. А. Операційна система промислового підприємства. Бізнес-Інформ. 2015. № 11. С. 400-405.
2. Хейзер Дж. Операционный менеджмент / Дж. Хейзер, Б. Рендер. – 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2015. 1056 с.
3. Череп А. В. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2015. № 3 (27). С. 16-24.

*Tsviliy Sergiy M.,
Ph.D., Assoc.Prof.*

*Gurova Darya D.,
Ph.D., Assoc.Prof.*

National University «Zaporizhzhia Polytechnic, Zaporizhzhia, Ukraine

PROJECT FORMATION OF A NETWORK OF VIRTUAL BUSINESS INCUBATORS IN REGIONAL TOURIST DESTINATIONS

The tourism industry of the global economy in the context of the COVID-19 pandemic has already undergone a significant transformation under the influence of many negative factors and crises. In recent years, the domestic service sector in the absence of sufficient demand for domestic tours was at a very low level of business localization. However, global coronavirus events require domestic travel companies to immediately review their strategies, tactics, and implement innovative operational management models for organizing business on updated terms within a specific regional destination. Practice has shown that small and micro enterprises, as a rule, react quite quickly to changes in the operating environment and relatively easily cross business boundaries in accordance with modern realities and requirements. At the same time, during the economic crisis, it is much more difficult for small and micro enterprises to survive within the security dimension of their business than for large ones, and such trends are characteristic of the economic system of regional tourist destination. It is obvious that the high speed of changes in the competitive conditions of the tourism market give the development of innovative mechanisms for adapting a higher status in the business portfolio of these firms. For this reason, small and micro companies in the service sector should respond adaptively to crisis challenges with the priority of preventive methods of response and integration partnership.

Domestic legal framework to promote the development of tourism companies on an innovative basis (Law of Ukraine "On Development and State Support of Small and Medium Enterprises in Ukraine" [6]; Law of Ukraine "On the innovative activity" [7]) can not provide a mechanism to protect competitive positions and business within the regional destination. In this regard, the creation of a network of

virtual business incubators in regional tourist destinations should be considered as an effective and promising measure for the development of crisis management processes by such firms. The vast majority of modern experts agree that the implementation of a virtual business strategy will allow a small or micro business to fully take advantage of competitive advantage and reduce the time to achieve stabilization and return to pre-crisis economic indicators, as well as be effective in the postcoronavirus world. The main task of such virtual incubators is to support business in the field of innovation of developing travel companies. At the same time, the goal should be to "grow" new innovative travel companies that virtually interact with public and private institutions on the basis of agreements to participate in the regional development of destinations, with the transfer of momentum to expand the network.

In Zaporizhzhia region, as a pilot project, it is proposed to create a virtual business incubator on the basis of National University "Zaporizhzhia Polytechnic" with the assistance of the Chamber of Commerce and Industry and Zaporizhzhia Regional State Administration (Department of Culture, Tourism, Nationalities), small and microbusiness enterprises, new enterprises and start-up entrepreneurs with innovative ideas without financial opportunities to organize their own business. This project is fully consistent with the strategic directions of development of the tourist destination of the Zaporizhzhia region, meets its interests, as evidenced by the relevant objectives of the "Regional Development Strategy of Zaporizhzhia region until 2027" [3] and "Zaporizhzhia City Development Strategy until 2028" [4] and the National University Development Strategy "Zaporizhzhia Polytechnic" [5].

The main idea of the business incubator is to assist entrepreneurs and companies in creating commercially viable innovative products in tourism, efficient production, implementation of the latest technologies in the field of service. The mission of the virtual business incubator of the National University "Zaporizhzhia Polytechnic" is the start and development of competitive high-tech regional companies, "start-up" projects for new jobs, technology transfer, providing new quality services for commercialization of ideas and business solutions, innovation, as well as reviving and promoting competition in the regional tourism market in the

context of digitalization. In this direction the leading institution of higher education of the Zaporizhzhia region has modern experience. The set of goals of the virtual structure includes: creation of a virtual "site" (use of digital and Internet technologies) to acquaint potential investors with the project (1); providing support and educational services to entrepreneurs and business entities for the development and implementation of innovative projects and business ideas in the field of tourism on the basis of training centers of the National University and the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry (2) [1]; development of entrepreneurial innovative thinking in students, implementation of project management programs (3); involvement in active cooperation of state authorities to update the idea of development of innovative project entrepreneurship in a regional tourist destination (4); discussion of practical issues of entrepreneurship development and innovation structures in the post-coronavirus economy between students and entrepreneurs (5).

The creation of such an incubator will significantly help to overcome the sectoral and spatial disunity of the subjects of the regional innovation process and promote self-organization of participants. The combination of the principles of decentralization and equal virtual business partnership will create favorable conditions for the formation of an innovative sector of the economic and tourist system of the region. In the medium and short term, the transformation of experience and creation of a domestic network structure of such digital integration innovation formations will facilitate the solution of organizational-technological, information and financial problems of regional innovation data banks and information support networks of innovation partners in tourism, public innovation management. In the long run, the development of network virtual business incubators as part of a large-scale national project (Strategy for the development of innovation until 2030 [2]) should provide a demonstration effect in 2022 and after analyzing the monitoring data become the basis for transferring experience in implementing a comprehensive approach to the national network as a part of regional subsystems of the National innovative tourist system. The purpose of creating virtual business incubators is to form an effective structure of functional support for entrepreneurial innovation.

The formation of a project of a network of virtual business incubators will contribute to the comprehensive solution of important tasks for the regional tourist destination: intra-regional integration and development of business digital contacts in the innovative sphere of tourism (1); equalization of conditions of access of enterprises to scientific and technical, technological, informational and innovative resources (2); formation of a system of information support of innovation processes and their monitoring (3); organization of a digital mobile information channel for analysis of the situation in the innovative tourism sphere (4); assistance to innovative small and micro businesses in developing a strategy for marketing products and services, as well as finding partners for innovation (5); stimulation of strategic complementarity of production of a complex tourist product and innovations (6); formation of a favorable climate for structural innovative transformations of the economy of a regional tourist destination (7). The implementation of these provisions for the formation of a regional network of virtual business incubators will contribute to: the formation of the foundations of the innovation system of small and micro-firms of the tourist destination (1); modernization of the digital tourism complex, overcoming structural deformations, increasing the share of final tourist products and services in the field of customer service (2); increasing the competitiveness of the tourist product of enterprises in the domestic and international digital space (3); creation of technologically new virtual services on the basis of small and microbusiness enterprises (4); preservation and effective use of scientific and technological potential within the tourist destination of the region (5); formation of an effective mechanism for the implementation of startup projects, innovative ideas and entrepreneurial initiatives in tourism (6); accelerating the adaptation of producers of integrated tourism products to the conditions of postcoronavirus economy (7); attracting investment in the tourism sector (8); job creation in a regional tourist destination (9); increasing the speed of information exchange between partners (10). In turn, the role of the state is to generate virtual institutions for the operation of the network of business incubators and monitor compliance with their implementation, the formation of a favorable digital space and innovation infrastructure. An important

area of the virtual business incubator project is to conduct an innovative audit for small and micro enterprises in a regional tourist destination, which will summarize the technological needs of companies, perform national, European research tourism digital projects, cooperate with partners to transfer future technologies in tourism.

References

1. Navchal'nyy tsentr Zaporiz'koyi torhovo-promyslovoyi palaty [Training center of Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry]. *cci.zp.ua* <https://www.cci.zp.ua/poslugi-tpp/uchebnyj-tsentrtpp-akademiya> [in Ukrainian].

2. Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku sfery innovatsiynoyi diyal'nosti na period do 2030 roku [On approval of the Strategy for the development of innovation for the period up to 2030] (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12> [in Ukrainian].

3. Stratehiya rehional'noho rozvytku Zaporiz'koyi oblasti na period do 2027 roku [Strategy of regional development of the Zaporizhzhia region for the period till 2027]. *zoda.gov.ua* Retrieved from <https://www.zoda.gov.ua/news/48277/strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.html> [in Ukrainian].

4. Stratehiya rozvytku mista Zaporizhzhya do 2028 roku [Strategy of development of the city of Zaporizhzhia until 2028]. *zp.gov.ua* Retrieved from https://zp.gov.ua/upload/editor/strategiya_izm.pdf [in Ukrainian].

5. Stratehiya rozvytku Natsional'noho universytetu «Zaporiz'ka politekhnika» [Development Strategy of Zaporizhzhia Polytechnic National University]. *zp.edu.ua* Retrieved from https://zp.edu.ua/uploads/strategiya_rozvytku.pdf [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrayiny «Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva v Ukrayini» [Law of Ukraine «On Development and State Support of Small and Medium Enterprises in Ukraine»] (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrayiny «Pro innovatsiynu diyal'nist'» [Law of Ukraine «On the innovative activity»] (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].

Чикалова А. С.

викладач каф. маркетингу
Сумський державний університет

Лебединець К. В.

студентка
Сумський державний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВВЕДЕННЯ КАРАНТИННОГО РЕЖИМУ У СВІТОВОМУ МАШТАБІ

Маркетингові проекти у сучасному світі стали невід'ємною частиною діяльності підприємства і уявити без них повноцінне функціонування підприємств у сучасних умовах майже неможливо. Проекти мають на меті фінансове або соціальне задоволення маркетингових цілей/потреб протягом певного часу при заздалегідь визначених бюджетних рамках та рівнях якості. Одним із прикладів *зарубіжних* маркетингових проектів у соціальній сфері можна назвати компанію *American Express*, яка прийняла рішення з кожної клієнтської операції по картці направляти 10 центів у фонд, що займався ремонтом статуї Свободи. Такі операції тривали 4 роки і сума, яку вдалося зібрати, у підсумку склала \$1,7 млн. Цей проект посприяв і збільшенню кількості використань кредитних карток (майже в три рази), а кількість звертань за новими зросла майже удвічі. Схожим *вітчизняним* прикладом став маркетинговий соціальний проект компанії BASF, який перераховував з продажу кожного продукту 25 гр. на реставрацію об'єктів Шарівського палацово-паркового комплексу, що на Харківщині [1]. Незважаючи на те, що існує велика кількість класифікацій маркетингових проектів: за спрямуванням, розмірами, функціональними напрямками, масштабом, складністю, терміном реалізації, приналежністю до підприємства тощо, всіх їх об'єднує одна особливість, а саме те, що зовнішні умови (введений карантинний режим майже в усіх країнах) мають великий вплив на формування чи корегування вище перерахованих факторів, за якими різняться маркетингові проекти.

Наразі сучасне виконання та втілення маркетингових проектів у діяльність підприємств дещо ускладнилося, адже світом поширився вірус, який унеможливує оффлайн роботу з безліччю людей, задіяних для реалізації цих проектів. Постійні природні катаклізми, економічні кризи тощо змусили людей навчитися пристосовуватись до будь яких умов життя або роботи в скрутних обставинах. Сучасна пандемія зумовила декілька сучасних теоретичних та практичних підходів щодо управління маркетинговими проектами в умовах загального карантину. Цими підходами та ресурсами користується більшість підприємств, закладів освіти та інших інституцій державного та приватного значення. Наведемо декілька прикладів таких підходів та розглянемо їх детальніше.

1. *Agile-методи*. Це широке поняття, уособлений термін, який включає в себе цілий ряд підходів та практик, заснованих на цінностях Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення і 12 принципах, що лежать в його основі [3]. Його започатковано для застосування у сфері програмування та розробки комп'ютерного забезпечення. Проте, деякі методології можна інтерпретувати під розробку маркетингових проектів. Таким чином, Agile-маркетинг підхід прийшов до маркетингу з Agile-розробки. Як і в розробці програмного забезпечення, він має свої певні цінності й переваги на відміну від традиційного маркетингу. По-перше, швидке реагування на зміни, що є важливішим за проходження попередньо встановленого плану. По-друге, використання швидких (невеликих) циклів (ітерацій), на відміну від тривалих кампаній. По-третє, тестування й факти замість думок, коли пріоритет надається частим невеликим експериментам з аналізом результату, а не довгим дослідженням й пошукам чужого досвіду. Четвертою цінністю є проведення великої кількості невеликих експериментів замість одного великого. П'ятою є співпраця замість ієрархічної моделі керування та роз'єднаності. Підсумовуючи вищевикладене, можемо сказати, що цілями Agile-маркетингу є збільшення мобільності маркетингової діяльності, прогнозованість, прозорість та гнучкість до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

2. *SCRUM* – найпопулярніший з усіх методологій Agile (*SCRibing Unified Methodology* або *SCRapbooking Unified Methodology* або *Sprint Continuous Rugby Unified Methodology*) Метод полягає в орієнтації на результат і орієнтованість на клієнта. Scrum – це набір принципів, цінностей, політик, ритуалів, артефактів тощо, заснованих на скрайбінгу та скрапбукінгу, на яких будується процес SCRUM-розробки. Саме такий підхід дозволяє в жорстко фіксовані й невеликі за проміжком часу ітерації (названі ще спринтами) надавати кінцевому користувачеві працюючий продукт з новими бізнес-можливостями, для яких визначений найбільший пріоритет. Методологія заснована на лево-фасилітації, тактиках і стратегіях з регбі та бігу на короткі дистанції (спринти). Scrum – це каркас розробки, з використанням якого люди можуть вирішувати виникаючі проблеми, створюючи при цьому кінцевий продукт швидко та якісно. Команді, що реалізує проект, ніщо не заважає регулярно перевіряти хід робіт і послідовно з'ясовувати: чи справляється вона з завданням, чи в потрібному напрямку рухається, чи створює саме те, що насправді хоче отримати замовник. Складно знайти більш клієнт-орієнтований підхід, адже при використанні методу Scrum клієнт/власник продукту постійно стежить за проектом на різних стадіях виконання, що сприяє отриманню бажаного результату й максимально знижує ризик непорозумінь клієнта і компанії [2].

3. *Ітеративний підхід* (від *англ. to iterate* - повторювати) також є одним з Agile-підходів, що спрямовує виконання роботи на паралельний і безперервний аналіз отриманих результатів і з подальшим коригуванням попередніх етапів роботи. Проект при цьому підході в кожній фазі розвитку проходить постійно повторюваний цикл PDCA (або цикл Демінга): Планування - Реалізація - Перевірка - Коригування (*англ.: Plan-Do-Check-Act cycle*) [3].

Всі вище вказані популярні методології проектувань здійснюються в теперішніх, карантинних умовах за допомогою нижче приведених Інтернет можливостях/ресурсах.

1. *Atlassian, Miro, Jira Software* – спеціальні сайти в інтернеті, які дозволяють розробити проекти, різні за масштабом, кількістю учасників, ціллю, і т.п. До них можуть мати доступ як один учасник проекту, так і декілька (всі працівники, яким надати доступ). Вони дозволяють створювати, візуалізувати проекти за наданими або своїми шаблонами, редагувати їх, вдосконалювати/корегувати не тільки одній людині а й декільком одночасно онлайн. Все це можливо за допомогою різних інструментів з управління проектами, одним з яких є *Канбан*. Це метод управління розробкою, який реалізує принцип «точно в строк» і сприяє рівномірному розподілу навантаження між працівниками. При цьому підході весь процес розробки є прозорим для всіх членів команди. Завдання заносяться в окремий список по мірі надходження, звідки кожен розробник може отримати необхідну задачу. Канбан - наочна система розробки, яка показує, що саме, коли і скільки необхідно виробляти [3].

2. *Zoom, Google Meet, Microsoft Teams* та ін. платформи для спілкування між людьми в онлайн режимі використовуються у навчальних цілях, для роботи та просто у світських бесідах.

3. *Аутсорсинг*, тобто передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії або особі, що діє в потрібній області на підставі договору. Праця може виконуватись віддалено, на території працівника чи найманої компанії.

Таким чином, проаналізувавши підходи щодо управління маркетинговими проектами в умовах загального карантину, ми можемо зробити *висновок*, що зараз дуже важливо переорієнтовувати своє підприємство чи проекти для роботи в сучасних, карантинних умовах. Для цього необхідно застосовувати нові вище приведені методології на практиці і перепрофільовувати персонал під них. Також доцільно вести подальший пошук нових шляхів з вирішення цієї проблеми, адже той, хто не вміє підлаштовуватись під будь-які екстремальні умови, не зможе ефективно управляти проектами на підприємстві.

Список використаних джерел

1. <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-biznesu-socialniy-marketing-2495706.html>
2. http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf
<https://ru.wikipedia.org/wiki>

Чорна Л. В.

кандидат педагогічних наук, доцент

ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Впродовж останнього десятиліття актуалізується питання реалізації проектного підходу як механізму управління в різних сферах діяльності. Дослідники даного підходу наголошують на його інноваційності та перевагах. Проєкт спрямований на досягнення окресленої мети через розв'язання низки завдань, детермінованих часом і фінансовим ресурсом.

На теренах Івано-Франківської області проектний підхід в управлінській діяльності набув широкого застосування. Йому відводиться особливе значення в туризмі.

Івано-Франківська область вирізняється значним туристично-рекреаційним потенціалом, завдяки якому регіон міг би стати лідером за обсягами туристичних потоків і вийти з пропозицією своїх туристичних продуктів на глобальний ринок. Стримуючими чинниками на шляху до досягнення амбітних цілей є невідповідності між наявним потенціалом і рівнем розвитку інфраструктури туризму, між реалізацією принципів сталого туризму та нераціональним використанням ресурсів, між фактичними і потенційними обсягами туристів, які відвідують область.

У зв'язку з цим при формуванні стратегій розвитку застосовується проектний підхід з метою комплексного розвитку регіону як туристичної дестинації. При цьому розробляється програми дій, направлена на досягнення вагомих результатів як на рівні формування туристичного продукту, так і його маркетингу. Така програма дій має комплексний характер і формується на основі низки проєктів, підпорядкованих конкретній меті.

З метою усунення спектру негативних аспектів та стимулювання розвитку туризму розроблено Програму «Розвиток туристично-рекреаційної сфери», яка акумулює 14 проєктів за двома взаємопов'язаними напрямками. Кожний з напрямів програми спрямований на досягнення визначених цілей [3].

Відповідно до першого напрямку «Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу», який охоплює 11 проєктів, планується розширити спектр туристичних продуктів і послуг, покращити інфраструктуру та відкрити нові туристичні об'єкти. До проєктів включено формування продуктів екотуризму, відтворення 4-х етнопоселень, які представлятимуть етнічні групи області, формування об'єктів туристичної інфраструктури на базі заповідника державного значення, спортивно-туристичної інфраструктури в смт. Ворохта, створення Центру спадщини Вигодської вузькоколійки, оглядового майданчика в м.Івано-Франківську та розробку і маркування велосипедних маршрутів області.

У зв'язку з останнім проєктом слід зазначити, що на території області реалізується проєкт «ВелоКраїна» за сприяння ГО «Центр соціальних та ділових ініціатив» (м. Яремче) та участі партнерських організацій і підтримки ЄС з метою розвитку інфраструктури в гірській місцевості для організації рекреаційних велосипедних турів [2]. Проєктом охоплено території Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей, у яких передбачається створити мережу з 50 промаркованими маршрутами різного типу складності.

Другий напрям «Маркетинг туристичного потенціалу» передбачає реалізацію 3 проєктів, які спрямовані на формування електронної бази даних всіх об'єктів туризму, промоцію туризму засобами зовнішньої реклами та відкриття в трьох районних центрах області туристично-інформаційних центрів.

На додаток до проєктів, які реалізуються в рамках Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р., впроваджуються проєкти, ініційовані міжнародними структурами. Прикладом вищезазначеного може послужити низка успішно впроваджених заходів в м. Івано-Франківську.

Розвиток туризму в обласному центрі здійснюється у тісній співпраці з міжнародними партнерами, які виступають фінансовими донорами у процесі реалізації спільних проектів. За результатами виконаних проектів місто Івано-Франківськ збагачується новими туристичними продуктами, маршрутами.

До основних результатів імплементації проектного підходу до розвитку туризму в місті відносимо напрацювання у таких напрямках як:

- нові туристичні продукти [1]:

1) у рамках реалізації міжнародного проекту молодіжної європейської програми Erasmus+ «The voice of history» у співпраці з Центром польської культури та європейського діалогу розроблено новий інтерактивний туристичний маршрут-квест «Місто зірка». Маршрут містом створено на основі історичних об'єктів, він охоплює близько 40 різних локацій, на кожній з яких на будівлях будинків чи біля пам'ятників встановлено QR-коди з історичною довідкою про об'єкт, цікавими завданнями та вказівками для пошуку наступної локації. Даний продукт дозволяє туристам самостійно здійснювати екскурсію містом у будь-який час. Розробники продукту подбали про його полікультурну аудиторію та представили його трьома мовами: англійською, польською, українською;

2) як результат транскордонного співробітництва створено ряд нових туристичних продуктів, зокрема закуплено пристрої для аудіоекскурсій, встановлено інформаційні щити, випущено туристичні карти та брошури з метою промоції культурного туризму в місті;

3) 3D-тур по міській Ратуші та оглядовому майданчику розроблено для людей з обмеженими можливостями. Віртуалізація основної атракції міста стала можливою завдяки проекту «Доступний Івано-Франківськ», що здійснювався у рамках співробітництва з ПРООН та Європейським Союзом. Даний продукт представлено на офіційному сайті міста за вказаними там посиланнями;

- промоція міста:

1) як українські, так і канадські представники проєкту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) вживають заходів щодо прискорення розробки бренду м. Івано-Франківськ, з цією метою вивчають думку населення, визначають сильні і слабкі сторони, проводять конкурси на кращу розробку дизайну бренда міста;

2) створено ряд промоційних відео-роликів англійською й українською мовами;

- інформаційне забезпечення туристичних продуктів:

1) мобільний додаток «Відвідай Івано-Франківськ» було розроблено у процесі реалізації українсько-канадського проєкту ПРОМІС;

2) інформаційно-туристичні стенди, кіоски облаштовуються на зупинках громадського транспорту та автостанціях приміського і міжміського сполучення.

3) випускаються буклети, календарі, карти, презентаційний комплект листівок «Івано-Франківськ» і туристичний путівник.

Вищезазначене дає можливість зробити висновки про те, що досягнення стратегічних цілей розвитку туризму на регіональному рівні здійснюється на основі імплементації проєктів різностороннього спрямування, які у сукупності сприяють розбудові туристичної інфраструктури, формуванню туристичних продуктів і передбачають комплекс заходів по їх просуванню.

Література

1. Інформація про виконання Програми економічного і соціального розвитку міста за 2018 рік. URL: <http://www.mvk.if.ua/uploads/files/vper2018.pdf> (дата звернення 01.11. 2020).

2. Механізми підвищення ефективності використання туристичного потенціалу прикордонних територій західних регіонів України. Аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1511/> (дата звернення 01.11. 2020).

3. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року. URL: [www.if.gov.ua > files > SP_IF_oblast_4](http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4) (дата звернення 01.11. 2020).

Ширяєва Н. Ю.

к.т.н., доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Ковальська Н. В.

магістрант Центру післядипломної освіти

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ДЕВЕЛОПЕРСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙ З НЕРУХОМІСТЮ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Традиційні канали залучення клієнтів на будівельному ринку поступово втрачають ефективність [1, с. 75]. Щорічно зростаюча ціна залучення, велика кількість реклами і посилення конкуренції призводять до вигорання стандартних інструментів: вкладаючи в них все більше грошей, компанії отримують все менше цільової аудиторії. На ринку нерухомості ситуація нічим не відрізняється від загальних трендів. Щоб змінити цю ситуацію, забудовники вдосконалюють напрямки оптимізації маркетингу і продажів, зниження витрат на залучення клієнтів і збільшення прибутку. Одним з напрямків є цифрова екосистема як інструмент, який допомагає вирішити ці завдання, в тому числі і для девелопера. Особливості проектних екосистем на ринку нерухомості:

Перший напрям - класична монополія. Організація процесу масової забудови, видалення всіх конкурентів і зростання прибутку за рахунок обсягів будівництва. У цьому випадку компанія отримує виручку в моменті тільки за продаж квартир.

Другий напрям - цифрова екосистема [2, с. 190]. Побудова ефективної взаємодії з існуючою аудиторією і отримання додаткової виручки за рахунок продажу додаткових продуктів і сервісів. Тут з'являється виручка, яка в довгостроковій перспективі може перевершити виручку з продажу квартири.

Цей напрям передбачає не тільки продаж квартири, але також забезпечення проживають в житловому комплексі набором додаткових послуг. Тим самим компанія отримує можливість зайняти частку в структурі їх витрат, відібравши її у інших гравців.

Для якісної реалізації другого варіанту потрібна екосистема і трансформація компанії в нову організаційну структуру з продуктовою моделлю мислення.

Вимоги до екосистемі і її розвитку повинні визначати фахівці, які націлені на пошук потрібних продуктів для клієнтів екосистеми.

Екосистема - це пропозиція ряду продуктів, скріплене загальним базисом. Зрозуміло, що в цьому випадку базис - це регулярні платежі за комунальні послуги. Але основним завданням є приріст в інших областях, комплементарних традиційному сервісу: послуги з персонального проектування майбутнього житлового простору, його обробці, збиранні, обладнання «розумного будинку» і так далі. Перш за все тому - що клієнт сам цього хоче. Сьогодні клієнт готовий купувати різні продукти від одного бренду: він отримує єдиний клієнтський досвід, знижує витрати на вибір і отримує додаткову вигоду. На думку фахівців з напрямку розвитку цифрових продуктів, користувачі екосистеми знаходяться в центрі сфери, яка представляє собою їх життєві потреби і інтереси. Всі вони діляться на п'ять основних сегментів: безпека; спілкування; набір потреб, необхідних для життя: фінансові послуги, житлово - комунальні послуги, придбання продуктів харчування, одягу; інформація; розваги.

Переваги екосистеми для покупця полягають в тому, що з її допомогою він може задовольнити велику кількість потреб в одному місці з персональним підходом. Метрика успіху для компанії - якщо за допомогою створеної платформи вдасться реалізувати всі потрібні послуги на високому клієнтському рівні, щоб людина захотіла споживати їх саме в екосистемі, а не у зовнішніх постачальників. Насамперед, звертаючись до забудовника, люди планують вирішити своє квартирне питання.

На цьому етапі головна перевага екосистеми полягає в якісному спрощення процесу покупки, яка дозволяє оцифрувати його і наповнити додатковими сервісами: підключити партнера по інтернет-еквайрінгу і забезпечити можливість онлайн-оплати, впровадити онлайн-іпотеку, щоб

клієнтові не довелося витратити цілий день на черзі в банку, провести електронну реєстрацію договору тощо. Однак після покупки квартири життєвий цикл покупця не закінчується. Уже на етапі заселення він починає відчувати ряд потреб, пов'язаних з організацією нового житлового простору: дизайн-проект квартири, обробка, меблювання, клінінг, переїзд. Ці та багато інших послуг людині було б зручно не шукати окремо, а отримати відразу у вигляді підібраних персоналізованих пропозицій. Крім того, людина переїжджає в житловий комплекс не тільки зі своїми речами, а й зі звичками: пити каву вранці, віддавати одяг в хімчистку, займатися спортом. Увійшовши в екосистему як частина аудиторії, наприклад житлового комплексу, вона зможе не тільки отримувати потрібні товари і послуги, але і спілкуватися зі своїми сусідами: разом гуляти з собаками, приймати участь у громадських рішеннях, влаштовувати дитячі свята або спортивні заходи. Все це екосистема дозволяє запропонувати кожному користувачеві. Враховуючи вищенаведене, метою наукових досліджень є удосконалення менеджменту у сфері проектів з нерухомістю на прикладі агентства SLON. Для досягнення мети поставлені завдання, серед яких проведення теоретичного огляду сучасних управлінських технологій у сфері менеджменту проектів з нерухомістю, ідентифікація сучасної термінології з тематики досліджень.

Список використаних джерел

1. Ажаман І. А., Ширяєва Н.Ю. Перспективи використання інтернет-маркетингу підприємствами будівельної галузі. *Маркетинг і цифрові технології*: зб. матеріалів III міжн.наук.-практ.конф. 25-26 травня 2018 р., Одеса. Одеса: ТЕС, 2018. 186 с. С. 75-77.
2. Ширяєва Н.Ю. Освітній менеджмент у сфері містобудівної діяльності. *Управління якістю підготовки фахівців*: XXIV міжн наук.-метод. конф. Одеськ.держ.акад.буд-ва та арх-ри. Одеса: 18-19 квітня, 2019. Одеса. Частина 2. С. 189-191.

Ширяєва Н. Ю.

к.т.н., доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЕКТНО - ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Досліджено вітчизняний та іноземний досвід інноваційного менеджменту будівельних проектно - орієнтованих підприємств. Проаналізовані тенденції управління операціями з нерухомим комерційним майном, виявлено додаткові можливості покращення менеджменту для проектно - орієнтованих підприємств будівельної галузі.

Ключові слова: менеджмент, будівельна галузь.

Відповідно до статистичних даних в Україні у 2020 році загальний обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності склав 192 744 157,2 тис грн, у тому числі у сфері нерухомості 19 073 358,1 тис. грн (табл. 1).

Табл. 1

Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності в Україні, у тому числі у сфері нерухомості

Назва послуги	Код за КВЕД-2010	Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	У т.ч. реалізовано послуг населенню	
			усього, тис. грн	у % до загального обсягу
Усього, у тому числі:		192 744 157,2	30 924 149,8	16,0
Операції з нерухомим майном	L	19 073 358,1	902 585,5	4,7
Купівля та продаж власного нерухомого майна	68.1	307 424,3	40 701,6	13,2
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.2	18 039 495,5	531 372,3	2,9
Операції з нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68.3	726 438,3	330 511,6	45,5

Джерело

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/posl/dpsp_I%D0%86_2020.xlsx

Відповідно до статистичних даних в Одеській області у 2020 році обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності склав 16 068 771 тис грн, у тому числі у сфері нерухомості 1 365 822,2 тис. грн. (табл. 2).

Табл. 2

Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності в Одеській області, у тому числі у сфері нерухомості

Назва послуги	Код за КВЕД-2010	Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	У т.ч. реалізовано послуг населенню	
			усього, тис. грн	у % до загального обсягу
1	2	3	4	5
Усього, у тому числі:		16 068 771	1 287 856, 8	8
Операції з нерухомим майном	L	1 365 822,2	27 682, 9	2

Джерело

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/posl/dpsp_I%D0%86_2020.xlsx

Для забезпечення інноваційної та науково-технічної діяльності, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів регіонального ринку нерухомості, нижче розглядаються інноваційні перспективи:

Інноваційні будівельні матеріали та конструкції нерухомого майна, їх технічне обслуговування за допомогою інноваційних цифрових пристроїв та додатків роблять важливий внесок в менеджмент сталого розвитку міст.

Безпілотники мають широке застосування в будівництві перед, під час і після будівництва. Наземні обстеження є поширеною причиною затримок, коли на місці виявляються невиявлені геологічні елементи. На думку Comms365: «Виявлення та дальність світла (лідар) у поєднанні з радіолокаційним радіолокатором та GPS-позиціонуванням надає додаткові дані, що дозволяють детальніше проаналізувати вище та нижче наземні роботи до початку будівництва». Крім того, використання дронів дозволяє впливати на безпеку робочої сили. Під час будівництва набагато безпечніше отримати доступ до важкодоступних або небезпечних районів без відповідних ризиків для здоров'я

та безпеки інспекції особою, також використовуються для відображення змін у проекті, відстежуючи будь-які помилки в будівництві в реальному часі, які можна повернути в цифровий близнюк. Найкраще, що вони можуть бути вбудовані в поточні експлуатації та обслуговування.

Цифрові двійники (розуміння, передбачення, оптимізація). Будівництво залишається децентралізованою галуззю із перекриттями та неефективними інтерфейсами між дизайном, будівництвом та експлуатацією. Цифровий двійник забезпечує віртуальне представлення фізичних активів та / або проектів, включаючи всю інформацію від проектування від будівництва до експлуатації. Поєднуючи плани, інженерні, географічні дані, цими окремими силосними даними можна керувати комплексно, трансформуючи конструкцію.

Розробка нових матеріалів нерухомого майна є необхідністю для багатьох галузей промисловості, при цьому зростаючий попит на низьковуглецеві та стійкі операції. Наприклад, компанія PURETi трансформує ринок синтетического кам'яного фасаду будівлі завдяки партнерству з Neolith. PURETi розробив фотокаталітичну поверхню, яка їсть забруднення; він буквально очищає повітря навколо нього. Використовуючи рідку форму діоксиду титану та його природну реакцію на ультрафіолетове світло, матеріал може видаляти вільні радикали та інші забруднювачі з поверхонь, повітря та води. Це означає, що він перетворює кам'яні фасади з агломерованого неоліту в очищувачі повітря, що самоочищаються, отже, зменшуючи забруднення, різко покращуючи якість повітря та дозволяючи плитам довше залишатися чистішими.

Розширена будівельна робототехніка використовує свою TuBot для прив'язки сталевих арматурних прутів в будівельних проектах, тоді як маленький Q-Bot допомагає в дооснащенні будівель, застосовуючи ізоляційні матеріали в просторах між дошками підлоги та фундаментів. Але наступна велика річ - робоча роботика. Іспанський інститут передової архітектури Каталонії створює власний тип роботів з будівництва конструкцій. Ці «міні-будівельники» як маленькі 3D-принтери, що депонують матеріал у шарах,

з'єднаних з центральним чаном. Хоча модель міні - роботів є новою, вона швидко розвивається. Асистент Фам Куанг Куонг, в Наньянському технологічному університеті Сінгапур, активно працює над наступним етапом, розробляючи краще планування мобільності, щоб давати можливість міні - роботам працювати в більш жорстких умовах будівництва.

Прогностичне програмне забезпечення. Конструктивна цілісність будь-якої будівлі така ж хороша, як і її окремі частини. Те, як ці частини поєднуються разом із вибором матеріалів та його конкретного місця, все сприяє тому, як будівля буде працювати в нормальних або екстремальних умовах. Цивільним інженерам необхідно інтегрувати величезну кількість деталей у конструкції будівель, дотримуючись все більш вимогливих правил безпеки та уряду. Програмне забезпечення прогнозування може допомогти забезпечити безпеку та ефективність навіть самих інноваційних структур у галузі цивільного будівництва, імітуючи, як вони будуть вести себе. Вчені пропонують визначити п'ять стратегій монетизації додатків в мобільному маркетингу. Виконано аналіз СРІ-мереж з орієнтацією на мобільний і невмотивований трафік. Розроблено модель взаємодії контрагентів та принципи інтегрованого підходу проектів партнерського маркетингу, зокрема показано необхідність пошуку розумного, обґрунтованого компромісного плану, при цьому задачу вибору оптимального варіанту проекту сформульовано як задачу багатокритеріальної оптимізації.

В цивільному будівництві однією з найбільш захоплюючих нових технологій є фотоелектрична глазур. Це будівництво інтегрованого фотоелектричного скління, яке дозволяє будівлям виробляти власну електрику, перетворюючи всю конверт будинку в сонячну панель. Такі компанії, як Polysolar, пропонують прозоре фотоелектричне скло як структурний будівельний матеріал, утворюючи вікна, фасади та дахи.

Інвестування у стійку та клімат-інтелектуальну інфраструктуру. За останнє десятиліття зміни клімату та штормові події коштували світові майже два трлн доларів і зачепили майже чотири мільярди людей.

Картографування активів фокусується на експлуатаційному обладнанні, включаючи системи опалення та кондиціонування, освітлення та охорону. Процес включає збір даних із серійних номерів, вбудованого програмного забезпечення, інженерних записок про те, коли він був встановлений і ким, і об'єднує всі дані в одному місці.

Планування та розвиток інновацій зумовлено зростанням розумних міст за допомогою 3D моделювання міст. Інновацією геопросторового моделювання є Cyber City 3D, що спеціалізується на виробництві розумних 3D-будівельних моделей та який створює розумні цифрові 3D-будівлі, щоб допомогти архітектурному, інженерному та будівельному сектору візуалізувати і передавати дизайн, та дані за допомогою фірмового програмного забезпечення CC3D. Моделі інтегруються з платформами 3D-географічної інформаційної системи, такими як Autodesk та ESRI, і можуть передавати дані 3D-будівель міського будівництва у віртуальний 3D-глобус відкритої архітектури Cesium. Це дозволяє отримати дані для міського, енергетичного, сталого та планування дизайну та працює у поєднанні з розумними міськими платформами SaaS, наприклад, Cityzenith.

Список використаних джерел

1. Nataliya Shyriaieva. Modern achievements in the civil engineerin industry. Marketing technologies of business development. Edited by Mykhailo Oklander, Magdalena Wierzbik-Strońska. Series of monographs Faculty of architecture, Civil engineering and applied Arts. Katowice School of Technology. Monograph 32, 2020. P. 156-163.

Щедрина М.А.

*викладач кафедри управління та адміністрування
Новокаховський гуманітарний інститут
ВНЗ Відкритий міжнародний університет розвитку людини “Україна”*

Кухарчук А.М.

*студент кафедри управління та адміністрування
Новокаховський гуманітарний інститут
ВНЗ Відкритий міжнародний університет розвитку людини “Україна”*

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ БУХГАЛТЕРСЬКИМ ОБЛІКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Дієздатність системи управління персоналом стає ефективною в тому разі, коли на робочих місцях спостерігається високий рівень вмотивованості робочої сили до ефективної праці. Що в тому числі є передумовою інтеграції українського ринку робочої сили до світового ринку праці. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором стійкості трудового потенціалу повинна стати ефективність управління бухгалтерським обліком персоналу на підприємствах України.

Трудовий ресурс стає ключовим ресурсом сучасних підприємств і розглядається як носій капіталу. За цих умов особливого значення набуває трудовий капітал, який уособлює в собі сукупність продуктивних здібностей та знань. Але згідно з сучасною практикою обліку, прийнятою більшістю закордонних та вітчизняних підприємств, інвестиції в трудові ресурси розглядаються як витрати, а не активи, що не дозволяє об'єктивно оцінювати їхню значимість та рівень віддачі на вкладені ресурси.

Облік трудових ресурсів потребує врегулювання. Міжнародні (МСФО) та національні стандарти бухгалтерського обліку (П(С)БО) передбачають загальний підхід до обліку трудових ресурсів як до обліку витрат. В МСФО 19 «Виплати працівникам» [1, с.51] та П(С)БО 26 «Виплати працівникам» зазначено, що витрати, пов'язані з використанням ресурсів поділяються на: короткострокові виплати працівникам, виплати по закінченні трудової

діяльності, інші довгострокові виплати працівникам, виплати при звільненні.

Американський вчений Е. Фламхольтц, вважав, що людські ресурси необхідно враховувати як актив компанії і виділив три основних критерії визнання трудових ресурсів як активу:

- потенційна майбутня вигода;
- наявність прав володіння або контролю з боку господарюючого суб'єкта;
- вимірність у грошовому вираженні [2, с.43].

Однак такий підхід до визнання людських ресурсів як активу компанії викликає суперечки серед економістів. Противники цієї концепції зазначають, що обліковувати трудові ресурси як актив неправильно, тому як вони не відповідають критеріям визнання активу. Дослідники вважають, що оскільки компанія не має права власності на людину, то трудові ресурси не повинні відображатися на балансі як актив. Цієї позиції також дотримується й російський економіст О.А.Агеєва. Вона вважає, що трудові ресурси, які оцінюються за витратами на навчання або принесеної ними додаткової вартості, не можуть відображатися в активах організації, оскільки «люди вільні, немає контролю над цими ресурсами» [1, с. 52].

З позицій одержання майбутніх економічних вигод трудові ресурси можна вважати активом підприємства, оскільки вони є основним джерелом прибутку та успіху. У процесі набору та підготовки працівників підприємства необхідно ставити за мету дослідження та об'єктивний вимір потенційних економічних вигод від використання трудових ресурсів.

Також основним критерієм визнання активів підприємства є їх об'єктивна оцінка. Якщо трудові ресурси відображати як актив компанії, то необхідно капіталізувати пов'язані з ними витрати і згодом їх амортизувати. Порядок здійснення даної процедури сьогодні не врегульований.

За результатами вищевикладеного зроблені висновки:

- перехід до ринкових механізмів господарювання висуває вимоги до системи та механізму управління трудовими ресурсами. Необхідно враховувати, що управління трудовими ресурсами повинне бути частиною системи

управління підприємством в цілому, оскільки ефективність системи управління трудовими ресурсами визначається кінцевим результатом діяльності підприємства;

- складовими аналізу використання трудових ресурсів виступають чисельність працівників, рівень забезпеченості ними на підприємстві, їх склад, структура, продуктивність праці, використання робочого часу тощо;

– аналіз повинен ґрунтуватися на існуючих законодавчій та нормативно - правовій, бухгалтерській та статистичній звітностях та даних первинної документації;

– з позицій одержання майбутніх економічних вигод трудові ресурси можна вважати активом підприємства, оскільки вони є основним джерелом прибутку та ефективної господарської діяльності.

У процесі підбору кадрів, підготовки та перенавчання працівників підприємства, необхідно ставити за мету дослідження об'єктивний вимір потенційних економічних вигод від використання трудових ресурсів.

Трудові ресурси є стратегічним ресурсом підприємства, включаючи таку складову — як ефективна система обліку - який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності їх роботи в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Агеєва, О. А. Вимоги до формування звітності за МСФЗ [Текст] / О. А. Агеєва // Бухгалтерський облік. – 2016. – № 14. – С. 51-57.
2. Фламхольц Е. Бухгалтерський облік трудових ресурсів: Огляд теорії та досліджень / Е. Фламхольц //32-га щорічна зустріч Академії менеджменту. - Мінеаполіс, Мінесота; 1972 р. – 68 с.

Юхно А.С.

канд. екон. наук, асистент

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Управління земельними ресурсами як державна система взаємопов'язаних, правових, техніко-економічних, організаційно-господарських, технологічних заходів держави в умовах ринку, спрямована на регулювання земельних відносин, організацію раціональної, ефективної і екологічно стабільної територіальної одиниці на відповідних рівнях.

Об'єктом управління є земельно-ресурсний потенціал окремо взятого землеволодіння чи землекористування. Суб'єкт управління – органи державної влади та місцевого самоврядування, працівники апарату управління підприємств, землевласники та землекористувачі.

Управління земельними ресурсами здійснюється із застосуванням відповідних методів: соціально-психологічних, метою яких є досягнення соціальних цілей суспільства безпосередньо через підвищення якості життя; економічних, які представляють способи досягнення економічних цілей на основі реалізації вимог економічних законів; земельпорядних, які є комбінацією правових, соціальних, економічних та інших методів, шляхом яких встановлюються обмеження у використанні земель, землеохоронні регламенти.

Прийняття ефективних управлінських рішень повинно ґрунтуватись на комплексному застосуванні всіх груп і методів управління, що дозволить подолати незадовільний стан землекористування, констатувати обнадійливі якісні зрушення української економіки.

Певний вплив на об'єкт та суб'єкт управління здійснюється за допомогою функцій управління: планування – прогнозування – наукове передбачення розвитку національної економіки, результатів цього розвитку, соціальних та інших наслідків; організація – вдосконалення організаційної структури

управління і розробка науково обґрунтованих методів її роботи і функцій, спрямованих на досягнення основних цілей розвитку суспільного виробництва; розпорядження – цілеспрямований вплив на персонал підприємства, організації чи установи; погодження – це знаходження «золотої середини» між усіма учасниками виробничих відносин; контроль – спостереження за виконанням розпоряджень та інших правил, регламентованих вимогами виробництва.

Управління будь-яким процесом починається з його виокремлення. Для впливу на нього з метою реалізації потрібних цілей створюється відповідна організація, яка здійснює планування заходів, спрямованих на досягнення цілей.

В ході проведення дослідження були сформовані стратегічні напрями проектного управління земельними ресурсами:

1. Сприяння забезпеченню галузей економіки, суб'єктів економічної діяльності та громадян земельними ресурсами. Реалізується через: принцип цільового використання земель; принцип пріоритету сільського господарства на продуктивних землях; принцип інформаційного забезпечення галузі зональними підходами щодо управління земельними ресурсами; принцип ринкових відносин.

2. Гарантування конституційних прав на землю та захист земельної власності. Реалізується через: принцип гарантії прав власності на землю; принцип рівноправності всіх форм власності і господарювання на землі; принцип недоторканості права власності на землю.

3. Забезпечення дієвого державного контролю за раціональним використанням та охороною земель. Реалізується через: принцип державного протекціонізму і регулювання господарської діяльності.

4. Підвищення ефективності управління земельними ресурсами. Реалізується через: економічне регулювання ефективного та раціонального землекористування (економічне стимулювання, відшкодування збитків, адекватних заподіяній шкоді землекористуванню); принцип платності за землю (у т. ч. земельний податок та орендна плата за використання землі); принцип

агломерації (злиття) капіталів; принцип комплексності і плановірності (врахування прогностичних досліджень, техніко-економічного обґрунтування використання та охорони земель, схем землеустрою і на їх основі – розробки проектів організації території та використання земель, виходячи з її потенційних можливостей, вимог ринку тощо); принцип системності (використання земель, з одного боку, як виробничих ресурсів, а з другого – як компоненту навколишнього середовища, яке є полем життєдіяльності людини і складовою системи «природа – суспільство – виробництво»).

5. Охорона земель та екологізація землекористування. Реалізується через: принцип формування екологічних цінностей; принцип рівності економіки та екології через формування соціальної свідомості.

6. Забезпечення соціальної справедливості у сфері земельних відносин. Реалізується через: регіональний підхід (процес управління земельними ресурсами повинен враховувати особливості регіонів України, оскільки вони досить неоднорідні за природними й економічними умовами, історією і традиціями свого розвитку, менталітетом їх населення); врахування людського фактору; врахування історичного досвіду господарювання; принцип етичності.

Стратегічні напрями та принципи проектного управління земельними ресурсами запроваджуються в дію у різних галузях національної економіки через систему концепцій відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 р." від 25.09.2015 р. № 70/1. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України викладені в Указі Президента України "Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 ро." №722/2019 від 30.09.2020 р., яким регламентовано забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина.

Якобчук Н.С.

студентка

*Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

Чайковська І.І.

кандидат економічних наук, доцент

*Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

На даний час інформаційні технології відіграють важливу роль в реалізації будь-якої діяльності, оскільки здатні адаптуватися до сучасного світу шляхом зосередження своєї уваги на тенденціях розвитку, знижені та посилені конкуренції для отримання максимальної користі. В сучасному світі ефективна реалізація інформаційних систем управління дає можливість збільшити та покращити процеси керування організацією, адже на кожному етапі управління використовуються різноманітні інформаційні технології.

Інформаційні технології також широко застосовуються в організації для здійсненням проектної діяльності, оскільки будь-яка його дія, рішення чи результат діяльності представляють собою або самостійний проєкт, або елемент більш складного проєкту.

В управлінні проєктами проєкт тлумачиться як система пов'язаних процесів та отримання кінцевих запланованих результатів, що обмежуються ресурсами та часом [1, с.2].

Комп'ютерні системи управління проєктами - це програмні продукти, які використовують для планування й моніторингу проєктів. З їх допомогою формується перелік робіт проєкту та здійснюється їх групування (за фазами, окремими виконавцями чи їх групами, ресурсами), розробляється календарний план проєкту, планується послідовність виконання робіт, призначаються ресурси, а також відслідковується процес реалізації проєкту. Їх використовують

для прогнозування впливу змін у плані проекту на хід реалізації проекту [2, с.4].

Інформаційні технології управління проектами удосконалювалися доволі довгий час і характеризуються розвитком у два етапи. Перший характеризується збільшенням потужності комп'ютерів, внаслідок чого зростає функціональність систем. Другий - введенням стандартів обміну даними між системами, розвитком Web-технологій, відкрились нові перспективи для розвитку інформаційних систем управління проектами. Також, варто зазначити, що паралельно підвищується складність проектів, тому при цьому виникають додаткові вимоги до інформаційних технологій.

На сьогоднішній день здійснення управління проектами передбачає збільшення ролі інформаційних технологій і використання їх на кожному етапі реалізації проекту. Інформаційні системи управління проектами покликані:

- підвищити ефективність управління;
- зменшити відсоток незавершеності проектів, бо ця система дає змогу управляти всіма факторами, які мають істотний вплив на проект;
- дозволяють управляти змінами та вчасно на них реагувати;
- дозволяють ефективно використовувати ресурси;
- комунікація між учасниками стає стійкою;
- документування всіх етапів проекту здійснюється без зайвої трати часу;
- контроль стає оперативним;
- допомагає управляти робочою командою та іншими факторами, які впливають на проект.

Інформаційні системи дозволяють автоматизувати одну або декілька складових управління проектами: складання календарного плану робіт, управління ресурсами, витратами, ризиками, якістю тощо. Системи автоматизації управління проектами містять такі структурні елементи: засоби для календарного планування, засоби розв'язання окремих задач (серед них слід виділити допроектний аналіз, розробку бізнес-планів, аналіз ризиків,

управління строками, управління витратами), засоби для організації комунікацій між виконавцями проекту [1, с.3].

Варто зазначити, що серед найпоширеніших інформаційних систем, які допомагають управляти проектами є «Microsoft Office Project», «Primavera Inc», «Welcome Software Technology» (зараз – «Deltek») [3, с.4].

Усі ці програми виконують майже однаковий набір функцій. Інтерфейс їх також подібний, оскільки всі вони розроблені для роботи під управлінням операційної системи Windows. Однак, є низка відмінностей між цими програмними продуктами, що дозволяє фахівцеві вибрати продукт, найзручніший з його погляду. Отже, детальніше розглянемо їх характеристику.

Microsoft Office Project – це програма, розроблена корпорацією «Microsoft» для управління проектами будь-якої складності та включає в себе відразу кілька продуктів і рішень:

– «MS Office Project Standart» – пакет початкового рівня, оскільки він розрахований на одного користувача і призначений для невеликих, простих проектів;

– «MS Office Project Professional» – пакет для професійного управління проектами, бо в ньому можливим є спільне управління проектами, а також портфелями проектів за допомогою «Microsoft Project Server», тому цей продукт можна використовувати в проекті будь-якої складності та на будь-якому рівні управління;

– «MS Office Project Server» – продукт, який використовують під час управління проектами, які розподілені, тобто коли менеджерам проекту потребується взаємодія;

– «MS Office Project Web Access» – веб-інтерфейс «MS Project», за допомогою якого всі учасники проекту можуть отримувати доступ до інформації, пов'язаної з проектом.

Primavera Inc пропонує декілька продуктів:

– «SureTrak Project Manager» – продукт, що використовується під час управління проектами на нижніх рівнях;

– «Primavera Project Planner» (P3) – професійний пакет управління проектами, його використовують під час роботи зі складними багатозадачними проектами або групами проектів;

– «Primavera Project Planner for the Enterprise» (P3e) – основний продукт в складі «Primavera Enterprise», за допомогою якого забезпечуються виконання функції планування робіт і складання бюджету проекту, аналізу та координації ходу робіт; він дає змогу сформувати загальну картину як за одним конкретним проектом, так і відразу за декількома; як провести укрупнений аналіз за обраними категоріями, статтями витрат і структурою робіт, проконтролювати терміни та відслідковувати фактичні результати – всі ці завдання вирішує цей продукт.

Welcome Software Technology пропонує продукт «Open Plan», який використовується як на нижніх рівнях контролю та управління проектами, так і на вищих. Завдяки цьому продукту створюються плани проектів з урахуванням висунутих обмежень; визначається рівень пріоритетності кожного наявного проекту; задається відносний ступінь важливості проектів, що впливає на розподіл ресурсів; мінімізуються усі ризики, які можуть виникнути; проводиться детальний аналіз робіт, які буди виконані. «Welcome» пропонує використовувати професійну і «полегшену» версію продукту в сукупності («Open Plan Professional» + «Open Plan Desktop»), оскільки вони повністю інтегровані [3].

Перед тим, як вибрати ту чи іншу інформаційну систему, необхідно визначити, для управління яких саме проектів вона буде використовуватися. Ефективність майбутньої системи управління можна визначити за допомогою прорахунку сукупності понесених на неї витрат, а також прибутків, одержанню яких вона буде сприяти. Управління проектами можна оптимізувати за допомогою трьох основних параметрів, таких як час, вартість та якість роботи. Треба завжди пам'ятати, що за неефективного управління проектом підприємство, компанія чи будь-яка інша організація зазнає збитків, це викликано, як правило, зривом строків, перевищенням бюджету проекту.

Від того, наскільки успішно впроваджені інформаційні технології в управління проектами, залежить діяльність організації [3]. Тому перед тим, як почати використовувати інформаційні технології управління проектами, потрібно скласти детальний план їх впровадження, бо саме планування та контроль часових параметрів є основою, потім слід опанувати ресурсне планування, а завершити весь цей процес варто плануванням та контролем витрат, це все робиться для того, щоб запобігти виникненню негативних наслідків та зменшити стрес співробітників від нової введеної технології.

Таким чином, системи управління проектами є ефективним інструментом менеджера проекту, оскільки дозволяють відносно простими засобами моделювати стан реалізації проекту. З допомогою такої моделі можна оцінювати вплив реального виконання робіт на загальний розклад проекту, використання коштів і ресурсів.

Список використаних джерел

1. Башинська І. О., Хрістова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні проектами. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. С. 7.
2. Матвіїшин Г. Є., Юринець В. Є. Інформаційні технології проектного менеджменту. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2007. 61 с.
3. Каверіна С. Ю., Башинська І. О. Інформаційні технології в управлінні проектами. Економіка і суспільство. 2017. С. 5.

Якобчук Н.С.

студентка

*Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

Юричина І.А.

викладач

*Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах постійного реформування системи державного управління особливого значення набуває підвищення ефективності державно-управлінських рішень. Цілеспрямований вплив держави на суспільні відносини та взаємодії владних структур і суспільних груп становлять основний зміст державного управління в Україні. Проблема підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень зберігає свою актуальність. Аналіз існуючого сьогодні характеру, структури, форм, засобів та механізмів прийняття управлінських рішень може реально показати цілі суб'єктів суспільної взаємодії, їх намагання до змін, систему зв'язків, що забезпечують визначеність та послідовність державно-політичного курсу, інноваційний характер державно-управлінських рішень. Проте проблема полягає в існуючій невідповідності між теоретичною та практичною реалізацією (ефективністю) управлінських рішень.

Державно-управлінські рішення є важливою ланкою, що пов'язує в ланцюгу «державна - державна влада - державне управління - державноуправлінські відносини - державно-управлінські рішення - державноуправлінські впливи (дії) - суспільство» весь спектр суспільної життєдіяльності.

Прийняття рішень у державному управлінні - це результат діяльності його суб'єктів, спрямованої на вирішення певних проблем державного рівня, які, в свою чергу, асоціюються з відповідними управлінськими ситуаціями.

У сучасному менеджменті відбувається трансформація поняття прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на більш чіткому визначенні місця таких рішень в управлінській діяльності. За класичним уявленням, що склалося в науці управління (менеджмент), прийняття рішень ототожнювалося з вибором альтернативи. Відповідно - прийняття управлінських рішень розглядалося як вибір альтернативи при здійсненні управлінської діяльності. У сучасному управлінні прийняття управлінських рішень розглядається як суттєва частина управлінського процесу з послідовними етапами виявлення та діагностування проблемних ситуацій, розробкою альтернатив та вибором однієї з них, що найбільше задовольняє виходу з ситуації, що склалася [1, с.4-5].

Рішення в системі державного управління дуже різноманітні, багаторівневі й мають різну владну силу. На самперед вони спрямовані на вирішення найважливіших проблем держави, приймаються на рівні вищих та центральних органів влади, допоміжні та проміжні рішення - на рівні або в межах відповідного апарату.

Результативності, ефективності й якості в управлінських рішеннях можна досягти, якщо дотримуватися певного порядку у процесі їх підготовки, прийняття та втілення. Щоб цього досягти, треба забезпечити встановлення порядку виконання відповідних процедур, що стосуються збирання, руху, зберігання, обробки, аналізу даних, забезпечення нею підрозділів і тих, хто є окремими виконавцями та визначають решту дій, що зумовлює потребу вирішити певні завдання [2, с.2-3].

Саме від ефективності управлінських рішень, що є складовими елементами процесу державного управління в Україні, в найбільшій мірі залежить її майбутнє, успіх реформування в ній політичних, соціально-економічних та інших відносин. В той же час, в Україні серед цих рішень ще чимало таких, яким бракує стратегічності, системності та обґрунтованості, що найбільш суттєво проявляється при розробці політики та в законотворчості. Безумовно, основна причина невдалих управлінських рішень кроється в елементах політичної нестабільності, що довгий час відбувалася в країні. Але й

не тільки в ній. Нерідко державно-управлінська діяльність здійснюється в умовах недостатнього ресурсного забезпечення (фінанси, кадри, інформація, матеріально-технічне забезпечення). Значна частка працівників апарату вищих і центральних органів державної влади не мають відповідної загальноосвітньої та спеціальної підготовки, а внаслідок постійної завантаженості в них бракує й часу на таку підготовку. Особливо це стосується державних службовців категорій посад «А» і «Б», які фактично складають управлінську еліту країни.

В практиці підготовки й прийняття управлінських рішень слабо використовуються напрацювання сучасної науки управління з притаманною їй та вже досить розробленою методологією аналізу політики, системного аналізу, стратегічного, якісного та інноваційного управління, що свідчить про необхідність подолання певної відірваності теорії від практики. Ще далеко не повністю використано організаційний потенціал системи державного управління та окремих органів державної влади. Тому на існування проблеми вдосконалення державно-управлінської діяльності й, зокрема, прийняття управлінських рішень наголошувалося в майже всіх головних програмних документах України - стратегіях і програмах економічного та соціального розвитку, концепції адміністративної реформи в Україні.

Перед наукою державного управління постає питання розроблення нових та удосконалення існуючих моделей, підходів, принципів, методів, процедур та методик підготовки й прийняття управлінських рішень, спираючись на напрацювання науки управління, в першу чергу, з урахуванням набуття процесом державного управління в Україні стратегічного характеру. Це, в свою чергу, потребує ознайомлення з світовим та вітчизняним досвідом теорії та методології підготовки та прийняття сучасних управлінських рішень, і, передусім, з позиції їх використання при формуванні таких рішень в процесі державного управління.

Важливим чинником підвищення якості управлінського рішення є вивчення чужого позитивного і «провального» досвіду. Зокрема, чужий досвід свідчить, що надмірне захоплення кількісними даними, збір будь-яких

кількісних відомостей може призвести до того, що керівник розгубиться у потоці чисел. Тому ще одним чинником підвищення ефективності державно-управлінських рішень є використання інформаційних технологій, що сприятимуть поліпшенню якості перероблюваної інформації та призведуть до зменшення термінів її обробки.

Ключем до забезпечення якості рішення є цикл формулювання проблеми, вибору та уточнення кінцевої мети, визначення шляхів досягнення цілей, оцінки їх ефективності, експериментальної перевірки, розробки альтернативних варіантів. Іншими словами, принципово припустимим є повернення з будь-якого етапу процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішення до попередніх етапів.

Не можна забувати про ще одне важливе джерело підвищення ефективності роботи - так званий «людський чинник». Ефективність рішення підвищиться, якщо воно буде визнано тими, хто його здійснює, і тими, кого воно зачіпає. Достатньо часто ефективність рішень, що розробляються, зростає, якщо планування діяльності здійснюють ті, хто реалізовуватиме плани.

Безумовно, одним з важливих чинників ефективності роботи державного органу є сприятлива атмосфера в колективі. За наявності духу здорового змагання, взаємної підтримки і причетності кожного співробітника до загального успіху результати роботи будуть кращими.

Отже, зазначимо, що ефективність роботи будь-якої системи управління, а особливо державної влади, що має ієрархічну структуру, залежить від якості управлінських рішень, які, в свою чергу, зумовлені такими чинниками як: об'єктивні закони суспільного розвитку, пов'язані з прийняттям та реалізацією управлінських рішень; чітке формулювання цілі - для чого приймається управлінське рішення, які реальні результати можуть бути досягненні, як виміряти та зіставити поставлену ціль і досягнуті результати; обсяг і цінність інформації на основі якої приймаються управлінські рішення; термін розробки управлінського рішення; організаційні структури управління; форми та методи управлінської діяльності; методи і методики розробки та реалізації

управлінських рішень; суб'єктивність оцінки варіанту вибору рішення; стан управлінської та керованої системи; система експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень [3, с. 142].

Таким чином, само поняття "якісне рішення" є складним комплексним поняттям, в якому відбиваються багато аспектів і яке навряд чи може мати єдине формалізоване тлумачення. Умови і чинники, що впливають на якість управлінського рішення, – різноманітні, багатопланові, знаходяться в дуже складному взаємозв'язку, взаємозалежні. Через це їх неможливо строго, просто і однозначно класифікувати, а тим більше провести

Список використаних джерел

1. Коврига О. С. Прийняття рішень в публічному управлінні [Електронний ресурс]. О. С. Коврига. 2019. Режим доступу до ресурсу: <http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/rishleksait.pdf>.
2. Мальцева А. М. Розробка та реалізація управлінського рішення у сфері публічної служби на сучасному етапі розвитку України. А. М. Мальцева. Публічне управління та митне адміністрування №3(22). 2019. С. 7.
3. Горбатенко В.П., Бутовська І.О. Політичне прогнозування: Навч. Посібник. В.П.Горбатенко. К.: МАУП, 2005. 152 с.

Ямбих Ю.А.
Магістрантка
ХНТУСГ імені ПЕТРА ВАСИЛЕНКА
Крала В.Г.
к.е.н., доцент
ХНТУСГ імені ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВНОЦІННОСТІ СИСТЕМИ І ПІДСИСТЕМ КАТЕГОРІЇ «УПРАВЛІННЯ»

В останні десятиріччя категорія «управління» привертає увагу багатьох вітчизняних і закордонних дослідників різних галузей знань: філософів, соціологів, політологів, економістів, педагогів, психологів, мовознавців, представників точних і природничих наук, але насамперед – управлінців. Значною мірою це пов'язано з тим, що: по-перше – управління – це універсальна, багатогранна, надзвичайно об'ємна, управлінська категорія, яка має всюдисущий і всеохоплюючий вплив. По-друге, з суттєвими змінами і динамічними трансформаційними процесами у світовому співтоваристві і зокрема, в українському суспільстві, які вимагають застосування більш досконалої (повноцінної) системи соціального управління; по-третє, зі зростанням ролі соціального управління як другого (після науково-технічного прогресу) чинника, що визначає рівень і темпи підвищення ефективності суспільного виробництва; по-четверте, із перетворенням управлінської праці на із масових і водночас складних професій управління, які вимагають спеціальної підготовки.

Важливість повноцінного управління важко переоцінити, тому що це унікальна управлінська система найвищого рівня, яка має всеохоплюючий зміст, всюдисущий управлінський вплив на три компоненти навколишнього середовища: неживу природу – технічні системи; живу природу – біологічні системи; людське суспільство – соціальні системи і до того ж має з ними найбільш можливі межі співіснування. Це дозволяє категорії «повноцінне управління» гармонійно вписуватись в реальність, а його повна або часткова

відсутність означає втрату сильного, повноцінного суб'єкта управління що веде будь-яку систему управління до стану хаосу або розпаду.

Багатоаспектність такого складного суспільного явища, як "управління" зумовлює наявність у спеціальних наукових і навчальних виданнях значної кількості визначень цього поняття. Одночасно звертає на себе увагу те, що вони не є суперечливими, їх різноманітність залежить від того кута зору, під яким розглядається управління тим чи іншим автором, того аспекту, що при цьому обрано за пріоритетний. Тому узагальнення наявних варіантів визначення поняття "управління" доцільно здійснити за наступними переважаючими підходами:

1 Загальний: організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних законів; наука і практика керівництва організаціями; наука і мистецтво, в якому поєднується об'єктивне й індивідуальне; організація і реалізація цілеспрямованих впливів; організація та координація діяльності з використання ресурсів з метою досягнення бажаного результату; механізм, що реалізує систему інтересів усіх учасників виробництва: суспільних, колективних, індивідуальних.

2 Функціональний: цілеспрямована координація суспільного відтворення; планування, організація, мотивація праці і контроль; планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль; цілеспрямований вплив на колективи людей з метою організації та координації їх діяльності.

3 Процесуальний: процес діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень; процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей при орієнтації її на досягнення мети організації; особистий вплив керівника на поведінку інших для досягнення тієї чи іншої мети (тобто пошук відповідних управлінських рішень, їх реалізація і контроль ефективності); усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої та неживої природи, техніки; системна, конкретна практична діяльність із свідомої організації всього

суспільного виробництва на всіх стадіях його поширеного відтворення; цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки відповідно до змінюваних обставин.

4 Суб'єктно-об'єктний: упорядкування, регулювання будь-якої системи за умов змінювання внутрішнього середовища; цілеспрямована взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління, виступає елементом організації процесу досягнення мети, вирішення завдань; усвідомлена діяльність людей, спрямована на створення оптимальних умов функціонування об'єкта; діяльність органів і кадрів управління щодо впливу на керований об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставленої мети.

Незважаючи на певну дискусійність і деяку нечіткість окремих визначень, їх сукупність надає систематизоване уявлення щодо існуючих підходів відносно трактування і змістової характеристики поняття “управління”, а також розподілу позицій науковців і фахівців, які переважають при їх розгляді.

Секція 2. ЛОГІСТИКА

Гаєвська А.Ю.

Студентка

Київський національний торговельно-економічний університет

Пархаєван Н.В.

к.т.н., доцент

Київський національний торговельно-економічний університет

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Актуальність. Сучасний ринок продовжує вимагати від мережевих торговельних підприємств додаткової оптимізації витрат на логістику, побудови більш ефективних систем забезпечення магазинів потрібним споживачам асортиментом, а також урахування специфіки регіонального виробництва товарів, розміщення й технічного забезпечення складів дистриб'юторів. Усі ці фактори призводять до розвитку багаторівневого ланцюжка постачань, за якими вже працює європейський продуктовий ритейл .

Результати дослідження. Багаторівнева система логістичного управління має на увазі ефективний розподіл товарного асортименту між центральним і регіональними складами, а також впровадження оптимізованої системи управління запасами на основі прогнозування попиту, виробничих і дистрибутивних особливостей певного регіону. Тобто ланцюжок постачань будується на комбінації роботи складів різного рівня: розподільчого центру та регіональних філій. Головний склад (розподільчий центр) – має забезпечувати рух товарів, які мало обертаються і важко прогнозуються з точки зору продажу товарів з відносно високим рівнем залишку, а регіональний склад (або мережа складів) – створюється як крос-докінговий і служить для забезпечення магазинів асортиментом локального виробництва, імпорту, дистрибуції, а також товарами з мінімальним терміном придатності та для місцевого розподілу продуктів з високим ступенем обертання [1].

Важливо відзначити: сучасна багаторівнева модель логістичної системи вимагає високоякісної підготовки торговельної мережі, як у розрізі бізнес-

процесів, так і в плані висококваліфікованого кадрового забезпечення. Крім того, ефективне вирішення питань потребує відповідного програмного підґрунтя інформаційних комунікацій, що дозволяє оперативно приймати адекватні рішення та реалізовувати систему «Just-in-Time». Однак організація такого роду ланцюжка й забезпечення відповідного рівня логістичного менеджменту – досить складне завдання, яке вимагає значних ресурсів часу та фінансів і для більшості ритейлерів може бути не під силу з точки зору її самостійної реалізації. Однак, вже на даний час можна дослідити тенденцію поступового руху в цьому напрямку найбільших гравців національного роздробу, які трансформують свою централізовану систему обліку, закупівель, логістики, розподілу та маркетингу в більш гнучку й динамічну структуру менеджменту [2].

Також слід звернути увагу, що українські національні ритейлери, вибудовуючи власну логістику, намагаються змістити акценти в управлінні ланцюжком «від виробника до покупця» з виробника (який поки ще грає домінуючу роль) на себе, виконуючи операції логістичного провайдера, з одного боку, і роблячи вплив на асортиментну матрицю, з іншого. Таким чином, провідні мережі намагаються зміцнити свої позиції в управлінні ланцюгами постачань, що дозволить їм ефективніше задовольняти потреби споживачів і мати додаткову конкурентну перевагу. Однак таку міцну позицію в Україні мають окремі ритейл-мережі, в основі успіху яких є ефективно вибудовані торговельні та логістичні процеси, а також залучення успішного міжнародного досвіду, кваліфікованих консультантів і впровадження комплексного програмного забезпечення, що регламентує структуру процесів відповідної якості в компанії.

Більшість вітчизняних торговельних мереж будують логістику за принципом власного управління, між тим, все частіше ринок стає свідком випадків залучення 3PL-операторів для організації ритейл-логістики. Як правило, це – глобальна політика всієї мережі, принципове бажання власників

або вимушений крок через свою фінансову неготовність інвестувати в ефективне забезпечення багаторівневих ланцюгів постачань.

З цього боку можна звернути увагу, що одним з факторів, який обмежує коопераційну практику з 3PL, є відносно невисокий рівень розвитку самих аутсорсерів, особливо в сфері складської логістики. Для управління складом потрібні багатфункціональна WMS-система, здатна функціонально забезпечити всі особливості обробки різних товарних груп, починаючи з контролю руху товару в розрізі клієнтів й підготовки гарантійних талонів, і закінчуючи різними способами обліку товару (FIFO / LIFO / FEFO, актуальний / середня вага, партійний облік) і їх комбінацій та управління конвеєрними лініями.

Очевидно, що для сьогоднішніх великих торговельних компаній питання подальшого розвитку власного логістичного менеджменту й логістичної інфраструктури або передачі логістики сторонній організації, є дійсно, актуальним. Однозначно логістичний аутсорсинг обирають саме ті компанії, які виходять на ринок або націлені на стрімку регіональну експансію, коли ефект кооперації з логістичним оператором здатний забезпечити найбільш прийнятний варіант відпрацювання інвестиції у стислі терміни.

Серед основних напрямів розвитку українського ритейл-сектору в найближчому майбутньому аналітики визначають просування мережевих підприємств з великих міст в більш дрібні, а також – з центральних регіонів – у віддалені. Адже в багатьох регіонах України мережевий роздріб поки зовсім не присутній, що пов'язано з проблематичністю оптимальних поставок на регулярній основі, відсутністю відповідних об'єктів нерухомості та невисокою купівельною спроможністю населення. Експансія в регіони вимагає від торговельних компаній вирішення широкого кола економічних, технічних, технологічних, кадрових, фінансових й інших завдань, в тому числі – проблем в сфері логістичного менеджменту. Однак, можна визначити, що серед основних факторів, які стримують розвиток мережевого роздробу (поряд з рівнем

споживання та наявністю торгових площ), це єдина проблема, яка може бути вирішена зусиллями самих мереж.

Висновок. Отже, слід враховувати, що питання розвиненості логістичної інфраструктури та професійного рівня операторів для продуктових мереж більш актуальні в контексті обмеженого життєвого циклу «температурних» категорій товарів, а також в умовах зростання продажу продуктів із коротким терміном зберігання. Тому сьогодні більшість торгових компаній пов'язує подальші перспективи з розвитком власної системи логістики, яка, відповідно, потребує істотних вкладень в розподільні центри та інфраструктуру в регіонах. Крім того, можна виділити й інші перспективи розвитку логістичного менеджменту у сфері роздрібної торгівлі: оптимізація мерчандайзингових технологій та зосередження уваги на управлінні асортиментом в магазинах; побудова ефективної багаторівневої системи логістики; інтеграція власної логістики з логістикою 3PL-провайдерів у сфері транспортного забезпечення та використання регіональних складських майданчиків для побудови крос-докінгових платформ; впровадження сучасного інструментарію прогнозування попиту й потреб кінцевих споживачів для забезпечення ефективності управління запасами в каналах дистрибуції; використання сучасних технологій управління маршрутизацією й транспортом.

Список використаних джерел

1. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю. В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219-222.
2. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика: збірник наукових праць. – 2015. – № 833. – С. 143–152.

*Дащинской М.С.
студентка*

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ТРАНСПОРТА И МОБИЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

Для совершенствования организации перевозок на предприятии целесообразным будет внедрить ANTOR MonitorMaster – спутниковый GPS/ГЛОНАСС мониторинг и навигация транспорта и мобильных объектов.

Система ANTOR MonitorMaster предназначена для мониторинга местоположения и перемещений мобильных объектов (транспортных средств, строительной и специальной техники, персонала), определения графиков их передвижения и отклонений от заданных маршрутов.

ANTOR MonitorMaster обеспечивает сбор, хранение и передачу информации о местоположении и состоянии транспорта, грузов и других мобильных объектов с помощью систем спутниковой навигации GPS или ГЛОНАСС и передачу ее с заданной периодичностью с помощью каналов сотовой связи через Интернет на сервер Заказчика и далее на рабочие места пользователей.

Преимуществом системы ANTOR MonitorMaster является то, что если транспортные средства попадают в зону, где нет покрытия ГЛОНАСС, приборы слежения системы мониторинга, автоматически переключаются на приемы сигналов со спутников GPS. Таким образом, объекты не пропадают из поля зрения диспетчера, осуществляющего контроль за их передвижением на цифровой карте, встроенной в программную часть системы.



Рисунок 3.1 - Архитектура системы GPS/ГЛОНАСС мониторинга ANTOR MonitorMaster

Принцип работы системы ANTOR MonitorMaster:

- 1) на транспортное средство устанавливается специализированное оборудование: бортовой контроллер (с GPS/ГЛОНАСС-приемником и GSM-модемом) и по выбору клиента: датчики состояния (расхода топлива, температуры, открытия/закрытия кузова и т.д.) или CAN/FMS адаптер для подключения к бортовому компьютеру автомашины;
- 2) передача данных осуществляется каждые 10-15 секунд (возможна дистанционная настройка данного параметра) по каналу GPRS/EDGE (мобильный Интернет) через специализированный Интернет-шлюз на сервер Заказчика;
- 3) полученная информация отображается на электронной векторной карте и сохраняется в архиве;
- 4) пользователи могут получить отчеты о состоянии, маршруте и текущем нахождении транспортных средств - в данный момент времени или за любые прошлые периоды.

Внедрение ANTOR MonitorMaster позволит:

- исключить нецелевое использование транспортных средств;
- эффективно контролировать расход топлива, полностью исключив хищения и злоупотребления персонала;

- контролировать реальный пробег, места и время простоев, скорость движения транспортных средств;
- контролировать соблюдение водителями скоростного режима и правил эксплуатации транспортных средств;
- увеличить срок службы транспортных средств, уменьшить затраты на техобслуживание и ремонт.
- получать оперативную информацию о состоянии транспортных средств путем сбора информации с цифровых и аналоговых датчиков (общим количеством до 200), установленных на различных агрегатах транспортных средств (бензобак, включение/выключение двигателя и отдельных агрегатов, открытие/закрытие дверей, температуре и оборотах двигателя, количество циклов торможения и сцепления и т.п.), возможно прямое подключение к сапшине;
- проводить дистанционную диагностику и управление оборудованием системы спутникового мониторинга (бортовыми терминалами);
- организовать точный учет и сохранность перевозимых грузов (в том числе жидких: строительных смесей, нефтепродуктов);
- значительно снизить риски возникновения нештатных ситуаций и обеспечить оперативную реакцию при их возникновении;
- вести точный учет рабочего времени и отдыха водителей транспортных средств;
- централизованно и безопасно хранить данные о реальных перемещениях транспортных средств, расходе горючего, состоянии отдельных агрегатов и механизмов;
- оперативно формировать отчеты о работе и перемещениях транспортных средств и мобильных объектов, в том числе с визуализацией маршрутов движения транспортных средств на картографической основе.

Группа компаний «Антор» объявила о заключении партнерского договора с компанией «Кварта Технологии», производителем поверенных

терморегистраторов iQFreeze для считывания данных с холодильно-отопительной установки (ХОУ) автомобилей-рефрижераторов.

В рамках партнерства разработчики «Антор» интегрировали решение iQFreeze в комплекс ГЛОНАСС/GPS мониторинга транспорта ANTOR MonitorMaster.

По словам представителей «Антор», для пользователей системы это означает возможность:

- дистанционно контролировать текущую температуру в кузове рефрижератора с достоверной точностью и сопоставлять ее с заданной температурой груза;
- фиксировать факт и длительность открытия дверей кузова;
- следить за режимом работы установки, пресекая случаи ее выключения водителем или постоянной работы с повышенным расходом топлива;
- производить расчет моточасов работы ХОУ.

Терморегистратор позволяет отслеживать больше параметров, чем обычный температурный сенсор, и при этом имеет более простую технологию установки, что сокращает сроки оснащения автопарка рефрижераторов, пояснили в компании.

Система мониторинга группы компаний «АНТОР» используется компаниями для сопровождения логистических процессов, обеспечивая планирование и контроль своевременной доставки грузов.

Тем самым, можно сделать вывод, что используя решение ANTOR MonitorMaster мы сможем:

- на 15-20% сократить расходы на закупку ГСМ;
- исключить нецелевое использование транспортных средств и хищение ГСМ;
- на 10-15% сократить затраты на техническое обслуживание транспортных средств, за счет четкого контроля состояния их механизмов и агрегатов, контроля соблюдения правил эксплуатации;
- снизить общую нагрузку (пробег) на каждую используемую единицу транспорта, соответственно увеличить срок их полезного использования;

- повысит дисциплину работы водителей и снизит аварийность;
- повысит общую безопасность — грузов, транспортных средств, водителей;
- значительно снизит влияние «человеческого фактора», то есть ошибок (и злоупотреблений) в планировании и контроле перемещения и использования транспортных средств.

Список использованной литературы

4. Национальный правовой Интернет-портал Российской Федерации [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Российской Федерации. – Москва, 2019. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:ANTOR_MonitorMaster. – Дата доступа: 25.10.2020.

5. Государственный таможенный комитет Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1c.denexy.ru/gis/monitoring-transporta-i-mobilnykh-obektov/antor-monitor-master/>. – Дата доступа: 25.10.2020.

6. Национальный правовой Интернет-портал Российской Федерации [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Российской Федерации. – Санкт-Петербург, 2018. – Режим доступа: <https://www.antor.ru/about/contacts/>. - Дата доступа: 24.10.2020.

7. Национальный правовой Интернет-портал Российской Федерации [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Российской Федерации. – Москва, 2020. – Режим доступа: <https://prominfo.org/>. - Дата доступа: 25.10.2020.

Dumanska I. Yu.
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Khmelnytskyi National University

DEVELOPMENT OF RIVER LOGISTICS ON THE BASIS OF THE PROJECT E40 BETWEEN UKRAINE, POLAND AND BELARUS

Rivers are ancient transport arteries. Everyone knows about the path «from the Vikings to the Greeks» - from the Baltic to the Black Sea. For many centuries they transported everything, including agricultural products: grain, animal skins, vegetables. Two hundred years ago, a waterway connected the ports of Gdansk and Kherson on the Vistula, Western Bug, Pripjat and Dnieper rivers. This waterway is navigable today, but only in some sections [1].

Through Pripjat on the Dnieper - the presidents of Ukraine and Belarus agreed on the resumption of river navigation along this route in 2015 on the basis of a program developed by the European Union and with its participation. It provided for the connection of the Baltic and Black Seas through Poland-Belarus-Ukraine. The European Union has spent about \$ 1 million on development, but further cooperation has not developed [2].

The opening of the river route from Gdansk to Kherson would provide an opportunity to increase trade between Belarus, Poland and Ukraine, as well as open a «trade gate» to the European Union, say the developers project E40 [3].

As you know, the international waterway E-40 with a length of 2352.8 km is included in the List of inland waterways of international importance, approved by the European Agreement on the most important inland waterways of international importance, which Ukraine joined in 2009 [4].

The E-40 waterway passes through the territory of Poland, Belarus and Ukraine and stretches from the Baltic to the Black Sea along the following route: Gdansk (Poland) - Kherson (Ukraine) through the Vistula - Bug - Mukhavets - Dnieper-Bug canal - Pina - Pripjat - the Dnieper [2]. This is graphically represented in Figure 1.



Figure 1 - E-40 waterway between Poland, Belarus and Ukraine

Source: screenshot resource [2] with reference to <http://eu.belarus.net/>

It is also interesting that the Ukrainian side requires minimal financial investment, unlike the other two countries, and it was Poland that began to slow down the implementation of the initiative. In Poland, there are the most problems, as the state does not plan to use existing watercourses within this waterway, but seeks to dig a separate waterway. Thus, the construction of a separate canal in Poland will require about 2 billion euros. Ukraine only needs to carry out dredging works in the channel above Kyiv and repair the lock systems on the Dnieper for the passage of large vessels. But the total cost of the project, according to the working group, is - more than 12 billion euros.

It is worth noting that this the route already worked for the USSR, but today the navigable routes of Poland and Belarus have become shallow. The cost of transportation by river transport is the lowest in the world, compared to other modes of transport, but not in Ukraine. The implementation of this project coincides with the interests of Ukraine in general, as the government has set a course to restore domestic river transport, however, the format of cooperation «Ukraine-Belarus» trade is very limited and the Ukrainian side would be more

interesting under the E40 project would be unjustified and would not pay off in investment.

Very big questions arise from the point of view of ecology in Belarus and Poland. Thus, Belarusian environmental organizations have united with the demand to stop the E40 project, as its implementation will require technological intervention in the waters of Pripjat, which could destroy protected areas, including those of global importance. One of the environmental risks is dredging above Kyiv on the Dnieper and in the radiation-contaminated area in Belarus, experts say. Work on the bottom near the Chernobyl nuclear power plant is unknown what can lead to - and this is not worth the risk, says former Minister Vinsky [2].

Assessing the economic preconditions for the implementation of the E-40 project for Ukraine, we have formed a matrix of SWOT-analysis (Figure 2).

Strengths	Weak sides
<ul style="list-style-type: none"> - restoration of demand for inland waterway navigation; - promoting investment in the region and creating new jobs; - deepening European integration within the framework of the Eastern Partnership 	<ul style="list-style-type: none"> - the need to build a separate waterway in Poland; - financing and payback of the project
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - increase in trade turnover between Belarus, Poland and Ukraine; - bringing trade routes with the European Union to a new level; - reorientation of cargo flows from the Baltic to the ports of the Black Sea 	<ul style="list-style-type: none"> - the need for significant changes in river ecosystems; - potential risks to the environment

Figure 2 - SWOT-analysis of economic preconditions of the E-40 project for Ukraine

Source: summarized by the author based on [1-5]

Participation in the European initiative for the revival of the E40 river route is in the strategic plan for the development of river transport of the Ministry of Infrastructure until 2020. The Dnieper is a navigable river on which the movement of dimensional vessels of the «river-sea» class is possible. But Pripjat will not miss such dimensions, and the desired dredging for ships «river-sea» there will not do because of the restrictions on depth on the Belarusian side.

There is another area of cooperation in the river direction. Belarus intends

to build a river terminal in the city of Nizhny Zhari, which is located above the Dnieper from Kiev. This is a separate project that envisages cargo turnover between Belarus and Ukraine to the Black Sea. River-sea class vessels will be able to follow this path from the starting point to the final point [2].

The value of E40 is also related to its many potential communication options with other regional and transcontinental transport corridors. Namely, the Ukrainian-Belarusian-Polish route can connect the European waterway E70, thus connecting the Black Sea with Western Europe. The E40 can also be integrated with the Trans-Caspian International Transport Route.

In addition to the geo-economic implications, the geopolitical and military-strategic importance of the E40 should not be underestimated. In particular, the E40 can allow the passage of warships, including small classes of North Atlantic Treaty Organization (NATO) ships, and thus overcome certain restrictions provided by the 1936 Montreux Convention on International Naval Access to the Black Sea. However, some problems may arise, primarily related to the fact that Belarus is formally an ally under the agreement with Russia. However, given Minsk's behavior and recent revolutionary steps by the Belarusian community to replace the country's president, the project may lead to adverse actions by Russia, as the E40 will directly challenge Russian trade via the Don Volga route, potentially reducing its importance. [5] .

Today, there are the same financial, political and environmental barriers to the implementation of the E40 project, which accordingly requires further geopolitical and economic analysis and mutual agreement between all parties involved, which does not contribute to the implementation of the project in the near future.

Literature

1. Zagarny V. River transportation: storms and shoals. Newspaper «Agribusiness Today» [Electronic resource]. - Access mode: <http://agrobusiness.com.ua/agro/idei-trendy/item/14784-richkovi-perevezennia-shtormy-i-milyny.html>

2. Komarova O. Will Ukraine open a river route to the sea for Belarus? Radio Svoboda [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.radiosvoboda.org/a/28645304.html>
3. The first river transportations from Belarus are possible since 2020, - Krikliy. AgroYug - Agro news of Ukraine.[Electronic resource]. - Access mode: <http://agro-yug.com.ua/archives/29795>
4. Krikliy hopes for the first water transport from Belarus in 2020. Ukrinform. [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2804142-kriklij-spodivaetsa-na-persi-perevezenna-vodnim-transportom-z-bilorusi-u-2020-roci.html>
5. Hurska A. E40 waterway: economic and geopolitical consequences for Ukraine and Europe. Information agency [Electronic resource]. - Access mode: GuildHall <https://ghall.com.ua/2020/05/14/vodnyj-put-e40-ekonomicheskie-i-geopoliticheskie-posledstviya-dlya-ukrainy-i-evropy/>

Жуменок Н.А.

студентка

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА ЛОГИСТИКУ

С началом 2020-го мир перевернулся с ног на голову. Что происходит в логистике сейчас, во время кризиса? Какие виды перевозок больше всего пострадали из-за распространения COVID-19, с какими трудностями пришлось столкнуться поставщикам и потребителям? Как организовать доставку грузов в сложившейся ситуации и поддержать своих клиентов?

Влияние COVID-19 впервые почувствовалось в Китае. Перебои производства в Китае отразились на глобальных цепочках поставок. Грузы задерживались в крупных контейнерных портах Китая, ограничения на поездки приводили к нехватке водителей грузовиков для приема контейнеров, а морские перевозчики отменяли (или закрывали) рейсы.

Возникшая в результате этого нехватка комплектующих из Китая повлияла на производственные операции за рубежом. Пострадали основные отрасли промышленности по всему миру, включая автомобилестроение, электронику, фармацевтику, медицинское оборудование и расходные материалы, а также потребительские товары.

Пандемия распространилась на весь остальной мир. Во время распространения вируса ситуация на рынке менялась каждый день. Одна за другой страны закрывались на карантин, а машины не могли пересечь границу.

Никто не мог точно сказать сколько продлится такая ситуация, смогут ли страны договориться о транспортных коридорах, чтобы продолжить доставлять

грузы. Организация перевозок в таких условиях была настоящим испытанием для операционных подразделений компании.

Машины стояли на границах по несколько дней, а очереди из грузовиков достигали десятков километров. Например, на границе Европейского союза грузовики образовали 37-мильные очереди на шоссе А4 после того, как Польша закрыла свою границу с Германией в середине марта.

Воздушный транспорт также сильно пострадал из-за COVID-19. Произошло сокращение количества перелетов. Стоимостной объем рынка грузоперевозок (выручка авиаперевозчиков) оказался в зоне отрицательных значений. Однако, грузоперевозки пострадали меньше, чем пассажирские перевозки. Объемы авиаперевозок упали на 19% из-за резкого сокращения пассажирских рейсов.

Одной из неприятнейших ситуаций при воздушных перевозках является снятие авиаперевозчиком груза без уточнения причин и невозможность переоформить его на следующий рейс.

Ситуация с морским и железнодорожным транспортом намного легче, но морские линии изменили расписание заходов в порты, увеличился дефицит контейнеров, т. к. многие из них оказались заполнены грузами, не востребованными получателями.

В связи с этим возникала острая необходимость оперативно реагировать на изменения и выполнять обязательства по доставке грузов перед клиентами. В ходе чего незамедлительно менялись маршруты для сохранения сроков доставки в разумных пределах.

Одним из важных моментов в сложившейся ситуации стало информирование клиента о возможных задержках при доставке груза на склады получателя. Так как задержки возникают как при международных перевозках, так и при внутренних. В частности, при международных автомобильных перевозках из Европы задержки на границе длятся до 2-4 дней, с Китаем же они могут составлять от недели и больше.

COVID-19 оказал сильное влияние на логистику во всех отраслях экономики страны. Этот кризис отличается от всех остальных, тем что при нем упал как спрос, так и предложение на многих рынках. Прежде под ударом в основном находились поставщики, а в этот раз значительное снижение потребления.

В сложившейся ситуации важным звеном является создание центрального пункта управления и обеспечение его всеми необходимыми инструментами для скоординированной и эффективной работы по управлению кризисной ситуацией.

Список использованной литературы

1. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2005. – Режим доступа: <http://pravo.by>. – Дата доступа: 15.03.2018.
2. Аникин, Б.А., Тяпухни А.П. Коммерческая логистика учеб М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.-432 с.

Загородня Ю. В.
кандидат економічних наук
Азовський морський інститут
Національного університету «Одеська морська академія»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «СУХИХ ПОРТІВ» В УКРАЇНІ

Ефективні перевезення вимагають налагодженої взаємодії ключових учасників мультимодального ланцюжка. «Сухий порт» - саме той транспортно-логістичний центр, де спільними зусиллями світові стандарти інтегруються в технологію транспортування. Поява «сухих портів» оптимізує логістичні процеси. Концепція «сухих портів» як тилових терміналів, виникла на бумі контейнерного ринку, але зі зміною ринкової кон'юнктури зазнала певних змін. Під час прискореного розвитку, в період бурхливого зростання ринку в 2006-2008 роках стало очевидно, що багато операцій з контейнером треба виносити за межі порту. Розширення територій терміналів під складські операції за рахунок додаткових площ в більшості випадків неможливо та неефективно. Порти часто розташовані в межах міста, розвивати території, по-перше, нікуди, по-друге, через високу вартість землі не вигідно. Відповідно, необхідно розвивати території за межами портів. Таким чином сформувалися логістичні термінали, які отримали назву «сухі порти».

Вперше концепція «сухого порту» полягала не тільки в розвитку додаткової території, але і в узгодженні експерименту, пов'язаного зі спрощенням митних формальностей для переміщення контейнерів саме в митному режимі, в якому вони прибувають в порт, в тиллові зони для подальшого проходження митних процедур, відвантаження по Україні і видачі вантажоодержувачу, що суттєво скоротило би час документального супроводу та час обробки вантажу [1].

В період кризових періодів в Україні та в великій кількості європейських країн спостерігалось падіння обсягів контейнерних перевезень. Відповідно, території портів звільнилися і перестали потребувати тилових зон. Незважаючи на звільнення портових територій і на кризові явища, йде збільшення

вантажопотоку. Це пов'язано з тим, що в період кризи всі компанії оптимізують витрати. В першу чергу заводи-виробники, експортери прагнуть мінімізувати витрати, в тому числі і на логістику. В європейських країнах витрати на логістику становлять в середньому від 3% до 5%. Чим більше країна за площею, тим більші логістичні витрати, інколи вони стартують починаються від 15% і вище [2]. Все залежить від того, де знаходиться підприємство і як воно вибирає свій логістичний маршрут. Відбулися такі ринкові зміни, які змусили всі підприємства шукати більш гнучкий доступ до портів. Крім того, змінилася ротація контейнерних ліній. Раніше працювала пряма схема «завод - порт». Товар приходив на складську територію порту, де в наявності були контейнери практично всіх ліній, що дозволяло спокійно затарювати вантажі і далі вивозити на будь-яких судах. Сьогодні частина ліній прив'язані до конкретних портових терміналів. Це спричинило за собою додаткові витрати з переміщення контейнерів спеціально в портові зони для подальшого переміщення.

«Сухі порти» володіють всім необхідним набором контейнерів та надають можливість скористатися багатьма додатковими сервісами, пов'язаними з контейнерами, рефрижераторами, з ремонтом і обслуговуванням «сухих» контейнерів. Відповідно, потрапляючи на термінал, контейнер оглядається, якщо необхідно, миється, ремонтується і видається експортеру. Потім відправляється по залізниці або автомобільним транспортом. Витрати на всі ці процеси значно нижче, ніж на портовому терміналі. У зворотному напрямку також приймаються вантажі. При наявності достатніх складських площ на терміналах, контейнери затарюються і далі технологічним транспортом вивозяться в порт. Це є на сьогоднішній день основною тенденцією розвитку «сухого порту».

Перспективи розвитку «сухих портів» в Україні найширші. Україна розвивається і розвиває свої логістичні маршрути, бо через неї проходить багато міжнародних транспортних транзитних коридорів. На шляху проходження цих вантажів потрібні логістичні зони - «сухі порти». Сьогодні сухі порти - це більш широке поняття. Це обов'язково термінал, на якому повинен знаходитися митний орган, для того щоб перевантажувати вантажі в митному режимі,

приймати і відправляти їх далі по шляху проходження.

«Сухий порт» пропонує послуги, пов'язані з оформленням експортних вантажів. За існуючим законодавством покладено, щоб експортні вантажі, які йдуть в митному режимі, перевантажували в зонах дії митних постів. Тому наявність митного поста на терміналах «сухого порту» дозволяє, в першу чергу, виконувати імпорتنі-експортні операції з контейнерними вантажами; в другу чергу, це додатковий функціонал, тобто можливість оформляти вантажі, які йдуть автотранспортом з європейських країн [3]. Такі вантажі розмитнюються тилових терміналах і далі мають можливість перевантажуватися в інші транспортні засоби і доставлятися кінцевому споживачеві. Багато заводів-експортери сьогодні відвантажують в Центральну Європу вантажі не тільки контейнерами морем, але і фурами.

Контейнеро- і вантажообіг сухих портів на відміну від морських терміналів зростає. На сьогодні немає статистики по всім сухим портам України. Рівень контейнеризації в Україні залишається низьким через дефіцит сучасного обладнання, що дозволяє завантажувати вантажі в контейнери прямо на заводах, що вимагає певних вкладень; нерозвиненість інфраструктури заводів; низька швидкість модернізації підприємств; кризові явища в різних галузях країни. Споживча здатність населення в період кризи завжди знижується. Відповідно товарів, які в імпорті надходять в регіони, стає менше.

Список використаних джерел

1. Muravev D., Aksoy S., Rakhmangulov A., Aydogdu V. Comparing model development in discrete event simulation on Ro-Ro terminal example // Int. J. of Logistics Systems and Management. — 2016. — №3 (24). — P. 283–297.
2. Fetisov V.A., Maiorov N.N. Research and Analysis Container Shipping Line on the Basis of Simulation // International Journal of Maritime Science & Technology. — 2015. — №2 (62). — P. 59–66.
3. TIS. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.tis.ua/main_ru.html, свободный. – Загол. с экрана.

Ловчая В.И.

магистр логистики

Международный университет «МИТСО» г. Минск

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННЫХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Транспортно-экспедиторская деятельность является неотъемлемой частью транспортного процесса и охватывает комплекс сложных и трудоемких работ, которые связаны с перевозкой грузов, но выходят за пределы обязанностей перевозчика. От четкости и своевременности выполнения транспортно-экспедиционных операций напрямую зависит доля транспортных издержек в себестоимости товаров. В Западной Европе доля транспортных издержек составляет 7–8%, в Беларуси этот показатель колеблется от 15 до 30%, что свидетельствует о значительных резервах.

Республика Беларусь находится на пересечении железнодорожных и автомобильных магистралей, систем нефтепроводов и газопроводов, систем связи между западной Европой и регионами России, азиатскими странами. Кроме того, Беларусь имеет разветвленную сеть воздушных «дорог» — коридоров для пропуска всех типов летательных аппаратов.

Транспортно-экспедиционную и логистическую деятельность в Республике Беларусь регулируют более 70 различных нормативных правовых актов.

Объем транспортно-экспедиционных и логистических услуг за 2019 год составил более 5,11 млрд руб. (в 2018 году 4,67 млрд руб.), из которых объем транспортно-экспедиционных услуг – 4,67 млрд руб., логистических услуг – 438,5 млн руб.

Главной проблемой развития транзитной логистики в стране является ее невысокая транзитная привлекательность. Рекомендациями для повышения

транзитной привлекательности государства, исходя из данной проблемы, будут следующие:

- необходимо и дальше поддерживать баланс между частной и государственной собственностью на транспортные объекты, обеспечивая возможность перевозок различными видами транспорта;
- внедрять и поддерживать современные информационные технологии для развития транспортно-логистической отрасли;
- расширить использование международных норм и стандартов идентификации и маркировки потребительских, групповых и логистических единиц товаров;
- облегчить подготовку и оформление единообразных в ЕАЭС документов для пересечения транзитным грузам границы, упростить страхования рисков;
- реализовать электронное декларирование и документооборот на всех пунктах таможенного пропуска;
- разработать и внедрить новые технологии, технические и информационные ресурсы, связанные с ускорением пропуска контейнерных поездов в направлении Китай — ЕС — Китай по территории Беларуси;
- привлекать иностранных инвесторов, обеспечить доступность информации об инвестиционных проектах в логистической области.

Для Республики Беларусь проблема формирования эффективной инфраструктуры стоит крайне остро. С одной стороны, неразвитость инфраструктурной составляющей препятствует полноценному развитию рыночных отношений и полномасштабному участию страны в международном разделении труда и мировой торговле, с другой — возникают существенные трудности с привлечением требуемого объема инвестиций. Кроме того, Беларусь пока не обладает необходимым опытом реализации сложных инфраструктурных проектов, хотя подобный опыт постепенно накапливается в ходе реализации ряда целевых программ республиканского значения. И этот опыт требует тщательного обобщения и оценки.

Проанализировав состояние транспортно-экспедиционной и логистической инфраструктуры Республики Беларусь, можно сделать следующие выводы: необходимо продолжать развитие железнодорожных пунктов пропуска на Государственной границе Республики Беларусь; совершенствовать технологии организаций перевозок транзитных грузов прямыми ускоренными поездами, в том числе по направлениям порты Балтики – Беларусь – Россия – Туркменистан – страны Центральной Азии (Иран, Ирак, Пакистан, Индия); проводить политику (в том числе эффективной имиджевой рекламной кампании), направленной на привлечение иностранных грузовладельцев; совершенствовать технологии таможенного контроля, за счет оснащения в международных автодорожных пунктах пропуска сканирующих устройств 3D-формата; присоединение к Конвенции об упрощении формальностей в торговле товарами 1987 года и Конвенции о процедуре общего транзита 1987 года; продолжить внедрение новых подходов по взиманию платы за проезд по платным сегментам автомобильных дорог Республики Беларусь, основанные, на критериях экологической безопасности (EURO 0–6); например, как один из вариантов, создать совместный международный транспортно-логистический холдинг «Белинтертранс – транспортно-логистический центр» и с такими международными логистическими структурами, такими как «ASSTRA AG», «Kuehne & Nagel», «С.Н. Robinson Worldwide», «CEVA Logistics»; активизировать деятельность Министерства транспорта и коммуникаций в проекте «NELTI-III», а также в программах развития Центрально-Азиатского регионального экономического сотрудничества (CAREC).

Из вышесказанного следует, что формирование современной транспортно-экспедиционной и логистической инфраструктуры в Беларуси представляет собой сложный многоэтапный процесс, отличающийся высокой инвестиционной и ресурсоемкостью. Решение подобной масштабной задачи возможно только в рамках общегосударственной стратегии развития.

*Лойко В.А.
студент*

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

СИСТЕМА ДИСТАНЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ НАД ТРАНСПОРТНЫМИ СРЕДСТВАМИ «АВТОТРЕКЕР»

Для сокращения расходов горюче-смазочных материалов (далее – ГСМ) и выхода на инновационный путь развития, необходимо внедрить в систему транспортной логистики программно-аппаратный комплекс компании «Sky Systems», позволяющий вести более полный контроль за транспортом «АвтоТрекер (AutoTracker)».

«АвтоТрекер» – многофункциональная, интеллектуальная навигационная система, позволяющая с помощью встроенной системы спутниковой навигации в реальном времени контролировать местонахождение автомобиля, состояние его ключевых узлов и агрегатов, автоматически реагировать на заданные события, получать команды и отправлять сообщения с помощью встроенного модема.

Одним из главных элементов системы «АвтоТрекер» является регистратор расхода топлива.

Данное устройство предназначено для установки на автомобилях различных типов и служит для регистрации его расхода топлива и пробега. Данные, накопленные регистратором за время поездки автомобиля, переписываются в ЭВМ и обрабатываются специальной программой. Предполагается, что в качестве пользователей (операторов) центра наблюдения данный программный продукт будет эксплуатироваться диспетчерами,

разбирающимися в специфических вопросах прикладной области, владеющие стандартными операциями по работе на персональном компьютере типа IBM PC в операционной системе Windows XP.

Рабочие места диспетчеров данной системы представляют собой персональные компьютеры, на которые устанавливается программа АТ-Наблюдатель или АТ-Администратор, в зависимости от функциональных обязанностей. Для работы в системе достаточно обычного ПК офисного класса и устойчивого соединения с сервером «АвтоТрекер» по локальной сети или через Интернет.

Диспетчер-наблюдатель является центральной фигурой системы. Наблюдатели непосредственно осуществляют контроль за вверенными им автомобилями, составляют маршруты и графики движения, загружают их в бортовые блоки автомобилей и следят за их выполнением в реальном времени. В любой момент времени наблюдатель может найти нужный ему автомобиль (или несколько сразу) на карте, считать его бортовой журнал, связаться с водителем по телефону или прослушать обстановку в салоне. При возникновении нештатных ситуаций (нарушении маршрута, графика движения, перечня запрещённых/обязательных операций, злонамеренных действиях водителя или нарушении работы бортового блока) наблюдатель немедленно получает соответствующие предупреждения.

Вторая сторона деятельности наблюдателя - контроль за итоговыми показателями работы автотранспорта. Программа АТ-Наблюдатель позволяет генерировать широкий набор отчётов о пробеге автомобилей, расходовании топлива, погрузках-разгрузках, стоянках, допущенных нарушениях маршрутного задания и т.п. Эти отчеты могут использоваться для объективного начисления заработной платы водителям, списания топлива и других операций учёта, которые традиционно производились, в основном, на основе устных отчётов водителя. Сверка данных, представленных водителями, с показаниями системы позволяет быстро выявить любые отклонения от путевого задания недобросовестных сотрудников и пресечь многие каналы хищений и

злоупотреблений. Своевременная информация об этом позволяет немедленно устранять нарушения и не допускать их впредь.

По данным анализа рынка ДНС в лидерах оказались компания «Навигатор Технолоджи» с головным офисом, расположенным в г. Орле, представляющая комплексное решение для диспетчеризации и управления транспортными средствами «Навигатор-С», а также компания «Русские навигационные технологии» из г. Москвы, представляющая на данном сегменте рынка систему дистанционного мониторинга и управления транспортными средствами «АвтоТрекер» (рисунок 1).

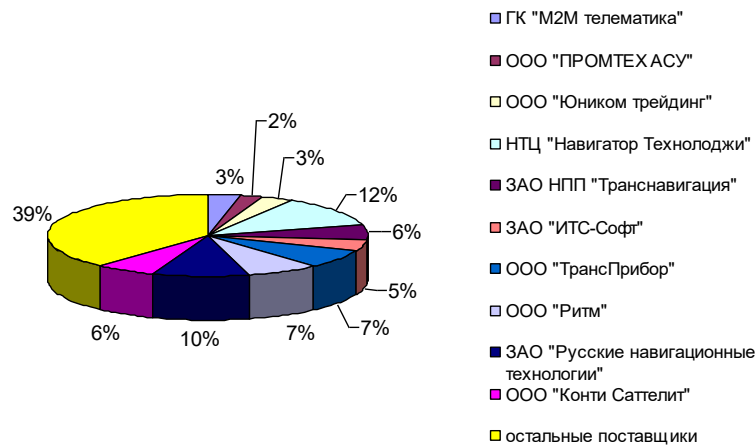


Рисунок 1 - Распределение рынка бортового оборудования для ДНС

Положительные моменты от внедрения «АвтоТрекер»:

1. Возможность эффективного использования автопарка с применением

системы мониторинга транспорта:

- контроль расхода топлива, исключение слива топлива;
- исключение нецелевого использования транспорта и «левых» рейсов;
- исключение приписок километража;
- мониторинг отклонения от заданного маршрута;
- мониторинг соблюдения скоростного режима;
- сокращение простоев автотранспорта;

- возможность информирования водителя о пробках и маршрутах объездов;

- рациональное составление маршрутов с учётом пробок;

2. Повышения качества транспортных услуг и объема перевозок:

- рациональные маршруты;

- мониторинг текущего расположения транспорта в режиме онлайн для принятия оперативных решений;

- оперативная реакция как на рабочие, так и на нештатные ситуации;

- повышение дисциплинированности персонала;

3. Повышения безопасности перевозок:

- контроль движения и мест остановок транспортного средства;

- оперативный контроль отклонения транспорта от заданных маршрутов;

- контроль входа транспортного средства в заданные гео-зоны и выхода из них;

- отслеживание состояния систем транспортного средства и груза за счет подключений дополнительных датчиков;

- контроль рабочего времени, включая непрерывное вождение одним водителем;

- водитель может в любой момент отправить тревожное сообщение SOS;

- возможность двухсторонней связи с водителем.

Учитывая вышеизложенное, можно определить возможную эффективность внедрения системы мониторинга транспорта. Такие параметры, как: риски потери груза, автомобиля, деловой репутации и упущенной выгоды можно оценить, учитывая специфику деятельности компании. Даже без учёта вышеперечисленного, эффективность внедрения системы мониторинга транспорта только по такому критерию как «снижение затрат на топливо» с лихвой оправдывает расходы по её внедрению и по установке GPS трекеров на автотранспорт. Как показывает статистика пользователей системы мониторинга GPSHome.ru, расход топлива при

грамотном и последовательном мониторинге транспорта уменьшается на 25-30 процентов.

Список использованной литературы

1. GPShome.ru //[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gpshome.ru/monitoring_transporta_effect. – Дата доступа: 20.04.2010.

2. ГЛОНАСС-портал //[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://glonass-portal.ru/catalog/soft/monitoring/autotracker_soft . – Дата доступа: 19.04.2010.

3. Беяцкий Н.П., Тозик А.А. Логистические системы и процессы в условиях экономической нестабильности. – Минск : Изд. центр БГУ, 2016. – 339с.

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга,
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ

В условиях постоянно растущей конкуренции и увеличения объемов номенклатуры выпускаемой продукции производители вынуждены искать новые способы получения конкурентных преимуществ. Одним из таких способов является использование логистических технологий.

Во-первых, логистика подразумевает связь между различными отделами предприятия, которая позволяет создать единый сложный механизм, где каждый выполняет свои обязанности. Что значительно ускоряет все процессы организации от момента появления потребности до момента ее удовлетворения. Во-вторых, логистика создает наиболее выгодную стратегию движений материальных потоков. В-третьих, логистика предполагает создание информационной системы предприятия для ускорения передачи, обработки информации. Выполнение названных условий гарантирует высококачественное проведение логистических операций, что влечет за собой получение прибыли и повышение конкурентоспособности предприятия. На основе логистики, на сегодняшний день, стараются строить свою деятельность большинство предприятий. Применение логистических подходов позволяет существенно снизить все виды затрат, но в наибольшей степени – на транспортировку и складирование товара. При этом появляется возможность сокращения издержек, связанных с производством, реализацией и закупками продукции. Использование логистики эффективно, т. к. нестабильность валютных курсов и замедление промышленного роста, с одной стороны, сказываются негативно на объемах торговли белорусских экспортеров, но с другой – способствуют удешевлению логистических цепочек. Влияние логистики на расходы, связанные с продажей товаров, очевидно. В рамках логистического подхода это

издержки по выполнению заказов, включающие затраты на их обработку, перевозку и складирование грузов, управление запасами, упаковку и поддерживающую деятельность (обеспечение запасными частями, послепродажный сервис). Не менее очевидно воздействие логистики на улучшение положения организаций на рынке, что оценивается, как правило, увеличением их доли на нем и во многом зависит от эффективного предложения предприятиями конкурентоспособного уровня обслуживания потребителей. Для продовольственных товаров логистика как активный инструментальный маркетинга играет особенно существенную роль в случае отгрузки скоропортящейся продукции, когда доминирующими факторами служат время отгрузки и скорость перевозки. Это особенно важно для Беларуси, у которой доля сельскохозяйственной продукции составляет свыше 20 % и перед которой стоит задача увеличения экспортных поставок в ближнее и дальнее зарубежье. На рынке инвестиционных товаров важным конкурентным фактором является надежность отгрузки. Она существенна для получения повторных заказов от потребителя или для получения заказов от новых потребителей по рекомендации прежнего заказчика.

Республика Беларусь является связующим звеном между Европой и Азией. Строительство транспортно-логистических центров на пути транспортного коридора позволит увеличить приток валютных поступлений в доходную часть бюджета страны. Внедрение логистики на предприятиях Беларуси будет способствовать повышению конкурентоспособности и предполагается, что последствия принимаемых решений в данной области должны поддаваться измерению в плане их воздействия на функциональные затраты и доходы от продажи товаров. В связи с этим актуализируется задача нахождения способа контроля издержек и показателей, наиболее корректно отражающих связь логистики с основными экономическими и финансовыми индикаторами организации. Для реализации этих задач необходимы нормативно-правовая база соответствующего характера, хорошо налаженные логистическая инфраструктура и учетно-информационная система;

комплексный анализ расходов и доходов структурных подразделений предприятий и всех участников логистической цепи, основанный на применении принципа «миссий» и единой методологии исчисления издержек, а также определение доли прибыли от логистической деятельности в общей прибыли организаций. К сожалению, такая методология в Республике Беларусь еще находится на стадии разработки. Вместе с тем, опыт стран Западной Европы показывает высокую эффективность работы транспортных логистических центров. Так, в Голландии их деятельность приносит 40 % дохода транспортного комплекса, во Франции – 31 % , в Германии – 25 %. В странах Центральной и Восточной Европы эта доля в среднем составляет 30 %.

Логистика способствует повышению эффективности работы организации при соблюдении следующих требований: поддержании связи логистики с корпоративной стратегией, совершенствованию организации движения материальных потоков, поступлении необходимой информации и современная технология ее обработки; эффективное управление трудовыми ресурсами, налаживание тесной взаимосвязи с другими организациями в области выработки стратегии; учет прибыли от логистики в системе финансовых показателей, определение оптимальных уровней качества логистического обслуживания в целях повышения рентабельности, а также тщательная разработка логистических операций.

Внедрение логистики позволит увеличить эффективность внутренних процессов организаций и эффективность работы ее подразделений; снизить издержки и себестоимость продукции; упростить способ нахождения и удержания потенциальных и фактических клиентов соответственно; а также повысить конкурентоспособность предприятия.

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В экономике под логистикой понимается научная и практическая деятельность, связанная с организацией управлением и оптимизацией движения материальных (сырья товаров полуфабрикатов) и сопутствующих (информационного и финансового) потоков от источника сырья до конечного потребителя.

Для управления движением материального потока на предприятии необходимо знать способы воздействия на этот поток:

- выбор транспортного средств выбор оптимального маршрута перевозки;
- определение оптимального уровня запасов на складах выбор количества и территориального расположения складов и оптовых баз;
- определение оптимального размера расфасовки готовой продукции.

Основной целью оптимального управления движением материального потока на предприятии служит повышение конкурентоспособности за счет:

- снижения расходов по продвижению грузов;
- оптимизации запасов на всем пути следования;
- сокращения времени прохождения товаров от первичного источника к потребителю;
- повышения качества сервисного обслуживания потребителей.

Применение логистики объясняется рядом причин, среди которых можно выделить три:

1. Достижение предела эффективности производства вызвало необходимость поиска нетрадиционных путей создания конкурентных преимуществ. Предприниматели стали уделять внимание не только самому товару, но и качеству его поставки. Денежные средства, вложенные в сферу распределения стали влиять на положение поставщика на рынке.

2. Повышение стоимости энергоносителей вынудило искать методы повышения экономичности перевозок потребовались согласованные действия всех участников логистического процесса.

3. Применение и развитие логистики стало возможным благодаря внедрению компьютерных технологий, которые позволили управлять материальными потоками на всех этапах перемещения.

Использование логистической системы на предприятии предусматривает управление всеми операциями как единой деятельностью. Для этого необходимо организовать специальную логистическую службу, которая будет управлять материальным потоком, начиная от формирования договорных отношений с поставками и заканчивая доставкой готовой продукции потребителю:

- планирование и контроль выпуска готовой продукции, планирование транспортных процессов, планирование складской сети, контроль бюджета, информационные системы;

- управление запасами - прогнозирование спроса управление и контроль запасов сырья полуфабрикатов и готового продукта выбор тары и упаковки и др.

Логистическая служба в лице отдела или одного человека должна выполнять следующие функции:

- оперативно - календарное планирование с детальным расписанием выпуска готовой продукции;

- оперативное управление технологическими процессами производства;

- всеобщий контроль качества поддержание стандартов качества продукции и соответствующего сервиса;

- стратегическое и оперативное планирование поставок материальных ресурсов;

- организация внутрипроизводственного складского хозяйства;

- прогнозирование планирование и нормирование расхода в производстве;

-организация работы внутрипроизводственного технологического транспорта;

-контроль и управление запасами на всех уровнях внутрипроизводственной складской системы и в технологическом процессе производства;

-внутрипроизводственное физическое распределение материальных ресурсов и готовой продукции;

-информационное и технологическое обеспечение процессов управления внутрипроизводственными материальными потоками;

-автоматизация и компьютеризация управления материальными (информационными, финансовыми) потоками в производстве.

Перечисленный комплекс задач должен решаться в рамках фирменной логистической стратегии оптимизации управления материальными и сопутствующими им потоками с точки зрения:

-оптимизации (минимизации) уровней всех запасов внутри производственно- технологического цикла и складской системы сокращения времени производственно- технологического цикла;

-уменьшения всех логистических издержек в производстве;

-оптимизации работы внутрифирменного транспортно-складского комплекса.

Сложность внедрения логистической концепции на производстве во многом зависит от сложившейся технологической специализации и в первую очередь в области транспортно-перемещающих работ. Учет издержек предполагает выявление всех вовлеченных в производственный процесс подразделений; определение изменения затрат, вызванного отказом от данного бизнес-процесса; определение расходов, которые могут быть предотвращены, если данный товар не будет изготовлен и доведен до клиента.

Управление материальными потоками должно быть сквозным и координироваться из одного центра. Все логистические операции должны быть полностью взаимосвязанными и взаимозависимыми. Они должны составлять

єдиний процес управління матеріальними, інформаційними та іншими видами потоків, що виникають в виробничому процесі.

Список використаної літератури

1. Анікін, Б.А., Тяпухні А.П. Комерційна логістика навч. М.: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2006.-432 с.
2. Гаджинський, А.М. Логістика: навч. для студ. вузів, навч. По напр. Підгот. "Економіка"/ А.М. Гаджинський 10-е вид., перероб. і доп., 2004 -407с.
3. Логістика навч. Посібник/ 2-е вид., перероб. і доп. Під ред. Б.А.
4. Практикум по логістическому Анікіна. М.: ІНФРА-М, 2003 280 с.

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Маркетинг – общепризнанное направление в создании и реализации фирмами продукции и услуг различного направления. В странах с развитой рыночной экономикой, маркетинговой сфере уделяется большое внимание, поскольку неэффективная маркетинговая система предприятия может привести не только к потерянной прибыли, но и прямым убыткам.

Маркетинг- существует в любой фирме, однако, степень ее развития и эффективности может иметь значительные различия. В организационном отношении в крупных и средних фирмах управляющее звено маркетинга – специальные службы и подразделения. В малой фирме это может быть непосредственно один из руководителей.

Любое предприятие осуществляет свою деятельность не изолированно, а в условиях конкретной внешней среды. Маркетинг является тем инструментом, с помощью которого возможно успешное осуществление рыночной деятельности. Однако в реальной действительности часто оказывается, что предприятие не использует все возможности, предоставляемые маркетингом, мотивируя это нехваткой времени и средств, ненужностью или просто невозможностью в силу складывающихся объективных обстоятельств.

В 1960 г. была предложена модель маркетинга, основой которой стало комбинированное и координированное использование различных инструментов маркетинга (концепция «4Р» Е. Маккарти). Эта модель получила название «маркетинг-микс» (комплексный маркетинг). Согласно этой модели комплекс маркетинга состоит из четырех элементов, каждый из которых в английском

языке начинается с буквы «Р»; продукт (product); цена (price); доведение продукта до потребителя (place); продвижение продукта (promotion).(таблица)

Все элементы комплекса маркетинга взаимосвязаны. Например, функциональные возможности, качество продукта определяют его цену. Каждый потребитель явно или неявно проводит оценку покупаемого продукта по критерию «цена — качество». На объем реализации товара непосредственно влияют средства продвижения и доставки продукта. Для достижения положительного результата необходимо оптимизировать маркетинг-микс.

Современные белорусские промышленные предприятия руководствуются тремя подходами маркетинговой деятельности: плановым, сетевым и подходом, ориентированным на действие. В Республике Беларусь промышленный маркетинг распространяется медленно, но достаточно уверенно.

Маркетинговая деятельность требует больших финансовых затрат, что достаточно сложно в нестабильной экономической ситуации. Однако правильный маркетинговый подход поможет белорусским предприятиям повысить свой рейтинг в сфере международных экономических отношений. Поэтому отдел маркетинга играет немаловажную роль в деятельности предприятия в целом.

Характерной особенностью маркетинга на белорусских предприятиях является слабая аналитическая функция. В нашей стране введены ограничения по перенесению на себестоимость продукции затрат на маркетинг и рекламу: 1,5—7,5% от оборота.

Показатель большинства предприятий не достигает 7,5% от размера дохода. Так как, многие руководители не умеют правильно использовать материальные ресурсы и инструменты маркетинга. Но многие иностранные предприятия, осваивающие белорусский рынок, вкладывают большие деньги в маркетинг.

Например, некоторые иностранные производители в Беларуси вкладывают в развитие брэнда более 50% от себестоимости продукции на протяжении нескольких лет.

Можно сделать вывод, что маркетинг на современных предприятиях – это сложный управленческий процесс, в котором компоненты маркетинговой деятельности – (ассортимент, цена, маркетинговые коммуникации) систематически связываются между собой с внешними условиями предприятия. Так же, нынешние маркетинговые технологии, должны быть включены в стратегию предприятия для дальнейшего его роста и развития.

Еще в октябре 2015 года во время Белорусской транспортной недели, которая включала IX Международную специализированную выставку «Транспорт и логистика-2015», был презентован проект Государственной программы развития логистической системы Республики Беларусь на 2016–2020 годы. Основная задача Программы – удвоить доход от логистической деятельности к 2020 году, активное использование инновационных технологий управления и автоматизации, правовое обеспечение, развитие международного сотрудничества в области логистики, привлечение иностранных инвестиций, увеличение объемов и повышение качества логистических услуг.

В настоящее время разработка поручена НИИ Транстехника. При всем уважении к научным сотрудникам этого учреждения, надо признать, что специалистов и экспертов в области логистики там нет. И это не их вина, а недостатки нашей системы подготовки кадров для логистики.

Какие внешние факторы сдерживают белорусскую логистику? К внешним факторам, сдерживающим развитие логистики в Беларуси, следует отнести:

- дефицит инвестиций в развитие инфраструктуры,
- несформированность рынка 3PL-услуг,
- отсутствие системного интегратора уровня 4PL,
- недостаточную квалификацию персонала, несовершенство законодательства,
- излишнее администрирование таможенного и других видов контроля,
- высокие налоговые и иные издержки.

Перечислим еще несколько важных моментов. Слабая интеграция в международную и европейскую логистические системы существенно ограничивает грузопотоки. Экспортеры свои грузы предпочитают отправлять напрямую, минуя ТЛЦ.

Подготовка логистов в высших учебных заведениях республики была начата в 2005 г. Сегодня обучение ведут Белорусский государственный экономический университет, Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, Международный университет «МИТСО» и его филиалы в Витебске и Гомеле, Полоцкий государственный университет, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, Брестский государственный технический университет. Специальность «Транспортная логистика» (специализация «Автомобильный транспорт») открыта в Белорусском национальном техническом университете, Гродненском государственном университете им. Янки Купалы, Белорусско-Российском университете, Минском инновационном университете.

К сожалению, в Беларуси многие крупные логистические объекты остаются не загруженными на 100%. Отсутствие востребованности пунктов хранения товаров обуславливает и то, что заказчики уже разработали свою логистическую систему или складские помещения не соответствуют современным требованиям. В то же время ввиду снижения арендных ставок сейчас поменять помещение стало проще и выгодней, что приведет к неликвидности старых складов.

Несмотря на это, стоит отметить, что в рейтинге Всемирного банка Doing Business по показателю скорости таможенного оформления Беларусь лидирует среди других государств ЕАЭС. Поэтому, намеченные программы развития могут принести положительный эффект, если будут преодолены многие препятствия в законодательстве и экономической деятельности РБ.

Список использованной литературы

1. Гаджинский, А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Маркетинг, 2001. – 178 с. : ил.

2. Голиков, Е. А. Маркетинг и логистика : учебное пособие / Е. А. Голиков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2000. – 410 с. : ил.

3. Костоглодов, Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. – Москва : ПРИОР, 2000. – 127 с. : ил.

4. Крачковский, А. П. Маркетинг и основы логистики : тексты лекций для студентов химико-технологических и инженерных специальностей / А. П. Крачковский, С. В. Шишло ; Белорусский государственный технологический университет. – Минск : БГТУ, 2012. – 148 с. : ил. – (Учебники БГТУ).

Юхневич Д.А

студент

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

преподаватель кафедры логистики и маркетинга

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Современный мир представлен организациями, в которых осуществляется совместная деятельность людей на основе ее сознательной координации для достижения общих целей. Роль организаций в обществе определяется тем, что они являются генераторами ресурсов, создают полезные для общества блага, способствуют развитию общества и человека. Каждый человек в течение своей жизни так или иначе связан с организациями. Не может быть организации без людей, так и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями. Естественными причинами объединения людей в организации выступают ограниченность индивидуальных ресурсов отдельного человека, в том числе узкоспециализированных знаний, а также сложность применяемых технологий и производимых продуктов.

В связи с тенденциями последнего двадцатилетия деловая среда организаций претерпела существенные изменения, такие как:

- значительное расширение сетей оптовой и розничной торговли;
- уменьшение времени производства в совокупности с увеличением его объемов;
- сокращение жизненного цикла продукта;
- повышение сложности и номенклатуры производимых товаров;
- вытеснение продуктов/услуг массового производства их массовой кастомизацией.

Особенно заметными являются изменения в отраслях, где критически важное значение имеют информационные технологии, быстрый поток информации и новые формы взаимодействия с клиентами. В таких отраслях быстрым темпами наращивается спрос на новейшие решения для «интеллектуальных производств» (англ. Smart Factory) и «интеллектуальных услуг» (англ. Smart Services). В отличие от традиционных, эти решения способны предлагать предприятиям одновременно большую гибкость за большую эффективность в распределении ресурсов. В этом контексте глобальной тенденцией развития мировой промышленности является ее следование к уровню «Industry 4.0» (как высший способ оптимизации производственных процессов) и проникновения информационных технологий во все сферы и аспекты человеческой деятельности.

Движение к «Industry 4.0» и не только, по мнению экспертов, будет происходить на основании четырех технологий: интернет вещей (Internet of Things, IoT), цифровые экосистемы, аналитика больших данных (Data Driven Decision) / Большие данные (Big data) и цифровые платформы. [1]

В дополнение к вышесказанному, 2020 год, с точки зрения цифровых мегатрендов, характеризуется «базовой восьмеркой» технологий, изменяющих нашу жизнь: искусственный интеллект, дополненная реальность, блокчейн, интернет вещей, 3D-печать, виртуальная реальность, роботизация и дроны. Технологии эти, по мнению главы отдела кибербезопасности PricewaterhouseCoopers Гранта Уотерфолла, тотально трансформируют многие отрасли экономики: здравоохранение, энергетику и, в числе первых... логистику! [2]

Вряд ли производители или, в нашем случае участники цепи поставок, отказались бы учитывать и удовлетворять спрос потребителей вовремя, не упускать экономической выгоды и, вообще, чувствовать современный динамический рынок посредством применения киберфизических и автоматизированных систем, которые контролируют физические процессы в режиме реального времени и принимают децентрализованные решения, ведь

это [контролировать спрос] стало возможно делать гораздо проще и эффективнее, но, все нововведения должны быть «для потребителя», то есть синергетический эффект от внедрения данных систем или, точнее, комплекса систем должен в конечном итоге давать такое соотношение цены и качества, которое заинтересует потребителя.

Одним из факторов, способствующих снижению стоимости продукции, является оптимизация и логистических процессов - она не исчерпала свои резервы. Мировой рынок логистики достаточно велик, его стоимость, в 2018 году, оценивалась в 9.25 триллионов долларов США, а логистические затраты (далее - лог. затраты) - важный пункт ведения бизнеса. Если рассматривать глобально, то эта позиция занимает весомую часть ВВП разных стран. В США лог. затраты – это 7,6 % от ВВП (2020); Китай - 14,5% ВВП (2018). Всего в 12 из 50 рассматриваемых стран - более 13% (2018). В Индонезии и Вьетнаме – это более 20% (2018). [3][4]

Существует много споров о том, синонимы ли логистика и управление цепями поставок (УЦП). Согласно консультанту, в области логистики и УЦП, владельцу учебного центра LOGCONSULT Курочкину Д. В УЦП (SCM) – это системный подход к интегрированному планированию и управлению всем потоком информации, материалов и услуг от конечного потребителя через предприятия и склады до поставщиков сырья. Проанализировав, также, комплекс зарубежной литературы, можно прийти к выводу о том, что логистика и есть УЦП; последнее как «наилучшая версия» логистики.

Примечательно, и то, что УЦП включает интеграцию восьми ключевых бизнес-процессов: управления взаимоотношениями с потребителями, обслуживания потребителей, управления спросом, управления выполнением заказов, поддержки производственных процессов, управления снабжением, управления разработкой продукции и ее доведением до коммерческого использования, управления возвратными материальными потоками. [5]

Далее мы будем говорить только об «Управлении цепями поставок 4.0» («Supply chain management 4.0»). Это новый уровень логистической

деятельности, сосредотачивающий в себе взаимодействие самых передовых разработок с приставками нано- и не только, для крепкой связи всех бизнес-процессов, посредством взаимодействия облачных сервисов, обработки больших массивов данных и 3D-моделирования. Это и есть понятие «SCM 4.0» – как наивысшего уровня оптимизации логистических процессов. Также, при изучении материалов встречалось приравнивание данного понятия к «Logistics 4.0»: в основном, в зарубежных блогах о технологиях, а статья европейской консалтинговой компании i-SCOOP «Логистика 4.0 и умное управление цепочками поставок в Индустрии 4.0» (англ. «Logistics 4.0 and smart supply chain management in Industry 4.0») оставила открытым вопрос о взаимосвязи SCM 4.0 и «Industry 4.0». Но об этом чуть позже. [6]

А теперь непосредственно о результатах. По данным исследований международной консалтинговой компании McKinsey & Company, при правильном внедрении SCM 4.0 может помочь достичь следующих целей, а именно:

- Сокращение производственных затрат (англ. Transport and warehousing costs) от 15 до 30%;
- Существенное увеличение качества обслуживания и уменьшение потерянных продаж (англ. Lost sales) от 65 до 75%;
- Снижение складских запасов (англ. Inventories) от 35 до 75%;
- Снижение административных расходов (англ. SC Admin costs) от 50 до 80%. [7]

Немаловажно и то, что SCM 4.0, как система, включает в себе такие характеристики как: цифровое управление; на основании чистой стоимости и данных; в реальном времени; отзывчивая и чувствительная; умная и социальная. А если смотреть на УЦП как на бизнес-процесс, и аккумулируя еще 2 составляющие в виде цифровых технологий и бизнеса, результатом возможно создания цифровой сети поставок (англ. Digital supply networks). Это и есть конечная цель системы, та же цель преследуется и «Industry 4.0»: создание саморегулируемой сети производителей посредством внедрения тех

систем, что указывались выше. Если отмечать более детально, то в глобальных цепях поставок наблюдается нарастающая автоматизация: прогнозирования поставок; производственных процессов на заводах, фабриках, и складах; доставки «последней мили» (Last-mile delivery); автономных грузовиков; смены маршрута поставки клиентом. [8]

Соотнося цели обеих систем и аккумулируя вышесказанное, можно с уверенностью утверждать, что SCM 4.0 есть производная функция от Industry 4.0. К такому же выводу пришел и Джордж Кальво (англ. Jorge Calvo) - профессор операционной стратегии Школы менеджмента Университета GLOBIS в Токио, еще в 2016 году, в презентации «Envisioning SCM 4.0». Он также утверждает, что составляющие SCM 4.0 - это компании, потребители и «связка поставщиков» (constellation of suppliers). А это все формирует Industry 4.0. [9]

Подводя к итогу, можно отметить, переход к Industry 4.0 обуславливает неотвратимость процесса цифровой трансформации процессов всех, без исключения современных предприятий. Относительно развития теории и практики управления цепями поставок - неотвратимой является эволюция традиционных цепей поставок к связанной, умной и высокоэффективной экосистеме цепи поставок (англ. Supply chain ecosystem) и новый концептуальный формат, выраженный в новейшем управленческом подходе SCM 4.0. Тенденции также свидетельствует о том, что логистика перестает быть сопутствующей деятельностью предприятия и становится частью его ценностного предложения. И так как теперь последнее постоянно трансформируется, вынужден намного чаще меняться и дизайн логистической сети. При этом классические подходы в логистике, направленные только на планирование и исполнение операций, просто не успевают за изменениями и начинают тормозить развитие. Структурные изменения логистической отрасли связаны не столько с техническими способами исполнения заказов, сколько с трансформацией процесса принятия решений и скоростью адаптации системы к разнообразным изменениям общей стратегии компании и внешней среды.

Список использованной литературы

1. Индустрия 4.0 [Электронный ресурс] // IT-Enterprise. – Режим доступа: <https://clck.ru/RbFTu>. – Дата доступа: 24.10.2020.
2. Управление цепями поставок в эпоху цифровой трансформации [Электронный ресурс] // Интернет-издание vc.ru. – Режим доступа: <https://vc.ru/transport/78912-upravlenie-cepuyami-postavok-v-epohu-cifrovoy-transformacii>. – Дата доступа: 24.10.2020.
3. Logistics Costs Increase to \$1.63 Trillion in 2019 [Электронный ресурс] // Интернет-издание ttnews.com. – Режим доступа: <https://clck.ru/RbG4f>. – Дата доступа: 24.10.2020.
4. Стоимость мирового рынка логистики в 2018 году составила \$9,25 трлн – DVZ [Электронный ресурс]: Интернет-издание Finanz.ru. Режим доступа: <https://bit.ly/2WJZLwn>. – Дата доступа: 25.10.2020.
5. Логистика и управление цепями поставок: практ. пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 7-16 с.
6. Logistics 4.0 and smart supply chain management in Industry 4.0 [Электронный ресурс]: Интернет-издание i-scoop.eu. Режим доступа: <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/supply-chain-management-scm-logistics>. – Дата доступа: 25.10.2020.
7. Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain [Электронный ресурс]: Интернет-издание mckinsey.com. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain>. – Дата доступа: 25.10.2020.
8. Supply Chain 4.0 in consumer goods [Электронный ресурс]: Интернет-издание mckinsey.com. Режим доступа: <https://clck.ru/RbHDF>. – Дата доступа: 25.10.2020.
9. Envisioning SCM 4.0 [Электронный ресурс]: Интернет-ресурс strategy.org. Режим доступа: <https://clck.ru/RbGrs>. – Дата доступа: 25.10.2020.

Яблонская А. В.

студентка

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск*

Скрипко К.Р.

*преподаватель кафедры логистики и маркетинга
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси*

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЛОГИСТИКИ. СМЕНА ПАРАДИГМ В ЭВОЛЮЦИИ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Термин «логистика», известный до недавнего времени лишь узкому кругу специалистов, получает сегодня широкое распространение. Основная причина этого явления заключается в том, что понятие начало использоваться в экономике.

Логистика как новая научная дисциплина в экономике занимается разработкой методов планирования и управления материальными, финансовыми и информационными потоками на предприятии или в отрасли, а также между отраслями экономики с целью получения наибольшего народнохозяйственного эффекта. В таком значении понятие «логистика» употребляется с 80-х годов. Это понятие многие ученые и практики называют «новым», так как экономика является сферой, к которой ранее этот термин никакого отношения не имел.

Внедрение логистики в экономику обусловлено объективными причинами, требующими от хозяйствующих субъектов сегодня эффективного взаимодействия на стыке сфер производства и обращения.

Вероятность использования логистики в экономике обоснована передовыми достижениями научно-технического прогресса. В результате этого формируются и начинают обширно использоваться различные средства труда для работы с материальными, информационными и финансовыми потоками. Появляется возможность применить оснащение, отвечающее определенным условиям логистических процессов. При этом ключевое значение для

становлення логистики играет компьютеризация управления логистическими процессами.

В прогрессивной экономике есть некоторое количество подходов к выделению рубежей становления логистики.

Первым периодом развития является интеграция транспортно-складского процесса для распределения готовой продукции.

К объективным экономическим факторам, ускорившим развитие логистики на этапе становления в 60-е годы XX века, относятся: усиление внимания к покупателям; возникновение большого числа конкурентных продуктов, методов лучшего обслуживания потребителей; переход к рынку покупателя, что собственно принудило находить новые пути координации спроса и предложения, а также методов лучшего обслуживания потребителей. Увеличение разнообразия продуктов привело к значительному возрастанию расходов на создание и поддержание запасов в системах распределения, что потребовало поиска новых путей снижения данных затрат.

На данном рубеже приходит осознание и формулирование главной концепции общих расходов в физическом распределении. Смысл ее заключается в следующем: можно таким образом перегруппировать затраты в распределении готовой продукции, что их общий уровень при продвижении товаров от производителя к потребителю уменьшится.

Логистический подход первоначально был использован в сфере обращения, охватив на этапе становления организацию хранения и транспортировки готовой продукции. Транспорт и склад, прежде связанные лишь операциями погрузки и разгрузки, начинают работать на один экономический результат по единому графику и по единой согласованной технологии, то есть начинают совместно решаться задачи организации транспортно-складского процесса.

Данный период характеризуется наименее совершенной формой логистического управления. Система управления действует по принципу непосредственного реагирования на ежедневные колебания спроса и сбоев в

процессе распределения продукции. Задачи оптимизации физического распределения продукции решались и раньше. Например, оптимизировались частота и размер поставляемых партий; размещение и функционирование складов; транспортные маршруты и графики и т. д. Однако традиционно эти задачи решались обособленно, что не могло обеспечить значительного системного эффекта. Совместное решение отдельных задач по управлению материальным потоком, предпринятое на этапе становления, оказалось намного сложнее их обособленного решения, потребовало иных методов, иной подготовки специалистов, использования вычислительной техники и специализированного программного обеспечения.

Следующим этапом становления логистики является интеграция производственных, складских и транспортных процессов.

Отличительной особенностью 1970-х годов стало повышение конкурентности на фоне нехватки высококачественных сырьевых ресурсов (энергетический кризис). Предшествующий рост инвестиций в средства производства сменился относительной стабилизацией. При этом значительно выросли логистические затраты, а также стоимость физического распределения. Главной задачей большинства предприятий стало рациональное использование сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий. Ресурсный фактор (снижение энергоемкости и материалоемкости продукции) стал основным в конкурентной борьбе.

На этапе развития, производство, складское и транспортное хозяйства предприятий начали работать как единый слаженный механизм: происходило управление потоком производимых товаров от производственной линии до конечного потребителя.

С одной стороны данный этап характеризуется распространением логистической системы, а с другой стороны для большинства фирм логистический подход еще не стал очевидным. Дополнительные трудности создавали системы бухучета, не приспособленные для выделения и контроля составляющих логистических издержек и оценки результатов.

На данном этапе логистическое управление стало охватывать производство, чему способствовало появление компьютерных систем контроля и управления производством, внедрение и развитие автоматизированных систем управления технологическими процессами и производственными подразделениями. Широкое распространение получило использование компьютеров для сбора информации и контроля за логистическими процессами.

К концу 1970-х годов на Западе завершилась так называемая «тарно-упаковочная» революция, которая коренным образом изменила набор операций, организацию, техническое и технологическое обеспечение складского процесса.

Третий этап интеграции – интеграция производственных, складских и транспортных процессов, включающих работу с сырьем и готовой продукцией.

В 1980-е годы произошли изменения в государственном регулировании инфраструктуры экономики; повсеместное распространение философии всеобщего управления качеством; структурные изменения в организациях бизнеса. Произошел бурный рост партнерства и стратегических союзов в бизнесе, в области оказания специализированных услуг на транспорте, в оптовой торговле и распределении, которые сменили предшествующую практику недоверия, подозрительности и ожесточенной конкуренции.

Пришло понимание, что наряду с материальным потоком необходимо управлять сервисными потоками (услугами) и сопутствующими информационным и финансовым потоками.

Получила повсеместное распространение концепция всеобщего управления качеством, которая произвела переворот в теории и практике менеджмента. Концепция всеобщего управления качеством – это управленческий подход, ставящий в центр внимания задачу повышения качества и основанный на участии в решении этой задачи всех членов организации на всех стадиях производства и продвижения продукции (услуг).

Этап интеграции характеризуется объединением логистических функций фирмы и ее логистических партнеров в так называемую полную логистическую цепь, включающую закупку – производство – распределение и продажу. Логистическое управление стало осуществляться не по принципу непосредственного реагирования, а на основе долгосрочного планирования.

Произошла революция в информационных технологиях и внедрение персональных компьютеров. На базе персональных компьютеров были созданы автоматизированные рабочие места. Программное обеспечение позволило использовать персональные компьютеры в интерактивных процедурах интегрированного логистического менеджмента от закупок материалов до распределения и продаж готовой продукции.

Четвертым этапом будет глобализации.

В 1990-е годы концепция логистики, ключевым положением которой является необходимость интеграции, была признана большинством участников цепей снабжения, производства и распределения. Появились фундаментальные изменения в организации и управлении рыночными процессами во всей мировой экономике. Компании стали осуществлять свою деятельность не только на региональном или национальном уровнях, но и на глобальном.

Началась глобализация мировой экономики. В связи с глобализацией мировой экономики усилилась потребность в привлечении «третьих участников» – таможенных и экспедиционных агентств, банков. Появилась технология электронной почты, получил развитие электронный бизнес. Широкое распространение получили электронные закупки. Электронная торговля стала происходить как между различными фирмами (B2B – business-to-business), например, поставщиком и производителем, так и между электронными фирмами и конечными потребителями (B2C – business-to-customer). Для поддержки электронного обмена данными были разработаны технологии кодирования товара в виде штрихового кода или магнитной полоски, а также электронный перевод денежных средств.

Современный этап развития логистики (2000-е годы) определяют два основных фактора: глобализация мировой экономики и глобальная научно-техническая революция, которые порождают новые потребности клиентов в логистических услугах и разнообразные формы их удовлетворения.

Список использованных источников

1. Курочкин Д. В., Логистика и управление цепями поставок // – Минск: Альфа-книга, 2016 – 784 с.
2. Транспортный информационно-логистический портал // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://logistika.uz/> – Дата доступа: 25.10.2020.
3. Электронная логистика // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elogistic.by/> – Дата доступа: 25.10.2020.
4. Щербаков В. В. и др., Логистика и управление цепями поставок // – учебник, Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЗЧК АВТОРІВ

ПІБ	Сторінки	ПІБ	Сторінки
Buganov O.	247-250	Dubinina M.	247-250
Dumanska I. Yu.	313-317	Gurova Darya D.	263-267
Kravchenko S.A.	162-164	Malik L.N.	162-164
Posternak I. M.	193-197	Posternak S. A.	193-197
Rusanjuk V.V.	203-205	Tarasenko A. V.	237-240
Trum O.	247-250	Tsviliy Sergiy M.	263-267
Vasilik S. K.	237-240	Августова О.О.	108-112
Ажаман І. А.	9-12	Алексєєнко І.І.	13-17
Байструк О. В.	198-202	Балакін А. С.	126-129
Білега О.В.	18-21 22-25	Бочарова Н.О.	37-41
Вашковская М. С.	85-89	Ващенко В.В.	26-27
Величко М.І.	28-31	Вернігорова Н. В.	32-36
Вікторова В.С.	37-41	Власенко Т.В.	42-43
Вовк В. В.	72-75	Гаєвська А.Ю.	304-307
Ганько А.А.	44-48	Гідзула В.	251-254
Гой В. В.	49-50	Голуб М.В.	51-53
Горблюк С.А.	54-56	Гребенчак І.О.	57-60
Громова О.О.	61-64	Гронська М.В.	9-12
Гузій А. В.	65-68	Гузій Т. В.	69-71
Дацинской М.С.	308-312	Дога В. С.	9-12
Долбнєва Д. В.	72-75	Єсауленко В.А.	76-79
Жмай А. В.	80-84 85-89 90-94 95-99	Жукевич О. М.	105-107
Жуменок Н.А.	318-320	Загородня Ю. В.	321-323
Задорожна Р.П.	100-104	Запухляк В. М.	28-31
Запша Г.М.	206-209	Захарченко О.В.	134-138
Знамеровська А. О.	105-107	Іскра В.В.	108-112
Кармазіна Л.П.	113-115	Качала С. В.	65-68 69-71
Качур М.О.	116-120	Кірічок С.І.	149-152
Книш І. В.	121-125	Ковальська Н. В.	277-279
Ковшун Н.Е.	126-129	Козачок Н. М.	130-133
Колодинський С.Б.	134-138	Косач І.А.	139-141
Кохан М.О.	157-161	Коцупей Д.О.	255-259

ПІБ	Сторінки	ПІБ	Сторінки
Краля В.Г.	76-79 113-115 301-303	Крикунова А.Л.	188-192
Кухарчук А.М.	285-287	Куценко А.	241-243
Кучер Л. Ю.	142-145	Латкіна С.А.	146-148
Лебединець К. В.	268-272	Лелюк С.В.	13-17
Ловчая В.И.	324-326	Лойко В.А.	327-331
Лось В.О.	149-152	Луганський Є.М.	153-156
Мазур А.В.	157-161	Махортов Ю.О.	165-169
Мещеряков В.Є.	180-183	Михальчишина Л. Г.	170-174
Москалевич Г.Н.	175-179	Набієва Д.С.	165-169
Новоселець А.І.	180-183	Остапюк О.В.	146-148
Пархаєва Н. В.	244-246	Пархаєван Н.В.	304-307
Петрищенко Н.А.	184-187	Подольська О.В.	188-192
Приступлюк Б.О.	18-21	Пукалова К.О.	260-262
Радионова Л.О.	198-202	Рахими А. М.	90-94
Саваріна І.П.	57-60	Савула С.В.	188-192
Сахацький М.М.	206-209	Сахацький М.П.	206-209
Сахацький П.М.	153-156	Серман В.К.	206-209
Сидлярович Д.А.	210-215	Стецюк Є. В.	220-222
Скрипко К.Р.	44-48 116-120 210-215 216-219 308-312 318-320 327-331 332-334 335-338 339-343 344-349 350-355	Сторожилов П. М.	223-226
Сторожилов Г.М.	223-226	Ступак Л.Р.	22-25
Сторожилова У. Л.	223-226	Судакова О. І.	232-236
Ступницька М.О.	227-231	Телічко Н.А.	165-169 241-243
Тимченко Д. А.	244-246	Унтілов А.О.	184-187
Фасолько Т. М.	251-254 255-259	Филатова М. А.	95-99
Фроленкова Н.А.	220-222	Фроленкова Н. А.	227-231
Химич І. Г.	49-50	Христофорова О.М.	260-262
Чайковська І.І.	291-295	Чикалова А. С.	268-272

ПІБ	Сторінки	ПІБ	Сторінки
Чорна Л. В.	273-276	Чуєшов В. Д.	232-236
Ширяєва Н. Ю.	277-279 280-284	Щедріна М.А.	285-287
Юричина І.А.	52-53 296-300	Юхневич Д.А	334-339
Юхно А.С.	288-290	Яблонская А. В.	350-355
Якобчук Н.С.	291-295 296-300	Ямбих Ю.А.	301-303