



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
POLYTECHNIC IN ROŽEGA, CROATIA  
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА  
АРХІТЕКТУРИ**

---

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

**МАТЕРІАЛИ**

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

21-22 жовтня 2021 р.

*Одеська державна академія будівництва та архітектури,  
кафедра менеджменту і маркетингу,  
м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4*

## **ОРГАНІЗАТОРИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
POLYTECHNIC IN ROŽEGA, CROATIA  
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**

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

Редактор:  
**Ажаман І. А.**, 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 XII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців,  
магістрантів, аспірантів та науковців. – Одеса: ОДАБА. 2021. – 267с.

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 № 3 від 28 жовтня 2021 р.

**ISBN 978-617-7900-480**

**УДК 005.8**

## ЗМІСТ

<i>Алексеевко М. Д.</i> <i>ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....</i>	<i>8</i>
<i>Alekseyenko L., Tulai O.</i> <i>AFFORDABLE HOUSING FOR INTERNALLY DISPLACED PERSONS: PROJECT APPROACH AND THE PRIORITIES FOR INVESTMENT .....</i>	<i>12</i>
<i>Balaziuk O.Yu., Sysoieva I.M.</i> <i>AGILE METHODOLOGY FOR SOFTWARE DEVELOPMENT PROJECTS.....</i>	<i>17</i>
<i>Барішевська І.В., Мельник О.І.</i> <i>РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ПРИ ВИКОРИСТАННІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ .....</i>	<i>22</i>
<i>Бедрій Д.І., Семко І.Б.</i> <i>ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОЄКТІВ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ .....</i>	<i>26</i>
<i>Білега О.В., Приступлюк Б.О.</i> <i>ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВІМ-ТЕХНОЛОГІЙ В ПРАКТИКУ МОДЕЛЮВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ.....</i>	<i>31</i>
<i>Білоконь А.І., Коцюба Т.В.</i> <i>ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НА ОСНОВІ ЄДИНОЇ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ.....</i>	<i>36</i>
<i>Буячок Д. В., Сидор Г. В.</i> <i>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ У ФАХОВІЙ ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО МАГІСТЕРСЬКОГО РІВНЯ.....</i>	<i>43</i>
<i>Галюк І. Б., Андрійович М. О.</i> <i>КОМУНІКАЦІЙНИЙ СУПРОВІД РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЄКТІВ.....</i>	<i>48</i>
<i>Глинська А. Є., Яник Я. О.</i> <i>ІНТЕГРОВАНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ: ПРІОРИТЕТИ ТА ОБМЕЖЕННЯ .....</i>	<i>50</i>
<i>Голубенко Є. Г., Ажаман І.А., Гронська М.В.</i> <i>ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ОБІГУ ДОКУМЕНТІВ НА ПРИКЛАДІ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ</i>	<i>56</i>
<i>Діденко К.Є., Волкова С.А.</i> <i>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ.....</i>	<i>60</i>

<i>Жмай А.В.</i> РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ .....	62
<i>Zhmai A. V., Alekseenko E. S., Karavayeva T.</i> THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	67
<i>Жмай А.В., Петренко Е. А.</i> ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: УКРАИНСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ .....	71
<i>Жмай А. В., Филатова М. А.</i> ЭТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРИМЕНЕНИЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГА .....	76
<i>Запша Г.М., Сахацький М.М., Лі Вей</i> ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	82
<i>Значек Р.Р., Бахчиванжи Л.А., Євтушок О.В.</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ PR-ТЕХНОЛОГІЇ ТА РЕКЛАМИ В ІНТЕРНЕТІ.....	87
<i>Зубар І. В., Чаплінська А. О.</i> INTERNET-МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ.....	90
<i>Козловська С.Г., Легенька І.О.</i> КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	95
<i>Колісніченко Н. М.</i> СУЧАСНІ КОМУНІКАТИВНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДРАМИ ПРОЄКТУ .....	98
<i>Kravchenko S.A.</i> RISK-FOCUSED ANTI-CRISIS DESIGN MANAGEMENT OF NATIONAL PROJECTS .....	102
<i>Kravchenko S.A., Malik L.N.</i> DESIGN MANAGEMENT BY WORKING OUT OF INNOVATIVE STRATEGY HI-TECH BUSINESS.....	107
<i>Крамський С.О.</i> СУТНІСТЬ AGILE МЕТОДОЛОГІЇ ТА AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЄКТІВ .....	111
<i>Кузнєцова Т.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ КАРАНТИНУ ....	118

<i>Левицький Д.В., Педько І.А.</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В БУДІВНИЦТВІ .....	123
<i>Македон В.В.</i> МОДЕЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В БУДІВЕЛЬНОМУ ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	126
<i>Malik L.N.</i> FEATURES OF USE OF DESIGN MANAGEMENT IN MODERN REALITIES OF BUSINESS.....	131
<i>Мартиненко В.Ф.</i> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ПРЕВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	135
<i>Махортов Ю. О., Телічко Н. А., Дідур Г.І.</i> ПРОЕКТНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК.....	141
<i>Мельничук О.І., Левіна-Костюк М. О., Лівінський А. І.</i> ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	144
<i>Ovetska O. V., Oveckiy S. O.</i> MAIN TRENDS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY.....	149
<i>Олійник Н.М., Макаренко С.М., Аждаров Р.М.</i> УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ МАРКЕТИНГУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ ...	153
<i>Петрищенко Н.А., Унтілов А.О., Трояненко П.А.</i> ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	157
<i>Плетинюк М. В., Ажаман І.А.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ» .....	161
<i>Поваляєва В.С., Гронська М.В.</i> УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	165
<i>Posternak I. M., Posternak S. A., Posternak A.S.</i> OPERATIONAL MANAGEMENT OF A COMPLEX URBAN DEVELOPMENT ENERGY RECONSTRUCTION.....	170

<i>Пушціна Н.В., Ажаман І.А.</i> ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ.....	176
<i>Савченко Т.В., Каюха Є.В.</i> ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ «ІС: ПІДПРИЄМСВО: МАЛИЙ БІЗНЕС» і «ONEBOX» .....	181
<i>Сахацький М.П., Кривчиков В. М., Сахацький П. М.</i> МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	185
<i>Сніговський В.О., Ажаман І.А.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНОО ПІДПРИЄМСТВА .....	190
<i>Станьковська І. М.</i> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ .....	193
<i>Стенгач О. В., Ажаман І.А., Жидков О.І.</i> ПРОЄКТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАЙ-ТЕК-БУД».....	196
<i>Стешенко О.Д.</i> РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ТРАНСПОРТНОМУ БІДІВНИЦТВІ .....	200
<i>Ульченко Ю. С.</i> ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ .....	204
<i>Хіля А.В.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧИМИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ .....	210
<i>Хмарюк П.А., Ажаман І.А.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ» .....	214
<i>Худа В. І., Долішня Т. І.</i> ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ .....	219
<i>Худавердієва В.А.</i> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ .....	222

<i>Худавердієва В.А., Нагорний І.С.</i> <i>ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ</i> <i>ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ .....</i>	<i>227</i>
<i>Худавердієва В.А., Найдьонова М.І.</i> <i>ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕФЕКТИВНОЇ</i> <i>УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ .....</i>	<i>233</i>
<i>Чернявська І.М., Петрова В.О.</i> <i>ЗАСТОСУВАННЯ СТРУКТУРНОГО АНАЛІЗУ НА ЕТАПІ ІНІЦІАЦІЇ РОБІТ</i> <i>НАД ПРОЄКТОМ.....</i>	<i>239</i>
<i>Ширяєва Н. Ю.</i> <i>ПРОБЛЕМИ ТА ЗАВДАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ</i> <i>ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ .....</i>	<i>243</i>
<i>Ширяєва Н. Ю., Чибисов В., Касянов П., Ата Махмут Есат</i> <i>ОБЗОР ПРОЕКТНЫХ ИННОВАЦИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ .....</i>	<i>247</i>
<i>Шукліна В.В., Грибков Д.Ю.</i> <i>ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РОЗПОДІЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ</i> <i>ПІДПРИЄМСТВА.....</i>	<i>250</i>
<i>Шукліна В.В., Бобошко А.Т.</i> <i>ПОПУЛЯРНІСТЬ ПРОФЕСІЇ МАРКЕТОЛОГА НА СУЧАСНОМУ РИНКУ</i> <i>ПРАЦІ .....</i>	<i>255</i>
<i>Шукліна В. В., Маслов Д. Т.</i> <i>РОЗВИТОК «SOFT SKILLS» СТУДЕНТА ЯК ЧИННИК</i> <i>ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МАЙБУТНЬОГО МАРКЕТОЛОГА.....</i>	<i>259</i>
<i>Shutenko T.</i> <i>THE ROLE OF INVENTORY SIMULATION MODELS FOR SUPPLY CHAIN</i> <i>DEVELOPMENT .....</i>	<i>264</i>
<i>АЛФАВІТНИЙ ПОКАЗЧИК: .....</i>	<i>266</i>

*Алексєєнко М. Д.*

*д. е. н., професор*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Державотворення потребує формування стабільної і саморегульованої економічної системи. Національні економічні інтереси, пріоритети та цілі мають сприяти забезпеченню стійкого економічного зростання і якості життя. Цьому сприяє реалізація великих національних проєктів, що відповідає стандартам розвинутих країн. Їх реалізація сприяє досягненню цілей економічної політики – стимулювання розвитку економіки, стримування інфляційних процесів та недопущення зниження рівня життя населення. Фінансові експерти визначають, що більшість економічних реформ супроводжується опортуністичною поведінкою та ігноруванням національних інтересів, що перешкоджає структурним трансформаціям економіки і відповідно розвитку [1].

В ринковій економіці конкуренція є природним і об'єктивно існуючим явищем. Поділяємо точку зору, що поняття "банківська конкуренція" є досить умовним [2, с. 58-61], тому що суб'єктами діяльності ринку банківських послуг виступають не тільки банки, а й небанківські кредитно-фінансові установи, нефінансові організації. Тому варто відстежувати як індивідуальну конкуренцію, так і групову конкуренцію, при якій конкурують групи кредитних інститутів.

Сучасні методологічні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності банків через управління проєктами потребують визначення координат центральним банком. Національний банк вперше в дороговказі з монетарної політики підкреслив важливість розвитку екологічних, соціальних та управлінських аспектів, які сприятимуть



становленню в Україні потужної “зеленої” економіки за зразком провідних європейських країн. Це в довгостроковій перспективі матиме суттєвий вплив на роботу трансмісійного механізму монетарної політики, розвиток фінансової системи та економіки України. Відповідно до Основних засад грошово-кредитної політики на 2022 рік і середньострокову перспективу Національний банк буде проводити політику таргетування інфляції для досягнення та забезпечення цінової стабільності; підтримувати темпи приросту цін у середньостроковій перспективі на рівні 5%; застосовувати облікову ставку як основний інструмент монетарної політики [3].

Україна успішно розбудовує інноваційну екосистему і імплементує спільні проекти, зокрема щодо створення Національного навчального центру інтелектуальної власності в Україні, національної мережі Центрів підтримки технологій та інновацій в Україні, приєднання до платформи обміну даними “WIPO-Alert”. На 62-й серії засідань асамблей держав – членів Всесвітньої організації інтелектуальної власності зазначалося, що в Україні відбувається реформування державної системи інтелектуальної власності, зокрема актуалізується розвиток індустриальних парків в Україні з огляду на новий закон [4], який нещодавно прийнято в Україні [5]. Одним із ключових аспектів діяльності індустриальних парків є належний захист інтелектуальної власності інвесторів.

Управління проектами потребує узгодження антикорупційної комплаєнс програми доброчесності, кодексу етики та поведінки. Так, запровадження Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та ЄБРР щодо запобігання корупції та сприяння прозору та ефективному управлінню в державному секторі дає змогу Укравтодору та ЄБРР перейти до наступної стадії співробітництва в рамках програми кредитування "Дорожні Коридори України" на суму 450 млн євро. У перспективі це сприятиме подоланню корупційних ризиків і запровадженню ефективних механізмів функціонування державного сектору.

Для реалізації перспективних проєктів передбачено деякі стимули, наприклад для індустріальних парків передбачається повна або часткова компенсація відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустріальних парків. Крім того, дозволено розміщувати в індустріальному парку проєкти, спрямовані на стимулювання економічного зростання громад. За Програмою 5-7-9 бізнесу банки-учасники видали 25 179 кредитів на загальну суму 66,2 млрд грн; з них майже 21,8 млрд грн – рефінансування попередньо отриманих позик; 8,2 млрд грн підприємці отримали на капітальні інвестиції та 35,9 млрд грн в якості антикризових кредитів на поповнення оборотних коштів [6]. Учасниками програми є представники сільського господарства (44%), торгівлі та виробництва (26%) та промислової переробки (17%). Фонд розвитку підприємництва уклав угоди про співробітництво з 39 банками (Укргазбанк, Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк та ін.).

Підсумовуючи зазначимо, нова макроекономічна нестабільність внесла значні зміни в розвиток національної економіки, тому подальші наукові дослідження реалізації інвестиційних проєктів з модернізації наявної інфраструктури і підприємств є актуальними у контексті підвищення конкурентоспроможності банків і забезпечення ліквідності банківської системи.

### **Список використаних джерел**

1. Anil Ari, Gabor Pula. Assessing the Macroeconomic Impact of Structural Reforms in Ukraine. Working Paper. No. 2021/100. June April 23, 2021. 21 p.
2. Руда О. Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 58-61.
3. Рада НБУ ухвалила Основні засади грошово-кредитної політики на 2022 рік і середньострокову перспективу. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-nbu-uhvalila-osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki-na-2022-rik-i-serednostrokovu-perspektivu> (дата звернення: 16.10.2021).

4. Про індустріальні парки: Закон України від № 5018-VI від 21.06.2012 року (із змінами та доповненнями № 1710-IX від 07.09.2021 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 16.10.2021).
5. Підписано Меморандум взаєморозуміння між Міністерством економіки України та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidpisano-memorandum-vzayemorozuminnya-mizh-minekonomiki-ukrayini-ta-vseshvitnoyu-organizaciyeyu-intelektualnoyi-vlasnosti> (дата звернення: 16.10.2021).
6. За Програмою 5-7-9 бізнесу вже видано кредитів на 66,2 млрд грн. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=30336112-8cc8-4273-8b0e-05549c40604d&title=ZaProgramoiu5-7-9-BiznesuVzheVidanoKreditivNa66-2-MlrdGrn> (дата звернення: 18.10.2021).

*Alekseyenko Lyudmyla*

*Dr. of Econ., Professor*

*Ivano-Frankivsk Research and Development Institute of Management,  
West Ukrainian National University*

*Tulai Oksana*

*Dr. of Econ., Professor*

*West Ukrainian National University*

## **AFFORDABLE HOUSING FOR INTERNALLY DISPLACED PERSONS: PROJECT APPROACH AND THE PRIORITIES FOR INVESTMENT**

Global trends in the residential real estate market show that investors prefer financial instruments with positive financial indicators and invest in the real estate sector with the prospect of income growth. Most investors use the so-called "point approach" when choosing objects of investment in the residential real estate market instead of forming a mortgage portfolio by economic sector. The financial aspect is important, which should take into account the consistency of the strategy and tactics of mortgage activities of banks and construction companies; openness of procedures and publicity of control over the process of providing affordable housing for internally displaced persons; cheapening of banking mortgage services and products due to the attraction of mortgage resources and their availability for the majority of internally displaced persons.

The formation of the segment of affordable housing for internally displaced persons should be studied in the context of the implementation of important for society strategic socio-economic processes and reduction of social tensions in society. As of July 6, 2021, there are 1473650 internally displaced persons in Ukraine. Internally displaced persons are people who left their homes to escape danger, but did not cross the international border, but remained in their home country [1]. These individuals are under the legal protection of their government and retain all rights and protections under international human rights law. The housing problem is particularly difficult, so internally displaced persons are assigned housing subsidies, temporary housing funds are formed for them, and regulations are adopted to obtain affordable housing [2].

Taking into account the project approach and using empirical and economic-statistical methods, we found that the volume of affordable housing is particularly affected by the volume of investment in housing construction per capita, per capita income and actual housing prices, taking into account the level of administrative-territorial units [3, pp. 101-113]. This allowed, based on the results of multiple linear regression analysis, to build a three-dimensional graph of the dependence of household incomes, the volume of investment in housing construction per capita and the volume of commissioned housing per capita. To study the density of the relationship between indicators that reveal the state and sources of funding for the housing industry, and a set of criteria that in some way characterize the supply in the housing market, the method of canonical correlations was used.

In Ukraine, banks are the main participants in providing mortgage loans to the population (internally displaced persons). In the second quarter of 2021, Ukrainian banks issued 2,839 mortgage loans worth almost UAH 2.3 billion, and in the first half of the year – 4,652 mortgage loans totaling over UAH 3.6 billion. Compared to the first half of 2020, the volume of new mortgage lending increased 2.5 times in the number of agreements and 3.4 times in monetary terms [4]. The volume of mortgage loans granted to households is growing and loans for the purchase of housing on the secondary real estate market have further strengthened their advantage: in June 2021 their share exceeded 90% of all mortgage loans granted both in terms of number of contracts and money. Note that the mortgage market remains very concentrated, as the five most active banks have concluded 90% of new transactions. The weighted average effective mortgage rate in June was 17.3% in the primary market and 13.2% in the secondary market.

The strategy for the development of the segment of affordable housing for internally displaced persons in conditions of permanent financial uncertainty requires: first, state regulation and support at the legislative level of housing investment using intellectual property principles, the ability to implement original ideas in popular financial technologies and services. It is worth using the information and

communication network of banking mortgage services based on 5G technology, as well as take into account the features of mortgage lending (regulatory framework, conservative corporate culture of banks).

Second, take into account current trends in the securitization of the residential real estate market, the use of various technologies, schemes, forms and types of securities in the implementation of mortgage lending for affordable housing for internally displaced persons. We believe that it is advisable to take into account the dual nature of innovation in lending for residential real estate, because for financial institutions financial innovations are tools for optimizing financial flows, and in the applied sense these innovations cause an increase in residential real estate market. IMF financial experts recognize that financial services help to find productive use of money, but the development and use of new financial instruments can lead to unexpected results [5, pp. 30-33].

Third, a development bank should be established in Ukraine, as such financial institutions play an important role in countries with economies in transition. According to their functional purpose, development banks play the role of state-owned banks of a special type. In particular, A. Hrytsenko proposes to create state-public non-profit development institutions that could, using budget funds and refinancing of the central bank, provide coordinated funding for the mobilization of material resources and monetization of basic needs of society [6, p. 12].

Affordable housing is a social attribute of the state, so the use of market instruments to increase the competitiveness of participants in the residential real estate market is no longer enough, in particular to attract investment in housing infrastructure. In the future, the creation of a development bank allows using some of the resources raised to increase housing affordability and expand the segment of microcredit for mortgage housing, which will help intensify housing construction and related industries.

Summing up, we note that the problem of access to relatively cheap financial and mortgage resources has become particularly acute in a pandemic [7; 8, pp. 4-15].

The need to provide social housing to low-income people or new groups in need of social protection and housing improvement should be tailored to the priority of investment. Taking into account the project approach, the main criteria for developing and placing investments in affordable housing include the following: changing the organizational structure of business processes of housing lending, affordability and standardization of mortgage services, universality and adaptability of mortgage technologies, targeting customers (internally displaced persons).

### References

1. Внутрішньо переміщені особи. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> (дата звернення: 17.10.2021).
2. Про затвердження Порядку формування фондів житла для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб і Порядку надання в тимчасове користування житлових приміщень з фондів житла для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 червня 2019 р. № 582 (із змінами і доповненнями від 23 грудня 2020 року № 1311). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP190582?an=1> (дата звернення: 17.10.2021).
3. Alekseyenko Lyudmyla, Tulai Oksana, Petrushenko Yuriy, Kuznietsov Andriy, Derkash Julia. Affordable housing for internally displaced persons: the priorities for investment and development in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. 18(1). P. 101-113.
4. За перше півріччя 2021 року банки видали понад 3,6 млрд грн нової іпотеки – результати опитування. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-pershe-pivrichchya-2021-roku-banki-vidali-ponad-36-mlrd-grn-novoyi-ipoteki--rezultati-opituvannya> (дата звернення: 16.10.2021).
5. Классенс С., Кёсе М. Айхан, Терронес Марко Э. Колебания на финансовых рынках. *Финансы&развитие*. 2011. Март. С. 30–33.

6. Гриценко А. Системна криза як наслідок базової деструкції економіки України і шляхи її подолання. Вісник Національного банку України. 2014. № 5. С. 8–12.
7. Kaufman Martin, Leigh Daniel How the Pandemic Widened Global Current Account Balances. URL: <https://blogs.imf.org/2021/08/02/how-the-pandemic-widened-global-current-account-balances/> (дата звернення: 17.10.2021).
8. Krysovatyu A., Zvarych R., Zvarych I., Krysovatyu I., Krysovata K. Methodological architectonics of inclusive circular economy for eco-security of society under pandemic. *Economic Annals-XXI*. 2020. 184(7-8). P. 4-15. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V184-01>.



**Balaziuk O.Yu.**

*PhD in economics, associate professor of Economics,  
Vinnytsia training and research institute of economics WUNU.*

**Sysoieva I.M.**

*PhD in economics, associate professor of Economics,  
Vinnytsia training and research institute of economics WUNU.*

## **AGILE METHODOLOGY FOR SOFTWARE DEVELOPMENT PROJECTS**

The investments into software development growing and developer teams are using new methods of production such as Agile methodologies, the conventional accounting principles fail to meet new challenges. Software development is a quite dynamic sphere employing innovative approaches to management, while the main accounting principles in this sphere rely on the fact that software development is maintained in a linear way and passes certain phases. Software development employing Agile approach has numerous advantages including centering on clients' needs, reducing risks and costs, providing a transparent process.

Project management dates back to the 1970s. Since the very beginning of the methodological development in this sphere, a waterfall model and its interpretations have dominated. Starting from the 1990s, the IT market underwent dramatic changes few big projects for large-scale clients changed into a great number of small-scale or medium-scale projects for all business spheres. Together with accelerating business changes, these causes became the main factors of establishing a flexible or adaptable Agile-methodology of project management [1]. The analysis of the scientific works shows that the issue of developing and implementing Agile-methodology is in the centre of scientific attention. It was studied by J.Sazzerland, M. Cohn [1], R. P. Bouray, G. E. Richards [2], R. Srinivasan, T. Quan, P.Reed [3], D. Greening [4]. Ukraine has also findings in practical implementation of Agile methodology into the process of software development, but little is said about theoretical developments and integration of this approach into project management.

For the recent years IT companies have been introducing Agile methodologies with the accent on integrative and gradual software development. Agile methodology

of software development has a lot of advantages:

- special focus on clients' needs;
- constant communications with clients;
- reducing risks;
- reducing costs;
- maintaining greater transparency of development process etc. Fig. 3.

However, for the companies using Agile-methodology accounting may become a complicated task. The existing accounting principles are meant for long-term and phase software development, and are not adjusted to flexible management and rapid advance.

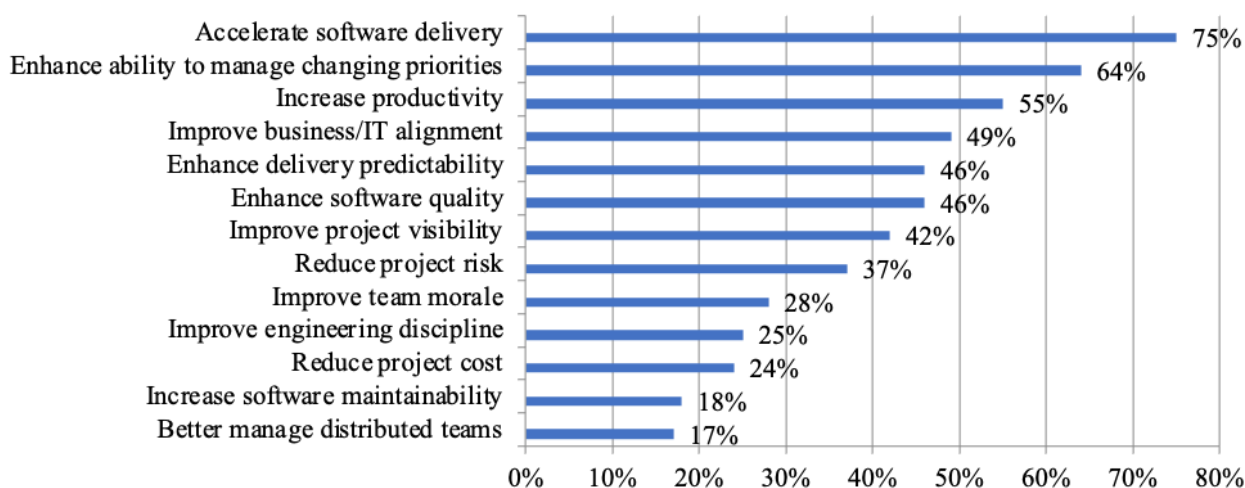


Fig. 1. Reasons for Adopting Agile

The source: made up by the author's on the data [7]

The popularity of this methodology among the world leading companies is proved by the survey data produced by the companies "VersionOne" [1], Fig.2. 79% of the surveyed companies have experience of working with Agile- methodology.

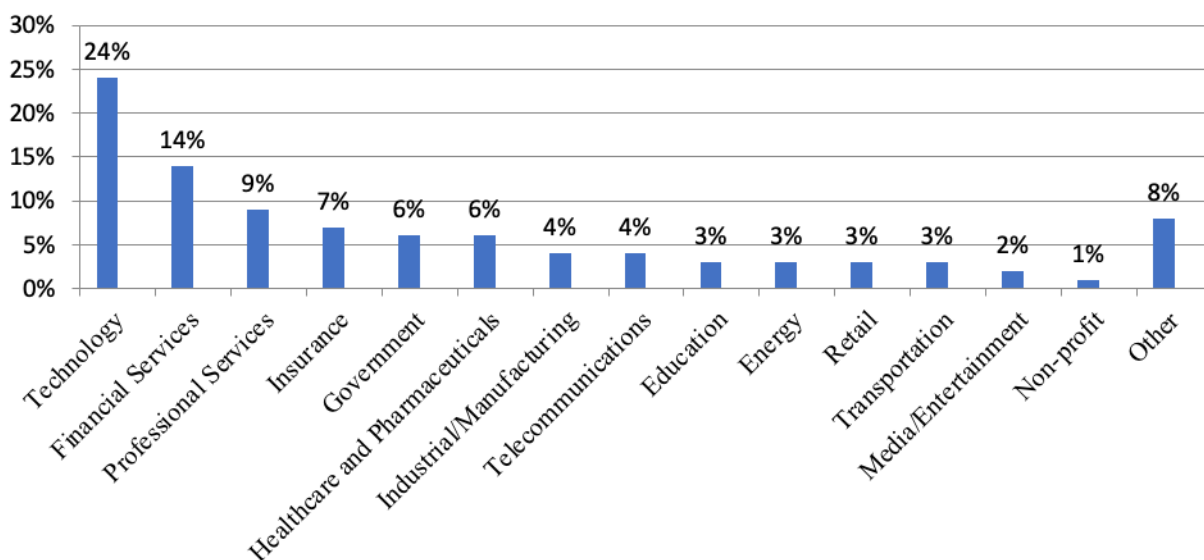


Fig. 2. Spheres of using Agile-methodology by the world companies

The source: made up by the author's on the data [7]

Traditionally software is developed in stages. According to the classical approach, software is considered to be developed in case of passing 3 stages: initiating, planning and development, monitoring, controlling and completion. This long-term stage approach is called a waterfall model of the life cycle of software development.

This approach makes provision that all the requirements to software are known at the first stage, but the product will be ready only after the completion stage. Taking into consideration the requirements at the first stage, the plan of the project development is made, the timetable and resource inputs are distributed, but the software can be ready in a rather long-term perspective.

The waterfall model of life cycle of software development corresponds to the 3 phases:

- preliminary planning (1);
- software product development (2);
- after realization maintenance (3).

The feasibility and economic analysis corresponds to the phase of preliminary planning; Requirements analysis, architecture and design, as well as coding and

testing conform to the development phase (incurred and capitalized costs); and the implementation and maintenance (at cost) corresponds to the stage after implementation.

In many industries, the traditional model of stage development of software cannot satisfy the clients' needs and expectations. Companies cannot invest large amounts into software which at the moment of its implementation does not conform to modern requirements or does not perform certain important functions. It is primarily explained by the fact that modern software products must be tightly connected with the Internet and various mobile platforms.

In order to increase mobility and reduce the risks, companies are increasingly turning to methods of development based on Agile-methodology. These methods are integrative and gradual, based on the principles described in Agile Manifest [8].

The Agile-based product starts with statute endorsement and defining the main requirements. However, unlike the traditional cascade model approach, the product requirements are not final and rigid; some of them may already arise during software development and testing. The development is carried out using short iterations (sprints), aimed to create a basic version of the product, obtain the customer's feedback, on the basis of which tasks for the next iteration will be defined.

The investments into software development growing and developer teams are using new methods of production such as Agile methodologies. Software development employing Agile approach has numerous advantages including centering on clients' needs, reducing risks and costs, providing a transparent process. However, using Agile-methodology can make accounting and analytical support complicated task. Agile, like any other methodology, has its advantages and disadvantages, and only after the full analysis in each particular situation one should make a thought out and well-considered decision on its implementation.

### **References**

1. M. Cohn (2016) Otsenka i planirovanie proektov [Project evaluation and planning]. Moscow: Alpina Pabliher. (in Russian)

2. Bouray R. P., Richards G. E., (2018) Accounting for external-use software development costs in an agile environment. Journal of Accountancy. Available at: <https://www.journalofaccountancy.com/news/2018/mar/accounting-for-external-use-software-development-costs-201818259.html> (accessed 20.08.2018)
3. Srinivasan, R., Quan, T., & Reed, P.(2014) Accounting for agile projects. Paper presented at PMI® Global Congress, pp.145-150
4. Балазюк О.Ю., Сисоєва І.М. Впровадження методології agile у систему обліку// Інфраструктура ринку.-Випуск 21.—2018 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018>

**Баришевська І.В.**

*к.е.н., доцент*

*Миколаївський національний аграрний університет*

**Мельник О.І.**

*к.е.н., доцент*

*Миколаївський національний аграрний університет*

## **РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ПРИ ВИКОРИСТАННІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

Планування та реалізація ІТ-проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту. Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків і називається ризиком.

Іншими словами, ризик – ймовірність настання небажаної події, та всіх її можливих наслідків, або це проблема, яка ще не виникла. Таким чином, кожний керівник ІТ-проекту розуміє, що проєкт неминуче несе у собі ризики, причому всіх їх уникнути не вдасться.

Задача управління ризиками ІТ-проектів полягає у зменшенні впливу небажаних факторів на життєвий цикл проекту для отримання результатів максимально наближених до бажаних які відповідають поставленим цілям проекту автоматизації.

Управління ризиками – сукупність методів аналізу і нейтралізації чинників ризику, об'єднаних в систему планування, моніторингу та коригуючих впливів [2].

Управління ризиками в процесі управління проєктам визначається як комплекс заходів, що включають ідентифікацію, аналіз ризиків та прийняття рішень, направлених на зниження ймовірності та ступеня їхнього впливу на хід, результати та продукти цих проєктів. Аналіз ризиків поділяють на два взаємодоповнюючі види: якісний та кількісний [2].

Американський Інститут управління проектами (PMI), що розробляє й публікує стандарти в галузі управління проектами, описує шість процедур управління ризиками, а саме [1]:

- Планування управління ризиками - вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту.
- Ідентифікація ризиків - визначення ризиків, здатних вплинути на проект, та їх характеристика.
- Якісна оцінка ризиків - якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на ефективність проекту.
- Кількісна оцінка - кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект.
- Планування реагування на ризики - визначення процедур і методів мінімізації негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг.
- Моніторинг та контроль ризиків - моніторинг виникнення ризикових ситуацій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків [1].

ІТ-підприємства найчастіше страхують свої ризики і відповідальність в окремих договорах із замовником або через фінансові гарантії. Так звана «Угода про рівень послуг» (Service Level Agreement, SLA) використовується в проектах з підтримки і супроводу програмного забезпечення, а також у роботах, пов'язаних з аутсорсингом бізнес-процесів. SLA підхід для ІТ-послуг включає управління нестандартними ситуаціями, проблемами, змінами, релізами, рівнем сервісу [3].

Управління ризиком націлене на те, щоб попередити негативні події, мінімізувати їх вплив, постаратися справитися з реакцією на ті події, які все ж відбулися та забезпечити ресурси на покриття непередбачених витрат. Процес управління ризиками ІТ-проекту включає:

- розробку концепції щодо управління ризиками;
- планування заходів реагувань на ризикові події;
- організація і контроль мір реагування на ризикові події;
- аналіз стану та регулювання мір щодо зниження ризиків;
- завершення управління ризиками в проєкті.

При використанні інформаційних технологій в управлінні проєктами, виникає безліч ризиків (рис.1).

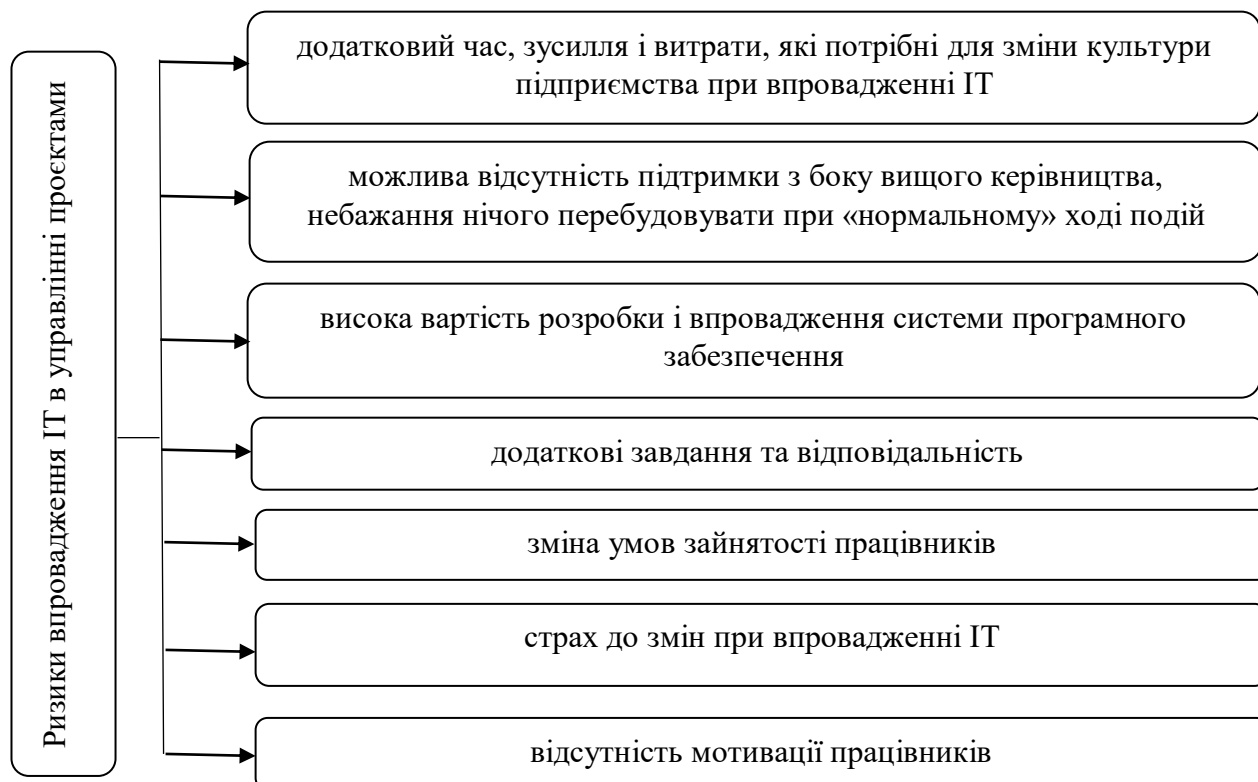


Рисунок 1 Ризики при впровадженні ІТ в управлінні проєктами

*Джерело: побудовано авторами*

Також на нашу думку можуть виникнути такі ризики як: несанкціонований доступ, розповсюдження інформації 3-ім особам, зловживання службовими повноваженнями, помилки в програмному забезпеченні, баги і логічні помилки, застарілі оновлення, хакерські втручання тощо. Управління ризиками та використання різноманітних механізмів не гарантує 100% успіху. Але зневажання моніторингу та технологій управління ризиками скоріш всього призведе до невиконання поставлених перед ним цілей.



**Список використаних джерел:**

1. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проєктах. / І.О. Башинська, Д.О. Макарець // Економіка, фінанси, право. – 2017. - № 5/2. С. 38-41.
2. Кучеренко В. Р., Кузнєцов Е. А., Маркітан О. С. Управління проєктами в підприємницьких структурах: Навчальний посібник. Харків: Бурун Книга, 2010. 272 с.
3. Лебедовський В. Як ІТ-компанії в Україні страхують свої проєкти. URL: <http://brit-mark.com/ua/press-centre/brit-markmedia/2013/kak-it-kompanii-v-ukraine-strahuyut-svoi-proektyi>

**Бедрій Д.І.**

*доктор технічних наук, старший дослідник,  
Державне підприємство “Український науково-дослідний інститут радіо і телебачення”, Державний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса)*

**Семко І.Б.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
Черкаський державний технологічний університет (м. Черкаси)*

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОЄКТІВ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ**

Сучасний стан розвитку економіки різних країн світу, зокрема й України, зумовлює стрімке збільшення споживання енергетичних ресурсів, яке спостерігається протягом останніх років [1, 2]. У структурі споживання енергетичних ресурсів найбільшу частку займають видобувні джерела енергії: нафта, газ, вугілля – це призводить до їх швидкого вичерпування та поступового зростання ціни на ці енергоносії. У зв'язку із цим стало зрозумілим, що для стабільного економічного розвитку країн світу необхідно вживати заходи щодо раціонального використання енергії. Тому в більшості розвинених країн світу держава у першу чергу сприяє впровадженню енергозберігаючих та енергоефективних технологій шляхом фінансування їх за рахунок коштів державного бюджету [3].

Американський стандарт управління проектами довів свою ефективність у багатьох галузях економіки, зокрема й енергетичній, тому доцільним буде застосовувати її для впровадження заходів енергозбереження [4].

У роботі [5] авторами розглянуто особливості застосування методології управління проектами в енергетичній галузі в умовах переходу до циркулярної економіки з метою для підвищення енергоефективності та енергозбереження. Виявлено, що підвищення енергоефективності є необхідним елементом для зростання енергонезалежності країни та скорочення енергоємності економіки. Крім того, запропоновано застосовувати нові бізнес-моделі циркулярної економіки, які орієнтовані на зменшення кількості використовуваних ресурсів, впровадження повторного використання або замкнутого циклу виробництва

(планування потреби виробництва у матеріалах) та переробки у виробництві, що дозволяє забезпечити захист навколишнього середовища та знижує первинну потребу підприємств промисловості у зовнішніх ресурсах. Загалом реалізації проектів енергозбереження сприятиме створенню умов для підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів в Україні й покращенню рівня життя населення, а також сприятиме підвищенню енергетичної незалежності та енергетичної безпеки держави.

Метою цієї роботи є аналіз заходів енергозбереження, виділення їх типів й ідентифікація проектів енергозбереження.

Впровадження проектів енергозбереження та підвищення ефективності має кінцевою метою скорочення споживання енергії у наступних секторах економіки: домогосподарства, сільське господарство, комерція та суспільні послуги, транспорт, промисловість.

Організаційно-технічними заходами щодо економії енергетичних ресурсів є зниження споживання енергії; заміщення іншими джерелами енергії; підвищення коефіцієнту використання енергоресурсів; удосконалення технології виробництва; підвищення якості та зниження енергоємності сировини; покращення використання та структури виробничого обладнання; використання вторинних енергетичних ресурсів; удосконалення управління та організації виробництва; оптимальне ведення технологічних процесів; зміна обсягів виробництва за структурними групами; модернізація обладнання.

Виходячи із наведених заходів енергозбереження можна ідентифікувати напрями планування та реалізації проектів енергозбереження.

Одним із ключових факторів впровадження проектів енергозбереження у різних сферах діяльності людини, є наявність загальної стратегії енергозбереження, яка розробляється на національному рівні [1, 2], а також відповідної нормативно-правової бази. В європейських країнах, наприклад, реалізується проект енергозбереження, який спрямований на збільшення використання поновлюваних джерел енергії, скорочення енергоспоживання та

підвищення енергоефективності, просування нових технологічних рішень. Усі законодавчі акти Європейського Союзу у сфері енергозбереження та енергоефективності можна класифікувати за наступними напрямками: ефективність використання енергії та енергетичних послуг кінцевими споживачами; енергоефективність будівель; просування нових ефективних технологій виробництва енергії; екодизайн енергоємної продукції; маркування побутової техніки та електроніки; узгодження політики енергоефективності у різних країнах.

В Україні на сьогоднішній день впроваджується Енергетична стратегія України [1, 2], у якій в процесі розробки застосовувався програмно-цільовий підхід. На відміну від попередніх енергетичних стратегій, метод прогнозування майбутнього стану енергетичної системи замінюється на складання алгоритмів заради досягнення бажаних результатів.

До головних напрямів підвищення енергоефективності економіки України можна віднести наступні:

- виховання свідомості енергозбереження у громадян, заохочення до використання побутових приладів та освітлення з високими показниками енергоефективності;
- скорочення енергоспоживання домогосподарств, комерційного та комунального секторів на потреби опалення шляхом підвищення енергоефективності житлових і громадських будівель, а також підвищення енергоефективності опалювальних приладів;
- повнота та прозорість обліку всіх форм енергії та енергоресурсів;
- підвищення енергоефективності в секторі виробництва і трансформації енергії, насамперед у теплоелектроенергетиці та централізованому теплопостачанні шляхом оптимізації використання потужностей, технічної та технологічної модернізації;
- скорочення витрат енергії у системах транспортування та розподілу електричної і теплової енергії шляхом технічної, технологічної модернізації та

концептуального перегляду схем енергозабезпечення із врахуванням досягнень у сфері децентралізованого енергопостачання, зокрема за рахунок використання відновлюваних джерел енергії та управління енергоспоживанням;

– оцінка потенціалу оптимізації системи центрального опалення шляхом переходу на індивідуальне опалення у регіонах та на об'єктах, де це є економічно доцільним;

– впровадження на рівні держави, міст, бюджетних та адміністративних будівель та підприємств системи енергетичного менеджменту.

Отже, реалізація означених напрямів енергоефективності дозволить сформулювати проекти енергозбереження, які будуть мати визначальний вплив на показники енергоефективності економіки в цілому. Однак необхідними також є заходи загального економічного впливу, які потребують окремого аналізу в рамках економічної стратегії держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. Урядовий кур'єр. 2017. 08 вер. № 167.
2. Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 № 74/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. 26 лип. № 30. Ст. 283.
3. Корець О.М. Основні заходи для підвищення енергозбереження та ефективності використання енергетичних ресурсів на сучасному етапі. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Енергоефективність: наука, технології, застосування» (25 листопада 2020 р.). Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. С. 17-19.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (6 Ed.). Chicago: Project Management Institute, 2017. 756 p.

5. Бедрій Д.І., Семко І.Б., Ткаченко В.Ф. Управління проектами енергозбереження в умовах переходу до циркулярної економіки. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. Вип. 47.

**Білега О.В.**

*к.е.н., доцент,*

*Одеська державно академія будівництва та архітектури*

**Пристаплюк Б.О.**

*аспірант*

*Одеська державно академія будівництва та архітектури*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ BIM-ТЕХНОЛОГІЙ В ПРАКТИКУ МОДЕЛЮВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ**

Це науково-практичне дослідження присвячене аналізу власного досвіду організації та контролю спільної роботи з проектування будівельних об'єктів на основі інформаційної моделі будівлі / споруди (від англ. – Building Information Model, BIM). Впровадження BIM в проектних організаціях останнім часом стає все більш популярним кроком, проте шляхи реалізації цієї технології бувають на практиці абсолютно різними. Тому і результати часто різняться: у одних організаціях цей процес успішно йде вперед, а у інших – зустрічає супротив всередині та приносить невраховані додаткові витрати. Основні причини цього явища полягають в нерозумінні того, що саме впроваджувати і як впроваджувати.

У сучасних проектних організаціях, що реалізують свої проекти із застосуванням технології BIM, спільна робота щодо створення BIM є одним з найбільш трудомістких процесів.

Під час організації та налагодження процесу спільної роботи BIM - менеджер зіштовхується з низкою певних проблем, що суттєво уповільнюють цей процес. Проблеми, з якими зіштовхується BIM-менеджер, можна умовно поділити на проблеми технічного характеру та «людський фактор».

Так, до проблем технічного характеру можна віднести:

1. Сумісність продуктів програмного забезпечення в яких відбувається процес розробки моделі.
2. Виробнича потужність комп'ютерного обладнання, що використовується для розробки BIM моделі.

3. Швидкість передачі даних у спільній роботі між локальними копіями користувачів і центральним файлом проекту в сховищі на сервері.

4. Наявність розроблених шаблонів видів, проектів та сімейств.

5. Наявність розроблених внутрішніх стандартів створення ВІМ.

Тоді до проблем «людського фактору» відносяться:

1. Зрілість членів команди як фахівців, їхні професійні знання і навички, здатність до роботи в команді.

2. Знання членами команди програмного продукту, безпосередньо в якому буде відбуватися створення ВІМ.

Слід зазначити, що навіть після організації та якісного налаштування сумісної роботи, ВІМ – менеджер повинен:

1. Постійно перевіряти виконання ВІМ стандарту.

2. Підвищувати кваліфікаційний рівень як особистих знань програмного продукту, так і знань членів команди проекту.

3. Аналізувати відповідність ВІМ стандарту вимогам, та коригувати шаблони видів.

ВІМ-менеджер координує всі дії зі створення інформаційної моделі. Список обов'язків ВІМ-менеджера варіюється від організації файлу проекту до розробки загальної стратегії моделювання і навчання співробітників роботі з програмою. ВІМ-менеджер – це комунікабельна людина, фахівець не лише з серйозним рівнем підготовки у плані користувача програм параметричного моделювання, а й з високим усестороннім рівнем підготовки інженера-проектувальника, відповідальний ентузіаст своєї справи, лише в такому випадку він зможе забезпечити комфортну та ефективну роботу команди фахівців. І все ж основне завдання ВІМ-менеджера – робота над успішністю проекту в цілому. Від ВІМ-менеджера потрібне розуміння логіки ВІМ-програми, суть технології та процесу проектування, а також достатній досвід з моделювання, що дозволяє приймати в процесі роботи оптимальні рішення. Але, і це варто підкреслити особливо, ВІМ-менеджер – не абстрактна особа, він



бере активну участь у виконанні проекту. Образно кажучи, BIM-менеджер відповідає за все, що пов'язано зі спільною роботою над моделлю.

Накопичений на сьогоднішній день міжнародний і український досвід щодо впровадження BIM дозволяє більш конкретно сформулювати основні обов'язки та функції BIM-менеджера:

- розробка стратегії створення моделі (від загальної до індивідуальної, передбачаючи найбільш ймовірну подальшу роботу з моделлю);
- створення шаблонів файлу для роботи над проектами різних типів;
- підготовка файлу для спільної роботи;
- створення основних робочих наборів, створення основних і додаткових видів, листів, визначення вигляду диспетчера проекту (з сортуванням всіх листів і видів);
- розробка внутрішніх правил роботи з моделлю (частота синхронізації, частота створення нових локальних копій і т.п.);
- розробка стандартів моделювання та оформлення, уніфікація різних елементів для роботи з моделлю;
- організація зберігання пов'язаних файлів;
- налаштування програми для кожного користувача (налаштування підключення до додаткових бібліотек, наприклад, до створеної бази додаткових текстур, і т.д.);
- організація зберігання файлів вихідних даних і інших документів, що їх відносять до проекту;
- відстеження рівномірної деталізації моделі (рівномірне наповнення моделі інформацією);
- оптимізація розміру файлу проекту (вживання заходів з оптимізації файлу, а саме видалення невикористаного, поділ файлу на пов'язані частини тощо);
- управління створенням необхідних бібліотечних елементів (при цьому акцент при створенні індивідуальних сімейств робиться на доцільності способу

розміщення сімейства в проекті, а також на гнучкості створюваної геометрії, що забезпечує високу швидкість внесення змін до геометрії сімейства);

- управління моделлю, відстеження акуратності роботи в моделі (заходи з адміністрування та упорядкування інформації в моделі);
- координація роботи фахівців;
- навчання співробітників роботі з програмою, консультування на всіх етапах роботи;
- розподіл завдань і мінливих ролей між учасниками проекту (ВІМ-менеджер всередині групи знає сильні і слабкі сторони кожного фахівця, що дозволяє більш ефективно розподіляти завдання);
- вирішення технічних проблем, що виникають у користувачів при роботі;
- аналіз виконаних проектів;
- обмін досвідом з іншими фахівцями в організації (обмін досвідом необхідний для пошуку і розробки нових рішень та інноваційних ідей);
- відстеження оновлень програми, вивчення та впровадження нових програм і додатків, що допомагають в роботі над проектом.

За усталеною практикою перед початком реалізації проекту колективом виконавців визначається загальна стратегія розробки моделі, після чого ВІМ-менеджер готує файл проекту для спільної роботи на основі створеного шаблону. Іншими словами, саме ВІМ-менеджер «запускає» роботу над проектом. Потім до неї вже залучаються інші учасники, створивши свої локальні копії, пов'язані синхронізацією з загальним центральним файлом. Природно, така командна стратегія має на увазі високий ступінь відповідальності кожного за свою частину роботи, а також підвищену акуратність і уважність при виконанні всіх дій.

Особливу значущість у спільній роботі набувають налаштування та оптимізація моделі на початкових етапах проектування: створення необхідних видів, листів, робочих наборів, сімейств, оскільки на завершальних етапах такі

заготовки, а також вдалий вибір стратегії моделювання зекономлять колосальну кількість часу.

Простежити особливості взаємодії між учасниками проекту, що створюють єдину модель, можна на прикладі умовної (але типової для початкового етапу впровадження BIM) команди, що складається з таких фахівців:

- BIM-менеджера;
- користувача з просунутим навиком моделювання (BIM-координатора);
- користувачів із середнім навиком моделювання;
- користувачів з початковим навиком моделювання.

У цій структурі просунутий користувач може бути BIM-координатором – фахівцем, який в першу чергу виконує функції асистента BIM-менеджера, що допомагає йому з обов'язками щодо моделювання, і в другу чергу – консультує користувачів із середніми і початковими навиками моделювання. Користувачам з початковим навиком слід зосередитися на оформленні креслень, потроху освоюючи нескладне моделювання. Користувачі з середнім навиком можуть вносити корективи в геометрію моделі під керівництвом BIM-менеджера. До того, як користувачі, які мають середній або початковий рівень навичок моделювання, отримають достатньо досвіду і впевненості в роботі, основне моделювання (особливо більш складні частини моделі) має проводитися BIM-менеджером і просунутим користувачем (BIM-координатором).

Висновки. На даному етапі розвитку галузі проектування актуальним і гострим постає питання впровадження в організації технології роботи за принципом BIM. Дана технологія вже давно не є революційною навіть в Україні, але практичного впровадження, а тим більше реального прикладного використання в практиці проектування, вона поки що не знайшла. У статті увагу приділено саме організації роботи проектної організації, що використовує принципи BIM. Особливу роль приділено функціям BIM-менеджера та характеру взаємозв'язків між учасниками процесу проектування.

**Білоконь А.І.**

*д.т.н., професор*

*кафедри технології будівельного виробництва*

*ДВНЗ ПДАБА,*

**Коцюба Т.В.**

*асистент*

*кафедри металевих, дерев'яних і пластмасових конструкцій*

*ДВНЗ ПДАБА*

## **ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НА ОСНОВІ ЄДИНОЇ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ**

На сучасному соціальному етапі розвитку однієї з проблем для багатьох обласних центрів України (і не тільки) є перетворення (оновлення) масової житлової забудови міст, що відноситься до середини минулого століття.

Проблема перетворення і комплексної реконструкції масової житлової забудови може бути вирішена за допомогою вторинної забудови території.

Комплексну реконструкцію житлових територій, включаючи вторинну забудову, слід розглядати як закономірний процес оновлення і вдосконалення планування і забудови міст, підвищення якості проживання і життєзабезпечення людини, ефективності використання територій і житлового фонду.

Безліч інтересів і цілей різних зацікавлених груп осіб, і унікальність розташування і забудови тієї чи іншої території зумовлює концептуальне рішення і можливі альтернативи проекту девелопменту.

Основу концепції становить погляд на проект, як на зміну вихідного стану будь-якої системи (наприклад забудови території), пов'язану з витратами часу, коштів і спрямовану на задоволення кінцевого споживача шляхом виведення на ринок девелопером конкурентних продуктів і послуг.

Потреба суспільства в девелопменті нерухомості постійна, оскільки технології, споживчі смаки і уявлення суспільства про якість середовища постійно змінюються.

Ці безперервні зміни навколишнього середовища повинні бути кимось ініційовані, інноваційні ідеї втілені в концепції, причому так, як треба не тільки власникам (власнику) проекту, або як це бачить архітектор або чиновник, а й зовнішньому середовищу.

Уміння правильно визначити цілі, розміри проекту (масштаб, межі), узгодження власних інтересів з інтересами майбутніх власників, користувачів – шлях до успіху, досягнення максимальних результатів і ефективності.

Застосування сучасних методів управління проектами та програмами в девелопменті є визначальним фактором у підвищенні ефективності використання капіталу в процесі створення і управління об'єктами нерухомості.

Девелопер самостійно розглядає можливості реалізації проекту на можливій земельній ділянці, в т.ч. з існуючою на ньому нерухомістю.

Якщо проект схвалений і прийнятий, починається робота по землевідведенню, розробки концепції, отримання фінансування, проектування, отримання дозволів, будівництва (реконструкції, перепрофілювання), приймання об'єкта, з подальшим обслуговуванням та управлінням створеної нерухомості.

Проблеми девелопменту та вторинної забудови території сьогодні активно розглядаються і обговорюються архітекторами, будівельниками, економістами, фахівцями з планування та управління.

Головний висновок – що незважаючи на велику кількість публікацій – спільного в них мало, особливо в частині розробки концепцій, обґрунтування цілей і меж проектів [1].

Незважаючи на всі досягнення, все ж, на думку авторів, найважливішою стадією є розробка концепції, а відсутність тут зрозумілих і загальноприйнятих методичних підходів до обґрунтування концепції призводить до небажаних результатів і наслідків.

Нездатність, а також відсутність об'єктивних систем обґрунтування концепцій (цілей, місії), змісту і меж проектів девелопменту призводить до

неефективних базових рішень щодо цілей створення і перетворення об'єктів нерухомості, включенню комплексу непотрібних робіт, виникненню проблем при реалізації нерухомості, недосягнення цілей, втрати очікуваного прибутку, невиконання кредитних і договірних зобов'язань, а то і зовсім прямим збиткам.

Як об'єкт дослідження розглядаються концептуальні рішення проектів девелопменту. Предмет дослідження – методичні прийоми і підходи обґрунтування концепцій, змісту і меж проектів девелопменту.

Метою є підвищення ефективності і якості проектів девелопменту за рахунок об'єктивних методів обґрунтування змісту і меж проектів.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних задач: виконати аналіз оточення проектів девелопменту нерухомості, визначити основні категорії зацікавлених груп осіб и коло їх інтересів; визначити ієрархію цілей при розробці та оцінці можливих альтернатив проекту; визначити алгоритм дій для обґрунтування змісту і меж проектів девелопменту на основі єдиної системи цілей.

Процес аналізу оточення проекту починається з вивчення всіх дійових осіб и факторів, що впливають чи тих, що можуть вплинути на успіх проекту.

Але не всі учасники з зовнішнього оточення проекту представляють інтерес для вирішення поставлених завдань і постановки мети в даному виді.

Стейкхолдери, які мають взаємовідносини, але не несуть ризику за кінцеві результати проекту, в подальшому дослідженні не розглядаються.

Тому основні цільові групи (категорії) зацікавлених сторін в проектах розвитку територій (табл. 1).

У дослідженнях і публікаціях, присвячених реконструкції житлового фонду та розвитку територій, в основному розглядають дві перші категорії зацікавлених груп осіб: компанія девелопер, що зацікавлена в отриманні максимального прибутку за рахунок продажів і договорів оренди новостворюваної нерухомості, а також за рахунок її утримання та

обслуговування; а також категорія осіб, зацікавлених в придбанні або оренді новостворюваної нерухомості.

*Таблиця 1*

**Основні категорії зацікавлених сторін**

Цільові групи	Їх інтереси
I. Компанія (девелопер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робота;</li> <li>- доходи від продажу, оренди;</li> <li>- доходи від управління нерухомістю;</li> <li>- збільшення клієнтської бази обслуговування;</li> <li>- зниження витрат на експлуатацію, обслуговування;</li> <li>- енергоефективність;</li> <li>- розширення ринку;</li> <li>- стійкість на ринку.</li> </ul>
II. Групи осіб, які зацікавлені в придбанні (оренді) площ нового будівництва в межах вторинної забудови території	<ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання житла, оренда;</li> <li>- якісне обслуговування;</li> <li>- об'єкти соціальної сфери;</li> <li>- час витрачений на здійснення покупок і транспорт;</li> <li>- об'єкти сфери побутового обслуговування і проведення дозвілля</li> </ul>
III. Групи осіб, будинки яких підлягають реконструкції за програмою вторинної забудови території	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення умов середовища;</li> <li>- поліпшення технічного стану нерухомості;</li> <li>- збільшення житлової площі;</li> <li>- поліпшення планувальних рішень;</li> <li>- додаткові робочі місця;</li> <li>- якісне обслуговування нерухомості;</li> <li>- збільшення вартості нерухомості;</li> <li>- поліпшення сфери побутового обслуговування, торгівлі, дозвілля;</li> <li>- поліпшення інженерно-транспортних мереж;</li> <li>- енергоефективність.</li> </ul>
IV. Групи осіб (підприємства, організації, жителі будинків), розташованих поблизу, на кордоні зони (району) вторинної забудови території	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення умов середовища;</li> <li>- оренда офісних, торгових приміщень;</li> <li>- робочі місця;</li> <li>- збільшення вартості своєї нерухомості;</li> <li>- поліпшення умов обслуговування дозвілля;</li> <li>- наближення об'єктів торговельної та побутової сфери</li> </ul>

У проектах реконструкції житлової нерухомості і розвитку територій додаються, крім названих вище, ще дві важливі категорії зацікавлених осіб: групи осіб, будинки яких підлягають реконструкції; і групи осіб (юридичних і фізичних), житлові та нежитлові приміщення яких розташовуються поблизу, по межі зони вторинної забудови території.

Площі вторинної забудови стають привабливими для інвесторів (фізичних осіб, організацій, підприємств), розташованих поблизу кварталів, що

реконструюються, і які купують житлові, офісні, торгові приміщення для своїх працівників, а також для реалізації їх на вторинному ринку житла.

Ці цільові категорії з достатнім ступенем визначені на стадії розробки концепцій проектів, а їх інтереси можуть і повинні бути враховані при визначенні змісту та меж проектів.

Вважається, що проекти і програми розвитку територій відносяться до складних багатоаспектних видів діяльності.

Їх відрізняє: різноманіття елементів (нове будівництво, реконструкція, знос, перепрофілювання нерухомості); багатовекторність (різні категорії зацікавлених груп осіб); комплексність (житло, виробництва, інфраструктурні об'єкти, соціальні); масштаб змін і межі розповсюдження; невизначеність.

Кращим інструментом системного управління територіями на основі проектів можна вважати прийнятий в Японії стандарт Р2М: «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами» [2]. Інноваційні механізми реалізації програм розвитку будуються на ціннісному підході.

Нижче (Рис. 1) наводиться характеристика споживчих цінностей проектів девелопменту нерухомості, що відображає переваги для III-ї і IV-ї категорій зацікавлених груп і їх уявлення про якість середовища.

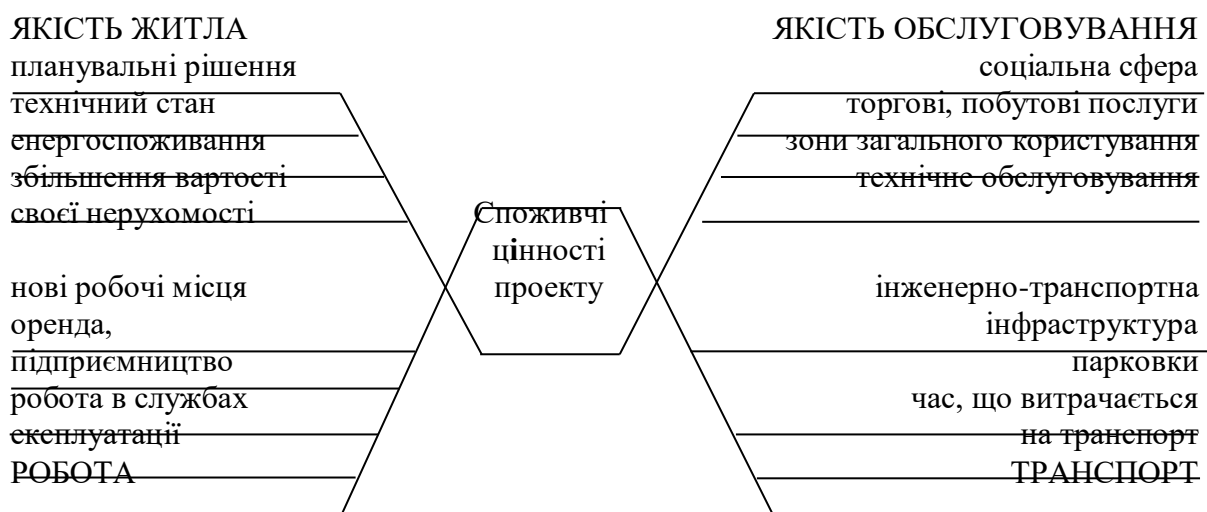


Рис. 1. Характеристика споживчих цінностей проектів розвитку територій



Щоб максимально врахувати інтереси зацікавлених груп осіб (об'єднати і збалансувати їх) запропановано використовувати метод аналізу ієрархій [3].

Створення ієрархічної моделі. У цій задачі варіанти проектних рішень вторинної забудови території є альтернативами, що відрізняються між собою змістом і межами проекту, і утворюють четвертий (нижчий рівень ієрархії) [1].

Цілі (якість житла, якість обслуговування, робота і транспорт) утворюють другий рівень ієрархії.

У свою чергу цілі залежать від підцілей. Наприклад: якість житла залежить від планувальних рішень, енергоспоживання, технічного стану будівлі, доданої вартості житла, наявності індивідуальних зон. Підцілі утворюють третій рівень ієрархії.

Вершиною ієрархії є головна мета – вибір ефективного, з точки зору зацікавлених груп осіб, середовища, комфортного для роботи, проживання та відпочинку людей.

Унікальність середовища, розташування і характер забудови території, представництво і ступінь зацікавленості різних категорій і груп осіб визначають пріоритети цілей і доцільність вибору альтернатив проекту, які між собою відрізняються масштабом і змістом.

Алгоритм дій для обґрунтування змісту і меж проектів розвитку територій на основі єдиної системи цілей і пріоритетів пропонується виконати в такій послідовності: розробити базову концепцію розвитку території; запропонувати 2-3 варіанти можливих альтернатив змісту проекту і меж поширення; оцінити різноманіття елементів, багатовекторність, комплексність, масштабність і невизначеність альтернатив; використовуючи метод аналізу ієрархій, побудувати систему цінностей, визначити пріоритети цілей, спираючись на переваги і уявлення зацікавлених груп осіб про якість середовища (те, чому слід відповідати); розглянути альтернативи на відповідність пріоритетам основних категорій зацікавлених осіб. Залишити

кращу; Скорегувати (уточнити) кращу альтернативу, посилюючи її орієнтуючись на пріоритет цілей.

Висновки. У роботі пропонується вирішення актуальної науково-прикладної задачі – підвищення ефективності і якості концепцій розвитку територій за рахунок застосування об'єктивних методів обґрунтування цілей, змісту і межі проектів.

В результаті дослідження були визначені, як першорядні, і вирішені наступні завдання:

1. Виконано аналіз оточення проектів девелопменту та визначено основні категорії зацікавлених груп осіб і коло їх інтересів.

2. Визначено система цілей і інструментарій обґрунтування пріоритетів при розробці та оцінці можливих альтернатив проектів.

3. Запропоновано алгоритм дій і інструментарій для обґрунтування змісту і меж проектів девелопменту на основі єдиної системи цілей і пріоритетів.

Результати дослідження дозволять підвищити ефективність проектів розвитку і збільшити прибутковість від використання територій.

### **Список використаних джерел**

1. Білоконь А. І. Обґрунтування змісту і меж проектів девелопменту на основі єдиної системи цілей / Білоконь А. І., Ковтун-Горбачова Т. А., Коцюба Т. В. // Український журнал будівництва та архітектури. – Дніпро: ПДАБА, №3 (003). – 2021. – С. 27–38.
2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами (P2M): Т. 1, версия 1.2 / перев. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – Москва : Радио и связь, 1993. – 278 с.

**Буячок Д. В.**

*студент*

*Чортківський навчально-науковий інституту підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету*

**Сидор Г. В.**

*канд. екон. наук, доцент*

*Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ У ФАХОВІЙ ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО МАГІСТЕРСЬКОГО РІВНЯ**

Глобалізація ринків, стрімкий розвиток інноваційних технологій диктують вимоги не лише до знань та умінь, а й до індивідуально-особистісних характеристик здобувачів другого магістерського рівня. Їхня підготовка має бути орієнтована не тільки на отримання фахових компетентностей та фундаментальних знань відповідно до спеціальності, а й на розвиток індивідуально-особистісних характеристик.

Дослідження компетентностей, якими мають бути наділені здобувачі другого магістерського рівня в сучасних економічних умовах, має вагоме прикладне значення.

З метою виявлення потреб працедавців у компетентностях здобувачів, дослідження якості їхньої підготовки та визначення напрямів удосконалення проведення тренінгу магістрів проведено соціологічне дослідження у формі анкетування.

Для оцінювання рівня підготовки здобувачів другого магістерського рівня респонденти використали бальну шкалу від 0 до 100%, де 100% відповідає найвищій оцінці, а 0% – найнижчій. В опитуванні взяли участь 14 здобувачів за умови збереження анонімності.

Згідно зі статистичними даними, простежуємо середні показники оцінювання респондентами рівня підготовки здобувачів. У результаті дослідження підтверджено гіпотезу про те, що необхідно удосконалити

проведення тренінгу відповідно до вимог працедавців та сучасних потреб ринку праці.

З метою обґрунтування напрямів удосконалення проведення тренінгу пропонуємо визначити найбільш затребувані індивідуально-особистісні та професійні навички з боку працедавців, якими мають володіти здобувачі.

Представимо у порядку зменшення значущості найбільш вагомні професійні вміння і навички, якими мають бути наділені здобувачі:

- аналізувати, систематизувати та знаходити інформацію;
- організовувати певні види діяльності (залежно від сфери діяльності);
- працювати в команді;
- планувати роботу;
- самостійно приймати рішення;
- використовувати сучасні інноваційні технології.

Статистичні аналізи результатів оцінювання найбільш вагомих професійних характеристик здобувачів окреслено в табл. 1.

Таблиця 1

**Статистичні показники щодо оцінювання індивідуально-особистісних характеристик здобувачів, %**

Статистичний показник	Значення
Вміння аналізувати, систематизувати та знаходити інформацію	5
Вміння організовувати певні види робіт, залежно від сфери діяльності	9
Вміння працювати в команді	14
Вміння планувати роботу	17
Вміння самостійно приймати рішення	23
Вміння використовувати сучасні інноваційні технології	32
Разом	100

Примітка. Результати анкетування

Найбільш важливі індивідуально-особистісні характеристики здобувачів (у порядку зменшення) такі:

- відповідальність;
- працелюбність;

- комунікативні здібності;
- прагнення до розвитку;
- орієнтація на результат.

Статистичні аналізи результатів оцінювання респондентами найбільш важливих індивідуально-особистісних характеристик здобувачів надано в табл. 2.

Таблиця 2

**Статистичні показники щодо оцінювання індивідуально-особистісних характеристик здобувачів, %**

Статистичний показник	Значення
Відповідальність	10
Працелюбність	16
Комунікативні здібності	19
Прагнення до розвитку	25
Орієнтація на результат	30
Разом	100

Примітка. Результати анкетування

Результати відповідей респондентів на питання: «Чи вважаєте ви, що недостатній рівень розвитку індивідуально-особистісних та професійних характеристик здобувачів обумовлений недостатнім рівнем проведення тренінгу у фаховій підготовці?» такі: відповідь «так» – 8; відповідь «ні» – 5; відповідь «важко відповісти» – 1 (табл. 3).

Результати опитування здобувачів щодо розуміння вищевказаного запитання представлено у табл. 3.

Таблиця 3

**Чи вважаєте ви, що недостатній рівень розвитку індивідуально-особистісних та професійних характеристик здобувачів обумовлений недостатнім рівнем проведення тренінгу у фаховій підготовці?»**

Так	Ні	Важко відповісти
8	5	1

Примітка. Результати анкетування

Встановлено, що все ж таки більшість респондентів впевнені у тому, що низький рівень розвитку індивідуально-особистісних та професійних

характеристик здобувачів зумовлений недостатнім рівнем проведення тренінгу у фаховій підготовці.

Пропонуємо авторську методику викладання тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня. У цій методиці акцентовано увагу на індивідуально-особистісних та професійних характеристиках викладача-тренера. На зміну інформаційному, пояснювальному, оглядовому тренінгу надаємо перевагу збагаченому діалогом тренінгу.

Для удосконалення методики викладання тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня пропонуємо переглянути та удосконалити робочу програму, обґрунтувати та впровадити інноваційні методики й технології навчання, що дасть змогу забезпечити діалогову взаємодію учасників робочої групи, розробити групові та індивідуальні завдання для самостійної роботи здобувачів.

Крім цього, пропонуємо реалізовувати на практиці методи фронтальної дискусії та групової діяльності. Вищевикладене дає можливість окреслити вагомість тренінгу і пристосувати його відповідно до вимог працедавців та сучасних потреб ринку праці.

Крім вищезазначеного, на кожному тренінгу пропонуємо використовувати сучасні методи навчання, які допоможуть розвинути у здобувачів глибоке максимальне засвоєння знань та формування практичних навичок. У рамках дослідження встановлено, що окреслені методи навчання мають вплинути на пошук комунікативних зв'язків між учасниками робочої групи (викладачем та здобувачами).

З метою удосконалення тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня пропонуємо звернути увагу на викладача-тренера. Вважаємо за доцільне вжити заходи щодо посилення відповідальності за результати його наукової та навчальної діяльності. Необхідно удосконалити систему конкурсного відбору викладача для проведення тренінгу, зокрема

доповнити це його науковим зростанням шляхом підвищення стажування та кваліфікації з інформаційних технологій.

На наше переконання, викладач-тренер – це особистість, яка безпосередньо відповідальна і за освітній заклад, і за здобувачів, тобто за те, які компетентності, що достатні для продукування ідей, вони здобудуть після проходження тренінгу.

Від викладача насамперед залежить, чи отримають здобувачі необхідні навички, чи будуть вони професійно грамотними та конкурентоздатними на ринку праці. Таким чином, викладачі мають освоювати нові технології і застосовувати їх у процесі тренінгу.

У рамках дослідження встановлено, що у всьому світі сучасна освіта відчуває суттєві зміни, що також торкаються питань проходження тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня, тобто форм і технологій його проведення. Передавання знань від викладача до здобувача – це важливий процес засвоєння знань, вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, результативно спілкуватися та відповідати жорстким потребам суспільного життя.

З огляду на це особливої актуальності набуває питання щодо удосконалення проведення тренінгу у фаховій підготовці здобувачів другого магістерського рівня, що сприятиме формуванню професійно-соціальної компетентності здобувача.

### **Список використаних джерел**

1. Лалак Н. В. Інтерактивна модель навчання студентів: проблеми та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2017. № 1(27). Вип. 20. С. 69–70.
2. Моргунова С. О. Роль соціальної взаємодії у формуванні PRкомпетенції майбутнього менеджера. Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / за заг. редакцією академіка І. Ф. Прокопенка, проф. С. Т. Золотухіної. Харків : Видавець С. Г. Рожко, 2016. Вип. 53. С. 215–223.

**Галюк І. Б.**

*к.е.н, доцент*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Андрійович М. О.**

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

## **КОМУНІКАЦІЙНИЙ СУПРОВІД РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЄКТІВ**

Комунікації всередині організації є невід’ємною складовою при роботі з персоналом. Саме вони створюють основу для формування у працівників відчуття приналежності до компанії, важливості їхньої участі у забезпеченні загальних результатів діяльності, розуміння власних можливостей росту у кар’єрному плані та необхідності об’єднання зусиль для досягнення цілей організації.

Комунікаційний супровід реалізації HR-проектів повинен плануватися перед їх реалізацією і складати частину проектного плану.

Комунікації в рамках HR-проектів повинні носити системний характер з метою забезпечення розуміння працівниками сутності роботи і виконуваних завдань, інструментів, які застосовують в управлінні.

При цьому комунікації повинні бути кастомізованими відносно різних категорій працівників, залучених у проєкт. Диференціація відбувається стосовно цільових груп, наприклад, співробітників, управлінської ланки тощо. Таким чином, виникає так звана матриця HR-проекту.

При формуванні каналів комунікації слід забезпечувати їхню інтеграцію. Відносно кожної цільової групи ефективними є окремі види каналів. Це слід враховувати, оскільки кожна цільова аудиторія має більшу чи меншу довіру до того чи іншого каналу комунікації.

Стиль комунікації кожного окремого HR-проекту відповідає і демонструє стиль команди проекту та стиль управління проектом. Тому рекомендується для кожного HR-проекту використовувати свій стиль комунікацій, який включає зовнішню візуалізацію, канали і формати передачі інформації.



Підвищення ефективності комунікацій при здійсненні HR-проектів доцільно використовувати так званих лідерів думок, які користуються належною повагою у працівників і можуть допомогти донести необхідну інформацію до колективу. Тобто використання усіх інструментів, які заплановано проектом, буде підтримано живими людьми.

По завершенні HR-проекту доцільно провести тестування ефективності комунікацій шляхом опитування. Результати такого опитування дозволять виявити прогалини і ліквідувати їх при плануванні наступних HR-проектів, визначити вдалі варіанти комунікацій і посилити їх у майбутньому.

І на завершення слід додати, що саме внутрішні комунікації створюють основу ефективних взаємозв'язків «керівник-підлеглі» і навпаки. Тому формуванню цих комунікацій слід надавати належного значення в процесі планування кожного HR-проекту.

*Глинська А. Є.*

*к.е.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

*Яник Я. О.*

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Херсонський національний технічний університет*

## **ІНТЕГРОВАНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ: ПРІОРИТЕТИ ТА ОБМЕЖЕННЯ**

Інтегроване підприємництво є спробою позиціювання його як інноваційної форми ведення бізнесу, представлення зв'язків державно-приватного партнерства, обґрунтування пріоритетів та обмежень структури адаптивного управління.

Інтегроване підприємництво утворюється для певної мети. Як правило, це завоювання нових секторів ринку або зниження витрат. Обидва фактори підвищують вартість приватної компанії, її капіталізацію і для досягнення даної мети необхідна ефективна робота всієї системи, а не лише організації, що управляє. У зв'язку з природним зростанням та розвитком бізнес-процесів інтегроване підприємство зіштовхується з питанням упорядкування структури адаптивного управління. Нерідко це відбувається на тій стадії, коли існуючий бізнес починає втрачати керованість, або, як мінімум, ефективність. Втім, провідні спеціалісти замислюються про реорганізацію заздалегідь.

Інтегрована система здатна володіти певним адаптивним потенціалом, який визначає його рівнем узгодженості елементів та підсистем підприємництва, можливостями пристосування до змін у навколишньому економічному середовищі. Адаптивний потенціал містить два складники – готовність до стабільної виробничої діяльності та готовність до інновацій, а також два вектори – здатності до опору середовищу з метою його перебудови під себе та асиміляції з середовищем[1].

Адаптивне управління вимагає від приватної бізнес-структури змін ринкової кон'юнктури, визначення чітких стратегічних цілей, освоєння нових сегментів ринку, нових видів виробництва, впровадження нано-технологій.

Вагомі дослідження з питань функціонування інтегрованих підприємницьких структур проводили такі вчені: Стец І. І, О. В. Димченко, Я. М. Хайло, С. М. Гайденко, Б. А. Райзберг.

Спроба диференціації понять «державно-приватне партнерство», «інтегроване підприємництво» як інноваційна форма ведення бізнесу, обґрунтування пріоритетів та обмежень адаптивного управління на міжнародному рівні призвела до певних наукових спостережень.

Державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом [2].

Державно-приватне партнерство являє собою організацію, що є специфічним управлінським і фінансовим ядром сучасних корпорацій, конгломератів та низки інших організаційних структур ринку. Адже для реалізації масштабних інвестиційних проектів в різних секторах економіки потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас в умовах кризового розвитку зростає інтерес бізнесу до державної підтримки та партнерської співпраці, що передбачає так званий вхід в «інтегроване підприємництво» [2].

Державно-приватне партнерство – це засноване на договорі довгострокове співробітництво між державою, територіальною громадою а також приватними компаніями, спрямоване на фінансування, проектування, впровадження та управління публічними об'єктами і публічними послугами, які традиційно забезпечуються державою.

До ознак державно-приватного партнерства належать:

- 1) створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом;
- 2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років);
- 3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- 4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

За рішенням державного партнера на стороні державного партнера у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, можуть брати участь державне, комунальне підприємство, установа, організація, господарське товариство, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі, територіальній громаді, на яких може бути покладено виконання окремих зобов'язань у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства. Державний партнер несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями такого підприємства [2].

Важливою перевагою механізму даного партнерства є те, що він дозволяє залучати приватні інвестиції. Як свідчить міжнародний досвід, в основі реалізації проектів такого формату лежить досягнення наступних стратегічних цілей. Схему подано на рис.1.

Важливим для налагодження приватного партнерства у бізнесі є аналіз самого поняття управління. Так, Б. А. Райзберг, стверджував, що управління –

це будь-який вплив суб'єкта (активної сторони) на об'єкт (пасивну сторону), що здійснюється з метою направлення дій (поведінки) об'єкта необхідним для суб'єкта чином, тобто управління покликане визначати траєкторію руху [3, с. 36].

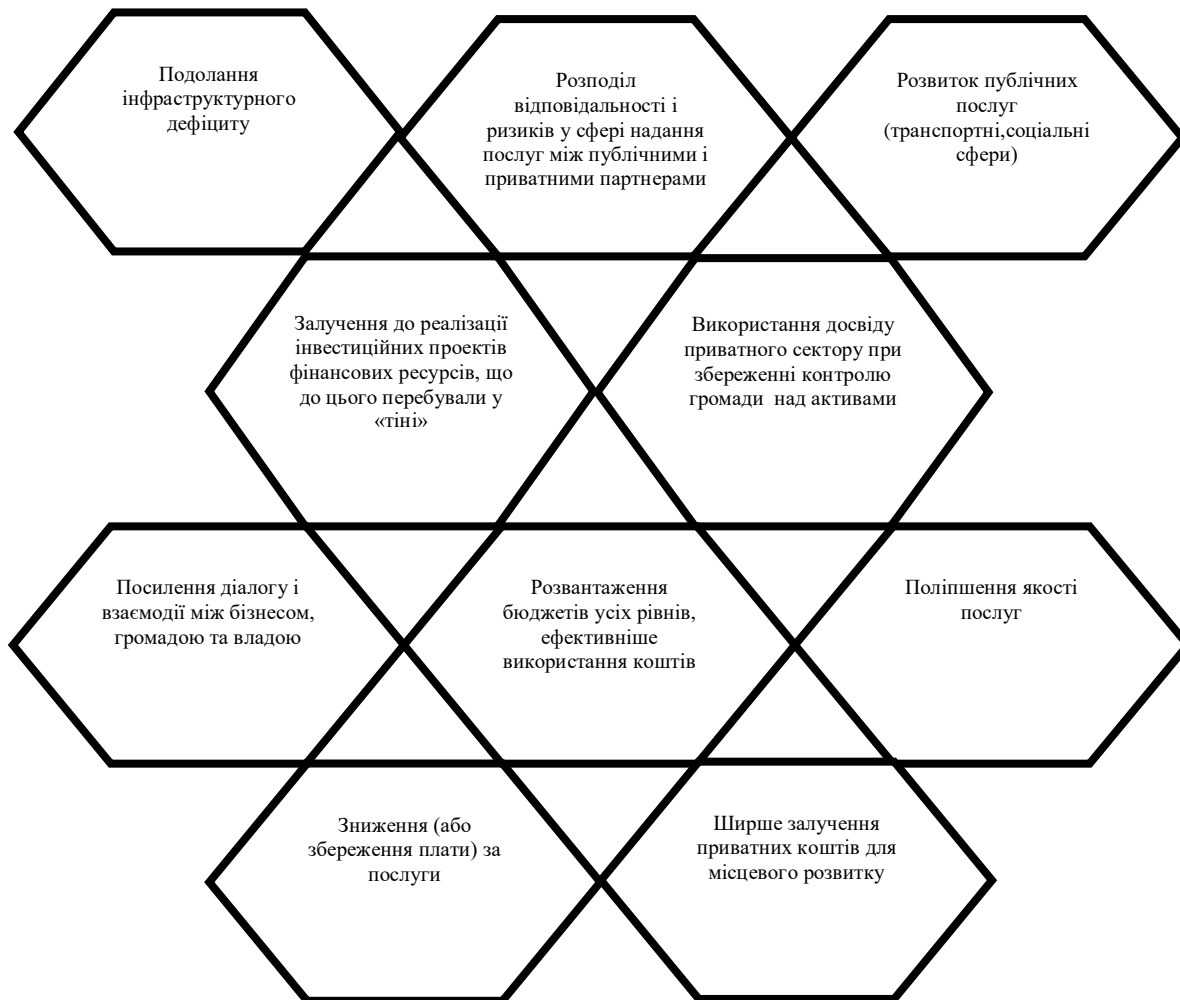


Рис 1. Основні переваги державно-приватного партнерства

Поглиблення міжнародного розподілу праці призводить до взаємопроникнення іноземних корпорацій в інтегровані структури України. Залучення іноземних інвестицій на паритетній основі призводить до формування міжнародних концернів. Процес поглинання інтегрованих структур базується на конкурентних перевагах: використання в Україні кваліфікованої дешевої робочої сили, залучення технологій, які не мають конкурентних переваг в західному економічному просторі, наявні природні ресурси з низьким рівнем витрат [4].

Інтегроване підприємництво – це вертикально інтегроване об'єднання юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної субординації (реалізованої через відносини володіння). За рахунок такої субординації вся структура в цілому керована, але при цьому є можливість забезпечити відносну самостійність окремих її елементів, необхідну для роботи системи.



Рис. 2. Структура адаптивного управління на міжнародному рівні

Функціонування інтегрованих структур призводить до певної концентрації та централізації капіталу. Мета – отримати великі прибутки призводить до необхідності переходу від вузької спеціалізації до глибинної диверсифікації їх виробничої діяльності. Це призводить до загострення конкурентної боротьби. Тому в усуненні цих негативних тенденцій бере участь держава, яка регулює рівень конкуренції та концентрації [5].

Таким чином, інтегроване підприємництво складає свого роду каркас інноваційно розвинених країн і світового господарства в цілому, вносить стійкість до державно-приватного співробітництва, в тому числі і до міжнародного, виступає як партнер органів державної влади при формуванні стратегій адаптивного управління. Тому інтегровані структури є інноваційною формою консолідації й ведення бізнесу, капіталу різних партнерів на платформі сучасних адаптивних систем.

**Список використаних джерел:**

1. Стец І.І. Управління адаптивним потенціалом підприємства / І.І.Стец // Сталий розвиток економіки. – 2017. № 18. С. 300 – 305.
2. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
3. Райзберг Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами / Б. А. Райзберг. – М.: ИНФРА- М, 2006. – 384 с.
4. Шулюк Б. С. Концесія як форма реалізації проектів державно-приватного партнерства в Україні та світі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-56->
5. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188с.

**Голубенко Є. Г.**

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Ажаман І.А.**

*д.е.н., професор*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Гронська М.В.**

*к.е.н., доцент*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ОБІГУ ДОКУМЕНТІВ НА ПРИКЛАДІ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Поширення інформаційних технологій в сучасному житті стосується різноманітних сфер діяльності людини, в т.ч. освіти. Впровадження системи електронного документообігу створить можливості для ЗВО щодо його прискорення, підвищення рівня оперативності зворотного зв'язку, скорочення часу організації руху тощо.

Впровадження електронного документообігу в країні має законодавчо-нормативне підґрунтя. Так, впровадження електронного документообігу в Україні регламентують: Закони України «Про електронний цифровий підпис», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про Національну програму інформатизації», «Про обов'язковий примірник документів», «Про Національну систему конфіденційного зв'язку». Таким чином, електронний документообіг є законодавчо підкріпленим.

Згідно Закону України № 851 «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає електронний документ як такий, інформація в якому зафіксована у формі електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити. Електронний документ може бути створений, переданий, збережений і перетворений електронними засобами у візуальну форму. Візуальною формою подання електронного документа є відображення даних, які він містить,



електронними засобами або на папері у формі, придатній для сприйняття його змісту людиною. Електронний документ повинен мати реквізити, установлені для аналогічного паперового документа.

Електронний документообіг (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, обробки, відправлення, передачі, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності і в разі необхідності з підтвердженням факту отримання таких документів.

Вказане обґрунтовує доцільність розроблення та впровадження системи електронного документообігу в ЗВО – на прикладі Одеської державної академії будівництва та архітектури. Відповідно до зазначеного розроблено та запропоновано проект створення системи електронного обігу документів на прикладі системи адміністрування навчального закладу.

Проект розглядається як сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату – впровадження системи електронного документообігу в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Мета проекту – впровадження та апробація системи електронного документообігу в Одеській державній академії будівництва та архітектури, яка забезпечуватиме оперативний рух та обмін інформацією між підрозділами ЗВО та сприятиме процесам автоматизації обробки і передачі даних, уніфікації документів тощо.

Проекти характеризуються наступними ознаками:

- ✓ Спрямованість на досягнення мети – формування та впровадження дієвої системи електронного документообігу;
- ✓ Проект має численні ієрархічні цілі – які в сукупності сприяють досягненню головної мети проекту;

✓ Координоване виконання пов'язаних між собою дій – для реалізації проекту пропонується формування команди, кожний член якої відповідатиме за реалізації певного напрямку щодо проекту;

✓ Часові рамки проекту – розроблення та реалізація проекту запланована на період 3 місяці – з 1.11.2021 року по 1.02.2022 року;

✓ Наявність бюджету – бюджет проекту 100000 грн;

✓ Унікальність – проект враховує особливості та специфіку діяльності Одеської державної академії будівництва та архітектури.

Передбачена реалізація наступних функцій у процесі управління здійсненням проекту:

– планування обсягу робіт, необхідних для виконання проекту і досягнення його цілей;

– організацію ресурсів для їх виконання в межах встановленого бюджету і строків;

– впровадження розробленої програми дій;

– контроль за виконанням плану;

– керівництво командою залучених до виконання людей.

За структурою проект складається з наступних фаз:

– формулювання проекту;

– планування;

– здійснення;

– завершення.

Управління проектами передбачатиме реалізацію наступних функцій (областей знань):

– Управління інтеграцією проекту

– Управління змістом проекту

– Управління термінами проекту

– Управління вартістю проекту

– Управління якістю проекту

- Управління людськими ресурсами проекту
- Управління комунікаціями проекту
- Управління ризиками проекту
- Управління поставками проекту
- Управління зацікавленими сторонами проекту

### **Список використаних джерел**

1. ЗАКОН УКРАЇНИ Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. ЗАКОН УКРАЇНИ Про електронні документи та електронний документообіг (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 36, ст.275) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
3. НАКАЗ від 11.11.2014 № 1886/5 Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text>
4. ЗАКОН УКРАЇНИ Про електронні довірчі послуги (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 45, ст.400) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
5. НАКАЗ від 24.05.1995 № 88 Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>

**Діденко К.Є.**

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*

**Волкова С.А.**

*к.фіз-мат н., доцент*

*ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ГАЛУЗІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ**

Управління проектами (або проектний менеджмент) допомагає швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Крім того, в процесі цього формується ціла система комплексів, які можуть бути використані для досягнення загальних цілей компанії, а також розробляється схема розумного розподілу ресурсів.

Управління проектами - це постійний перехід від простого до складного, і трансформація одного великого завдання в більш прості заходи, що складаються з шаблонних процедур. Головне - це закріпити окремого виконавця для вирішення кожної невеликої завдання, який повинен виконати це окрема дія за конкретний проміжок часу [1].

Застосування управління проекту є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

масштаби проекту, обсяг робіт, їх вартість; складність проекту; кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проекту; вірогідність змін як у самому проекті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них; наявність конкурентів; переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проектом [2].

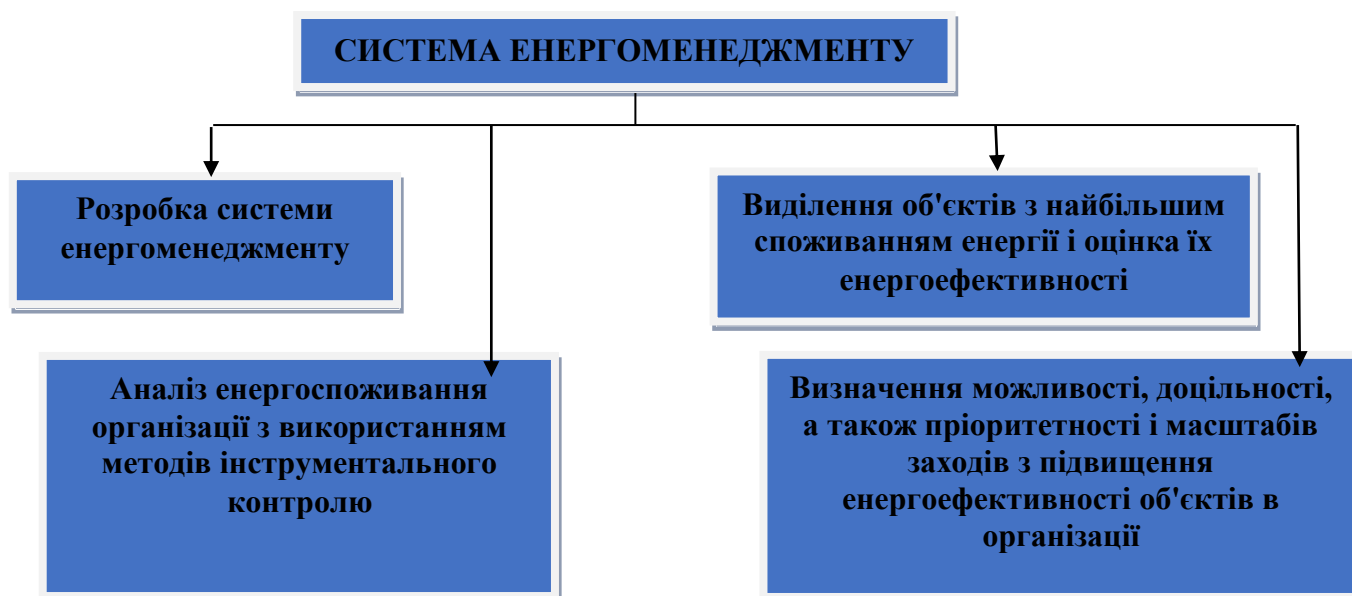
Енергоефективність - це галузь знань, що знаходиться на стику інженерії, економіки, юриспруденції та соціології. Означає раціональне використання енергетичних ресурсів, досягнення економічно доцільної ефективності використання існуючих паливно-енергетичних ресурсів при дійсному рівні розвитку техніки та технології та дотриманні вимог до навколишнього

середовища. Усі заходи, які може здійснити громадянин для покращення власного побуту за нових умов, можна розділити на чотири напрями: заощадження ресурсів, утеплення приміщення, встановлення приладів обліку, перехід на більш сучасні, енергозберігаючі та альтернативні джерела енергії та системи комунікацій.

Життєвий цикл проекту в галузі енергоефективності:



Розробка системи енергоменеджменту організації з метою підвищення її енергоефективності:



### Список використаних джерел

1. Д. Арчибальд, В. Воропаев, Г. Секлетова. «Системная методология управления проектами и программами».
2. Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

**Жмай А.В.**

*старший преподаватель*

*Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова*

## **РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ**

Традиционно в большинстве стран ответственность за решение социальных проблем возложено на государство. Однако даже самые развитые страны не справляются в полной мере с этими функциями. Вероятно, именно как ответ на этот разрыв между количеством проблем в стране и успешных случаев их решения начали возникать социальные предприятия – особый вид бизнеса, который, наряду с обычными для традиционного бизнеса целями вроде получения прибыли, считает своей прямой обязанностью решение тех или иных социальных проблем.

Во многих странах Европы и мира такая деятельность уже давно развивается, существуют законы, регулирующие и упрощающие работу социальных предпринимателей. В Украине, к сожалению, на сегодняшний день такой вид бизнеса законодательно не урегулирован, хотя определённые работы в этом направлении ведутся [1].

Первой страной, законодательно закрепившей социальное предпринимательство как вид деятельности, стала Италия, которая ввела новый статус – «социальный кооператив». Эта новая правовая форма оказалась успешной и дала толчок развитию социальных кооперативов не только в стране, но и далеко за ее пределами, поскольку данный опыт был воспринят и другими европейскими странами. В 1995 г. в Бельгии появился термин «предприятие с социальными целями», в Португалии в 1998 г. – «совместное социальное предприятие», в Греции в 1999 г. – «социальные кооперативы с ограниченной ответственностью» [2].

Несмотря на развитие этого тренда в последние годы, в мире до сих пор не существует единой статистики социальных предпринимателей. По приблизительным подсчётам, только в Великобритании в 2018 году

осуществляло свою деятельность 99 тыс. социальных предприятий, на которых было задействовано около 2 млн человек, что составляет 5% всей рабочей силы страны. Всего же в странах Европейского союза было зафиксировано 2,8 млн социальных предпринимателей [3].

В Украине, по данным на 2017 год, насчитывалось около 150 социальных предприятий. Это приблизительные данные, так как многие предприниматели на тот момент по разным причинам не желали себя позиционировать как социальные. Кроме того, участие в составлении этого списка было добровольным [4].

В 2021 году некоторые эксперты говорят, что за последние два года количество социальных предприятий в Украине выросло на 60% [1].

Различные организации работают над составлением рейтингов стран, наиболее подходящих для ведения социального предпринимательства. Так, например, одним из самых известных является рейтинг, который каждые три года составляют Thomson Reuters Foundation в партнерстве с корпоративной программой Deutsche Bank's CSR Made For Good Global для 45 стран с крупнейшими экономиками мира по показателю ВВП [5]. При этом в список были включены только страны, в которых есть не менее 12 известных и надёжных экспертов. В 2019-ом году Иран и Саудовская Аравия были исключены из списка из-за отсутствия известных экспертов в необходимых областях для проведения исследования. Строгий отбор экспертов обеспечивает низкий уровень ошибок в собранных данных [6]. Украина в этот список, к сожалению, не вошла.

Оценивание производилось по таким критериям, как государственная поддержка, привлечение квалифицированного персонала, доступ к инвестициям, достойный заработок, использование возможностей и общественное восприятие.

Сравнивая ТОП-10 стран в 2016 и 2019 годах (табл. 1), можно увидеть значительные изменения: всего 4 страны сохранили место в десятке, позиции

же остальных поменялись, в некоторых случаях довольно кардинально. Так, например, США, занимавшее первое место, за три года опустилось на 32-ую строчку, остальные же страны расположились во второй десятке: Чили – 10-ое место, Израиль – 11-ое, Великобритания – 13-ое, Южная Корея – 15-ое и Гонконг – 19-ое [5].

Таблица 1.

Лучшая страна для социального предпринимательства 2016-2019 гг.

Место в рейтинге	2016	2019
1	США	Канада
2	Канада	Австралия
3	Великобритания	Франция
4	Сингапур	Бельгия
5	Израиль	Сингапур
6	Чили	Дания
7	Южная Корея	Нидерланды
8	Гонконг	Финляндия
9	Малайзия	Индонезия
10	Франция	Чили

Источник: составлено автором на основе [5].

Конечно, коронавирус, уже ставший неотъемлемой частью нашей жизни, внёс свои коррективы. По данным YouControl, в 2020 году было открыто на 20% меньше новых юридических лиц и на 5% меньше ФЛП, нежели в 2019-ом [7]. С этой точки зрения, интересно будет изучить рейтинг Thomson Reuters Foundation, который выйдет в 2022 году, и сравнить его с результатами, приведёнными выше.

В сфере социального предпринимательства эта тенденция ещё больше усиливается, ведь таким компаниям нужно не только думать про экономические вопросы, но и работать над достижением социальных целей,



которые они перед собой поставили. Проблема усложняется тем, что в нашей стране многие люди не доверяют социальным предпринимателям, считая, например, что продукция, изготовленная людьми с ограниченными возможностями, будет некачественная, а стоимость товаров, созданных с использованием переработанного сырья, должна стремиться к нулю.

Тем не менее, с каждым годом таких предприятий в Украине становится всё больше, что говорит о значимости этого вида деятельности для граждан. При этом такие общемировые проблемы, как пандемия COVID-19 могут положительно повлиять на эту тенденцию, так как количество социальных проблем становится ещё больше.

### **Список використаних джерел**

1. Социальное предпринимательство как ответ общества на социальные потребности. БИЗНЕС. URL: [https://biz.ligazakon.net/ru/interview/205014\\_sotsialnoe-predprinimatelstvo-kak-otvet-obshchestva-na-sotsialnye-potrebnosti](https://biz.ligazakon.net/ru/interview/205014_sotsialnoe-predprinimatelstvo-kak-otvet-obshchestva-na-sotsialnye-potrebnosti) (дата обращения: 17.10.2021).
2. Барина В. А. Зарубежный опыт развития социального предпринимательства и возможность его применения в России / В. Барина – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2018. – 100 с.
3. Социальное предпринимательство: куда движутся Украина и мир. ZN.UA. URL: [https://zn.ua/SOCIUM/socialnoe-predprinimatelstvo-kuda-dvizhutsya-mir-i-ukraina-339996\\_.html](https://zn.ua/SOCIUM/socialnoe-predprinimatelstvo-kuda-dvizhutsya-mir-i-ukraina-339996_.html) (дата обращения: 17.10.2021).
4. Социальное предпринимательство в Украине. Интервью с Петром Дарморисом. Кар'єра для нового життя. URL: <https://careerfornewlife.com/ru/blog-ru/interviewru/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-ukraine-intervyu-s-petrom-darmorisom/> (дата обращения: 17.10.2021).
5. The best place to be a social entrepreneur 2019. URL: <https://poll2019.trust.org> (дата обращения: 17.10.2021).

6. The Best Country To Be A Social Entrepreneur In 2019. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/khaitran/2019/10/26/the-best-country-to-be-a-social-entrepreneur-in-2019/> (дата обращения: 17.10.2021).
7. "Ревучий" 2020-й: як український бізнес пережив карантинно-кризовий рік. *YouContol*. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/biznes-2020-analitika/> (дата обращения: 17.10.2021).

**Zhmai A. V.**

*Senior Lecturer*

*Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa, Ukraine*

**Alekseenko E. S.**

*4th year student, specialty "Management"*

*Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa, Ukraine*

**Language consultant: Tetiana Karavayeva**

*PhD in Linguistics, Assoc. Prof.*

*Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa, Ukraine*

## **THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The main and very important part of any production is people. Properly trained and highly qualified personnel are able to do the assigned work on time well and with less errors, because of which the enterprise bears less losses.

The key problem is to train the personnel quickly and efficiently, but due to the high turnover of personnel, training often leads to high costs: financial on the part of the enterprise and effort on the part of experienced workers, while they could fulfill their immediate duties. It is artificial intelligence (AI) that can really solve this problem.

The robotization of all spheres of human activity is increasing every year and human resource management is no exception. Management systems in organizations, like HR , feel the impact of emerging digital innovations, such as artificial intelligence or business intelligence [1].

The ideas and development of artificial intelligence systems began to develop actively in the mid-twentieth century. The term "artificial intelligence" was first introduced at a seminar at Stanford University (USA) in 1956. A significant period is the 70s-80s of the twentieth century as systems that automatically input data were created and improved, and in 2008 artificial intelligence was created [1, 6]. Today it is used in fitness bracelets, diagnostic devices in medicine, machine translators, personal identification technologies, etc.

Speaking about the use of AI, it should be noted that the use of such technologies helps to monitor effectively the quality of personnel performance. One of the vivid examples is the program presented by the Veriato company. With its help one can conduct a regular monitoring of all actions made by the workers of the organization while working on the computer. The program contains information about the exact time the messages are sent, can analyze the time an employee spends on the web sites not related to the organization activities, etc. The results of the information are sent to managers [4, 5].

The program has information about the exact time of sending messages, can analyze the time that an employee spent on sites that are not in any way related to the activities of the organization, etc. The results of the information are sent to managers

The use of artificial intelligence helps to increase the life cycle of an employee in the organization, from the recruitment stage to dismissal, and its his/her experience becomes of higher quality. This increases employee engagement and company culture [3]. This happens, on the one hand, due to the fact that employees understand better what they do, and on the other hand, companies begin to perceive them as regular internal customers.

Thus, the main benefits of using AI in management are:

- Improving employee experience (helps employees quickly find answers to their questions, quickly adapt to innovations in the enterprise) [2].
- Simplification of the learning process (each person chooses a convenient time for themselves, and the material is built logically, that greatly simplifies learning).
- Reducing errors and making the right decisions (AI offers supervisors possible solutions to a problem, indicating the best and most appropriate, as well as options to optimize and automate the work process).
- Independent and competitive selection of new employees (the robot processes resumes, makes a selection of the most suitable candidates and independently schedules a consultation date in the office) [4].

- Workforce forecasting (artificial intelligence can analyze about 70 parameters (experience, qualifications, personal qualities, skills, duration of work in the current position, salary and many others), that affect the efficiency of work, and predict further trends concerning a particular employee, up to the date of his/her dismissal) [2].

The global impact of AI on the labor market is that, on the one hand, the demand for artificial intelligence specialists in most industries will increase, and on the other hand, the development and spread of some technologies will cause mass layoffs of people [3].

Despite the huge prospects and convenience, AI should not be applied in the spheres that are connected with the creation of creative and creative products. In these cases the artificial intelligence system, on the contrary, may cause harm and create unfavorable working conditions for the staff. Most often AI is used in areas such as education, health services, finance, transportation and logistics, management, human resources and others [7, 8].

It is important to understand that AI will only work effectively if it is given clear tasks and becomes helpless in the face of uncertainty. Therefore, the main functions that can be implemented with the help of artificial intelligence are communication and quality information exchange [2].

Thus, artificial intelligence is an excellent assistant in the conduct and optimization of business which helps to solve a huge number of problems without human intervention. On the international market, its development is proceeding at a rapid pace, but so far we cannot speak about the widespread use of this technology.

It is also important to remember that AI is only a tool that facilitates the work of staff and does not replace the manager's work. Artificial Intelligence helps to solve routine tasks and gives managers time to deal with more complex and non-standard tasks.

## References

1. Ильин А. С., Панченко Г. М., Ковалёва М. В. Роль искусственного интеллекта в менеджменте. *Студенческая наука: современные реалии: материалы VI Междунар. студенч. науч.-практ. конф. / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018. С. 99-101.*
2. История искусственного интеллекта. URL: <http://www.aiportal.ru/articles/introduction/history-ai.html> (дата обращения 02.10.2021).
3. Шкунова А. А., Прохорова М. П., Зорков М. А., Маркова Д. С., Савинов М. И. Искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, №1 (43), 2020. С. 150-155
4. Employee Productivity Tracking Software. URL: <https://www.veriato.com/products/veriato-vision-employee-monitoring-software> (дата обращения 02.10.2021).
5. HR Trends in 2019. URL: <https://www.g2.com/articles/human-resources-hr-trends-2019> (дата обращения 02.10.2021).
6. Пантелеева Т. А., Арустамов Э. А., Максаев А. А., Возможности искусственного интеллекта в управлении кадровыми ресурсами в условиях свободного предпринимательства. *Интернет-журнал «Отходы и ресурсы»* 2019, №3, Том 6. URL: <https://resources.today/PDF/10ECOR319.pdf> (дата обращения 02.10.2021).
7. Искусственный интеллект (ИИ). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Искусственный\\_интеллект\\_\(ИИ,\\_Artificial\\_intelligence,\\_AI\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Искусственный_интеллект_(ИИ,_Artificial_intelligence,_AI)) (дата обращения 02.10.2021).
8. Can Artificial Intelligence Be Creative? URL: <https://www.akkio.com/post/can-artificial-intelligence-be-creative> (дата обращения 02.10.2021).

**Жмай А.В.**

*Старший преподаватель*

*Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова*

**Петренко Е. А.**

*Студентка*

*Одесского национального университета имени И. И. Мечникова*

## **ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: УКРАИНСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

С появлением коронавируса люди столкнулись с невиданным ранее вызовом — с полным переходом в режим онлайн-работы. В разных организациях этот процесс происходил по-разному: какие-то компании имели техническую возможность и опыт работы удалённо, другие — нет. Но адаптироваться вынуждены были все, и делать это нужно было оперативно.

В неожиданно возникших условиях самоизоляции пришлось осваивать прогрессивные методы организации коммуникации, встреч и конференций (и не в привычных аудиториях и офисах, а в виртуальных комнатах), учиться работать в условиях постоянных изменений и неопределённости. В ситуации нестабильности на менеджеров возлагается большая дополнительная ответственность за успех проекта, и его задачей становится организация эффективной работы и мотивация персонала.

Главная трудность, с которой столкнулись проектные менеджеры в начале 2020 года, была организация удалённой работы сотрудников во время карантина, в частности, отсутствие опыта удалённого управления персоналом, а также тот факт, что члены команды часто не могут самостоятельно организовывать работу дома.

В этот период в сфере управления проектами начали использоваться качественно новые подходы, методологии и инструменты, обеспечивающие эффективное достижение целей и решение проблем. Благодаря внедрённым инновационным механизмам многие организации сумели найти наиболее эффективные способы работы, поддержания коммуникации и преодоления

трудностей. Те же компании, которые не смогли вовремя измениться, вынуждены были изменить свой вид деятельности или даже совсем уйти с рынка.

Так, например, успешные украинские предприниматели и руководители стали больше заботиться о своих подчинённых, в частности, об их ментальном здоровье, стали доверять им принятие важных решений относительно стратегии, тактики и планов осуществления проектов. При этом чётко разграничиваются рабочее время и отдых, чтобы у сотрудников оставалось ощущение рабочего дня, времени для себя и семьи.

Открытием для управляющих проектами стало отсутствие необходимости в командировках. С невозможностью вылета за границу, не менее эффективными оказались онлайн-встречи с иностранными партнёрами. При этом происходит экономия финансовых и временных ресурсов, а также снижается вред экологии, наносимый авиаперелётами [1].

Украинские предприниматели понимают важность честного, открытого, доброжелательного и поддерживающего контакта сотрудников с руководителями и друг с другом. Ярким примером этому могут послужить «счастливые часы» — онлайн-встречи, на которых команда может пообщаться в спокойной обстановке на неформальные темы. Такую практику внедрила руководитель благотворительного фонда Zagoriy Foundation Евгения Мазуренко в своей команде [1].

Однако, по мнению основательницы бренда Kachorovska, онлайн не заменит офлайн полностью. Особенно это касается людей старшего поколения, а также сферы обучения сотрудников.

В США бизнес, имея такую возможность, переводил свою офлайн-деятельность в онлайн. Например, спортивные залы и школы танцев были вынуждены закрыть свои центры, но смогли открыть онлайн-школы танцев, музыки, спортивные кружки и т. д. [2]. Суть деятельности при этом не менялась — менялся только формат и используемые ресурсы.



В большинстве случаев представители американского бизнеса, особенно малого, использовали метод перенаправления деятельности в более актуальную сферу. Примером может послужить компания по производству эфирных масел и аксессуаров *Vuena Park*, которая перепрофилировала производство на изготовление дезинфицирующих средств для рук на основе эфирных масел и масок [4].

Однако не всем удалось подстроиться под новые условия и сохранить бизнес. Так, например, *Neiman Marcus*, американская сеть элитных универмагов, подал заявление о банкротстве ещё 7 мая 2020 год. Они не наладили онлайн-деятельность, из-за чего долги компании вследствие закрытия множества магазинов достигли \$4 миллиардов [7].

В такой же ситуации оказался и *Diamond Offshore Drilling*, подрядчик для бурения в офшорных зонах. Компания не смогла выплатить дивиденды акционерам, её долги выросли, а кроме того, с приходом пандемии упали цены на нефть. Совокупность этих факторов в итоге привела к банкротству [7].

Россия, наряду с другими странами, имеет примеры компаний, которым удалось успешно приспособиться к новым условиям жизни. Некоторые из них даже вышли на новый качественный и количественный уровень результатов деятельности.

Первое, что выделяют российские предприниматели, это необходимость утверждения чёткого рабочего дня, правил работы и коммуникации. Например, в IT-компании *Skyeng*, которая имела собственные офисы, а в 2020 году вынуждена была перейти в онлайн-формат работы, рабочий день теперь начинается в 09:30 и длится 8-10 часов. Обед прописан в расписании рабочего графика, а конец принятия рабочих звонков и сообщений чётко определён — 22:00 [3]. Таким образом сотрудники получают разграничение работы и отдыха. Часто упоминается, что это позволяет всему персоналу удерживать фокус на работе, не отвлекаясь. Поддерживается постоянная коммуникация сотрудников, создаются как деловые, так и неформальные онлайн-встречи.

Многие управленцы выделяют важную роль рефлексии на каждом этапе осуществления проекта, то есть анализируют, что они делают и зачем, правильные ли решения принимают. Это позволяет не плыть по течению, а контролировать каждый этап работы [3].

Некоторые компании, деятельность которых стала невозможной из-за COVID-19, перенаправили свою деятельность в другую сферу. Например, кейтеринг еды для самолётов Аэрофлота начал готовить обеды для больниц и других учреждений [3], а украинская кейтеринговая компания Vox Catering открыла производство и доставку высококачественных замороженных готовых продуктов.

Успешным примером перехода в онлайн является цифровой фитнес-сервис Fitmost. Его основательница, Александра Герасимова, владела фитнес-клубами до пандемии, а когда условия поменялись, сумела быстро среагировать и создать цифровой фитнес-сервис, где люди могли заниматься спортом онлайн из дома. Позже этот проект расширился и предоставил возможность всем фитнес-клубам добавлять и проводить свои онлайн-тренировки с помощью этой площадки [7].

Таким образом, изученный опыт украинских и зарубежных компаний позволяет сказать, что, несмотря на скептическое отношение многих сотрудников и владельцев бизнеса к удалённой работе, она может быть результативной. Несмотря на то, что не все организации смогли адаптироваться к новым условиям, многим предпринимателям и руководителям всё-таки удаётся эффективно осуществлять управление и развивать свои проекты даже в условиях пандемии. Важным шагом на этом пути является необходимость определиться с видом деятельности и качественно организовать и поддерживать работу персонала.

#### **Список использованной литературы:**

1. Як карантин змінює управління командами: досвід лідерок. URL: <https://zz.detector.media/infospace/texts/177550/2020-05-29-yak-karantyn->

zminyuie-upravlinnya-komandamy-dosvid-liderok/ (дата обращения: 15.10.2021).

2. 5 кейсов компаний, которые за время пандемии быстро перестроились и заработали больше. URL: <https://vc.ru/u/186748-mihail-prihodko/146269-5-keysov-kompaniy-kotorye-za-vremya-pandemii-bystro-perestroilis-i-zarabotali-bolshe> (дата обращения: 15.10.2021).
3. Here's how these small businesses pivoted to survive during the pandemic. URL: <https://www.cnbc.com/2021/05/19/heres-how-these-small-businesses-pivoted-to-survive-during-the-pandemic.html> (дата обращения: 15.10.2021).
4. 10 крупных компаний, объявивших о банкротстве из-за коронавируса. URL: <https://nangs.org/news/world/10-krupnyh-kompaniy-obayavivshih-o-bankrotstve-iz-za-koronavirusa> (дата обращения: 15.10.2021).
5. Международная конференц-сессия «Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения». панельная дискуссия «Инновации в управлении проектами». URL: <https://igsu.ranepa.ru/news/p152482/> (дата обращения: 15.10.2021).
6. Диалог с экспертами «Управление проектами в условиях неопределенности» в рамках Международной Конференции ИГСУ РАНХИГС «Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения». URL: <https://youtu.be/diusz2m0q2o> (дата обращения: 15.10.2021).
7. Истории пяти предпринимателей, смело изменивших свой бизнес, чтобы выжить в карантин. URL: <https://www.antivirus2020.ru/tpost/a89egm2act-istorii-pyati-predprinimatelei-smelo-izm> (дата обращения: 15.10.2021).

**Жмай А. В.**

*старший преподаватель*

*Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова*

**Филатова М. А.**

*студентка*

*Одесского национального университета имени И. И. Мечникова*

## **ЭТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРИМЕНЕНИЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГА**

Изучение потребительского поведения в современном мире получило новый виток развития, в частности, благодаря новым знаниям о том, как люди принимают решения. Это привело к развитию целого комплекса нейронаук, одной из которых является нейромаркетинг – междисциплинарная область исследования на стыке нейробиологии и маркетинга. Она представляет собой новый методологический маркетинговый подход, который включает в себя исследования поведения потребителей с применением инструментария нейронаук [1].

Термин «нейромаркетинг» считается относительно новым, впервые он был использован в 2002 году немецким профессором А. Смидцем. Однако считается, что истинным основателем нейромаркетинга является Джерри Зальтман (Гарвардский университет), который впервые использовал fMRI (функциональную магнитно-резонансную томографию) в качестве маркетингового инструмента еще в 1999 году [2].

С самого начала мнение экспертов о нейромаркетинге было противоречивым: с одной стороны, нейромаркетинг призван обеспечить лучшее и более эффективное управление маркетингом в результате более детального изучения предпочтений потребителей; с другой стороны, это область, связанная с этическими проблемами в отношении использования маркетинговых методов и инструментов.

Основной проблемой традиционных маркетинговых исследований является невозможность индивидуума без искажения оценить свое восприятие. Респондентам может быть сложно объяснить свои эмоции, вызванные действием маркетинговых раздражителей [3]. Не все люди умеют осознавать и

управлять своими чувствами и эмоциями вследствие слабого эмоционального интеллекта. Также респонденты могут заведомо исказить информацию из-за нежелания сотрудничать во время исследования или боязни социального неодобрения. Нейромаркетинг же дает возможность получать более достоверную информацию и изучить подсознательные процессы человека в результате воздействия на него стимулов маркетинга.

Главным преимуществом использования нейромаркетинга является возможность проведения исследования оценки эмоциональных процессов и состояния человека. Данный инструмент позволяет получить сведения о подсознательных процессах с меньшими отклонениями в сравнении с методами традиционного маркетинга, такими как опросы, фокус-группы, анкетирование и другие.

Однако практика нейромаркетинга на рынках и в компаниях подняла несколько этических вопросов, связанных с конфиденциальностью и приватностью потребителей, вмешательством в их частную жизнь, умением пользоваться полученной информацией из нейромаркетинговых исследований. Поскольку применение нейробиологии в маркетинге в большинстве стран все еще ново, большинство заинтересованных сторон сами не знают, что можно и что нельзя делать, и не задумываются о потенциальных угрозах нейромаркетинга. В наше время количество этических аспектов нейромаркетинга увеличивается, но выделяют несколько основных проблем нейроэтики в маркетинге:

1. Обеспечение конфиденциальности и приватности потребителей. В нейромаркетинге решением этой проблемы может стать забота о гарантиях, предоставленных компанией потребителям, в том, что их личная информация и данные останутся конфиденциальными и будут передаваться анонимно или с согласия клиента [4].

2. Негативное влияние на потребителей, использование манипуляций их сознанием. В свете этой проблемы затрагивается вопрос о свободном выборе

потребителей. Каждый человек имеет право на осознанный выбор и самостоятельное принятие решений. В практике купли-продажи принцип автономии связан с предоставлением клиентам возможности принимать решения о продуктах или услугах на основе достоверной и релевантной информации. С появлением нейромаркетинга стало возможным нарушение принципа автономии, потому что стало возможным манипулирование подсознанием потребителей с целью продажи определенного продукта [5].

3. Нарушение здоровой конкуренции между компаниями. Эта проблема имеет как экономический, так и этический характер. Фирмы, использующие нейромаркетинг, имеют потенциально несправедливое преимущество перед теми, кто не имеет возможности его использовать. Так как исследования в области нейробиологии требуют значительных материальных ресурсов, то мелкие компании не смогут позволить себе использование нейромаркетинга, вследствие чего вероятность их исчезновения с рынка увеличится.

4. Защита уязвимых групп общества от чрезмерного влияния на них результатов экспериментов. Такие группы включают психически нездоровых субъектов, детей и людей с ограниченными возможностями или с неврологическими заболеваниями [5]. Такие люди менее зрелые в принятии решений, поэтому на них легче влиять. Другими словами, эти группы нуждаются в более высокой защите, чтобы избежать каких-либо этических нарушений их частной жизни и конфиденциальности.

5. Беспокойство социума о чрезмерном влиянии на решение потребителя. Исходя из этой проблемы, важным вопросом является рациональность потребителей, которая связана с восприятием и обработкой информации, которая доступна для них. Экономическая наука трактует рациональное поведение как тип поведения, который дает возможность максимизировать полезность для индивида в рамках определенных ограничений, основным из которых является его материальный доход. Чаще всего люди не принимают решения на основе полностью рациональных критериев. Очень важными

являются ассоциации с брендом, потому что они активно влияют на подсознание человека и вызывают определенные эмоции, связанные с продуктом. Нейромаркетинг, как и реклама, углубляет эмоциональную привязанность потребителей к товару или бренду.

Главная проблема заключается не в том, чем занимается нейромаркетинг, а в том, что люди, работающие с этим инструментом, делают с информацией, которую он им дает. Результаты нейромаркетинговых исследований могут быть полезны только при эффективном использовании их во благо потребителей. Маркетинг и нейромаркетинг должны делать продукты более совместимыми с предпочтениями и вкусами потребителей.

С самого начала использования инструментов нейробиологии в маркетинге исследователи вели речь о необходимости создания этического кодекса. В большей мере это направлено на защиту потребителей и покупателей нейромаркетинговых услуг, а особенно уязвимых групп, которым нейромаркетинг может нанести только вред.

В наше время уже создан Этический кодекс NMSBA с целью гарантии соблюдения этических стандартов в индустрии нейромаркетинга. Кодекс представляет собой первый шаг к международным стандартам использования нейробиологических методов для изучения эффективности рекламных кампаний, упаковки и дизайна продукта, а также коммуникационных кампаний, проводимых некоммерческими организациями и государственными учреждениями [6].

Кодекс этики для индустрии нейромаркетинга затрагивает три важных вопроса:

восстановление доверия общества к легитимности и порядочности нейромаркетинга;

гарантия защиты конфиденциальности участников исследования;

защита покупателей нейромаркетинговых услуг [6].

Несмотря на возможные этические проблемы, истинной идеей

нейромаркетинга являється создание компаниями лучшего продукта или более полезной рекламы с целью полного информирования потребителя без манипуляций его разумом. Маркетинг в любом его проявлении нацелен на потребителя и должен приносить ему пользу, тогда он будет эффективным. Следовательно, компании должны заботиться о качестве продукта и максимальном удовлетворении потребителей от его использования.

Чтобы решить этические проблемы нейромаркетинга, необходимо двигаться в трех важных направлениях:

установить общественное доверие к нейромаркетинговым исследованиям, повысить компетентность и порядочность маркетологов;

защитить конфиденциальность и приватность участников;

следовать этическому кодексу использования информации нейромаркетинговых исследований.

Нейромаркетинг является инновационным инструментом, поскольку дает новую информацию, которую невозможно получить с помощью традиционных маркетинговых исследований. Поэтому он может повысить ценность продуктов для потребителей и общества, при условии, если он упрощает связь между потребителями и продуктами. Наиболее часто возникающие этические проблемы нейромаркетинга – автономия, информированное согласие, конфиденциальность потребителей и неприкосновенность к их частной жизни. Но если следовать правилам этического кодекса, использование этих инструментов может быть более эффективным.

### **Список использованной литературы**

1. Жмай О. В. Становлення та розвиток концепції нейромаркетингу в сучасних умовах. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Т. 17, Вип. 1 (38) : збірка наукових праць. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2018. – с. 157-170.
2. Krajnovic A., Sikiric D., Jasic D. Neuromarketing and customers' free will. Proceedings of the 13th Management International Conference. 2012. Pp. 1143-



1163.

3. Неделько А. Ю. Возможности и ограничения использования методов нейромаркетинга. Управленческие науки. №. 4. 2018 – с. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-4-77-83>.
4. Ariely, D., and G. Berns. 2010. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in Business. Nature Review Science. URL: <Http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2875927/> (дата обращения: 07.03.2021).
5. Murphy, E., J. Illes and P. Reiner. 2008. Neuroethics of neuromarketing. Journal of consumer behavior. URL: [Http://www.neuroethics.ubc.ca/National\\_Core\\_for\\_Neuroethics/Publications\\_files/Murphy%20et%20al.,%202008%5B1%5D.pdf](Http://www.neuroethics.ubc.ca/National_Core_for_Neuroethics/Publications_files/Murphy%20et%20al.,%202008%5B1%5D.pdf) (дата обращения: 07.03.2021).
6. NMSBA Code of Ethics – NMSBA: веб-сайт. URL: <https://www.nmsba.com/buying-neuromarketing/code-of-ethics> (дата обращения: 04.03.2021)

**Запша Г.М.**

*д.е.н, професор*

*Одеський державний аграрний університет*

**Сахацький М.М.**

*аспірант*

*Одеський державний аграрний університет*

**Лі Вей**

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Одеський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

Актуальність науково прикладного опрацювання особливостей інноваційного маркетингу в управлінні проектами спричинюється: необхідністю виокремлення даного явища серед низки інших різнопланових ринкових процесів в якості об'єкта дослідження; доцільністю використання інноваційної моделі розвитку як господарського комплексу в цілому, так і його галузей та господарюючих суб'єктів, прогресивний розвиток яких значною мірою визначається відповідністю сучасним світовим стандартам, де домінує активне впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок в ринкову практику; перспективністю використання інноваційного маркетингу для посилення конкурентоспроможності підприємств та їх товарних пропозицій на внутрішньому та світовому ринках завдяки новітньому інструментарію, що забезпечує як задоволення попиту споживачів, так і досягнення стратегічних цілей проектного менеджменту.

Особливості інноваційного маркетингу в управлінні проектами породжуються низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників. До числа основних із них слід віднести:

- характерні риси інновацій, що проявляються в процесі отримання нових знань та їх використанні на практиці при створенні товарів-новинок;

- відмінності, що мають місце при вдосконаленні організаційно-економічних та техніко-технологічних рішень, впровадження яких в різні сфери життєдіяльності громади значною мірою визначають людські інституції – традиції, звичаї, побут, ментальність;
- властивості, що віддзеркалюють якісні сторони інноваційного маркетингу в управлінні проектами, як певного соціально-економічного явища ринкової економіки;
- сфера використання, бо залежно від неї визначаються масштаби, соціальна значимість, економічна результативність, екологічна збалансованість та рівень задоволення потреб як конкретної людини, так і суспільства в цілому.

Кожний із наведених чинників потребує самостійного дослідження. Особливої уваги при цьому заслуговує процес отримання нових знань та їх використання на практиці. Адже в ринковій економіці створення нових виробів та послуг проявляється через креативний або розвиваючий маркетинг. Він передбачає наявність потенційного попиту на товар, який ще не створений або відсутній на ринку як такий. Тому проводяться роботи пошукового, теоретичного та експериментального характеру, щоб створити відповідний товар та презентувати його ринку.

Залежно від виду новизни (нововведення чи удосконалення, модифікація) та техніко-технологічної складності, створення нового товару може включати до 8 основних етапів [1]. Перший етап започатковує генерування та формування банку ідей зі створення нового товару, що передбачає пошук перспективних комерційних пропозицій. Винятковість цього етапу полягає в тому, що нововведення та удосконалення товарів відбувається безперервно, спричинюючи потребу постійної генерації нових ідей. Виникає своєрідний «вічний двигун», лише інтелектуальної, а не матеріальної природи. Бо джерело енергії двигуна генерації ідей – людський інтелект, який не вичерпується.

На другому етапі відбувається відбір ідеї нового товару, ціль якого полягає у виявленні найкращих та відсіюванні неперспективних на поточний момент пропозицій. Добір ідей здійснюється через їх порівняння за переліком критеріїв, що включає економічні, соціальні та екологічні показники і характеристики. При цьому, залежності від виробу та можливостей підприємства, перелік критеріїв уточнюється, змінюється, доповнюється, конкретизується. Порівняння ідей за переліком критеріїв дозволяє залишити лише одну із них для подальшої розробки.

На третьому етапі ідея нового товару наповнюється конкретикою щодо форматів, характеристик змісту, параметрів та функціональності. За їх різними варіантами проводиться опитування потенційних покупців. На основі зроблених відповідей робиться узагальнення щодо найбільш перспективного нового товару та його можливого подальшого модифікування.

На четвертому етапі – здійснюється розробка стратегії маркетингу нового товару. Даний процес включає виконання двох обов'язкових процедур. Перша передбачає описування величини і структури цільового ринку. Подаються можливі варіанти його поведінки протягом поточного періоду, а також на середньострокову та довгострокову перспективу. Друга процедура передбачає подання загальної інформації в розрізі: можливих обсягів виробництва та товарного асортименту; передбачуваної ціни та її варіаціях; майбутнього розподілу та структури каналів збуту; характеристики перспективних складових маркетингової комунікації.

На п'ятому етапі визначаються можливості виробництва і збуту нового товару. Даний етап складається із послідовно здійснюваних операцій. Перша – оцінюється відповідність виробництва і збуту нового товару стратегічним цілям підприємства. Друга – аналізуються наявні матеріальні, технічні, технологічні, фінансові, кадрові та інші ресурси, а також можливості їх залучення зі сторони для виробництва і реалізації товару-новинки. Третя – розраховуються контрольні показники в натуральних та вартісних вимірах щодо обсягів

інвестицій, масштабів виробництва, доходу, витрат, прибутку, рівня рентабельності, окупності проєкту та ін.

На шостому етапі розробки нового товару здійснюється реальне створення експериментального зразка новинки. В організаційному плані формується цільова група працівників, до яких протягом руху від ідеї до поточного виробництва, за потреби, залучається до співпраці додатковий контингент різного функціонального призначення. Надійність та якість товару-новинки виступають запорукою його довготривалого життєвого циклу. Тому прискіпливі дослідження матеріалів, комплектуючих та готового виробу в експлуатації, в тому числі в екстремальних умовах, виступають умовою майбутньої конкурентоспроможності новинки.

На сьомому етапі проводиться ринкове тестування товару, яке передуює його повномасштабному серійному виробництву. Пробний маркетинг дозволяє в умовах реальної ринкової дійсності перевірити сприйняття споживачами різних характеристик товару-новинки. Для пристосування нового товару до ринку необхідно наперед чітко визначитися з його адресністю, часом виходу, місцем та торговельними пропозиціями конкретним сегментам.

Восьмий етап передбачає комерційне виробництво товару-новинки, що відповідає етапові зростання життєвого циклу товару. Повномасштабне виробництво проводиться за планом маркетингу та передбачає проведення постійного моніторингу сприйняття нового товару споживачами та каналами дистрибуції. Комплексно оцінюється динаміка – виробничої потужності, структури дистрибуції, цінових зрушень, ринкових пропозицій з боку конкурентів, маркетингової комунікації загалом та розрізі її складових, доходів, прибутку, рентабельності.

Ринковий успіх поточного виробництва нового товару забезпечують його функціональні характеристики, форма, дизайн, назва, упаковка, товарний знак, фірмовий колір та інші маркетингові складові. Проводиться низка маркетингових заходів, що передбачається на етапі зростання життєвого циклу

товару. Тому вирішальним постає ефективне поєднання як процесу створення товару-новинки, так і його комплексного маркетингового супроводу.

### **Список використаних джерел**

1. Маркетинг для магістрів. Навчальний посібник. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2007. С. 620-623.

**Значек Р.Р.**

*к.т.н., доцент*

*Одеська національна академія харчових технологій*

**Бахчиванжи Л.А.**

*к.е.н., доцент*

*Одеська національна академія харчових технологій*

**Євтушок О.В.**

*к.е.н., ст. викладач*

*Одеська національна академія харчових технологій*

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ PR-ТЕХНОЛОГІЙ ТА РЕКЛАМИ В ІНТЕРНЕТІ**

Сучасний зв'язок з громадськістю неможливо собі уявити без Інтернету, який став одним з найважливіших інструментів діяльності PR-спеціаліста. Інтернет знаходить найширше застосування у зв'язках із громадськістю: від пошуку необхідної інформації до організації спеціальних заходів. У сучасному світі PR представлений у всіх каналах комунікації. З розвитком і популяризацією такого каналу, як Інтернет, стало можливим говорити про Інтернет-PR, як про потужний засіб впливу на маси. Інтернет сьогодні - невід'ємна частина життя суспільства; це перше місце пошуку інформації, засіб спілкування та зберігання даних. Інструментарій PR-технологій в Інтернеті вже досить різноманітний, і з кожним роком він доповнюється новими можливостями. Однак в силу такого динамічного розвитку технологій визначається проблема недостатньої вивченості аспектів ведення PR-активності в мережі. Це в свою чергу, може мати зворотний, не завжди позитивний, ефект для тієї чи іншої PR-програми [1].

PR - це інструмент системи інтегрованих маркетингових комунікацій. Поняття PR тісно пов'язане з поняттями маркетинг і менеджмент, реклама, пропаганда і журналістика. Метод PR передбачає усвідомлений діалог споживача, що має якусь потребу, і компанії, здатної задовольнити цю потребу. Основна мета PR - це забезпечення взаєморозуміння і співпраці учасників інформаційного обміну; управління комунікаціями між організацією і її

громадськiстю. PR-дiяльнiсть передбачає комплексну i цiлеспрямовану роботу з цiльовою аудиторiєю протягом усього контакту, а також пiдтримку i стимулювання бажання споживача на подальшу спiвпрацю.

Проведення PR-кампанiї в iнтернетi має ряд незаперечних плiусiв:

- основна аудиторiя iнтернету - молодi, активнi, платоспроможнi користувачi, що дозволяє говорити про високий ступiнь ефективностi розміщуваних матерiалiв;

- ефект «сарафанного радiо» серед цiльових спiльнот. Iнформацiя проникає до цiльової групи миттєво i безпосередньо з мережi, опосередковано через посилання на iнтернет-ресурси, а також через мережу неформальних комунiкацiй;

- чiтка сегментацiя груп користувачiв. Є можливiсть звернутися безпосередньо до своєї аудиторiї, яка цiкавиться пропозицiєю;

- висока iнтерактивнiсть. Для PR-менеджера важлива можливiсть отримання зворотного зв'язку i швидкого реагування на неї;

- можливiсть взаємодiї з унiкальним користувачем через iндивiдуальнi засоби комунiкацiї, що надаються мережею iнтернет (електронну пошту, менеджери миттєвих повiдомлень, особистi кабiнети);

- управлiння процесами в режимi реального часу, у тому числi можливiсть корекцiї процесних характеристик PR-кампанiї практично в будь-який момент та без особливих наслiдкiв;

- вiдсутнiсть обмеження за географiчною ознакою, коли матерiал, що публiкується в Україні, доступний у будь-якiй точцi свiту [2].

Таким чином, досить широкий спектр технологiй PR дозволяє Глобальнiй мережi претендувати на роль одного з найпотужнiших каналiв комунiкацiї для досягнення PR-цiлей. Вiдмiнною особливiстю iнтернету як каналу комунiкацiї є його формат: це неформальне, емоцiйне i вiдверте спiлкування. Така свобода слова робить iнтернет особливо значущим джерелом iнформацiї для споживача, який звик довiряти громадськiй думцi. На цiй особливостi



заснований принцип дії технологій PR в Інтернеті. Використання різноманітних технологій PR в мережі здатне значно підвищити імідж компанії в очах покупця, і, як наслідок, збільшити продажі і лояльність клієнтури.

### **Список використаних джерел**

1. Викентьев І.Л. Прийоми реклами та публік рілейшнз. Програми консультанти. СПб.: Триза Шанс, ВД Бізнес-Преса. 2002. 380 с.
2. Слісаренко І. Ю. Публік рилейшнз у системі комунікації та управління: навч. посіб. – К.: МАУП, 2001. 104 с.

**Зубар І. В.**

*к.е.н., старший викладач*

*Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського*

**Чаплінська А. О.**

*здобувач вищої освіти*

*Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського*

## **INTERNET-МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ**

Інтернет на сьогодні є важливим середовищем для ведення бізнесу, що задовольняє інформаційні потреби та формує ефективну систему комунікації між підприємствами, споживачами та іншими складовими ринкової інфраструктури. Актуальність онлайн-торгівлі стає все більш глобальною, оскільки з кожним роком динамічно зростає кількість інтернет-користувачів. Особливо даний напрям став актуальним у зв'язку із пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, що суттєво змінили умови традиційних умов торгівлі. Усе це, разом із розвитком інноваційних технологій, сприяло бурхливому зростанню електронної комерції та появі нового напрямку в сучасній торгівлі – Internet-маркетингу.

Поняття Internet-маркетингу вперше з'явилося на початку 1990-х років, і передбачало текстові сайти, де почали публікувати інформацію про товари та послуги. На сьогодні дане поняття еволюціонувало до множини точок зору щодо визначення його суті. У сучасних умовах вважаємо доцільним розуміти Internet-маркетинг як низку заходів у глобальній мережі інтернет, метою яких є інформування потенційних споживачів про товари чи послуги, підвищення популярності цього товару в мережі та його просування, реклами, а в подальшому і продажу. Стрімкий розвиток Internet-маркетингу призводить до постійних змін, що стосуються стратегій та технологій організацій, тому задля ефективної роботи компанії, потрібно стежити за останніми тенденціями у сфері онлайн-бізнесу [9]. Найкраще рішення – застосовувати сучасні

маркетингові інструменти, які допоможуть ефективно просувати свою продукцію на просторах інтернет-мережі.

У більшості сучасних організацій застосовують Internet-маркетинг у формі блогу, сторінки у соціальних мережах та веб-сайту. Однак ці ресурси вимагають постійної цілеспрямованої роботи – реклами, просування, популяризації та збільшення кількості конверсій, чим, власне, і займаються інтернет-маркетологи. На сьогоднішній день багато продавців вже не тільки мають мобільну версію свого сайту, але і пропонують додатки для смартфонів, щоб споживачі могли швидко здійснювати покупки [3].

Ринок Internet-маркетингу сьогодні знаходиться на етапі динамічного розвитку. Його переваги полягають в основному в інформативності та гнучкому управлінні рекламними комунікаціями. Будь-який потенційний покупець, що користується інтернет-мережею, може дізнатись необхідну йому інформацію про товар і тут же його купити, що робить процес більш продуктивним порівняно із традиційною рекламою.

Сучасний Internet-маркетинг включає у себе безліч інструментів, найважливішими з яких є:

- Оптимізація пошукової системи (SEO).
- Просування в соціальних мережах (SMM).
- Контекстна реклама.
- Контент-маркетинг.
- E-mail-маркетинг.

Оптимізація пошукової системи (Search engine optimization (SEO)) є одним із найважливіших і, на перший погляд, складних у використанні інструментів Internet-маркетингу. SEO – це послідовність дій щодо підвищення позиції веб-сайту в результатах пошуку, що генеруються пошуковими системами у відповідь на запити користувачів [2]. Коли користувачі вводять конкретний запит, то бачать сайт у пошуковій мережі, що дозволяє забезпечити високий рівень залучення потенційних клієнтів [5].

Просування у соціальних мережах (Social media marketing (SMM)) може дуже ефективно прокачати компанію, якщо тактика спілкування при використанні його інструментів відповідає цільовій аудиторії продавця. SMM просування допомагає розвивати бізнес-сторінки у різних соціальних мережах, спілкуватися із цільовою аудиторією та позитивно впливати на її думку про бренд [1].

Варто також звернути увагу на найбільш поширений вид Internet-маркетингу – контекстну рекламу. Це конкретне оголошення на веб-сторінці, яке, зазвичай, розміщується безпосередньо під заголовком або внизу сайту [4], тобто це реклама, що фокусується на змісті веб-сайту. Вона може розміщуватись на сторінках пошукових систем та оплачується в залежності від кількості показів чи переходів за посиланнями[1].

Контент-маркетинг забезпечує високоякісний вміст веб-сайтів відповідно до його галузі та інтересів цільової аудиторії. Важливим інструментом Internet-маркетингу є сам вміст або контент, адже він – це відео, текст, фотографії, інфографіка, реклама, цікаві новини, публікації в блогах тощо. Чітка стратегія, цікавий вміст контенту та періодичність публікацій – все це забезпечить ефективне просування за допомогою контент-маркетингу [1].

E-mail-маркетинг – це потужна рекламна стратегія, яка дозволяє створити пряму комунікацію між потенційними клієнтами та продукцією. Це один з найпопулярніших і найефективніших інструментів для бізнесу. Поштова розсилка одна з найбільш перевірених форм спілкування між клієнтом і продавцем. Завдяки цьому інструментові Internet-маркетингу можна збільшити кількість продажів. E-mail-розсилки дозволяють підтримувати довготривалі стосунки із своїми клієнтами, тобто “підігрівати” їх інтерес до товару. Завдяки поштовій розсилці можна інформувати аудиторію про нові акції, новини компанії, вигідні пропозиції, програми лояльності тощо. E-mail-маркетинг також є надійним способом спілкування з партнерами та клієнтами, оскільки

він дозволяє створювати та надсилати інформаційні електронні листи з чудовими пропозиціями.

Отже, наведені вище інструменти Internet-маркетингу забезпечать кращі варіанти для збільшення ефективності онлайн-торгівлі. Особливо в сучасних карантинних умовах актуальність даного напрямку не втратить свою актуальність протягом тривалого часу, а при правильному виборі стратегії дасть позитивний результат. Комплексний підхід до розробки стратегії Internet-маркетингу дозволить сучасним підприємствам досягти кращих результатів. Слід пам'ятати, що завжди важливо стежити за останніми тенденціями у сфері інтернет-торгівлі, щоб рекламні компанії працювали з максимальною ефективністю.

### **Список використаних джерел**

1. 5 інструментів інтернет-маркетингу, про які повинен знати кожен власник бізнесу URL: <https://www.itk-agency.com/5-instrumentiv-internet-marketyngu/> (дата звернення: 01.10.2021).
2. SEO-словник. URL: <http://igroup.com.ua/seo-articles/> (дата звернення: 02.10.2021).
3. Ковальчук С. В. Галюк Д. Я., Субачов М. В. Інтернет-маркетинг та його інструменти в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 7-10.
4. Литовченко І. Л., Пилипчук В. П. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 184 с.
5. Пономаренко І. В., Сап'ян. А. С. Інструмент інтернет-маркетингу – SEO-оптимізація сайту підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 84-89.
6. Смолянчук О. В. Соціальні мережі: значення для маркетингової діяльності. Економіка та держава. 2013. № 3. С. 91–93

7. Топ 5 інструментів інтернет-маркетингу.  
URL:<https://outsourcing.team/uk/blog/seo-prosuvannya/top-5-instrumentiv-internet-marketingu/#15> (дата звернення: 03.10.2021)
8. Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. Економічний аналіз. 2018. № 1, т. 28. С. 258-264
9. Що таке інтернет-маркетинг – повний огляд для новачків + основні інструменти і стратегії просування. URL: <http://itstatti.in.ua/internet-marketing/51-shcho-take-internet-marketing-povnij-oglyad-dlya-novachkiv-osnovni-instrumenti-i-strategiji-prosuvannya.html>

*Козловська С.Г.*

*к.т.н., доцент*

*Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова*

*Легенька І.О.*

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова*

## **КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

Сучасні ринкові відносини висувають жорсткі вимоги до продукції, що випускається, оскільки ринок не мислимий без гострої конкуренції. Така економічна ситуація і бажання знизити витрати, а також посилення нормативних вимог призводять до того, що керівники підприємств звертають все більше уваги на сферу управління інформацією.

Інформація – це основна умова конкурентоспроможності організації. Інформація дозволяє організаціям здійснювати контроль над поточним станом організації, її підрозділів і процесів в них; визначати стратегічні, тактичні та оперативні цілі й завдання організації; ухвалювати обґрунтовані та своєчасні рішення.

Інформація – один з інструментів управління в організації, тому від того, наскільки правильно користуються цим інструментом, багато в чому залежить втілення прийнятих рішень. Розуміння процесів передачі інформації, закономірностей, які існують у цих процесах, вироблення навичок ефективної взаємодії з людьми необхідні керівнику будь-якого рівня.

Інформація – це дані, що несуть в собі новизну і корисність. Щоб бути корисною для прийняття рішень, інформація має надаватися вчасно, за призначенням і в зручній формі. Це питання можна вирішити за допомогою сучасних інформаційних технологій в рамках системи управління проектом.

Для будь-якого проекту, крім керівника, команди, оточення проекту та його ризиків, важливою складовою є обмін інформацією. І що важливо, при реалізації проекту дуже часто без належного закінчення одного завдання неможливе виконання іншого. При цьому важливо розуміти – хто, коли та з

якими ресурсами виконає ту чи іншу задачу, щоб вчасно продовжити, підхопити або замінити, щоб в результаті отримати запланований результат [1].

І дуже часто такій важливій складовій проекту як комунікація не приділяється належної уваги.

Управління комунікаціями проекту – управлінська функція, направлена на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу і збереження необхідної проектної інформації [2].

Ефективна комунікація є запорукою успішного виконання проектних завдань, досягнення цілей організації. Саме управління комунікаціями забезпечує надійну взаємодію між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації задля отримання бажаного результату проекту.

Можна сказати, що ефективне і дієве спілкування є основою будь-якого виду управління проектами. Як показує практика, багато проектів не можуть бути реалізовані через поганий зв'язок або його відсутність. Керівник витрачає від 80 до 90% свого часу на спілкування із членами команди, узгодження вимог з різними сторонами, проведення переговорів, нарад. У проектній діяльності саме командна комунікація має вирішальне значення.

Від того, наскільки грамотно побудоване спілкування, залежать результативність переговорів, ступінь взаєморозуміння з партнерами, членами команди, задоволеність працівників своєю працею, морально-психологічний клімат в команді. Практично всі проблеми бізнесу пов'язані зі спілкуванням – процесом передачі ідей, думок, почуттів, доведенням їх до розуміння членами команди.

Звичайно, основна роль в комунікаційному процесі належить керівнику проекту. І саме від його лідерських та комунікаційних навичок, уміння працювати в команді, стратегічного мислення, креативності залежить, наскільки правильно будуть побудовані комунікаційні зв'язки в команді. Робота з налагодження зв'язків може ускладнюватись, оскільки команда проекту може складатись з представників різних підрозділів, навіть компаній. У



такому разі учасники проекту раніше ніколи не зустрічалися і для налагодження взаємодії інколи потрібно багато часу та інших ресурсів.

В процесі комунікації можливе спотворення суті переданої інформації, це називається комунікативними бар'єрами. Важливо, щоб керівник і кожен з членів команди проекту умів долати ці бар'єри.

Отже, інформаційна діяльність керівника проекту вимагає від нього чіткої організації процесу збору, аналізу й обробки інформації. Причому він також повинен вміти визначати важливість або другорядність інформації, що надходить; вміти організовувати комунікаційний процес та обмін інформацією; володіти добре розвинутою здатністю усного та письмового спілкування. Також керівник має вибрати правильний спосіб передачі інформації кожному учаснику команди або всій команді, щоб потрібна інформація своєчасно доходила до кожного працівника в організації, тому що ефективний і своєчасний обмін інформацією між учасниками проекту та правильне і повне розуміння поточної ситуації є запорукою проектної взаємодії та успішної реалізації проекту.

### **Список використаних джерел**

1. Наталья Алябьева. Коммуникации в проекте. Как сделать так, чтобы «до всех дошло». URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1941664-kommunikatsii-v-proekte-kak-sdelat-tak-chtoby-do-vseh-doshlo>.
2. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с. URL: [https://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo\\_as/111nmz2020.pdf](https://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo_as/111nmz2020.pdf).

**Колісніченко Н. М.**

*доктор наук з державного управління, професор, ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України, м. Одеса*

## **СУЧАСНІ КОМУНІКАТИВНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТУ**

За даними Інституту управління проектами [3], стейкхолдери (заінтересовані сторони) проекту визначаються як: "особи та організації, які активно беруть участь у проекті або чий інтерес може бути позитивно чи негативно позначені в результаті виконання проекту або успішного завершення проекту". Іншими словами, стейкхолдери проекту - це люди чи групи людей, яким є що отримати (або втратити) від результатів проекту.

Управління стейкхолдерами проекту - це організація, контроль та вдосконалення відносин з заінтересованими сторонами. Розробка проекту включає, разом з іншими, такі дії, як-от обміркування потреб як внутрішніх (команда проекту), так і зовнішніх заінтересованих сторін (клієнти, органи публічної влади, підрядники тощо).

На сьогодні активно імплементуються різноманітні техніки комунікативно-психологічного управління стейкхолдерами.

1. *Розстановка стейкхолдерів - визначення ключових відносин.* Визначення стейкхолдерів на ранніх етапах (зокрема, етапі ініціації) проекту та розробка плану управління стейкхолдерами (залучення їх до співбесід та опитувальників). Розглядаючи стейкхолдерів майбутнього проекту, важливо чітко визначити їхні потреби, очікування, проблеми та вимоги до комунікацій [1]. Серед питань, які сприятимуть визначенню стейкхолдерів, а відтак - успіху проекту такі: Чи зможе проект розвиватися без стейкхолдерів? Який вплив стейкхолдери матимуть на продуктивність команди проекту? Що потрібно від стейкхолдерів, щоб проект досягнув своєї мети? Розстановка стейкхолдерів – це етап визначення: обізнаності заінтересованих сторін про проект, сфери їхніх інтересів та здатності впливати на результати та ресурси.

2. *Storytelling* (як мистецтво розповіді) - забезпечення послідовного обміну повідомленнями. Розпочинаючи проект, важливо скласти план управління стейкхолдерами, у якому зазначити такі блоки: виявлення заінтересованих сторін, розуміння сфери їх інтересів та здатності впливати на результати проекту. Такий підхід разом із надсиланням відповідних повідомлень сприяє налаштуванню комунікації зі стейкхолдерами, а саме усвідомленню того: яку саме «історію» розповісти своїм стейкхолдерам; як забезпечити послідовність обміну повідомленнями; як уникнути плутанини; як забезпечити чіткість повідомлень. Ефективною технологією є повідомлення своїх стейкхолдерів про результати брифінгів команди проекту: повідомлення про те, яка ситуація «на сьогодні», що планується і як це може вплинути на стейкхолдерів.

3. *Методи комунікації* - залучення через правильний канал. Змістовна та цінна комунікація в управлінні проектами є життєво важливою для успіху проекту. Важливо, щоб інформування ключових стейкхолдерів відбувалося на кожному етапі проекту. Не менш важливо визначити канал (спосіб) комунікації з огляду на такі аспекти, як-от: частота і канал взаємодії з кожним стейкхолдером; інструменти, які будуть використовуватися для спілкування (наприклад, електронна пошта, Microsoft Teams, віч-на-віч); ключові моменти, які необхідно доносити до кожного окремого стейкхолдера. Інформування стейкхолдерів передбачає регулярне оновлення інформації, що надсилається їм [2]. Щодня може бути забагато; щомісяця недостатньо. Одне оновлення на тиждень зазвичай є правильним. Посилюють ефект від комунікації оперативні відповіді на запитання стейкхолдерів та їхня електронні листи.

Комунікативні техніки залишаються важливою проблемою багатьох організацій. Ось чому розвиток навичок конструктивного спілкування зі стейкхолдерами є надзвичайно важливим. Серед конкретних комунікативних технік можна назвати такі: формування простого і зрозумілого повідомлення; вираження співчуття (емпатії); реагування на занепокоєння стейкхолдерів;

вираження поваги до всіх стейкхолдерів; не сприйняття певних речей на особистий рахунок (не всім можуть подобатися ваші ідеї чи пропозиції, але не треба впадати у відчай). Незважаючи на те, що задоволення всіх стейкхолдерів - справа непроста, керівники проектів, які оперують належними комунікативними техніками управління стейкхолдерами, швидше і якісніше налагоджують комунікації і з більшою ймовірністю будуть обрані для роботи над більш вигідними проектами.

Психологічні техніки ми пов'язуємо зі правильним «вибором» стейкхолдерів, зокрема, використовуючи інструмент RACI, де R (Responsible) - відповідальний, A (Accountable) - підзвітний, C (Consulted) - проконсультований, and I (Informed) - поінформований. RACI використовується в організаційному дизайні для визначення стейкхолдерів за рівнем участі у проекті та рівнем їхньої відповідальності. Це корисний спосіб класифікувати стейкхолдерів, щоб спланувати найбільш ефективну комунікаційну стратегію взаємодії з ними.

Відтак, стейкхолдери визначаються таким чином:

- відповідальна особа відповідає за виконання завдання;
- підзвітна особа несе відповідальність, якщо завдання не виконано. Цю роль часто виконують керівники проектів;
- проконсультована особі не несе відповідальності та не відповідає за виконання завдання, проте її консультують щодо аспектів завдання;
- поінформована особа інформується про завдання та хід його виконання, проте не несе відповідальності та не відповідає за завдання.

Іще один аспект управління стейкхолдерами полягає у візуалізації ситуації з їх точки зору. Розуміння конкретного контексту очікувань стейкхолдерів, сприйняття ними заходів проекту є актуальним в реалізації проекту.

Таким чином, процес побудови міцних відносин з кожним із стейкхолдерів, ґрунтується на таких техніках:

- аналіз стейкхолдерів (оцінка ключових учасників проекту), аналіз того, як проект вплине на їхні проблеми та потреби; визначення індивідуальних особливостей та інтересів стейкхолдерів; вивчення їхніх мотивів та ролей, а також рівня участі та визначення того, чи існує конфлікт інтересів між групами стейкхолдерів;
- оцінка рівня впливів стейкхолдерів на проект. Зрозуміло, що чим впливовіший стейкхолдер, тим більше керівник проекту потребуватиме його/її підтримки;
- розуміння очікувань стейкхолдерів та, як результат, «коригування» цих очікувань, зокрема – їх зниження;
- визначення «успіху» проекту, адже кожен стейкхолдер може мати різне уявлення про те, як виглядає успіх проекту.

#### **Список використаної літератури**

1. Мартиненко О. С., Зацепілова Д. В., Гусєва Ю. Ю. Інструментальні засоби прогнозування термінів виконання проекту з урахуванням змін у вимогах стейкхолдерів. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса : ОДАБА. 2017. С. 241-244.
2. Solera J. Project Decelerators – Lack of Stakeholder Support. *Silicon Valley Project Management*. 2009. URL: <https://svprojectmanagement.com/project-decelerators-lack-of-stakeholder-support>.
3. Stakeholder analysis. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>

*Kravchenko S.A.*

*Sc.D., professor*

*Kyiv Cooperative institute of business and the right, Ukraine, Kyiv*

## **RISK-FOCUSED ANTI-CRISIS DESIGN MANAGEMENT OF NATIONAL PROJECTS**

Realization of national projects is the major condition of strengthening of economic safety of the country. Scientists continue search of national projects of methods of design management adequate to tasks in view in a context of minimization of risks of realization. Existing methods of identification of risks and construction of risks-models of government programs and projects and approaches to management of risks of realization of government programs in a complex do not reveal and do not prevent risks of realization of national projects. The system of design management should contain in the structure an anti-recessionary component, which is capable to reveal and minimize both risks of management, and those risks, which realization's of national projects accompany. As a basis of working out of an anti-recessionary component scientist, it is offered to use complains-function, which is added by a method of drawing up of strategy [1].

The category complains means "conformity". In a business environment for last 20 years the given category has undergone considerable changes and spheres of use of its potential have considerably extended. Principles complains any control systems are stated in a number of the international standards (ISO 31000:2009, ИСО 19600:2014, Volcker Rule, FATCA, IOSCO, COSO, FERMA, FCPA, Layperson's Guide, UK Bribery Act and others). Complains-function is a component of function of internal control of the organization which purpose is control over observance by employees of the organization of the legislation, requirements of supervising bodies, internal and external documents of the organization, including documents, which provide formation of corporate culture.

The mechanism of realization of complains-function reflects three functional blocks: standard, organizational and technological. The first block is presented: 1) the

international legislation; 2) the country legislation; 3) with internal documents of managing subjects which regulate functions of systems of design management and provide the decision of problems of realization of national projects. The organization of realization of complains-function can be centralized or decentralized. The first takes place in the presence of the complains-head who is responsible for all work in the organization in sphere complains [2].

According to the second approach in the organization behind each area complains the head is appointed. The technological block of complains-function carries out risk-focused the approach to revealing and minimization of risks in which frameworks mechanisms of management are developed by complains-risks which can have as imperative (legislative) character, and to be ordered by corporate regulations.

The mechanism of drawing up of strategy in sphere of design management and realization of problems of national projects is understood as a complex of actions which are intended for working out of prospects of anti-recessionary design management by national projects in the conditions of uncertainty of the external and internal environment at the expense of the analysis of calls and risks, the strategic ruptures, the reached results, understanding of the purposes and problems of development of subjects of national projects.

Unlike complains-function, the mechanism of drawing up of strategy places emphasis on structuration of an unforeseen situation and includes revealing of accompanying risks with the subsequent acceptance of rational decisions. For working out of an anti-recessionary component of system of design management with the module of methodology of complains-strategy it is brave it is possible to use risk-focused the approach. On its basis the structure and structure of system of design management can be modified so that risk-focused (preventive, jet and rehabilitation) anti-recessionary decisions of subjects of design management promoted more productive and effective realization of national projects.

To main principles of anti-recessionary management, which are realized by the module, which is developed because of methodology of complains-strategy of risks,

the following concerns. Principle of actually anti-recessionary management - to provide and prevent, where pilot, research and anticipatory activity should be a basis. The principle of jet anti-recessionary management consists in minimization of the revealed risks at the expense of preparatory, current and fixing actions. The principle of rehabilitation anti-recessionary management consists in strengthening of positive changes from administrative influences of preventive and jet anti-recessionary management.

The risk-focused anti-recessionary design management of national projects represents unity of set of institutional mechanisms, concepts, topology and logicians of "strategic both current monitoring» and an estimation of forecasts of risks, and also legal and organizational-administering tools and procedures of designing, programming, realization, maintenance, control of management (preventive) with a view of early revealing, identification and an estimation of risks, selection and application of relevant tools of operating by risks [3].

In state bodies national projects risk-focused the approach to design management in a context of the accepted regulations faces set of problems. The following concerns problems: a problem of errors, system failures and other defects of the government (including subjectively caused); specifically limited in detail-objective and functional applicability risk-focused of the approach in design management; characteristic for risks of design management coherence, integrated approach of risks of various kinds and various essence that demands the complex approach to them as "suppression" of risks by one kind of management can lead to increase of probability of their actualization and an embodiment in its other kinds; problems which are connected with operative interface of the moment of fixing and a recognition of the fact of occurrence or high probability of actualization and an embodiment of risks and the moment of the beginning of acceptance of measures of reaction in the conditions of time limitation [4].

Thus, in the course of research it is established that design management of national projects with the mechanism of complains-strategy of risks as a part of an



anti-recessionary component: provides requirement of preservation of the purposes, problems and functions of national projects for processes of their realization and development; represents itself as means of a resolution of conflicts of subjects of design management and participants of national projects with the external and internal environment by means of rationalization of economic interests, expectations and actions of these subjects and participants; provides process of a resolution of conflicts of subjects of design management and participants of national projects with the external both internal environment and motivational and resource contradictions inside and out of national projects which are shown through sequence it is system supporting rational decisions; Is means of overcoming of constant present threat of maintenance of economic safety of the subject of national projects. It is proved that the anti-recessionary component of system of design management which incorporates the module of complains-strategy of risks, at the expense of use of different sources of the information and the data allows to reveal effectively on a different basis concerning processes of design marketing board of problems of projects and estimations of their results and to offer developers and users corresponding methods of their minimization.

### **References**

1. Bauer V.P., Eremin V.V., Smirnov V.V. (2020). Project approach to the coordination of budget procedures and resource support for the implementation of national projects. *Economy. Taxes. Law.* (3). pp. 28-41.
2. Bauer V.P., Eremin V.V. (2020). Compliance strategizing as an institution for regulating socio-economic and national security: the US experience. *Ekonomicheskaya bezopasnost.* (3). pp. 285-296.
3. Bauer V.P., Smirnov V.V. (2021). Project management and compliance strategizing of national project implementation risks: concept and analysis. *Ekonomicheskaya bezopasnost.* (2). pp. 227-246.

4. Zvorykina Yu.V., Mamulat S.L. (2019). Gaps, impacts and strategies during the planning and estimation of “breakthroughs” of the national projects realization. *Management and Business Administration*. (2). pp. 18-32.

***Kravchenko S.A.***

*Sc.D. professor*

*Kyiv Cooperative institute of business and the right, Ukraine, Kyiv*

***Malik L.N.***

*Ph.D, docent*

*Kyiv Cooperative institute of business and the right, Ukraine, Kyiv*

## **DESIGN MANAGEMENT BY WORKING OUT OF INNOVATIVE STRATEGY HI-TECH BUSINESS**

The hi-tech companies in management of the activity for a basis accept the design-focused models at which achievement of strategic targets of development is carried out by means of realization of projects. Each project should correspond to the plan of strategic development of the organization. Each project should correspond to the plan of strategic development of the organization. Design management has incorporated the best world experts of the decision of non-standard business cases and creative decisions of scientific and practicing experts and became a modern paradigm of flexible thinking which was harmoniously integrated into digital realities of new economy. Working out of innovative strategy of development of the hi-tech company cannot be considered in a separation from processes of design management [1].

Domestic practice of strategic management at level of administrative thinking is not ready to admit the fact of ability of flexible, adaptive decisions to bring more benefits: design management assumes that presence of alternative costs it is normal, and moreover, sometimes direct financial losses even are useful to managers as it motivates them to increase the competences. There is dominating a resource paradigm of competition, and such non-material elements as the personnel competence, ability to work in a command, level creative and initiative, are seldom considered seriously at top management level (an exception makes business with the prevailing foreign capital or management which was trained also training in the foreign companies). In domestic practice design management still in many respects is

understood as a superstructure of strategic management which is used on occasion for the permission of especially difficult or non-standard business problems [2].

For foreign methodology design management is considered as an independent stage of development of control systems as a whole which is caused by new calls and threats of a society of the Industry 4.0. In foreign practice design management has the settled independent institutional status of professional work allowing more effectively to organize management and financing by large investment and infrastructural projects, to spend business or branch re-structuring as a whole [3].

During the analyzed period of 2019-2020 there was a change of accents in application of design management: in the beginning at business the products constructed on additive technologies (VR - an AR-reality) for creation of digital doubles and testing of innovative strategy of their development in as much as possible approached to real conditions used a great demand, and by the end of the period demand has grown on digital designing and modelling. Now it is accepted to carry those spheres in which the level of production of high technology production makes not less than 5 % to hi-tech business. Strategy of innovative development of the venture company should be as much as possible flexible as in its portfolio innovative projects in various directions with high level of a variation of life cycle (46,5 %) are collected. We suggest to generate strategy which adapts at different stages (zones) of life cycle of the venture project administrative accents:

1) for the projects which are in a stage of growth and developments - strategy of clever growth at which it is recommended to managing directors of fund to do an emphasis on tools of investment management that will allow to provide sufficiency of financing, and also "healthy" growth and development of business model of the startup-project on a way of its transformation to independent business;

2) for projects in a sowing stage it is considered expedient application of strategy of infrastructural support at which tools of marketing-management and innovative management for qualitative study of scenarios of development of a

startup-command and its product (service), the description of life cycle and an estimation of commercial potential are used;

3) for projects which are at an end stage, it is recommended to apply strategy of design administration and as a priority to choose tools of group of administrative management which are focused on organizational management of transformation of the project in independent business;

4) It is expedient to apply the concept of strategy of anti-recessionary management to problem projects the project where at any stage of realization application of anti-recessionary tools and re-structuring of the design initiative for the purpose of restoration of its commercial value is necessary [4].

Design management is not panacea for the hi-tech companies at realization of strategy of innovative development. Its methodology allows to approach to the decision of problem questions of innovative development more flexibly only.

Thus, in the course of research it is established that for domestic business as a whole and for its hi-tech sphere in particular design management is considered as a superstructure of strategic management without autonomy of functioning. In domestic practice the resource paradigm of competition in which non-material components are not considered as the independent driver of clever growth of business dominates. It is proved that strategy of innovative development of the venture company should be as much as possible flexible, therefore it is offered to adapt it at different stages (zones) of life cycle of the venture project various administrative accents.

### **References**

1. Rudenko M.N., Subbotina Yu.D. (2019). Organization of project management implementation. *Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics*. (5-1(119)). pp. 112-117.
2. Kokurina A.D. (2019). A new strategy of innovative and technological breakthrough of high-tech companies in the Central Asia and Europe in the context of Industry 4.0. *Ekonomika Tsentralnoy Azii*. 3(4). pp. 239-252.

3. Kalyazina E.G. (2020). Project management: interpretations, features and vectors of development. *Theory and practice of social development*. (8(150)). pp. 49-57.
4. Kachalova L.P., Kolmogorova I.V., Kolosovskaya T.A. (2020). Project management qualification of future heads of educational organizations. *Leadership and management*. 7(2). pp. 237-246.

**Крамський С.О.**

*с.н.с., канд. техн. наук, доцент*

*Інститут проблем ринку економіко-екологічних досліджень*

*Національної академії наук України, м. Одеса*

## **СУТНІСТЬ AGILE МЕТОДОЛОГІЇ ТА AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЄКТІВ**

Agile-методологія, отримавши старт у проєктів, пов'язаних з інформаційним і програмним забезпеченням, стрімко проникає і в інші сфери діяльності як на рівні проєктів, так і в організацію операційної діяльності, в тому числі, і в сфері надання послуг. У перекладі з англійської мови «Agile» означає «живий, рухливий», але переводять його частіше як «гнучкий». В галузі розробки програмного забезпечення цей термін з'явився на початку 2000-х років, коли в штаті Юта було видано «Маніфест гнучкої розробки ПО» (agile маніфест) [2]. З тих пір під «agile» розуміють набір підходів по «гнучкій» розробці програмного забезпечення. Суть agile-підходу викладена в «маніфесті», але її можна коротко сформулювати так [1]: розробка ведеться короткими циклами (ітераціями); в кінці кожної ітерації замовник отримує цінний для нього додаток(або його частину); команда розробки співпрацює з замовником в ході всього проєкту; зміни в проєкті вітаються і швидко включаються в роботу.

В [3] підкреслюється, що agile-трансформація – непростий проєкт. Чим більша і старша компанія, тим важливіше вносити зміни з відчуттям міри. У гіршому випадку організація стає перевантаженою та недієздатною. Залежно від зрілості організації, варто розпочати з одного пілотного проєкту, щоб почерпнути уроки та поступово ознайомити інші команди та відділи з новими парадигмами. Важливо передбачити достатню кількість циклів відображення та адаптувати подальшу процедуру до нових уявлень. Більшість публікацій і існуючих досліджень, пов'язаних з agile управлінням проєктами, присвячене ІТ-проєктам, наприклад [4]. У даних роботах узагальнюється практичний досвід

використання Agile підходу при реалізації зазначеної категорії проєктів. Переваги управління проектами на базі Agile представлені в [6;7] конкретизуються переваги agile в сферах, не пов'язаних з ІТ. В [5] обґрунтовується ефективність «клієнтоорієнтованості» agile в принципі для управління проектами незалежно від галузевої специфіки проєкту. Розвиток науки і результати практичної використання agile формують сутність нового етапу в розвитку управління проектами – agile управління проектами. Декілька років тому з'явився термін «agile управління проектами» [4] – це ітераційний підхід до реалізації проєкту протягом його життєвого циклу. Ітераційний життєвий цикл складається з декількох ітерацій або покрокових кроків до завершення проєкту. Однією з цілей ітеративного підходу є вивільнення переваг у процесі, а не лише в кінці.

Можливість використання agile управління проектами в різних сферах обговорювалася в [3]. Agile підхід може знайти широкого застосування і при розробки дорожніх карт, особливих стратегічних орієнтирів. Методика гнучкого управління або Agile - це сукупність етапів роботи, яка обмежена суворими часовими рамками (дедлайнами), на кожному відрізку діяльності проводиться оцінка результатів, пошук результативності та внесення необхідних нових якостей, заявлених у вигляді додаткових вимог. На методології Agile побудовані безліч систем гнучкого управління, наприклад: Scrum; Lean; Kanban; Six Sigma; PRINCE2. У всіх цих системах управління є свої переваги і недоліки, але всі вони об'єднані спільними ідеями, які здатні при грамотному впровадженні, підвищити ефективність роботи проєктної команди і компанії в цілому. Представлені системи, формують потужний механізм проєктного управління. Так, Agile вимагає виконання малих робіт на шляху до великого результату, Scrum вчить формувати процеси і процедури, Lean спонукає виконувати всі операції однаково якісно, і показує як [4]. Agile - це метод, який можна застосовувати в організаціях, здатних працювати в швидкозмінних умовах, який сприймає тільки гнучке мислення проєктних



команд. Відповідно до сучасного розуміння, (agile software development, від англ. agile – спритний, швидкий, динамічний) – це набір принципів і підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке створення продуктів, потрібних клієнтам. Методологія Agile дає розуміння, що фахівці працюють заради єдиної мети – якісного продукту або послуги для споживача.

Охарактеризуємо більш детально причини, які обґрунтували необхідність використання Agile процесів управління проектами. Традиційний підхід до проектів заснований на каскадній моделі етапів життєвого циклу («водоспад»), що був найбільш широко поширений метод управління проектами, заснований на так званому «водоспадному» (Waterfall) або каскадному циклі, при якому завдання передається послідовно по етапах, що нагадує потік.

Даний підхід орієнтований на проекти, в яких є строгі обмеження по послідовності виконання завдань. Основний недолік каскадної моделі – високий ризик створення продукту, що не задовольняє потреби користувачів. Практика переконує, що на початковій стадії проекту точно сформулювати всі вимоги до майбутнього продукту не вдається. Це викликано двома причинами: 1) замовники не в змозі відразу викласти усі свої вимоги і не можуть передбачати, як вони зміняться в ході проекту; 2) у зовнішньому середовищі за час проекту можуть відбутися зміни, що вплинуть на вимоги до системи. Як правило, за каскадною моделлю вимоги фіксуються у вигляді технічного завдання на весь час її створення, а узгодження одержуваних результатів з користувачами виробляється тільки в точках, запланованих після завершення кожної стадії (при цьому можливе коригування результатів згідно із зауваженнями замовників, якщо вони не стосуються вимог технічного завдання). Отже, замовники можуть внести важливі зауваження тільки після того, як робота над продуктом буде повністю завершена. У разі неточного викладу вимог або їх зміни після тривалого періоду створення продукту замовники одержать те, що не відповідає їх потребам [6]. Тому у процесі розробки програмних продуктів в рамках проектів на базі каскадної моделі у

світовому масштабі спостерігалися одні й ті ж нерозв'язані проблеми [5]: проекти завжди перевищували бюджети; реалізація проекту завжди перевищувала обумовлені терміни; підсумковий продукт неефективно вирішував покладене на нього завдання.

У кінцевому підсумку, замовлений продукт неефективно використовувався або не використовувався зовсім. Згідно [5] намагаючись знизити невизначеність на старті, до розробки вимог і проектування стали залучати системних аналітиків, які повинні були досконально знати існуючу систему, щоб грамотно описати вимоги для внесення змін. Однак, на практиці, при розробці складних систем завжди є граничні умови і проблеми, які жоден системний аналітик не передбачить, і виявляються вони тільки програмістом в процесі реалізації. Це тягне за собою новий «каскадний цикл» і нові витрати. У 80-х роках мала місце так звана «програмна криза». В [6] автор наводить факт: «Одним з добре задокументованих прикладів цієї кризи став проєкт IBM по розробці операційної системи (ОС) IBM OS / 360 для лінійки комп'ютерів System / 360. На розробку цієї ОС у IBM пішло 5 тисяч людино-років (не годин!), І пікове значення кількості людей, зайнятих в розробці цієї системи, становить 1000 розробників. Ця операційна система була дуже великою, монолітною програмою, кожна зміна в одній частині якої негайно відбивалося в іншій її частині. Як відповідь сучасному динамічному ринку та необхідності прискорення та підвищення якості продуктів проєктів, на початку 2000-х років з'явилась agile методологія, де наведено порівняння процесу реалізації ІТ проєктів на базі каскадної моделі (водоспад) та agile. Крім цього виникало дуже багато проблем з узгодженістю роботи такої кількості розробників на одному проєкті». На зміну каскадній моделі прийшла «спіральна модель» яка якісь час вирішувала проблему каскадної моделі.

Поступово переваги Agile були оцінені і в рамках проєктів, не пов'язаних з ІТ сферою. Основними перевагами Agile-підходу є: скорочення періоду часу до отримання продукту проєкту, більш чітка відповідність одержуваного

продукту очікуванням замовників особливо в ситуаціях, коли замовник не готовий повною мірою в момент замовлення чітко сформулювати всі вимоги до кінцевого продукту. Це характерно, зокрема, для транспортної сфери, коли мова йде про доставку вантажів у міжнародному сполученні із залученням декількох видів транспорту. Така ситуація пояснюється тим, що на сьогоднішній день agile-методологія як універсальна методологія управління проектами тільки формується. Тому фактично в дослідженнях на цю тематику використовується певний погляд/концепція/підхід відповідно до ідеї agile.

Так, наприклад, питання управління проектами в будівельній сфері на базисі agile досліджені в [7], в публічному секторі – при створенні системи дистанційного навчання. Ризики в рамках agile управління проектами ідентифікувалися в [3] причому в порівнянні з традиційним (НЕ agile) підходом до управління проектами. Впровадження agile в практичну діяльність також вимагає певної схеми, і ці питання розглядалися в роботах [2]. Переваги практичного використання проектно-методології та відповідних методів в «традиційних проектних сферах» стали передумовами розвитку і поширення на різні сфери бізнесу, ідеї проектно-орієнтованого управління [3], згідно з якою операційна діяльність підприємств, компаній і організацій структурується у вигляді портфеля проектів. Agile управління проектами фокусується на забезпеченні максимальної ефективності в порівнянні з пріоритетами бізнесу в межах дозволеного часу та бюджету, особливо тоді, коли прагнення до реалізації більше, ніж ризик. Agile принципи включають наступне [5]: Проект розбиває продукт на менші частини, які потім ранжируються для команди з точки зору їх важливості. Agile підход сприяє спільній роботі, особливо із замовником. Agile підход регулярно відображає, вивчає та коригує, щоб гарантувати, що клієнт завжди задоволений та забезпечений результатами, які приносять вигоди. Agile методи інтегрують планування з виконанням, дозволяючи організації створити робочий спосіб мислення, який допомагає команді ефективно реагувати на зміни вимог. Agile ставить на перше місце

швидкість, автономність і спільну роботу для того, щоб розкрити повний потенціал організацій. До основних вигод, які дає agile, відносять зниження витрат на 25-35%, поліпшення якості на 20% і прискорення створення нових продуктів і послуг на 100-200% [4]. Отже, усвідомлення бізнесів в широкому сенсі цього слова ефективність методології, призвело до появи терміну «agile-трансформація», який відображає процес перетворення, системної зміни компаній відповідно до принципів і ідеології Agile.

### **Список використаних джерел**

1. Муравецький С.А. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних ІТ-проектах / С.А. Муравецький, С.О. Крамський // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – НТУ «ХПІ», Харків: 2016. – № 1 (1173). – С.106-109.
2. Boyko V.D. Concept implementation of decision support software for the risk management of complex technical system / V. Boyko, N. Rudnichenko, S. Kramskoy, Y. Hrechukha, N. Shibaeva // Springer international publishing book en chapter N17. 2017. – P.255-269.
3. Крамський С.О. Застосування комплексної оцінки ризик-орієнтованих засобів в управлінні інноваційними ІТ-проектами. Збірник наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2017 – №29.– С.77-83.
4. Kramskiy S.O. Business technologies and processes of IT-project management on the platform of simulation / S. Kramskiy, D. Matolikov // "Management of Development of Complex Systems" Kyiv: KNUBA. 2018 – №35.– С.6-12.
5. Shakhov A.V. Formation of the crew on the basis of simulation // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. - №1/5 (49) Kharkiv: Technocenter, 2011. – P.69-70.
6. Крамський С.О. Моделі рольового складу команди для комплектації ІТ-компанії на платформі нечітких множин /С.О. Крамський, О.М. Євдокімова,

О.В. Захарченко//Науковий вісник Мукачівського державного університету.

Серія «Економіка». Т.8., Вип. 1: – Мукачево: МДУ, 2021. – С.18-28.

7. Захарченко О.В. Проджект менеджмент /О.В. Захарченко, С.О. Крамський // Навчальний посібник з "Менеджменту". – Одеса: «Екологія», 2018. – 227 с.

**Кузнєцова Т.В.**

*к.е.н., доцент*

*Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ КАРАНТИНУ**

Серед багаточисельних викликів сьогодення вельми невизначеним виявився карантин, пов'язаний з коронавірусом (COVID-19). Особливо катастрофічно це позначилося на малому та середньому бізнесі України. Більшості підприємців, що працювали у сфері обслуговування та продажу товарів, довелося закрити свої заклади, відправити у відпустки або звільнити працівників. Ця проблема поки що залишається слушною, тому сотні компаній в Україні змушені оперативно адаптуватися до обставин і не тільки протидіяти розповсюдженню коронавірусу, а й намагатися працювати максимально результативно.

Одним з ефективних інструментів збереження бізнесу та захисту людей у цей турбулентний час виявився проектний підхід до менеджменту організацій. Він полягає у формуванні відповідного портфеля проектів розвитку та стабільної діяльності організації на певний період, враховуючи процес управління командою, як ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставлених цілей.

При цьому виявилася необхідність враховувати наступні особливості при впровадженні проектного підходу:

- надання працівникам щорічних основних та додаткових відпусток, інших оплачуваних відпусток, передбачених законодавством;
- надання відпусток без збереження заробітної плати за заявою працівників;
- встановлення працівникам неповного або скороченого робочого часу;
- запровадження роботи змінами;

- тимчасове запровадження дистанційної або надомної роботи;
- введення простою;
- продовження роботи за умови застосування засобів індивідуального

та колективного захисту.

Перед проектним менеджментом постали питання:

- Тож якою є роль HR?
- Як оформити трудові відносини під час карантину?
- Як налаштувати віддалену роботу команди?
- Які психологічні аспекти варто врахувати?

Згідно з особливостями проектного підходу пропонуються наступні змістовні теми проектів.

1. Лідерство у змінах. Потрібно настільки гнучко адаптуватися, щоб не тільки змоделювати та спрогнозувати ризики, а й вміло управляти ними; отримати бажаний результат змінивши тактику дій. При цьому дуже важливо зберегти місію та стратегію організації, досягнувши те ж функціонування та не меншу успішність за допомогою консалтингу й ефективного прийняття управлінських рішень.

2. Піклування про працівників. Підлеглі завжди синергічно працюють, коли в їх родинях все добре, тому в період загострення та масовості хворіб рекомендовано підвищено піклуватися й про найближче оточення співробітників організації. Запропоновано варіанти: соціальні пакети; медична допомога; психологічні консультації з приводу загроз зараження під час праці; онлайн-спілкування з малечю працівників, що іноді заміняє послуги домашніх вихователів; окреме опікування неповними родинами та родинами з інвалідами. Певної уваги заслуговують самотні працівники, особливо при хворобі на самоізоляції. Дуже потрібна психологічна підтримка у різноманітних випадках карантинного режиму.

3. Збереження емоційного здоров'я співробітників. Переведення на дистанційний режим роботи потребує додаткового консультування та

організації даного режиму праці. Залишення підлеглих працювати на своїх робочих місцях потребує забезпечення засобами індивідуального захисту (у т.ч. гігієнічного), доставка робочим транспортом до місця роботи (особливо при обмеженнях руху громадського транспорту).

4. Створення специфічних і додаткових комунікацій. Пояснення істинної суті карантинної ситуації та навчання фільтруванню фейкової інформації щодо коронавірусу. Надання чесної інформації стосовно стану захворюваності в організації та стану профілактичних дій. Керівництву важливо постійно тримати руку «на пульсі», знати ситуацію зовні та зсередини, постійно бути на зв'язку, контролювати «гарячу лінію», створювати онлайн-чати з багатьох питань віддаленого режиму праці – праці вдома.

5. Мотивування максимальної домашньої ізоляції. Як би парадоксально не звучало, але головним під час карантину залишатися вдома та саме цим сприяти зменшенню загрози розповсюдження вірусу. Рекомендовано відобразити правила в певних розпорядженнях, щоб зафіксувати робочі місця працівників у домашніх умовах задля праці онлайн. При цьому потрібно вміти гнучко контролювати процеси й оперативно реагувати на потреби як колег, так і клієнтів. Важлива документальна фіксація завдань і термінів.

6. Формування культури діджиталізації. Потрібно піклуватися не тільки про знання комп'ютерної техніки чи програмного забезпечення та вміння працівників користуватися ними, а елементарно дізнатися щодо наявності вдома необхідних гаджетів, на яких можливе результативне виконання поставлених завдань. Рекомендовано проконтролювати віддалений доступ до інформаційних мереж і систем постачання, а також похвилюватися про кіберзахист інформації та етикет онлайн-спільної віддаленої праці.

За таких умов прогнозовано розвинуться як цифрові навички співробітників, так і вимушено зміняться технології організації.

7. Створення та збереження кадрового резерву. На особливому контролі потрібно мати людей, що займають ключові посади та виконують найважливіші



функції в організації. Рекомендовано мати кадровий резерв як з числа внутрішнього складу співробітників, так і з числа потенційних працівників, що бажають працювати в даній організації – резерв резюме.

8. Дотримання законодавства всіх видів. В умовах, коли держава більше заважає, ніж допомагає, потрібно чітко дотримуватися норм і законів. Це відображається і на репутації організації, і на успішності бізнесу, коли керівництво не тільки піклується про своїх працівників, не тільки вміло управляє ризиками, а й соціально при порушеннях трудового законодавства бачить свою адміністративну та кримінальну відповідальність. При цьому варто зауважити, що українське законодавство не містить норм стосовно регулювання віддаленої роботи. Рекомендовано самостійно вірно оформити розпорядження чи накази щодо відсутності співробітників на робочих місцях, підготувавши необхідні пакети документів.

9. Управління портфелем ризиків. У зв'язку з тим, що алгоритм інтелектуальної діяльності є достатньо важливим елементом сьогоденних наукових досліджень, але так до кінця ще й не вивчений, жодна з моделей, що описують особливості ризикованої праці не охоплює ані сутнісний зміст, ані специфіку, ані управлінські дії, ані хоч якусь формалізацію. Це справжнє мистецтво керування ризиками. У даному контексті – це вільна творчість, яка має наукове підґрунтя. Особливого значення набувають якості менеджера – і не тільки особові, індивідуальні та психофізичні, а й власний світогляд, знання, досвід, інтуїція, стиль керівництва, натхнення, прагнення до отримання необхідного результату, вміння налагодити творчу колективну роботу, покращувати психологічний клімат, розвивати корпоративну культуру тощо.

10. Збереження командного духу. В умовах карантинного режиму рекомендоване спілкування не тільки стосовно робочих процесів. Як варіанти: онлайн-кавабрейки, онлайн-вечірки, онлайн-конкурси тощо, що сприяють колективному гумору в організації. Важливо, щоб у цих заходах брали активну участь і керівники. Це завжди надихає та емоційно підтримує колектив.

Впровадження проектного підходу передбачає використання нових механізмів у системі менеджменту організацій. Важливо вміти оптимізувати власні бізнес-процеси та при цьому вирішувати декілька завдань одночасно:

- спроектувати модель майбутнього процесу;
- алгоритмізувати дії всіх учасників процесу;
- розробити вимоги та стандарти для нового процесу;
- впровадити інновації за двома основними напрямками: соціальним та

технологічним. Реалізація всіх перерахованих вище дій дасть змогу згодом зробити ефективний реінжиніринг й адаптувати поточні процеси до нових умов.

**Висновок.** Коли карантинний режим набуває політичних властивостей і характеристик – дуже складно спрогнозувати розвиток подій. Зрозуміло, що рано чи пізно коронавірус перестане бути загрозою номер один. Припускається, що все повернеться до звичного режиму роботи. Але звісно все трансформується та стане більш діджиталізованим і адаптованим.

Позитивним є той факт, що за умови обмеження мобільності Європа стане менше запрошувати трудових мігрантів. А отже, стане більше вільних вітчизняних кандидатів, які з радістю будуть приймати пропозиції роботодавців і «кадровий голод» перестане бути на часі.

Даний проектний підхід розрахований допомогти всім учасникам ринку праці пережити політизовано-медичну кризу та повернутися до активної праці більш сильними й потужними – абсолютно готовими до чергових викликів життя.

**Левицький Д.В.**

*здобувач освітнього ступеня магістр  
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Педько І.А.**

*д.е.н., професор  
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В БУДІВНИЦТВІ**

Важливу роль в зростанні економічного стану відіграє формування сучасного проектного підходу, який сприяє вирішенню завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення покращених результатів. Завдяки впровадженню проектного підходу терміни досягнення запланованих результатів скоротяться, відбудеться ефективне використання ресурсів, а управлінські рішення, що приймаються, стануть більш раціональними та обґрунтованими.

Сьогодні проектний підхід використовується в діяльності як приватних, так і державних інституцій усіх провідних країн світу. Він вважається найбільш придатним для управління складними системами в сучасних умовах і став «загальноновизнаною методологією здійснення управлінської діяльності» [1]. Але спектр впровадження методології проектного управління в Україні, на жаль, не відповідає потребам суспільства. В Україні про методи проектного управління стали говорити значно пізніше, ніж, наприклад, в США чи країнах Західної Європи, однак тематика впровадження проектного менеджменту, незважаючи на затребуваність, поки порівняно молода в усьому світі. Українські компанії ще не встигли накопичити достатнього досвіду, щоб усвідомити гостру необхідність економії ресурсів.

Основними чинниками, що негативно впливають на реалізацію проектного підходу власне для українських будівельних підприємств є:

- невміння правильно і чітко формулювати цілі проекту;
- недостатня увага у сфері управління часом проекту;

- приділення недостатньої уваги такій важливій сфері управління проектами як управління ризиками та розрахування всіх витрат проекту.

Прикладом застосування проектного підходу в управлінні підприємствами вважають діяльність таких підприємств-монополістів як: НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укртелеком», ПАТ «Львівобленерго» та інші [2].

Багато з українських будівельних підприємств працюють на внутрішньому ринку, той рівень якості, цін на матеріали та послуги, які вони пропонують в цілому, влаштовує місцевих споживачів. Тому українські будівельні підприємства, які ще не вийшли на міжнародний рівень, піклуються про свою конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

Конкурентні переваги (конструктивні, якісні, сервісні, іміджеві, збутові, комунікаційні) базуються на спроможності підприємства задовольнити споживача повнішою мірою у порівнянні з наявними на ринку варіантами пропозицій.

Конкурентоспроможність обумовлена чотирма складовими успіху(детермінантами), які визначають стан середовища, всередині якого формуються, а саме: параметром факторів виробництва; стратегія фірми; параметри попиту; споріднені підтримуючі галузі.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства полягає, у створенні і зміні елементів комплексу маркетингу: формуванні певної якості, асортименту товару, визначені місця і форми її реалізації та створення доцільного комплексу просування. Також, ця система повинна включати в себе об'єкти впливу елементів комплексу маркетингу, описані за допомогою певних характеристик, які є найбільш суттєвими, визначальними, впливовими для підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Ковбасюк Ю.В. Державне управління: підручник: у 2 т. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

2. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство – 2016(6). [Електронний ресурс]. – Режим доступу – [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf)

**Македон В.В.**

*д.е.н., професор*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В БУДІВЕЛЬНОМУ ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Глобальне потепління різко збільшило тиск на зменшення споживання енергії в будівлях. У ЄС енергія для будівельного сектора становить понад 40% викидів енергії та CO<sub>2</sub>. Європейська Комісія визначила чітку ціль на 2022 рік щодо скорочення на 20% споживання енергії та викидів CO<sub>2</sub> та збільшення на 20% частки відновлюваних джерел енергії. Ці цілі були перетворені на жорсткі правила та політику на європейському та національному рівнях. Будівельна галузь, отже, дає велику можливість скоротити попит на енергію, підвищити ефективність процесу та скоротити викиди вуглецю. Цей процес традиційно сильно фрагментований і часто зображається як такий, що включає культуру «змагальних відносин», «уникнення ризиків», що посилюється «лінійним робочим процесом», що часто призводить до низької ефективності, затримок та будівельного сміття. Процес проектування, перепланування, будівництва та експлуатації будівлі чи об'єкта включає не лише традиційні дисципліни, а й багато нових професій у таких сферах, як енергетика та навколишнє середовище [2].

У цьому контексті моделювання побудови інформації (МПІ) може сприяти більш ефективному моделюванню енергії та міждисциплінарній співпраці з загальним перспективою інтеграції життєвого циклу та ланцюга поставок. Інформаційне моделювання будівель забезпечує цифрове представлення процесу будівництва, полегшуючи обмін та взаємодію інформації у цифровому форматі, це моделювання може значно сприяти зменшенню енергії. МПІ має ряд соціально-технологічних переваг не тільки на технологічному рівні, а й на рівні процесу, і може доповнювати спосіб створення артефактів архітектурного проектування, але також може глибоко змінити процес спільної роботи, пов'язаний з актом будівництва.

МПП та інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) можуть зіграти цю роль, що змінює гру, дозволяючи швидше та надійніше проектувати прийняття рішень та подальші дії щодо побудови. Спочатку інформаційне моделювання будівель (МПП) довело, що воно покращує підтримку проектування (за допомогою 3D-візуалізації, фізичного моделювання, оцінки варіантів проектування в потоці) та планування та моніторингу будівництва (поетапне будівництво та безперервний моніторинг). Така розширена підтримка цифрових інструментів, ймовірно, дозволить значно покращити якість та енергоефективність будівель, а також заощадити час та кошти, щоб зберегти конкурентоспроможність європейського бізнесу. Під час цих різних фаз, інформаційну модель будівлі необхідно збагачувати великими даними, зокрема, що стосуються будівельних компонентів, або імітувати та/або відчувати використання, щоб підтримувати енергетичний аналіз та моделювання.

Отже, наша робота зосереджена на фазі експлуатації, а також на розумінні та використанні МПП як набору інструментів для оптимізації енергії. Ми оцінюємо, як підхід на основі МПП, включаючи точний моніторинг енергії, системи підтримки прийняття рішень у реальному часі та виконавчі механізми та визначення споживчих моделей, може вплинути на загальний енергетичний профіль будівлі. Ми оцінюємо використання МПП для енергоефективності:

- а) залежність від семантичного підходу (тобто МПП, аналіз даних у реальному часі, моделювання поведінки тощо);
- б) посилений нагляд за потоками та використанням енергії в будівлях;
- в) нові партнерські відносини між менеджерами з енергетики, дистриб'юторами енергії, постачальниками енергетичного обладнання та технологіями (включаючи розумні програмні засоби).

Ми зосереджені на демонстрації переваг інформаційного моделювання будівель у максимізації енергоефективності та стабільних результатів. Ми використовуємо МПП як засіб для моніторингу продуктивності будівель,

використовуємо різні інструменти МПІ на етапі експлуатації та обслуговування проекту з метою зменшення фактичного споживання енергії в будівлях.

За нашими оцінками, впровадження МПІ для енергоефективності забезпечить економію енергії завдяки поєднанню точного моніторингу енергії, систем підтримки прийняття рішень у реальному часі та виконавчих механізмів та ідентифікації моделей споживання. Крім того, 1) опора на семантичний підхід (тобто МПІ, аналіз даних у реальному часі, моделювання поведінки тощо); 2) посилений нагляд за потоками та використанням енергії в будівлях; та 3) нові партнерські відносини між менеджерами з енергоносіїв, дистриб'юторами енергії, постачальниками енергетичного обладнання та технологіями (включаючи розумні програмні засоби), дадуть інформацію оптимальному управлінню про еволюцію використання енергії в будівлях та призведуть до кількісного скорочення споживання енергії.

Він забезпечить аналітичну робочу здатність, контроль КРІ (ключового показника ефективності), щорічний прогноз споживання сповіщення, звіти та персоналізовані сповіщення. Розумний розподіл (зменшеного) споживання енергії в будівлях передбачає економію економії, яка буде співмірною з цільовим зниженням енергії. Хоча, згідно з деякими тепловими нормами, споживання енергії в будівлі, як очікується, не перевищить задану межу, реальна енергетична ефективність зазвичай нижча. Одним із способів зменшити розрив між передбаченням і реальністю є поліпшення всього процесу, починаючи з ранньої фази проектування та закінчуючи операцією [3]. Практики, які використовують МПІ на етапі проектування, на етапі будівництва або на етапі обслуговування, сприятимуть покращенню якості роботи будівлі. Орієнтир європейських проектів, пов'язаних з МПІ, міг би надати деякі приклади очікуваної ефективності, яку ми можемо отримати у проектах будівництва або реконструкції.

Хоча МПІ часто зображується лише як цифрова модель, МПІ – це будівельний процес, який дозволяє розробляти будівельну інформацію



узгоджено та структуровано. Ця «єдина точка правди» надає достовірну інформацію та дає можливість програмним засобам допитувати та ілюструвати схеми, що розробляються. Ця здатність переглядати та переглядати пропозиції, що розробляються, у контексті інтегрованих даних, має переваги з самого початку проекту, де можна розробити більш ефективний інструктаж із клієнтом та провести більш ітеративні огляди цього. Ці переваги потім продовжуються на етапі проектування, де відповідне використання програмного забезпечення МПІ дозволяє швидко створювати прототипи проектування та випробовувати декілька варіантів («опціонування»), особливо корисне в контексті енергоефективності навколо впливу орієнтації, планування будівлі та поверхні, включаючи об'єм відношення втрат тепла/охолодження. МПІ також відіграє роль у забезпеченні енергоефективності на місці шляхом правильної доставки інформації тим, хто здійснює будівництво та закупівлі.

МПІ допомагає подолати «розрив у продуктивності», тобто різниця між проектними характеристиками будівлі та енергетичними показниками, які забезпечуються завершеним будівництвом. Цей розрив залежить не тільки від якості будівництва, оскільки ще однією визнаною причиною є різниця між «ідеальними» моделями дизайну та «недосконалою» конструкцією, особливо стосовно до огороження будівлі та послуг будівлі [1]. В обох випадках МПІ дозволяє тим, хто здійснює будівництво, швидко та ефективно отримати доступ та перевірити поточні, точні вимоги. Нарешті, МПІ має дуже значний потенціал для експлуатації та управління (управління об'єктами) будівлі після її використання. Тут надання точних, надійних та доступних МПІ – даних тим, кому доручено керувати будівлею, має потенціал для зміни ефективності управління будівлею, реалізуючи дуже значну економію на поточному рівні експлуатації. Відповідні дослідження [4] продемонстрували, що паралельне відношення даних МПІ до проектів у реальному часі може бути використано для генерації (15–20%+) економії електроенергії за допомогою автоматизації органів управління та датчиків/приводів під напругою. Крім того, навіть без

переходу на повну автоматизацію, помітна економія енергії демонструється там, де керівники будівель мають доступ до інструментів для швидкого та легкого використання детальних проектів будівлі, що дає можливість більш точного «налаштування» відповідно до умов та професійних вимог [5].

Відповідно скоординована реалізація МПІ, яка включає та визнає ключові фактори енергоефективності навколо проектування, будівництва та експлуатації, тому має надзвичайно значний потенціал для підвищення енергоефективності завдяки покращенню коротких налаштувань, більш інтегрованим та оптимізованим проектним рішенням, кращим специфікаціям та доставці сайту, та більш ефективна експлуатація використовуваної будівлі. У цьому документі ми конкретно розглядаємо фазу експлуатації та використовуємо сценарій оптимізації на основі МПІ, щоб підкреслити переваги МПІ в енергоефективності.

#### **Список використаних джерел**

1. Eastman C. M., Teicholz P., Sacks R. & Liston K. BIM handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers and Contractors, 2012. Wiley Online Library. 464 p.
2. Ghosh A. & Chasey A. Design Engineer Construct Integrated Management Lab: Leveraging Collaboration in the classroom with Virtual Design and Construction through BIM. 2013. URL.: [http://bimforum.org/wp-content/uploads/2013/01/2013-01-11Ip\\_\\_Chasey.pdf](http://bimforum.org/wp-content/uploads/2013/01/2013-01-11Ip__Chasey.pdf)
3. Nabi M. K., Namli E., Ümit I. Building information management (BIM), a new approach to project management. Journal of Sustainable Construction Materials and Technologies. 2019. 4(1). pp. 323-332
4. Peterson F., Hartmann T., Fruchter R., and Fischer M. Teaching construction project management with BIM support: Experience and lessons learned. Automation in Construction. 2010. 20(2). pp. 115-125.
5. Reeves T., Olbina S., Issa R.R. Guidelines for using Building Information Modeling for energy analysis of buildings. Buildings. 2015. №5. pp. 1361-1388.

*Malik L.N.*

*Ph.D, docent*

*Kyiv Cooperative institute of business and the right, Ukraine, Kyiv*

## **FEATURES OF USE OF DESIGN MANAGEMENT IN MODERN REALITIES OF BUSINESS**

Management of projects, traditionally corresponds with such branches as building, research workings out, information technology and others, in modern realities has extended on all areas of human activity and at the expense of administrative features of the given approach allows to affect qualitatively level of viability of the enterprises without dependence from their size and volume of manufactures. Creation of new products and services, achievement of new points of sales, expansion of sphere of influence are priority for the companies, aspiring to reach high level of competitiveness. Because of incorrect positioning, fast changes in various areas of business and other factors, which are connected with features of a product and with level of interest in it of potential users, a product which possesses sufficient level of value, can be not accepted users without dependence from its quality and from diligence of a design command [1].

The purpose of any project consists in the organization of transition of the company from a current condition to the future condition. At project representation in the given kind it is possible to notice that criteria of achievement of the purpose and an estimation of workmanship of the project for the proprietor of business are: time and other non-material resources; material resources which are allocated by the company for achievement of the future condition; quality of the developed product or service; a demand of the result created within the limits of the project among end users.

The company, having a certain experience, a set of resources (material and non-material), tries to create value for the consumer and, accordingly, business value for the enterprise. That is business value is understood as benefit which is got by interested parties of the project and is reached by the organization as a result of realization of the certain project, the program, a portfolio of projects or programs. In

the business analysis business value is understood as taken benefit, in the form of time, the goods or non-material actives, money resources and another.

If the company is engaged in realization of important projects for the strategic development, existing techniques of design management by which professional managers of the project are guided, are not always directed on that the project satisfied both requirement of the customer, and expectation of potential users of a new product or service. Among the basic sources of the information for professional managers it is possible to allocate the following: the arch of knowledge on management of projects PMI PMBoK6; standard PRINCE2; flexible methodology of management of the projects, based on principles AGILE [2].

For all listed arches of knowledge one feature is characteristic, namely: training to professional management of projects for achievement of the purposes which are put before the manager of the project the customer or a higher management, can contradict requirements of the organization. The result of the project is measured by achievement described in the technical project (or the alternative document), and also in the charter of the project of requirements to the project end result. The project should satisfy to the restrictions established for the given project (in the form of quality, terms and the budget) and another.

This feature of the design approach has a lack. It opposes the project head and the expert of department of marketing as their interests can differ substantially. The standard structures of management of projects, programs and portfolios do not include marketing experts. That is at the moment for working out of new products and services in a significant amount of the companies of experts in development of idea of a product and to the report of this idea to the end user do not involve in management to projects, frequently also ignoring system of marketing control over a developed product. The given omission is dangerous that the project of the erroneous purpose as because of high variability of the market and a high competition the purposes put before the project, not always can remain actual for all period of realization of the project can lead.

The estimation on a method of the mastered volume or by means of alternative tools no means always guarantees successful achievement of the purpose of the project. One of the most widespread reasons of deviations in extraction of the planned blessings from planned result of the project is accurate following of the manager of the project of initially object in view.

At occurrence of any deviations the manager of the project corrects the plan according to initially planned purpose and the problems described in the charter of the project and the technical project. But realities of the modern world, high level of a competition, fast rates of technical development, and also a number of other factors can lead to that business value of a developed product changes according to a time interval spent for realization of the project. The purpose put before the project, has property to become outdated in due course workings out. It at a number of scenarios is capable to lead to decrease in business value of a developed product (service) and, accordingly, not to justify expectation of the customer, and also negatively to affect professional reputation of the manager of the project. That is in connection with natural time shift or to project deviations on terms business value of the project undergoes a number of the changes which are not supervised by the manager of the project and a design command [3].

The reason of occurrence of similar problems in projects is absence of marketing processes in the project. One of the basic differences is absence of the analysis of marketing processes during project realization. The zone of responsibility of the manager of the project does not include group of managerial processes by project marketing, but, nevertheless, the manager of the project should provide high level and quality of involving of interested parties in the project. Thus given area according to existing standards of management of projects does not assume actualization of the marketing data of the project after a planning stage. Because of what the project overall picture cannot be full for the manager of the project.

On each control point, at drawing up of the analytical reporting, it is important to realize, how much: the product is actual for that audience for which it has been

planned; whether the product is interesting to the potential user; whether there were competitors; what lacks interfering purchase, users in a developed product see. That is besides classical ways of an estimation of intermediate results of the project it is important to be engaged in an estimation of an urgency of business value of a developed product.

Thus, in the course of research it is established that ignoring of the marketing analysis at a stage can lead to product working out the project of the out-of-date purpose. Marketing is an important part of strategic management and the major administrative process which is applied at advancement of products available in the company and services. It is proved that that loyalty of the end user to a brand and to company production raises, if the user feels value of the opinion and realizes that it involve in process of working out of the new goods and services, and also create a product which is interesting to it. For the decision of such problems it is necessary to include and use group of managerial processes by marketing not only at a stage project planning, and also to use marketing experts at a project development cycle. As it is established that modern approaches to management of projects differ flexibility, orientation to reception of fast result, stability to changes, but do not include group of managerial processes by project marketing.

#### **References:**

1. Drobot E.V., Kukina E.E., Makarov I.N. (2019). Tax policy and financing as instruments of state policy, regional and sectorial development of the country. *Journal of International Economic Affairs*. (3). pp. 32-41.
2. Kalyazina E.G. (2020). Project management: interpretations, features and vectors of development. *Theory and practice of social development*. (8(150)). pp. 49-57.
3. Kozlova A.A., Sinyaeva O.Yu. (2016). Strengths and Weaknesses of the Implementation of Project Management in Public Administration. *Leadership and management*. (1). pp. 7-16.

**Мартиненко В.Ф.**

*доктор наук з державного управління, професор  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ПРЕВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

Сучасний суспільний розвиток характеризується вибуховими процесами трансформації усіх сфер життєдіяльності людини, держави, громадянського суспільства, міжнародних відносин та ін. Зміни охопили економічну, політичну, соціальну, демографічну, екологічну, гео економічну, інформаційну та інші сфери[1]. Актуалізуються проблеми, які зумовлюють необхідність одночасного розв'язання суперечностей, антагонізмів минулого функціонування соціуму, державних утворень тощо, прогнозування майбутнього бажаного та можливого стану цивілізаційного розвитку у світі й Україні. У цьому контексті особливо виокремлюється необхідність здійснення переходу від наздоганяючого до превентивного менеджменту, базовою засадою якого має стати проектування ефективних управлінських рішень.

Сьогодні наздоганяючий характер менеджменту не забезпечує (опускає, ігнорує) процес передбачення проблем. На це в органів управління не вистачає часу та інших ресурсів. Завтра настає інший день, який буде заповнений іншими проблемами, тоді як минулі проблеми залишаються не розв'язаними.

Слід зазначити, що соціально-економічне, виробниче, господарське та інше оточення – це єдиний безперервний у часі й просторі процес, який має мати адекватний змісту інструмент його реалізації. Таким інструментом є проектування господарських процесів у державі, основою якого є проектування.

Необхідність впровадження проектного менеджменту зумовлена специфікою функціонування людини у суспільному виробництві, процесами становлення інформаційної економіки. Розвиток економіки і громадянського суспільства сьогодні потрібно детально планувати на 25-50 р. , які мають

здійснюватися на основі розробки проекту. Проект – це завершене, на базі причинно-наслідкових зв'язків, у відповідній послідовності застосування інструментів гармонізації об'єктів, суб'єктів, предметів, процесів з метою превентивного виявлення проблем, суперечностей, антагонізмів, розробки механізмів їх попередження, розв'язання та їх нейтралізації шляхом формування системи гарантування необхідного результату.

Проект розробляється на основі алгоритму - детально про алгоритм проекту розглянуто у публікаціях [2;3;4]. У тезах ми розглянемо загальні методологічні засади розробки проектів у сучасному менеджменті.

Методологічними засадами є наступні: формування теоретико-методологічних засад; здійснення аналізу стану розробки, прийняття і реалізації проектів; формулювання мети проектів; прогнозування бажаних та можливих результатів; встановлення повноважень і відповідальності суб'єктів розробки, прийняття і реалізації проектів; інвентаризація ресурсів, потенціалу, який є, який необхідно і чого не вистачає; формування рушійних сил проектів; розробка стратегії й тактики реалізації мети; формування системи гарантій реалізації стратегії й тактики проектів; формування системи оцінки процесу розробки, прийняття і реалізації проектів.

Теоретико-методологічними засадами проектів є наступні: визначення об'єктів і предметів проектів, розробка принципів, формулювання термінів, визначень, категорій об'єктів і предметів.

Об'єктом нашого дослідження є превентивний менеджмент, предметом – проект як інструмент превентивного менеджменту. Принципами формування проектів є наступні: знаходження точки відліку, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, абсолютність (досконалість), завершеність, повнота, циклічність, превентивність, відповідність форми і змісту, цілісність (залежність – кожен етап проекту входить до інших етапів), можливість оцінки кожної ланки проектів.



Точками відліку є раціональна, ірраціональна(духовна), наздоганяюча, превентивна. Абсолютність (досконалість) означає, що всі терміни, категорії, визначення мають бути вичерпними, зрозумілими для всіх суб'єктів проектних відносин. Наприклад, різне розуміння суті причинно-наслідкових зв'язків призводить до зміни точок відліку, якими є причина і наслідок. Якщо причина і наслідок міняються місцями, то результат буде прямо протилежним.

Цілісність – всі проекти розглядаються як послідовні етапи, які залежать один від одного: зміна в параметрах одного із етапів призводить до автоматичної корекції інших, (параметри – причинно-наслідковий зв'язок).

Завершеність – всі проекти мають завершуватися результатом. Постійно негативний результат – «дурна безкінечність», коли минулі проблеми ще не розв'язані, а наступають нові, ще більш складні, ніж попередні.

Повнота – проекти складаються з 10-ти етапів; мають бути обов'язково у певному порядку; в одному проекті може бути два типи (раціональні, трансцендентальні), у проекті можуть бути два типи (раціональні, трансцендентальні), але точка відліку має бути одна. Параметри повноти – ядро, мінімальна достатність, досконалість, істина.

Циклічність – кожен проект має свій початок і кінець. Кінець одного проекту означає початок формування, реалізації, впровадження нового, тобто незмінні 10-ть етапів проекту (форма) наповнюються новим змістом.

Принципами формування проектів є також свобода – відповідальність, справедливість – ефективність. Вони мають бінарний характер, тобто для забезпечення цілісності та результативності проектів вони діють тільки в гармонії з іншим. Відсутність гармонії (абсолютизація одного із принципів) призводить до того, що абсолютна свобода призводить до анархії; абсолютна відповідальність – до тиранії; абсолютна справедливість без ефективності – зрівнялівка, ефективність без справедливості – економічна тиранія.

Здійснення аналізу стану розробки, прийняття і реалізації проектів: характеристика фактичного стану розробки, прийняття і реалізації проектів в

умовах інформаційної економіки, його вади і необхідність переходу на превентивне управління.

Формування мети проектів в умовах інформаційної економіки: на державному рівні метою має бути розвиток проектного менеджменту, усунення диспропорцій, зумовлених різним рівнем інформаційного розвитку передових держав та України, впровадження електронного забезпечення проектного менеджменту та його інформаційно-програмного забезпечення тощо. Особливу увагу потрібно приділити навчанню проектного менеджменту суб'єктів господарювання.

Особливою методологічною засадою у превентивному менеджменті є прогнозування бажаних та можливих результатів реалізації проектів. На цьому етапі прогнозуються позитивні й негативні результати реалізації управлінських рішень. Це необхідно для того, щоб передбачити можливі проблеми ще до того, як вони виникають, тому що після виникнення проблем їх важко ліквідувати, а часом і неможливо.

Встановлення повноважень та відповідальності суб'єктів у процесі розробки проектів конкретизують методологічні засади щодо конкретних виконавців, які мають брати участь у розробці, прийнятті й реалізації проектів в інформаційній економіці.

Інвентаризація ресурсів, потенціалу проектів починається із характеристики термінів «ресурси», «потенціал». Ресурси – це те, що може бути використано, потенціал – це те, що використовується реально. При розробці управлінських рішень має бути встановлено обсяг ресурсів,

Формування рушійних сил проектів здійснюється зі встановлення продуктивних і руйнуючих сил. Руйнуючі сили – хаос у формулюванні правил, рішеннях, діях; нерівність, несправедливість (Арістотель), невідповідність форми і змісту явищ(неправда) тощо. Продуктивні сили - методологічні, політичні, соціальні(соціальна єдність), геополітичні, державні, фінансові, організаційні, інформаційні, інноваційні інструменти; штучний інтелект тощо.

Стратегія й тактика має об'єднати попередні ланки у конкретизований план досягнення поставленої мети у часі і просторі. Продовження конкретизації проекту і наповнення його якісно-кількісними параметрами має забезпечуватися науково-методологічними, матеріальними, соціальними, політичними, інформаційними, техніко-технологічними, геополітичними тощо гарантіями реалізації проектів. Зміст гарантій має бути спрямований на передбачення можливих проблем, усунення інформаційної нерівності, структуризації інструментів досягнення поставленої мети проектів.

Завершальною ланкою проектного менеджменту є система оцінювання ефективності розробки, прийняття і реалізації проектів. Ланка завершує науково-методологічний цикл розробки проектів. Основний зміст даного етапу полягає в забезпеченні об'єктивності оцінки ефективності управлінських рішень в інформаційній економіці. Система оцінки включає критерії, показники, час, місце, міру оцінки, суб'єктів і об'єктів оцінки, механізм оцінки[3].

Отже, проект – це завершене, на базі причинно-наслідкових зв'язків, послідовне застосування інструментів гармонізації об'єктів, суб'єктів, предметів, процесів і результатів з метою превентивного виявлення проблем, суперечностей, антагонізмів, розробки механізмів їх попередження, розв'язання, нейтралізації шляхом формування системи гарантій та превентивної оцінки ефективності досягнення поставленої мети.

### **Список використаних джерел**

1. Марчук Є.К. Україна: нова парадигма поступу. Київ. Аваллон. 2001. 216 с.
2. Мартиненко В.Ф. Державне управління інвестиційним процесом в Україні. Монографія/ В.Ф. Мартиненко. Київ. Вид-во НАДУ. 2005. 296 с.
3. Мартиненко В.Ф. Державне управління інвестиційним процесом в Україні: навчальний посібник/ В.Ф. Мартиненко. Київ. НАДУ. 2008. 300 с.

4. Мартиненко В.Ф. Засади формування регіональних антикорупційних програм. (с.162-172). Запобігання та протидія корупції: навчальний посібник/ за ред. проф. Михненка А.М.// А.М. Михненко, О.В.Руснак, А.М. Мудров та ін. 4 –е вид., перероб. і доповн. Київ. ДННУ «Акад. фін. управління». 2013. 666 с.

**Махортюв Ю. О.**

*професор, доктор економічних наук  
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,*

**Телічко Н. А.**

*доцент, кандидат економічних наук  
Одеський державний аграрний університет*

**Дідур Г.І.**

*доцент, кандидат економічних наук  
Одеський державний аграрний університет*

## **ПРОЕКТНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

Запорукою удосконалення діяльності будь-якого підприємства чи країни в цілому є застосування інноваційної діяльності. Успішні організації, які досягли успіху завдяки застосуванню інноваційних технологій у своїй діяльності досягли значних переваг над своїми конкурентами. Використовуючи нові знання та технології для створення або вдосконалення своєї продукції та послуг, а також для створення нових, підприємства здійснюють рішення на користь інновацій, що приносить їм, як правило, значний ефект в їхній діяльності.

Згідно закону України «Про інноваційну діяльність» - «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [1].

Головним завданням управління інноваційною діяльністю на підприємстві є забезпечення її ефективності та розвитку такого підприємства, завдяки обґрунтованому відбору найбільш перспективних напрямів його діяльності, задля створення чи залучення тих інновацій, які суттєво допоможуть відрізнити його продукцію чи послугу від аналогічних конкурентних продуктів, які вже існують на ринку. Основою інноваційного управління є орієнтованість на динамічні зміни у функціональному середовищі підприємства, а також широкого використання інтелектуального капіталу, адаптивності та гнучкості в

діяльності такого підприємства, а також застосування проектних методів в управлінні.

Сьогодні використання інновацій в діяльності агропромислових підприємств потребує значного підвищення ефективності їх виробничої структури, а також посилення наукового та практичного потенціалу. Агропромисловий сектор економіки має значну потребу у розробці і впровадженні аграрними підприємствами прогресивних методів ведення господарства, ефективного виробництва продукції із застосуванням нового покоління сільськогосподарської техніки, використанні нових методів кадрової політики, проектного підходу в управлінні, ІТ-технологій та програмного забезпечення, враховуючи західний досвід тощо, що дозволить підвищити ефективність виробництва.

Так, наприклад, інноваційний потенціал галузі тваринництва має сукупність взаємопов'язаних потенційних ресурсів та проектного підходу управління, при ефективному використанні котрих можна досягти значного стратегічного розвитку галузі в Україні. Такими ресурсами в Україні є: біологічні, техніко-технологічні, людський ресурси, а також значний фінансовий потенціал за умови ефективного фінансового управління підприємствами АПК для забезпечення інноваційної діяльності.

Пріоритетом тваринництва підприємств АПК повинно стати пошук шляхів нарощення виробництва тваринницької продукції, розширенні її асортименту (як приклад, за рахунок переробки) та якісних характеристик. Задля посилення економічного ефекту тваринництва необхідно враховувати її тісний зв'язок з рослинництвом. Їх поєднання в єдиний комплекс, як на базі великих господарств так і дрібних фермерських господарств сприятимуть плануванню та більш ефективному управлінню галуззю в цілому.

Отже, для здійснення більш масштабної політики впровадження та реалізації інновацій на підприємствах АПК, основними пріоритетами розвитку інноваційної діяльності мають стати: вдосконалення механізмів управління

інноваційною діяльністю підприємств; технічне і технологічне переоснащення; активізація інноваційної діяльності завдяки надання різних пільг з боку держави, поліпшення фінансування, розширення консультаційних послуг; підвищення результативності наукових досліджень; поліпшення матеріально-технічної бази; посилення кадрового забезпечення; інтеграція підприємства у великі виробничі структури; використання проектного підходу в управлінні діяльністю підприємств АПК.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

*Мельничук О.І.*

*к.е.н., доцент*

*Левіна-Костюк М. О.*

*к.е.н., доцент*

*Лівінський А. І.*

*професор кафедри менеджменту*

*Одеський державний аграрний університет*

## **ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Значна частина сучасного бізнесу у світі загалом, в тому числі і в Україні проектно-орієнтована. В нашій країні частка таких суб'єктів господарювання досягає позначки в 50% і сучасні підприємства аграрної сфери не є винятком. Це пов'язано в першу чергу з орієнтацією агрокомпаній на створення принципово нових продуктів та/або послуг, а також досягнення нових результатів у відомих напрямках діяльності. Управління проектами як діяльність щодо планування, організації і управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей проекту є важливим напрямом, здатним сприяти реалізації завдань агропідприємств. В рамках управління проектами в аграрній сфері пропонуються до використання методи економіко-математичного моделювання, які дозволяють оптимізувати виробничо-господарську діяльність таких підприємств.

Науковці в своїх дослідженнях оперують різними категоріями: виробнича структура підприємства, виробничо-галузева структура підприємства, галузева структура виробництва, структура виробництва сільськогосподарської продукції в підприємстві. На основі узагальнення наукових підходів визначено сутність поняття «структура виробництва сільськогосподарської продукції» як певне поєднання чи співвідношення галузей рослинництва і тваринництва між собою у визначених умовах, їх частка в загальному обсязі виробленої продукції. Поєднання різних галузей в аграрному виробництві дозволяє усунути сезонність сільськогосподарського виробництва, повніше



використовувати техніку, трудові ресурси. Разом з тим велика кількість галузей в одному господарстві небажана.

Обґрунтовано термін «оптимальна структура виробництва сільськогосподарської продукції», як така, що в сільськогосподарському підприємстві забезпечує виконання договірних зобов'язань з продажу продукції, дозволяє найбільш повно і ефективно використовувати наявні виробничі ресурси, а також при потребі додатково їх залучати, отримати найвищий економічний ефект та підвищити рентабельність підприємства.

Визначено, що під оптимізацією розуміють вибір із множини можливих варіантів економічного розвитку такого, який дає можливість найефективніше використовувати наявні виробничі, фінансові та інші ресурси, а пошук оптимальної структури виробництва сільськогосподарської продукції здійснюється в умовах визначених вимог щодо культур сівозміни та структури посівних площ, забезпечення раціонального харчування тварин кормами та норм внесення добрив на одиницю посівної площі.

Економіко-математична модель - це виражена у формально-математичних термінах економічна абстракція, логічна структура якої визначається як об'єктивними властивостями предметами опису, так і суб'єктивним цільовим чинником дослідження, для якого цей опис робиться. Конструктивно кожна математична модель представляє собою сукупність взаємопов'язаних математичних залежностей, що відображають певні групи реальних економічних залежностей. Тип математичної моделі залежить як від природи системи, так і від задач дослідження. У загальному випадку математична модель системи містить опис множини можливих станів останньої та закон переходу з одного стану до іншого (закон функціонування).

Поглиблені дослідження здійснювались за матеріалами Селянського господарства «В.В. Плакущенко», яке зареєстроване і знаходиться на території Одеської області Великомихайлівського району в селі Гребеники, діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками),

здійснює свою діяльність у формі фермерського господарства, керуючись Законами України «Про селянське фермерське господарство» та «Про фермерські господарства».

Керівництво СГ «В.В. Плакущенко» орієнтується на запити світового ринку і вирощує найбільш популярні культури, а саме групи зернових та технічних культур. Україна належить до найбільших світових виробників олійних культур. Результати вирощування та організація збуту яких впливають на ефективність господарювання підприємства в цілому.

Аналіз виробничої та збутової діяльності СГ «В.В. Плакущенко» підтверджує необхідність оптимізації його структури виробництва, з метою досягнення максимального рівня фінансових результатів за наявних виробничих ресурсів та умов господарювання.

Здійснення господарської діяльності в ринкових умовах змушує керівників вітчизняних аграрних підприємств постійно працювати над тим, щоб забезпечити собі високий рівень конкурентоспроможності на певному ринку сільськогосподарської продукції. Серед основних заходів, які цьому сприяють, є оптимізація структури виробництва продукції в господарстві. Це дозволить раціонально розподілити наявні в нього ресурси між основними галузями: рослинництвом і тваринництвом та забезпечити найкраще їх співвідношення, отримувати максимальний результат від господарської діяльності та задовольняти наявний попит на продукцію, що виробляється в СГ «В.В. Плакущенко». З цією метою, нами розроблено і вирішено економіко-математичну модель, в якій отримано оптимальну структуру виробництва сільськогосподарської продукції в СГ «В.В. Плакущенко» та визначено оптимальні площі сільськогосподарських культур і поголів'я тварин.

В даній економіко-математичній моделі відображено велику кількість умов, взаємозв'язки між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансовано виробництво та використання ресурсів таким чином, що забезпечується раціональне використання наявних виробничих ресурсів.

Здійснюючи економічне обґрунтування поставленої задачі, подано наступне її формулювання: визначити таке поєднання обсягів виробництва продукції рослинництва і продукції тваринництва в досліджуваному підприємстві, за оптимального використання наявних в господарстві ресурсів, при якому забезпечується отримання максимального валового прибутку. Критерієм оптимальності обрано валовий прибуток. При розробці даної моделі оптимізації структури виробництва сільськогосподарської продукції в досліджуваному підприємстві використано задачу лінійного програмування. Структурна математична модель представлена сукупністю математичних виразів, залежностей (рівнянь та нерівностей), які відображають наявні в господарстві ресурси та умови господарювання.

В результаті вирішення економіко-математичної задачі отримано оптимальні значення структури посівних площ, які дозволяють забезпечити оптимальне співвідношення між виробництвом продукції рослинництва і тваринництва та сприяють підвищенню рентабельності господарювання.

Згідно здійснених оптимізаційних розрахунків, виробничий напрям СГ «В.В. Плакущенко» з технічно-зернового зміниться на зерно-технічний з розвиненим свинарством. Зазначені вище зміни позитивно вплинуть на кінцеві результати господарської діяльності даного господарства. Так, планується зростання виручки від реалізації продукції в 1,9 рази. Це стане можливим за рахунок використання ефективних каналів реалізації, підвищення цін на реалізацію та збільшення обсягів реалізації виробленої продукції. Валовий прибуток зросте в 5 разів. Рівень рентабельності господарської діяльності досягне 71,08 %.

В результаті досліджень обґрунтовано оптимальні параметри здійснення виробничої діяльності аграрного підприємства на прикладі СГ «В.В. Плакущенко» Великомихайлівського району Одеської області, а саме: знайдено оптимальну структуру посівних площі, яка дозволяє забезпечити найвищі значення обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції,

зокрема рослинництва і тваринництва; розраховано затрати праці та мінеральних добрив на виробництво кожного виду продукції; обчислено оптимальне значення поголів'я свиней та сформовано кормову базу для розвитку даної галузі; визначено основні фінансові показники виробничої діяльності підприємства (вартість валової продукції, виробничу та комерційну собівартість, виручку від реалізації продукції та прибуток).

### **Список використаних джерел**

2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Перспективи оптимізації виробничої структури підприємства для підвищення рівня рентабельності. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Випуск 6/ (89). Частина 2. С. 90-94.
4. Скоромна О.Ю. Вплив галузевої структури на формування прибутку аграрних підприємств. «Молодий вчений». 2016 р. № 5 (32). Травень. С. 157-160.

***Ovetska O. V.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine*

***Oveckiy S. O.***

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine*

## **MAIN TRENDS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY**

The implementation of the Nord Stream-2 project has created a serious challenge to Ukraine's energy security and necessitated the accelerated development and implementation of comprehensive projects and programs to increase its own hydrocarbon production.

The Challenges of Project Management in Oil & Gas Industry states that “Successful companies are continuously working towards improving their general project management skills, especially skills in relation to the oil and gas industry. By following a robust project reference framework, companies can avoid the risk of cost and schedules overruns. Big companies gather technical input in the preliminary stage of the project, and incorporate them into the project’s framework to make sure it aligns with the organisation’s larger goals. Personnel will also engage stakeholders throughout the life of the project, from architecture and design through execution.”

[1]

But simply copying such practices won’t be sufficient because O&G projects are unusual in some important respects. In particular, no O&G project is the same as the one that preceded it, and lead times are extremely long. If O&G companies can adapt these practices to meet the needs of their unique environment, considerable improvement is possible: according to experts [2 A], reducing development time alone has the potential to deliver 15 to 30 percent in cost savings. As more typical installations and technologies become more commoditized, O&G players that don’t revamp their approach to capital projects now may be forced into ever more

technically specialized — and often costlier — projects. The potential benefits could be worth billions.

The new strategy of Naftogaz-2021 provides for the possibility of increasing the estimated production potential of the Group (in case of successful exploration) in 5 times - up to 600 billion cubic meters. To fully realize this potential, Naftogaz must invest \$ 20-25 billion, of which about \$ 7 billion - for the first 5 years (until 2025). Naftogaz plans to use the equity model to finance projects. The model assumes that the Naftogaz Group conducts exploration work independently, and in case of success of the first stage involves a partner to participate in financing the development and distribution of risks [3C].

Back in 2019, a unique experiment was conducted in Ukraine - a competition was held for the conclusion of production sharing agreements (PSA) for nine land areas [4]. Prior to that, PSAs were used only to attract investors to large offshore areas or to search for and develop unconventional natural gas deposits. However, none of the four previous PSAs has even reached the stage of substantive study of deposits. The claims of the PSA parties - governments and especially American companies, which unofficially complained of corruption - led to the fact that the PSA projects came out of "Venko", "Shell", "Chevron", "Exxon Mobil".

Experts assessed the competition as competitive and transparent (especially emphasizing that among the winners are foreign companies Vermilion Energy and Aspect Energy). However, further developments around the PSA have significantly exacerbated the debate over the appropriateness of such tenders in Ukraine. Among the destructive consequences of the impact of the decision-making process on the prospects for the development of projects in the oil and gas industry (in particular on the strategic objectives of intensive exploration and development of new areas) should be noted, in our opinion, the following characteristics of PSA:

- unwillingness and inability of the Ministry of Energy and Environmental Protection to process agreements in a timely manner;

- use of the appeal mechanism (lawsuit of Ukrnaftoburinnya against the Cabinet of Ministers, the Ministry of Energy and Coal Industry and the Interdepartmental Commission on the Organization of Conclusion and Execution of Agreements on the Distribution of Hydrocarbon Products Extracted at the Zinkivka Section);

- in six of the nine PSAs, companies created specifically to participate in a specific project won (of the seven winning companies, only Ukrgezvydobuvannia and Ukrnaftoburinnia were parent companies), which provoked further potential conflicts over already signed agreements;

- the idea of introducing a single "model" agreement for all PSA projects (in order to simplify the government's process of negotiating agreements with investors on the benefits of standardizing product sharing agreements) was perceived as inappropriate, as a danger to further delay the signing process.

The main argument against the idea of a "model" agreement is the uniqueness of each subsoil area (area, volume of reserves, geological conditions, etc.) and each PSA, so any generalizations are a priori not possible.

It should also be noted that the approval and signing of the PSA is a rather complicated procedure (for example, it took more than a year with Shell on Yuzivska Square). Draft agreements should not only be considered by the government (interdepartmental commission), negotiated and agreed on all issues with companies, but also given the current rights of local communities, provide for long discussions (including until investors agree to finance significant social projects), which can significantly increase the total duration of the pre-investment phase of the project cycle and negatively affect the efficiency of the project as a whole.

Thus, in formulating new ambitious plans for the development of Ukraine's oil and gas industry, both the world's best and own negative project management experience and major mistakes (including the failure of the Ukrgezvydobuvannya gas production increase program) should be carefully studied and updated to take into account the latest trends in the industry, real expert assessments of the possibility of

Ukrainian gas production, so as not to fall victim once again to inflated expectations and strategic mistakes.

### **References**

1. Challenges Of Project Management In Oil & Gas Industry, 19th July 2017. Opuskinetic: website. URL: <https://www.opuskinetic.com/2017/07/challenges-of-project-management-in-oil-and-gas-industry/> (access date: 14.10.2021)
2. Alastair Hamilton, Jan Koeleman, and Koen Vermeltfoort. How the oil and gas industry can improve capital-project performance. Management practices and digital technologies used by other industries can help oil and gas companies boost capital-project productivity. McKinsey & Company: website. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/how-the-oil-and-gas-industry-can-improve-capital-project-performance> (access date: 14.10. 2021)
3. From the mining company to the national energy services operator. Strategy 2025 of the Naftogaz Group. «Naftogaz» Group: website. URL: [https://www.naftogaz.com/files/Zvity/NG\\_STRATEGY\\_2025\\_18.02.2021.pdf](https://www.naftogaz.com/files/Zvity/NG_STRATEGY_2025_18.02.2021.pdf) (access date: 14.10.2021)
4. Alla Eremenko, Gennady Kobal. Should Ukraine expect investment in gas production? Mirror of the week. 2019. № 40. URL: [https://zn.ua/ukr/energy\\_market/chi-var-to-ukrayini-chekati-investiciy-u-gazovidobutok-327378\\_.html](https://zn.ua/ukr/energy_market/chi-var-to-ukrayini-chekati-investiciy-u-gazovidobutok-327378_.html) (access date: 14.10.2021)



**Олійник Н.М.**

*к.т.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

**Макаренко С.М.**

*д.е.н., доцент*

*Херсонський державний університет*

**Аждаров Р.М.**

*здобувач вищої освіти*

*Херсонський національний технічний університет*

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ МАРКЕТИНГУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ**

В умовах глобального характеру кризових явищ спостерігається комплексна взаємодія інструментів менеджменту та маркетингу на підприємствах. Якщо метою менеджменту є прийняття ефективних управлінських рішень, то метою маркетингу є формування рішень щодо ведення бізнесу, адекватних зовнішнім умовам, що надзвичайно важливо під час негативного впливу кризи [1, с. 218]. Тому в умовах кризи, викликаною пандемією коронавіруса COVID-19, потрібно більше уваги приділяти організації та управлінню маркетинговою діяльністю підприємства.

Оскільки управління маркетинговою діяльністю на підприємстві передбачає систему поєднання різних видів діяльності, що є широким комплексом заходів стратегічного та тактичного характеру, пов'язаних між собою та спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства й досягнення його основної мети, що полягає в задоволенні потреб споживачів товарів та послуг, а також отриманні на цій основі найбільшого прибутку, ефективне управління маркетингом вимагає точного розрахунку складного процесу його системності та комплексного здійснення [2, с. 647].

Маркетинг у будівельній галузі є складною і багатогранною системою, яка охоплює наступні сфери: будівництво нових об'єктів (у тому числі маркетинг місця житла, маркетинг території, маркетинг зон господарської

забудови, маркетинг місць для відпочинку, маркетинг капіталовкладень у земельну власність), реконструкцію діючих підприємств, їх ремонт і технічне переозброєння, обслуговування введених у експлуатацію об'єктів, виробництво будівельних матеріалів та ін.

Маркетингу в будівельній галузі притаманні власні особливості та специфічність: своєрідний життєвий цикл продукту, високий рівень індивідуалізації попиту і капіталомісткості продукції, будівельна продукція орієнтована як на сегмент B2B (бізнес для бізнесу: товар чи послуга купуються з метою подальшого заробітку), так і на сегмент B2C (бізнес для кінцевого споживача: товар чи послуга купуються для задоволення потреб). Ці фактори значно ускладнюють управління маркетинговою діяльністю підприємств будівельної галузі.

Гронська М.В. [3] виділяє наступні загальні риси маркетингового менеджменту на будівельних підприємствах:

- персональний характер стосунків постачальників і споживачів будівельних послуг;
- висока значимість маркетингових досліджень як важливої передумови успішності будівельних послуг;
- індивідуальний характер маркетингових досліджень;
- необхідність наскрізного маркетингового супроводження процесу створення, експлуатації, здачі в оренду і продажу об'єктів нерухомості;
- необхідність орієнтації на потреби і попит первинних споживачів послуг;
- багатовекторність напрямків задоволення потреб: інвестори, девелопери, користувачі об'єктів, кінцеві споживачі, потреби у наявності широкого кола висококваліфікованих фахівців, здатних успішно виконувати маркетингові функції будівельної галузі, відповідної маркетингової інфраструктури.

На думку Селезньової О.О. та Рудінської О.В. [4], маркетингова діяльність будівельного підприємства включає у себе систему досліджень ринку, визначення попиту, створення відповідної пропозиції, ціноутворення, розподіл та просування виготовленого об'єкту будівництва, робіт, послуг (залежно від специфіки вибраного напрямку в галузі).

Шандова Н.В. та Шульга М.О. [5] зазначають, що довгострокова орієнтація компаній на інтереси споживача, кооперація між учасниками міжфірмової взаємодії дають компаніям можливість більш успішного розвитку й приводять їх до найкращих фінансових результатів, а також дають змогу збільшити цінність, створювану для кінцевого споживача. У цих умовах зростає роль маркетингового потенціалу, оскільки маркетологи здатні забезпечити створення клієнтоорієнтованих взаємин, заснованих на взаємодії споживачів і партнерів, і залучення їх у процес взаємодії для визначення параметрів необхідних продуктів і послуг.

В умовах карантинних заходів через пандемію COVID-19 одним із актуальних та дієвих інструментів маркетингу слід вважати електронний маркетинг (або Інтернет-маркетинг). В раніше проведених дослідженнях [6] зазначалось, що Інтернет-маркетинг (або онлайн-маркетинг) є складовою електронної комерції. Інтернет-маркетинг – це практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу в Інтернеті, з метою продажу продукту або послуги покупцям і управління взаємовідносинами з ними. Інтернет-маркетинг може включати Інтернет-інтеграцію, інформаційний менеджмент, PR, службу роботи з покупцями тощо.

Отже, маркетингова діяльність у сучасних умовах є невід'ємною частиною суб'єктів господарювання будівельної галузі, що складається із сукупності процесів, залежних від специфіки їх виробничо-господарської діяльності. Застосування концепції маркетингу в будівельній сфері сприяє виходу будівельної галузі на новий, вищий рівень.

### Список використаних джерел

1. Хачатурян Т. А., Олійник Н. М., Макаренко С. М. Роль та місце маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства : Матеріали XXVII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кременчук, 23-24 квіт. 2020 р.). Кременчук: КрНУ, 2020. С. 218-219.
2. Тарасюк А. В., Олійник Н. М., Мамєдова А. С. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємств молочної галузі. Економіка і суспільство : Електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 19. С. 646-649.
3. Гронська М. В. Особливості маркетингової діяльності будівельного підприємства. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 28-30.
4. Селезнєва О. О., Рудінська О. В. Концепція холістично-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. Бізнес-навігатор : Науково-виробничий журнал. 2018. Вип. 1-1 (44). С. 180-184.
5. Шандова Н. В., Шульга М. О. Дослідження складників маркетингового потенціалу підприємства. Бізнес-Навігатор : Науково-виробничий журнал. 2018. Вип. 5 (48). С. 110-114.
6. Олійник Н. М. Інтернет-маркетинг як інструмент удосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах* : Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 16 квіт. 2021 р.). Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. С. 324-325.

**Петрищенко Н.А.**

*к.е.н., доцент*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Унтілов А.О.**

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Трояненко П.А.**

*здобувач освітнього ступеня магістр*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА**

Інформаційний потенціал – один із найважливіших аспектів загального соціокультурного потенціалу, що визначає ступінь інформаційної потужності будь-якого суб'єкта діяльності або когнітивного (пізнаваного) утворення, його приховані інформаційні можливості [1].

Поняття інформаційного потенціалу виникло в процесі формування та розвитку інформаційного підходу до дійсності та її пізнання, з розгалуженням його поняттєво-концептуального апарату.

Ефективність функціонування будь-якого сучасного підприємства значною мірою залежить від рівня його адаптованості до умов ринкової конкуренції, що, в свою чергу, зумовлює необхідність формування потужного інформаційного потенціалу та запровадження відповідної системи його керування, адекватної ринковим вимогам. «Основними завданнями формування інформаційного потенціалу підприємства є визначення його оптимальної структури з урахуванням змін ринкового середовища через прискорення практичних дій щодо впровадження нововведень, а також стратегій розвитку підприємства» [2].

В діяльності підприємств використовуються різні види матеріальних і нематеріальних ресурсів, причому, найбільш вагомими з них є інформаційні ресурси. Інформація, бази і банки даних, бази знань та інше належать до основних елементів нематеріальних ресурсів підприємства, які формують його інформаційний потенціал. Створення інформаційного потенціалу на

підприємстві відбувається шляхом накопичення та збільшення обсягів інформації, а її використання сприяє значному підвищенню продуктивності праці, змінам умов та якості праці, наданню нових послуг тощо.

Наявність інформації необхідна як для повноцінного функціонування підприємства, так і для його подальшого розвитку. Діяльність підприємства тісно пов'язана з інформованістю його персоналу та керівників, здатності до освоєння, аналізу та ефективного використання наявної інформації. За думкою Дунди С.П. «Кожна дія підприємства базується на управлінських рішеннях, яким, в свою чергу, передують проведення великої роботи по збиранню, обробці та аналізу необхідної інформації» [1].

Також слід відмітити, що інформація обертається в економіці як ресурс і товар. Інформаційний ресурс може бути визначений як сукупність накопиченої інформації, зафіксованої на матеріальному носії в будь-якій формі, що забезпечує її передачу у часі та просторі для рішення наукових, виробничих, управлінських та інших задач.

Сидоренко О. визначив, що «Інформаційний ресурс – це, перш за все, джерело відповідним чином організованої інформації, ресурс у вигляді запасу, який можна використати в разі потреби, засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності. Це доступні для використання відомості в усіх сферах життєдіяльності людини, суспільства і держави, які зберігаються на відповідних носіях як документи, бази даних і знань, реєстри, кадастри та інші відомості, що можуть бути власністю будь-якого суб'єкта інформаційних відносин та бути залученими до обігу» [2, с.173].

Інформаційні ресурси займають все більш важливе положення поряд з іншими ресурсами підприємства. Інформаційні ресурси пов'язані з функціями управління, тож по відношенню до фінансових, природних, матеріальних, трудових та інших ресурсів підприємства інформація грає об'єднуючу роль. Для роботи підприємства важливе значення має економічна інформація, оскільки безпосередньо пов'язана з управлінням соціально-економічними

процесами та персоналом у виробничій та невиробничій сферах. Характеристиками економічної інформації є [4, с. 15]:

- великі обсяги;
- багаторазове повторення циклів її отримання та перетворення у встановлені часові періоди (місяць, квартал, рік);
- різноманітність джерел та споживачів;
- значна питома вага рутинних процедур при її обробці.

Сучасний підхід до використання інформаційного потенціалу підприємства фокусується на розвитку інфраструктури комп'ютерних інформаційних систем. Використання корпоративних інформаційних систем інтранет, інформаційних систем для керівників, експертних систем та інформаційних ресурсів мережі Інтернет дозволяє фахівцям підприємства оперативно отримувати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, що підтримує стратегію конкурентної переваги підприємства. Зміст концепції формування інформаційного потенціалу підприємства полягає в тому, що інформаційні ресурси повинні бути оптимально структуровані з урахуванням інформаційних потреб та цілей розвитку підприємства.

Інформаційні потреби підприємства залежать від таких чинників як розмір підприємства, галузеві особливості, тип виробництва, науково-технічні розробки, рівень управління та рівень кваліфікації персоналу. Реалізація концепції формування інформаційного потенціалу підприємства ефективна за умов, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Це зумовлює створення інформаційних баз, банків даних та баз знань, які б задовольняли методи і механізми ведення бізнесу та забезпечували його прозорість і користь власникам капіталу.

Фундаментальною метою формування інформаційного потенціалу підприємства є створення такої його структури і змісту, які насамперед здатні забезпечити ефективне вирішення проблем діяльності підприємства та його стали конкурентну перевагу в ринковому середовищі. Аналіз стану формування

і використання інформаційного потенціалу будівельних підприємств України свідчить про специфічність цих процесів, які залежать від особливостей галузі.

Потужність інформаційного потенціалу підприємства не пов'язана з варіантами і формами матеріального втілення відповідних видів інформації. Чим більшим та різноманітнішим є інформаційний потенціал, інформаційне наповнення діяльності підприємства, тим продуктивніша та ефективніша відповідна діяльність, на озброєнні якої перебуває цей інформаційний потенціал. Практичним втіленням цього принципу є, зокрема, наукомісткі технології, які нерідко називають «високими технологіями» з огляду на якість втіленої у них науково-технічної й технологічної інформації.

### **Список використаних джерел**

1. Дунда С.П. Роль інформаційних ресурсів у розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Дунда С.П.. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4491/1/ilov84-86.pdf>.
2. Сидоренко О. Інформаційні ресурси як об'єкт інформаційних правовідносин // Підприємництво, господарство і право. 2018. №4. С.173-182
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
4. Шаповал О. Ф. Формування інформаційного потенціалу підприємства. / О. Ф. Шаповал // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(4). - С. 347-350. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2013\\_181\(4\)\\_\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(4)__58).



**Плетинюк М. В.**

*здобувач освітнього рівня магістр*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Ажаман І.А.**

*професор, зав. кафедри менеджменту і маркетингу*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ»**

Рішення стратегічних завдань розвитку економіки України в цілому, і будівельної галузі зокрема, вимагає введення принципово нової системи мотивації трудової діяльності, яка повинна забезпечити зростання продуктивності праці, покращення її якості, соціально-економічну привабливість відповідних професій, зміну принципів соціальної підтримки і підвищення рівня соціального захисту працівників.

Ефективна мотиваційна система виступає необхідною умовою й інноваційного розвитку підприємства. Творчий потенціал працівників зумовлює креативну цінність інтелектуального капіталу підприємства, який містить у собі пов'язані з роботою знання і вміння, рівень освіти, професійну кваліфікацію, лояльність, творчі здібності, ціннісні настанови персоналу, його психометричні характеристики. Економічна наука розробила досить могутній методологічний і методичний інструментарій аналізу мотивації праці.

На особливу увагу розвитку мотивації персоналу – як основи розвитку підприємств – присвячено наукові дослідження таких українських учених, як А. М. Колот, В. П. Сладкевич, О. Л. Єськов, В. М. Данюк і В. М. Петюх, С. І. Радомський, М. Д. Виноградський, Г. О. Савченко і Т. П. Збрицька та ін.

На сьогодні механізм мотивації праці на будівельних підприємствах залишається застарілим та неефективним, не відповідає потребам сьогодення та стратегічним завданням розвитку будівництва. Фактори мотивації трудової діяльності працівників, як правило, розглядаються не системно і мають зовнішній характер по відношенню до працюючого, не повністю реалізують

сутнісний, соціально-психологічний та інституціональний зміст мотивації. Усе вище зазначене і визначило необхідність комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ» на підприємствах будівельної галузі.

Враховуючи зазначене в роботі запропонована модель мотивації системи менеджменту будівельного підприємства. Розроблена модель є основним методом вдосконалення системи мотивації праці на основі оцінки кожного підрозділу підприємства. При цьому, на підставі проведеної процедури демократичного оцінювання факторів за певними критеріями формуються параметри моделі оцінки мотивації працівників підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1. Фактори та критерії оцінки мотивації праці**

Фактор	Вагомість факторів	Критерії оцінки	Значимість критеріїв
Економічний	0,35	Продуктивність праці	1,0
		Якість виконаної роботи	1,0
		Дотримання технологічної процедури	0,9
		Трудова дисципліна	0,9
		Ставлення до засобів виробництва	0,8
Соціальний	0,25	Комунікабельність	0,7
		Взаємовідносини з колегами та керівництвом	0,8
		Авторитет серед колег та підлеглих	1,0
		Участь в управлінні підприємством та розподілі доходів	0,9
		Участь у колективних заходах	0,6
Інноваційний	0,15	Прийняття нововведень	0,6
		Застосування нових технологій	0,6
		Здатність до винахідливості та раціоналізаторства	0,7
Мотиваційний	0,25	Значимість роботи	0,9
		Самостійність	0,9
		Працьовитість	0,8
		Різновидність здібностей та навичок	0,8
Разом		1	

Соціологічні опитування, проведені серед працівників будівельних підприємств Одеської області свідчать, що стимулювання відповідальністю

забезпечується самою роботою, її змістом, важливістю (30 %), а також визнанням у колективі, суспільстві (26 %), внутрішнім задоволенням (15 %). При цьому такі чинники, як зарплата і забезпеченість роботою (гарантія зайнятості) та соціальний статус діють значно меншою мірою (відповідно 11,0; 11,0 і 7 % відповідей респондентів). У випадку відсутності відповідальності виконавців роботи, трудова активність працівників зменшується за рахунок зниження статусу (30 %), несправедливого ставлення (20 %), невдалого виконання завдання (10 %) тощо.

Перевагами факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт є те, що вона забезпечує більш індивідуальну оцінку роботи, що виконує кожний конкретний працівник. Розрахований за такою моделлю коефіцієнт складності робіт є мультиплікатором, який збільшує розмір базового окладу чи ставки працівника у певному розмірі в залежності від функцій, які він без посередньо виконує. Використання запропонованого в роботі методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу будівельних підприємств ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація персоналу передбачає як професійну, так і персоніфіковану складові.

Чітка, справедлива та прозора система мотиваційних заходів на підприємстві повинна бути доведена до кожного працівника. Вона обов'язково повинна включати комплекс як економічних, так і неекономічних методів мотивації: адміністративних, соціальних і морально-психологічних, адже людина має цілу низку потреб та мотивів поведінки як економічного, так і не економічного характеру.

Крім того, у практиці управління мотивацією задля отримання бажаного результату від мотиваційних заходів в ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ» повинні

використовувати психологічні правила управління мотивацією, що рекомендують дослідники практичних підходів до мотивації персоналу:

- позитивні підкріплення ефективніше та конструктивніше за негативні, особливо у довгострокових періодах;
- заохочення повинно бути конкретним та без затримок, чим більше часовий інтервал, тим менше ефект;
- великі та рідкі винагородження звичайно викликають заздрість, невеликі та часті задоволення.

Важливе значення з точки зору мотивації працюючих в ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ» має питання, пов'язане з делегуванням повноважень. Ефективним делегуванням реалізується певний мотиваційний ефект. Останнє, зокрема, забезпечується за рахунок можливості більш широкого інформування менеджера про проблеми і визначення альтернативних рішень, створення умов для прояву певного рівня творчості в підходах до вирішення проблеми, кращим генеруванням ідей, поліпшення згуртованості і морального мікроклімату в колективі. Менеджерам важливо вміти навчати підлеглих самостійно виконувати певні види робіт, у тому числі управлінським способом делегування повноважень.

### **Список використаних джерел**

1. Мотиваційний портрет офісу [Електронний ресурс] // Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. – 2009. – 14 жовтня. – Режим доступу: [http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=174335&cat\\_id=52834](http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834)
2. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59 – 66.
3. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.

**Поваляєва В.С.**

*здобувач вищої освіти*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Гронська М.В.**

*к.е.н., доцент*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Система підприємництва доводить, що в разі розвитку організацій, особливе місце в будь-якій команді, займає конфлікт. Конфлікт - важлива частина будь-якого бізнесу. Тому виникає необхідність поглиблені дослідження сучасних закономірностей створення організаційних конфліктів, способи усунення і їх наслідків. У той же час, найважливіший результат хорошого управління конфліктами в розвитку побудови системи раннього попередження конфліктних ситуацій і перешкоди конфліктів, які вже виникли.

В умовах сьогодення постійних змін зазнають відносини підприємств з державою, з виробничими та іншими партнерами, працівниками. З цієї причини змінюються стосунки між керівниками підприємств, керівниками та підлеглими, між усіма працівниками усередині фірми, а також змінюється і ставлення до персоналу підприємств. Робота підприємств в сучасних умовах потребує постійного розвитку, вдосконалення всієї системи управління, в тому числі системи управління персоналом. І цей новий підхід до управління персоналом дедалі більше базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, перед інтересами підприємства, фірми, установи, оскільки успіх роботи організації забезпечують люди, які працюють на ньому. [1]

У сучасних умовах конфлікт на підприємстві вже не асоціюється тільки із негативними явищами та процесами, однак його ідеалізації також непомітно. Підхід до формування ролі та місця конфлікту є більш прагматичним: конфлікт – безумовно невід’ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти. Конфлікт, будучи і процесом, і конкретним станом, в якому

перебуває організація чи структурний елемент, має свої причини та джерела зародження. Управління конфліктами повинно було б усувати причини конфліктів чи принаймні зменшувати можливість виникнення конфліктів із виявлених джерел. [3]

Конфлікти - це характеристики, з якими в даний час працюють майже всі організації. Ця тенденція пов'язана з тим, що у кожного, хто працює в організації, є свої цілі, потреби, інтереси і індивідуальні особливості. Загалом, конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, як організаційними, так і індивідуальними. Конфлікти також слід розуміти як конфлікт протиборчих сторін в психіці людини, у взаємодії людей і під час їх офіційних і юридичних візитів через відмінності в поглядах, статус і інтересах. [1]

Конфлікти, безумовно, є невід'ємною частиною будь-якої організації, конфлікти необхідно вирішувати. Конфлікт, як дія, так і конкретна ситуація, в якій організація або структурний елемент має свої причини і причини походження. Управління конфліктом має усувати причини конфлікту або, принаймні, зменшувати ймовірність конфлікту через виявлення причин. [3]

Конфлікти - це характеристики, з якими в даний час працюють майже всі організації. Ця тенденція пов'язана з тим, що у кожного, хто працює в організації, є свої цілі, потреби, інтереси і індивідуальні особливості. Загалом, конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, як організаційними, так і індивідуальними. Конфлікти також слід розуміти як конфлікт протиборчих сторін в психіці людини, у взаємодії людей і під час їх офіційних і юридичних візитів через відмінності в поглядах, статус і інтересах.

Із врахуванням практики прийнято виділяти чотири види конфліктів:

- конфлікт всередині особистості;
- конфлікт між двома і більше особистостями;
- конфлікт між особистістю і групою;
- конфлікт між групами.

Причини виникнення конфліктів відображені в працях багатьох учених. Наприклад, такі вчені, як Е. Мейо, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс вважали, що наше суспільство перебуває в стабільному й стійкому стані, а конфлікти – це лише певне відхилення, так звана «хвороба людських стосунків». Із дещо протилежною думкою виступали К. Маркс, М. Вебер, В. Парето, Р. Дарендорф. Вони вважали, що саме конфлікт є необхідним чинником, який здатний пояснити соціальні зміни та процеси [1].

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний (рис.1). [4]

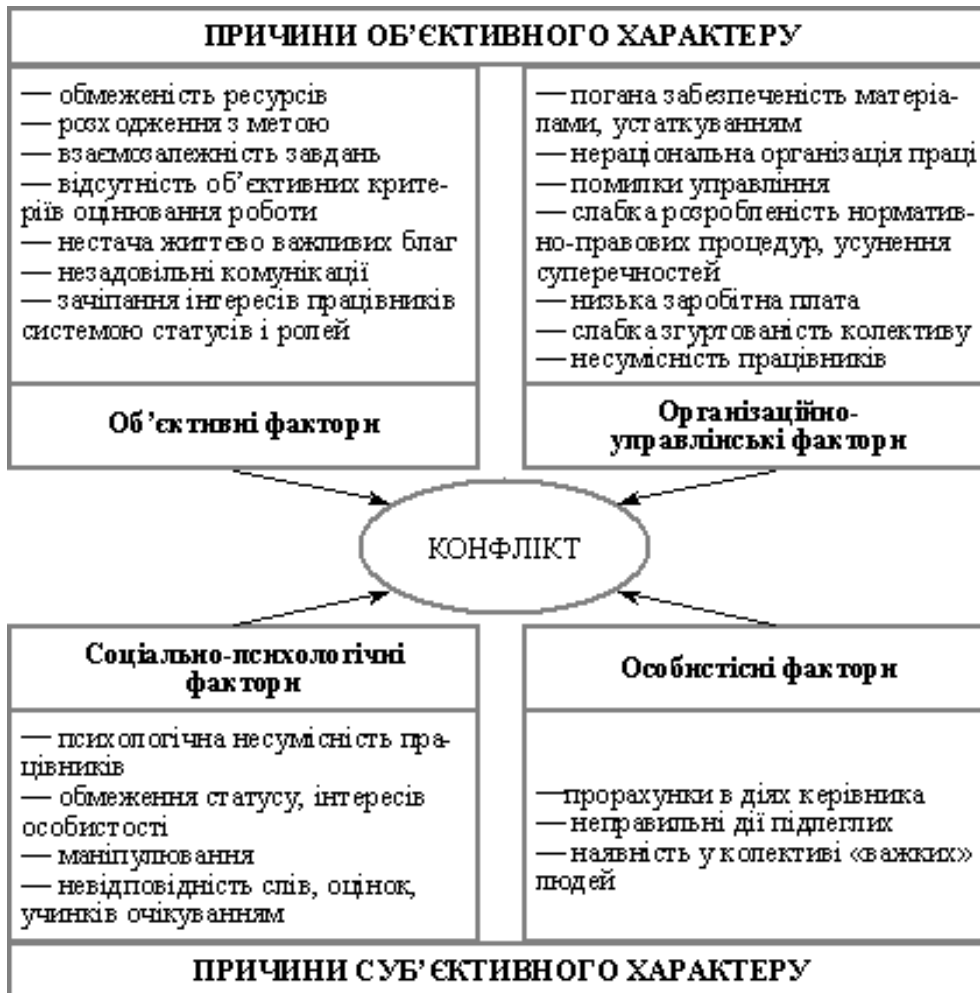


Рис. 1. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Уявлення про те, що причиною є протиріччя простих і неточних відмінностей людей, часто помилково. Перш за все, розбіжності, розбіжності сторін, з одного боку, вони намагаються домогтися прийняття своїх поглядів, а з іншого - одночасно заважають іншій стороні робити те саме. Йому потрібно управляти розвитком і вирішувати ситуативні конфлікти. Для розробки таких умов і розробки планів кожного кроку дій для їх вибору необхідно використовувати енергетичні дослідження. Найпоширенішими причинами виникнення конфліктів є:

- ресурси, що мають спільне використання;
- завдання, що є взаємозалежними;
- сприйняття, а саме розходження в ньому;
- поведінка людей;
- погані комунікаційні якості.

Для запобігання конфліктним ситуаціям та успішного їх вирішення, в разі виникнення, необхідно дотримуватися певних рекомендацій і порад, розроблених спеціально для таких ситуацій. [1]

Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення причин, предмета конфлікту і конфліктної ситуації. Формами вирішення конфлікту є:

- поступка – одна зі сторін віддає прерогативу іншій стороні;
- компроміс або консенсус – сторони намагаються врегулювати конфлікт, йдучи на взаємні поступки.;
- догляд – сторона ні з ким не співпрацює для вироблення рішення;
- співпраця – пошук найбільш прийняттого для обох сторін рішення.

Отже, існує безліч різних методів запобігання появі конфліктів, які варто використовувати на підприємстві. У їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування таким чином позитивного мікроклімату.[2]

Завдяки своєчасним рішенням (а краще - запобігання) ситуаційних конфліктів, будь-яка компанія зможе легко досягти запланованих бюджетних



цілей шляхом інтеграції та вимірювання продуктивності команди. З точки зору ринку, це важливий регуляторний компонент економічного успіху бізнесу команди, а ще краще - його ефективності і результативності. Умови всередині організації розрізняються, так як на них впливає безліч факторів. Всі різні зовнішні впливи мають встановлену видимість відносини працівників до розвитку, тому вони є важливою частиною створення хорошого мікроклімату, особливо за допомогою раннього виявлення конфліктних ситуацій і запобігання або запобігання, вирішення конфліктів. Розслідування організаційних конфліктів і управління ними повинні бути ключем до успішної роботи по розробці за рахунок створення робочого середовища усередині команди, в якій кожен відчуватиме себе впевнено і впевнено працювати на висоті. У той же час інші дослідження повинні бути зосереджені на побудові механізму раннього запобігання ситуаційних конфліктів і механізму усунення існуючих конфліктів.

#### **Список використаних джерел**

1. Стаття - Віктор Гуцуляк «Управління Конфліктами В Організаціях» - електронне посилання - <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20855/1/52-54.pdf>
2. Стаття - Кириченко Т.В., Біловодська О.А. «Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств» - електронне посилання - <https://economyandsociety.in.ua/journals/10 ukr/33.pdf>
3. Стаття - О.Й. Криса «Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств» - електронне посилання - [http://vlp.com.ua/files/52\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf)
4. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.

***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.*

***Posternak A.S.***

*Student speciality 192 "Construction and Civil Engineering"  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture*

## **OPERATIONAL MANAGEMENT OF A COMPLEX URBAN DEVELOPMENT ENERGY RECONSTRUCTION**

In Odessa isolated building contract organizations (constantly varying), performing works at low scientific and technical level, without the general vision of a specific problem of reconstruction of historical building of a city are engaged in reconstruction of historical building of a city. As one of perspective forms of integration various complexes act in town-planning structure; in the course of formation of plans of 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 of the organisation of building manufacture – corporate, scientific and technical is necessary not simply, power efficiency.

Research objective – to offer the organizational structure using in practice the saved up scientific and technical potential for reconstruction of buildings of historical building of Odessa under standards power efficiency and to execute formation of streams (in the matrix form) a method of calculation of the organisation of internal painting and decorating of the Corporate scientific and technical complex town-planning power reconstruction "CSTC T-PPR" – a method of critical way.

Before builders and architects there is an uneasy problem as reconstruction and the adaptation such objects under new functions should be spent taking into account all requirements and specifications on protection an architectural heritage and to have complex character taking into account prospects development all city, separate

quarter and object. Carrying out reconstruction, it is extremely important to keep aesthetic and architectural qualities historical buildings, especially their facades. Therefore, the big attention it is necessary give reconstruction protecting designs.

The line method the organisation works is formed by means of spatial division the general front works into private fronts works and parallel performance into them polytypic private streams works.

Line methods the organisation works can be calculated in the different ways, therefore they have received names of methods calculation the organisation works. We will consider a method of critical way (M- CW).

For calculation formation streams on method M-CW we will consider the line organisation of works presented by a matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction of buildings of historical building Odessa 1820...1920 years under standards power efficiency (tab. 1).

On four building objects (buildings of historical building Odessa 1820...1920 years), 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 a 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 critical way (M- CW)

Index and the name of works	Private front of work								Total duration of work
	I		II		III		IV		
A. Plaster works	0	7	7	16	16	22	22	30	30=30-0
	<u>7</u>		9		6		8		30=7+9+6+8
B. Priming works	0	7	10	19	31	37	39	47	47=47-0
	<u>2</u>		3		2		3		26=33-7
C. Underpaint putty works	7	9	16	19	22	24	30	33	10=2+3+2+3
	<u>13</u>		<u>17</u>		<u>11</u>		<u>15</u>		43=50-7
D. Works on colouring	9	22	22	39	39	50	50	65	56=65-9
	<u>5</u>		8		4		<u>6</u>		56=13+17+11+15
Total durations of fronts of works	22	27	39	47	50	54	65	71	49=71-22
	48	53	53	61	61	65	65	71	23=5+8+4+6
	27=27-0		40=47-7		38=54-16		49=71-22		Stretching of communications:
	27		37		23		32		resource – 42/50
	53=53-0		51=61-10		34=65-31		32=71-39		frontal – 35/51

*Source: It is developed by authors on the basis scheduling.*

In the centre of each element tab. 1 values durations 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.

The algorithm of calculation of a building stream on a method of a critical way includes following stages:

I. Calculation of early terms performance events.

II. Calculation of late terms performance events.

III. Calculation of reserves of time and definition of the critical works defining corresponding critical ways.

I. Calculation of early terms performance events includes consecutive performance of following settlement operations:

I.1. The zero moment of time is accepted to the early beginning of the first by the form and first work first by the form on front (AI).

I.2. The early termination of work is defined by the sum of the early beginning and its duration.

I.3. The early beginning of the subsequent work in case of its dependence on set of previous works is defined by the maximum termination of these (previous) works.

The calculated terms of manufacture works are put down in the top elements of a matrix (at the left - the early beginnings, on the right - the early terminations).

II. Calculation of late terms performance events includes consecutive performance of following settlement operations:

II.1. The early termination of the given work is accepted to later termination of last by the form and last work on front (DIV).

II.2. Later the work beginning is defined by a difference of its late termination and its duration.

II.3. Later the termination of previous work in case of its influence on set of the subsequent works is defined by the minimum beginning from these (subsequent) works.

The calculated terms of manufacture of works are put down in the bottom elements of a matrix (at the left - the late beginnings, on the right - the late terminations).

III. Calculation of reserves of time and definition of the critical works defining corresponding critical ways, includes consecutive performance of following settlement operations.

III.1. Full reserves of time of events (the beginnings and the terminations of works) by means of subtraction from late term of corresponding early term pay off.

III.2. Critical works on the basis of zero value of a full reserve of an operating time are defined.

III.3. Critical ways (can be more than one) are defined, each of which connects critical works in the consecutive chain connecting initial and final events. The sum of works of any critical way is equal to the general duration of performance of all works for the given schedule.

III.4. The method of a critical way also establishes a free reserve of time for any work which is defined as the greatest possible delay of the early termination of the given work, not leading to increase in the early beginnings of all subsequent works.

For a stream calculated on a method a critical way and presented to tab. 1, in last column of the table are shown total duration kinds of works which are compound in relation to the simple works which are carried out on separate private fronts. Calculated duration show, that the increase duration in relation to the sum duration simple works occurs at the expense of stretching (breaks) resource communications. Last line of tab. 1 similar data for the private fronts with the same name for which the increase duration in relation to the sum duration simple works occurs at the expense of stretching (breaks) face-to-face communications are shown. In the last (the right bottom) an element total stretching of resource and face-to-face communications are shown at early terms performance events (in numerator) and at late terms performance events (in a denominator).

**Conclusions and scientific novelty.** 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 of building stream M-CW possesses positive property of reception minimum of the general duration of all complex of carried out works (on a method of a critical way the most high-speed schedule of works pays off) with a view of the maximum approach of the profitable period operation of the project; however thus, as a rule, there are breaks, as in development of separate private fronts of works, and in use of resources.

**Пуціна Н.В.**

*асистент кафедри ІТІМ*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Ажаман І.А.**

*д.е.н., професор*

*зав. кафедри менеджменту і маркетингу*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

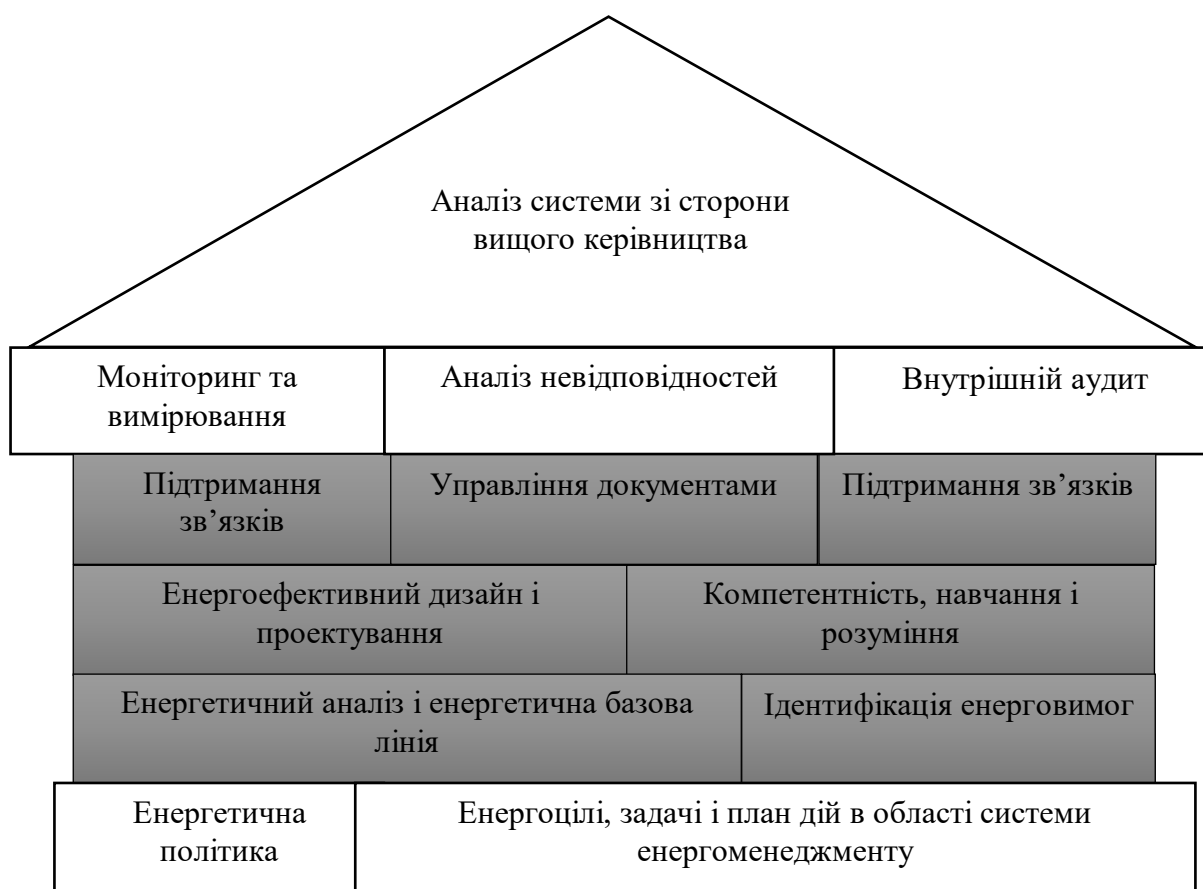
Найважливішою умовою ефективної виробничо-господарської діяльності є створення системи енергоменеджменту - системи керування енергоресурсами. Підприємства і організації, які розробляють і впроваджують системи енергетичного менеджменту, мають змогу отримати унікальну можливість покращити виробничий цикл, своєчасно впроваджувати ефективні заходи з енергозбереження, а також постійно одержувати віддачу від цих заходів у вигляді фінансового прибутку.

Системи енергетичного менеджменту (СЕМ) дозволяють планувати енергетичну діяльність, сформулювати цілі і завдання, а також плани заходів з енергозбереження, здійснювати аналіз енергетичної діяльності, розраховувати і використовувати показники енергоефективності для моніторингу та контролю ефективності використання енергетичних ресурсів підприємства тощо. Крім того, на сьогодні в системі менеджменту виробничо-господарських об'єктів зростає роль нової компоненти - системи енергоменеджменту згідно стандарту ISO 50001:2011 «Системи енергетичного менеджменту - вимоги та керівництво щодо застосування» (опубліковано 15 червня 2011 р.), направлено на керування такою складовою процесу, як підвищення рівня енергоефективності будь-якого типу організації.

Система енергетичного менеджменту, як органічна частина ТОВ «Регіонбуд-ПБ», повинна розроблятися, виходячи з її призначення, цільової орієнтації та умов функціонування, а не формуватися еволюційним шляхом із



служби головного енергетика або механіка за допомогою окремих часткових нововведень. Впровадження системи енергоменеджменту на підприємстві, а також покращення всіх її показників діяльності, функціональної та організаційної структур, технологій управління повинно відбуватися поетапно і ґрунтуватися на єдиній системній основі - проекті впровадження системи енергоменеджменту, що може бути представлений у вигляді «будівлі» енергетичного менеджменту (рис. 1). При цьому «цеглинки» цієї «будівлі» достатньо тісно пов'язані між собою.



**Рис. 1 Проект впровадження системи енергоменеджменту у вигляді «будівлі» енергетичного менеджменту**

При визначенні цілей і завдань системи енергоменеджменту необхідно обов'язково враховувати умови ведення бізнесу ТОВ «Регіонбуд-ПБ». Значною мірою успішність впровадження системи енергоменеджменту залежить від ставлення керівництва підприємства до даного аспекту. Відповідно до

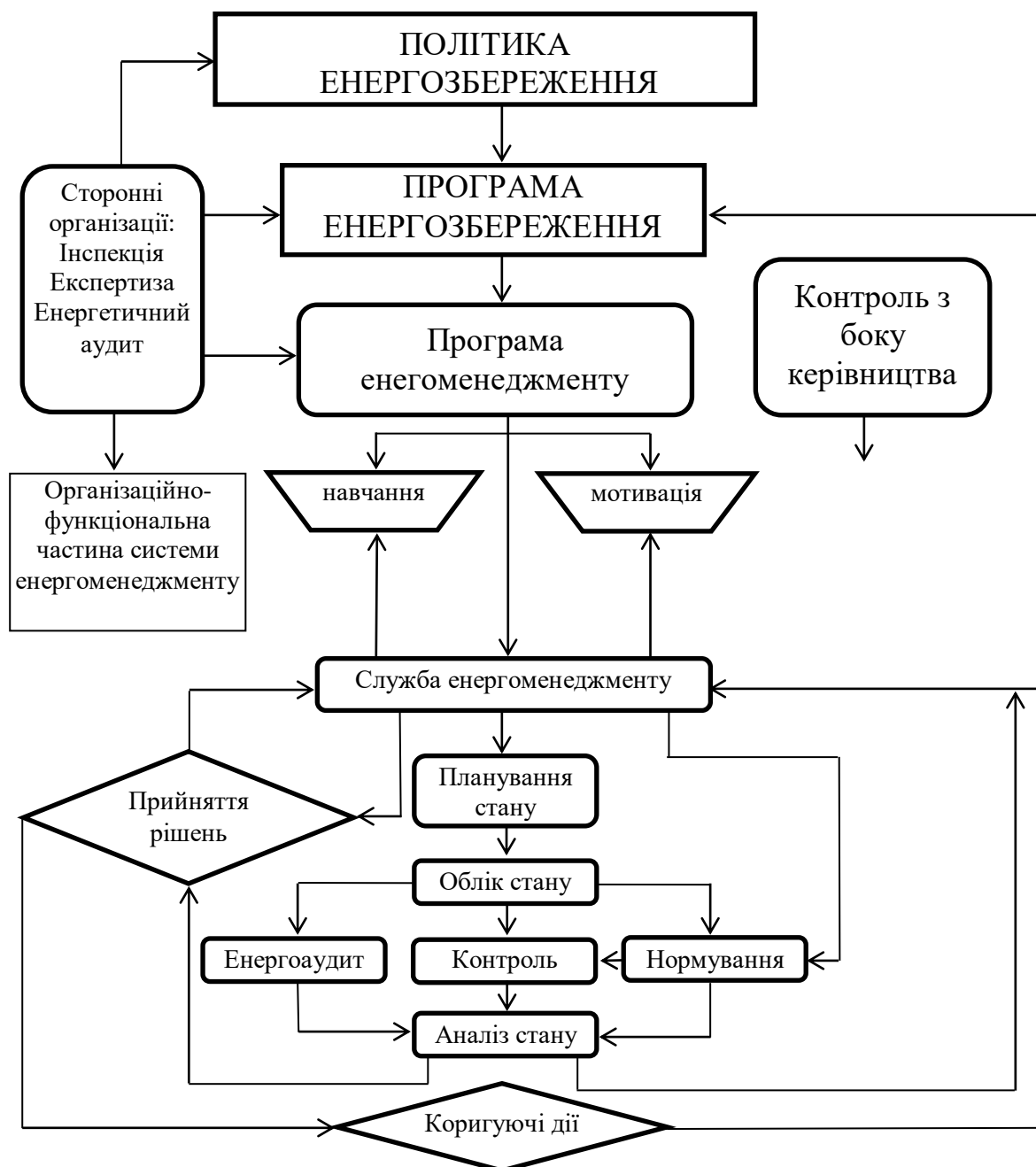
положень міжнародного стандарту ISO 50001:2011 ТОВ «Регіонбуд-ПБ» повинно спочатку визначити найбільш енергоємні виробничі підрозділи, технологічні процеси, установки і агрегати, а потім встановити енергетичний базис, який розробляється на рівні всіх енергетичних та виробничих показників базового періоду. Система енергоменеджменту, побудована на основі вимог стандарту, повинна містити документальне підтвердження процедури розроблення енергетичного базису. Для оцінки енергоефективності і міри досягнення встановлених цілей підприємства необхідно визначити індикатори (показники) енергетичної ефективності. Показники енергоефективності повинні оновлюватися і постійно порівнюватися з базовим енергоспоживанням.

Отже, формування моделі інтегрованої системи енергоменеджменту ТОВ «Регіонбуд-ПБ» може бути здійснена за таким алгоритмом:

- послідовний аналіз вищеназваних міжнародних стандартів з метою виявлення вимог щодо процесів, які повинні бути присутніми в системі менеджменту підприємства (організації);
- аналіз зв'язків між процесами (визначення потоків документації, інформації, ресурсів, які об'єднують процеси в систему);
- виявлення загальних вимог стандартів до процесів, документації та ресурсів з метою виключення дублювання складових інтегрованих систем менеджменту;
- послідовна декомпозиція процесів інтегрованих систем менеджменту, необхідна для включення в модель всіх необхідних процесів;
- аналіз і побудова системи взаємозв'язків процесів інтегрованих систем менеджменту;
- перевірка відповідності отриманої моделі спочатку виявленим вимогам стандартів та усунення виявлених невідповідностей.

Узагальнюючи дослідження запропонована модель організації системи енергетичного менеджменту на ТОВ «Регіонбуд-ПБ» - представлена на рисунку 2.

Для пошуку оптимальних рішень щодо покращення енергоефективності ТОВ «Регіонбуд-ПБ» варто застосовувати бенчмаркінг енергоефективності. При формуванні цілей та задач у напрямі енергоефективності варто застосовувати SMART-підхід.



**Рис. 2 Рекомендована модель організації системи енергетичного менеджменту на ТОВ «Регіонбуд-ПБ»**

З метою визначення пріоритетних проектів з енергоефективності пропонується використовувати інструмент тайм-менеджменту – матрицю Ейзенхауера. З метою забезпечення контролю за ефективністю функціонування СЕМ варто систематично здійснювати поточний моніторинг та проводити внутрішній аудит СЕМ.

### **Список використаних джерел**

1. Денисюк С.П., Бориченко О.В. Теоретичні основи побудови систем енергетичного менеджменту в Україні. Енергетика: економіка, технології, екологія. №1, 2015. С. 7-17.
2. Денисенко Л. О., Малогловець Р. Л.. Система енергетичного менеджменту як основа ефективного управління енергоспоживанням. Технології та дизайн. № 3, 2013. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2013\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2013_3_19).
3. Improving Energy Efficiency and Promoting Renewable Energy in the Industry Sector Case study – country example Finland – Main legislation and policy measures for the industry sector [Electronic resource]. The Austria Energy Agency on behalf of UNIDO and GEF. 2014. Mode of access: [http://www.reee.org.ua/download/best\\_practices\\_/11-12-14\\_UKREEE-case%20study%20country%20example\\_Finland.pdf](http://www.reee.org.ua/download/best_practices_/11-12-14_UKREEE-case%20study%20country%20example_Finland.pdf)
4. Energy Efficiency Market Report 2015 [Electronic resource]. 2015. Mode of access: <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/MediumTermEnergyefficiencyMarketReport2015.pdf>.
5. Сурменелян О. Р. Світовий досвід управління енергозбереженням. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. С. 96–108.
6. Бориченко О.В., Таран А.Ю. Інтегровані системи енергоменеджменту – інструмент підвищення енергоефективності у виробничо-господарській сфері. Енергетика: економіка, технології, екологія. №1, 2014. ISSN 1813-5420.

**Савченко Т.В.**

*к.е.н., доцент*

*Одеська національна академія харчових технологій*

**Каюха Є.В.**

*здобувач вищої освіти*

*Одеська національна академія харчових технологій*

## **ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ «1С: ПІДПРИЄМСВО: МАЛИЙ БІЗНЕС» І «ONEBOX»**

Функціонування сучасного підприємства пов'язано із здійсненням проектної діяльності, оскільки будь-яка його дія, рішення чи результат діяльності представляють собою або самостійний проект або елемент більш складного проекту. Сучасні тенденції управління проектами передбачають збільшення ролі ІТ. Інформаційні системи управління проектами (ІСУП) покликанні підвищити ефективність управління та зменшити відсоток незавершеності проектів, вони дозволяють управляти змінами, ресурсами, обмеженнями, комунікацією, 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 [1].

Але не дивлячись на такий стрімкий розвиток інформаційних технологій, проблема вибору оптимального продукту для підприємства, враховуючи залежність «потреби – ціна – якість» завжди залишається актуальною.

Програма «1С: Підприємство: Малий бізнес» призначена для автоматизації будь-якого бізнес-процесу підприємства. Найбільш відомі продукти з автоматизації бухгалтерського та управлінського обліків (включаючи нарахування зарплати і управління кадрами), економічної та організаційної діяльності підприємства.

Програма «OneBox» - це середовище для розробки програмного забезпечення, яка дозволяє створювати софт для бізнесу в рази швидше.

У травні 2020 року по вересень 2020 року ПП «Ваші Спеції» перейшли на з «1С: Підприємство: Малий бізнес» на «OneBox». Після чого було прийнято рішення повернутися назад на «1С: Підприємство: Малий бізнес» по ряду причин, які наведені нижче.

Мінуси «OneBox» в порівнянні з «1С: Підприємство: Малий бізнес»:

- Оплата за «OneBox» йде щомісяця і збільшення залежить від кількості користувачів і може підвищуватися в залежності від курсу долара і стану економіки, в той час як оплата за «1С» одноразова на весь час.

- Програма знаходиться в хмарі і працює тільки через інтернет. При його відключенні зупиняється робота на всьому підприємстві (якщо вона зав'язана тільки на «OneBox»).

- Використання і покупка коробочки (стаціонарної) версії з 2021 року неможлива.

- При запуску програми є лише самі звичайні блоки і для початку роботи потрібно володіти програмуванням.

- Для роботи в програмі і створенні всього необхідного (номенклатура, зв'язок зі складом, зв'язок з телефонією, документи, прайси, клієнти і т.д.) потрібно звернутися до розробників, тому що звичайному користувачеві зробити функціонал неможливо. Оплата проводиться не за виконану роботу, а за години роботи, що дуже складно перевірити.

- Будь-яка зміна якогось дії в одному блоці може тягнути проблеми у всій системі.

- Для отримання відповіді на будь-яке питання-необхідно оплачувати тех. підтримку або звертатися до форуму, де можуть відповісти, а можуть і проігнорувати.

- Сам «OneBox» не надає послуги з програмного супроводу свого продукту, лише дає контакти «інтеграторів».

- «Інтегратори» працюють за своїми правилами і можуть не в силах зробити те, що потрібно. Через що потрібно шукати і платити не однієї компанії, щоб зробити те, що потрібно для роботи.

- Не можна створити (за словами «інтегратора») підбір оптимальних постачальників товару по їх надійності, історії поставок, критеріям терміновості виконання замовлень, пропонуваним умовам доставки, територіальному або іншим довільним ознаками і автоматичне формування замовлень для них.

- «OneBox» створений більше як CRM і ERP система, про що не попереджають заздалегідь.

- Неможливо правильне створення податкових накладних.

- Заявлений автоматичне формування вихідних податкових накладних та прив'язки до MEDOC не функціонує належним чином.

- Відсутність аналізу наслідків, до яких може привести невиконання замовлень постачальниками (зрив якого клієнтського замовлення може статися через недопоставки товарів або матеріалів).

- При простроченні оплати на 5 днів-дані видаляються і вхід в кабінет «OneBox» неможливий.

- Незручний інтерфейс.

Плюси «OneBox» в порівнянні з «1С: Підприємство: Малий бізнес»:

- Можливість створення особистих бізнес - процесів, звітів, обліків і т.д.

- Робочий мобільний додаток, через який можна спостерігати за роботою співробітників і створювати бізнес процеси.

- Прорахунок КРІ.

- Безліч звітів з фінансів, закупівель, продажу, складах і запасам.

- Моніторинг та аналіз показників діяльності підприємства.

- Хороша CRM система, яка пов'язана з телефонією.

- Можливість зв'язку з великою кількістю додатків і сервісів (Нова Пошта, Viber, Монобак, Приватбанк, Украсіббанк, Банк ПУМБ, Київстар,

Google maps, 2GIS, Telegram, Facebook, Укрпошта, Укр.нет, Gmail і багато іншого.)

- Ухвалення оплат (каса, оплата з сайтів і т.д.) і відстеження прострочень з сигналом про її наявність.

- При правильному налаштуванні можлива робота з усім видами замовлень і листуватися у всіх видах меседжер не виходячи з «OneBox».

- Використання показників ефективності діяльності організації і конкретного співробітника при розрахунку винагород за працю.

- Планування та забезпечення матеріалами виробничої програми місяці (автоматичний розрахунок не тільки виходячи з проданих кілограм/ штук за місяць (як в «1С») а й виходячи кількості самих продажів і релевантності товару). Складна ієрархічна структура складів.

Таким чином необхідно зазначити, що система «OneBox» хороша як CRM і ERP, але не як система обліку для роботи підприємства. Вартість установки і оплати праці «інтеграторів» необґрунтовано велика. Можливостей для обліку фінансів і продажів занадто мало. Що і спричинило повернення підприємства ПП «Ваші Спеції» до використання програмного продукту «1С: Підприємство: Малий бізнес».

### **Список використаних джерел**

1. Василевська А. Управління проектами підприємства з використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. 2012. №1. С.99 – 105



**Сахацький М.П.**

*д.е.н., професор*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Кривчиков В. М.**

*к.і.н., доцент*

*Гродненський державний університет імені Янки Купали*

**Сахацький П. М.**

*менеджер з маркетингу продуктів «Readdle»*

## **МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

Важливість наукового дослідження методів та інструментів інноваційного маркетингу в управлінні проектами зумовлюється: проблемністю впливу інформаційних технологій на життєдіяльність як окремої людини, так і суспільства в цілому в силу значного обсягу інформації, який необхідно своєчасно і якісно опрацьовувати для прийняття найбільш раціональних рішень; об'єктивністю використання диджиталізації в управлінні проектами, процеси якого отримують додатковий позитивний імпульс завдяки можливості своєчасно реагувати на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що ґрунтуються на достовірній, оперативній та достатньо повній інформаційній базі даних; необхідністю інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, що передбачає залучення науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності в якості безпосередньої складової маркетингового комплексу в частині його виробничого та збутового процесів під час здійснення управління конкретними проектами.

Ідентифікація категоріально-понятійного апарату стосовно поняття «інноваційний маркетинг в управлінні проектами» дає підстави трактувати це явище реальної економіки як певний вид людської діяльності, що передбачає використання науково-дослідних та дослідно-конструкторських напрацювань для виявлення та/або формування і задоволення попиту споживачів через ринковий обмін для досягнення цілей проектного менеджменту. Таким чином,

науково-дослідна й дослідно-конструкторська складові доповнюють традиційний маркетинговий ланцюг й більше того, обов'язково виступають його превентивною частиною. Її вплив породжує якісно новий сутнісний зміст і властивості управління проектами, що потребує виокремлення та проведення самостійного наукового дослідження.

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» метод визначає як прийом, або система прийомів, що застосовується в якій-небудь галузі діяльності (науці, виробництві тощо), а також як спосіб дії, боротьби і т. ін. [1]. Інструменти трактуються як знаряддя для праці; сукупність таких знарядь [1]. Тому методи та інструменти інноваційного маркетингу відбивають економічні категорії, що відображають діалектичну єдність і відмінність між загальним та одиничним, які виступають маркетинговими явищами реальної дійсності в управлінні проектами.

При цьому будучи загальними, методи інноваційного маркетингу проявляються через сукупність відповідних інструментів, які в даному випадку виступають одиничними заходами. Відтак інструменти маркетингу за своєю дією та призначенням об'єднуються в своєрідні кластери, що мають економічну, адміністративну та соціально-психологічну природу. Прикладне спрямування дії інструментів відбувається по відношенню до кожного елементу маркетингової системи та реалізується суб'єктами господарювання на різних за масштабами ринках – локальних, регіональних, національних, світовому. Тому інноваційний маркетинг породжується дією фундаментальної та прикладної науки, змінюється під впливом відповідних методів та інструментів, проявляється на різних за масштабами ринках під час реалізації управління проектами.

Економічні інструменти інноваційного маркетингу відображаються універсальними, базовими та особливими форматами. Останні стосуються використання новацій, а тому в управлінні проектами потребують особливої

уваги з боку менеджменту. Адже на ці інструменти видаються охоронні документи, що засвідчують пріоритет, авторство і право власності.

До особливих економічних інструментів інноваційного маркетингу в управлінні проектами слід віднести: патенти на винаходи і корисні моделі; розпорядження майновими правами інтелектуальної власності; паушальний платіж; роялті; комбінований платіж; авторська винагорода; ноу-хау; леверидж; гудвіл; франчайзинг; комерційна концесія тощо. Кожний із наведених інструментів має власні характерні риси, що й фіксується для більшості з них в правовому полі України.

В управлінні проектами адміністративні інструменти інноваційного маркетингу відбивають заходи регламентного, унормованого, інструкційного та методичного впливу. Вони використовуються для упорядкування ринкової діяльності суб'єктів господарювання на основі новітніх здобутків, а їх соціально-економічна результативність значною мірою визначається узгодженістю, якістю та системністю. Адміністративні інструменти інноваційного маркетингу в управлінні проектами поєднує: цільова спрямованість; ієрархічність; лінійність; обов'язковість; дисциплінованість; відповідальність; різноплановість.

Спільними рисами для соціальних та психологічних інструментів інноваційного маркетингу постає звернення до людини як до особистості з притаманним їй світоглядом, психотипом, інтелектом, почуттями, життєвими цінностями та ринковою поведінкою. Людина з її внутрішнім світом та відносинами з іншими людьми виступає об'єктом маркетингового впливу, що здійснюється господарюючими суб'єктами для досягнення власних ринкових цілей. Внаслідок цього соціальні та психологічні інструменти інноваційного маркетингу тісно взаємопов'язані та взаємозалежні між собою.

Це підтверджується контент-маркетингом, що ґрунтується на життєвій потребі людей перебувати в соціумі та спілкуватися. Така потреба має об'єктивний характер, бо людина виступає наслідком еволюції власної

суспільно-історичної діяльності і культури. Інноваційний характер контент-маркетингу проявляється у створенні та поширенні комунікаційними каналами (веб-сайти, соціальні мережі тощо) актуальної та цінної інформації з метою привернення уваги користувачів цільової аудиторії до бренду для отримання необхідного соціально-економічного результату.

Соціальний та психологічний інструменти інноваційного маркетингу мають свої особливості та функціональне призначення. Так, соціальні інструменти інноваційного маркетингу в інтернет-програмах покликані: досліджувати різноманітні соціально-економічні процеси ринкового середовища; структурувати громади споживачів за різними рівнями (від домогосподарств до націй та міжнародної спільноти загалом); здійснювати вплив на ринкову поведінку цільових сегментів з врахуванням таких властивостей функціонування соціальних мереж, як: інформативність, доступність, спільність інтересів, комунікативність, конфіденційність, захищеність, результативність тощо. В управлінні проектами варто враховувати, що соціальні мережі надають інформацію про товари, дають можливість користувачам оцінювати бренди, допомагають рекламувати, формувати попит та стимулювати збут, продавати та купувати.

Психологічні інструменти інноваційного маркетингу використовують сучасні інформаційні технології та технічні засоби, звертаючись до внутрішнього світу людини, її інтелекту, почуттів і поведінки, для вирішення конкретних завдань в управлінні проектами. Важливою особливістю таких інструментів постає адресність та персоніфікація звернень за рахунок можливостей мереж інтернету та мобільних пристроїв. Це підтверджується практикою застосування прийомів нейромаркетингу, клакінгу, сторітеллінгу, трайвертайзингу, комерційного флешмобу, нестандартного маркетингу тощо.

Узагальнюючий висновок полягає в тому, що інноваційний маркетинг та проектний менеджмент належать до видів людської діяльності, кожний з яких передбачає появу чогось нового та має утворювальну функцію. Тому їх

поєднання, при вірно визначеному попиті, породжує вагомий синергетичний ефект. Водночас, мають місце підвищені ризики в силу появи непередбачуваних нових наукових проривів, які передчасно застарівають вже здійснювані проекти.

### **Список використаних джерел**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (2004). К. : Ірпінь: ВТФ «Перун».1440 с.

**Сніговський В.О.**

*здобувач освітнього рівня магістр*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

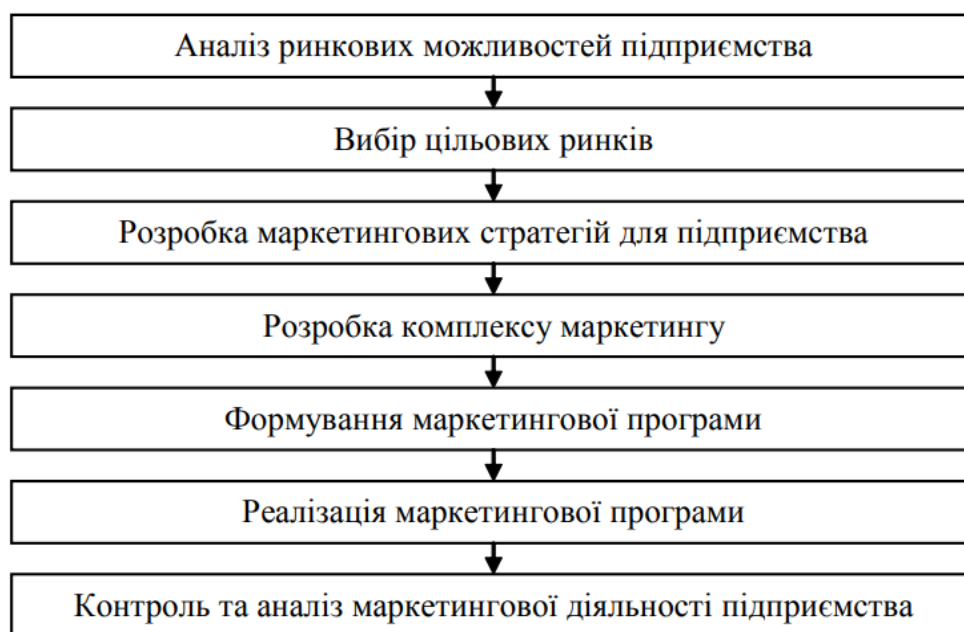
**Ажаман І.А.**

*професор*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНОО ПІДПРИЄМСТВА**

Для формування ефективної системи маркетингового менеджменту підприємству необхідно розуміння послідовності здійснення процесу. Цей процес для підприємства будівельної галузі пропонується будувати, враховуючи наступні етапи (рисунок 1).



**Рисунок 1** Етапи здійснення процесу маркетингового менеджменту на підприємстві будівельної галузі

Перший етап. Аналіз ринкових можливостей підприємства передбачає оцінювання тактичного та стратегічного попиту, який відображає привабливість ринкових можливостей, які відкриваються. Для цього було визначено основні погрози та можливості зовнішнього середовища для

підприємства. Основним завданням аналізу ринкових можливостей підприємства є визначення конкурентних переваг підприємства. Ринкова можливість підприємства - це здійснення маркетингових заходів для досягнення фірмою конкурентних переваг. Під час оцінювання маркетингових можливостей необхідно враховувати цілі та ресурси підприємства. Проведено аналіз конкурентних позицій підприємства методом експертної оцінки. Згідно досліджень основними проблемними позиціями підприємства є системи збуту та просування. Сильною стороною підприємства є його послуги, якість. Надійність та асортимент. Підвищенню конкурентоспроможності підприємства сприятиме удосконалена організаційна структура управління.

Другий етап. Вибір цільових ринків - це процес, який включає такі етапи: оцінку і прогноз попиту, сегментацію, відбір сегментів цільового ринку та ринкове позиціонування товару. Для підприємства пропонується збереження позицій на ринку м. Одеси.

Третій етап. Розробка маркетингових стратегій - формування мети і задачі підприємства по кожному окремому ринковому сегменту та ринку у цілому, а також кожному продукту на певний термін часу (довгострокова, середньострокова) для проведення виробничої та комерційної діяльності відповідно до наявної ринкової ситуації та можливостей фірми.

Четвертий етап. Розробка комплексу маркетингу. Цей етап включає у себе розроблення структурованої та ефективної сукупності маркетингових інструментів та дій.

П'ятий етап. Формування маркетингової програми здійснюється із врахуванням місії, цілей, завдання підприємства та маркетингу, маркетингового середовища тощо.

Шостий етап. Реалізація маркетингової програми передбачає застосування на практиці маркетингових методів для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.

Сьомий етап. Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства. Цей процес здійснюється для перевірки ефективності дії застосування маркетингу на підприємстві.

Система контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства є заключною фазою процесу маркетингового менеджменту. Цей етап сприяє адаптації маркетингової політики організації до зміни чинників маркетингового середовища. Результатом контролю діяльності маркетингу є коригування маркетингових планів та поведінки підприємства на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Панченко О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент маркетингових комунікацій у банку *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1 (112). С. 47-54.
2. Райко Д.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності департаменту маркетингу підприємства *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. К. : НУХТ, 2011. №39. С. 90-95.
3. Райко Д.В. Організаційні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства *Економіка та підприємництво*. К. : Державний Вищий навчальний заклад «Київський Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», 2012. №28. С. 106-115.
4. Райко Д.В. Формування департаменту маркетингу промислового підприємства. *Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком* : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014 С. 197-205.
5. Соловьев С. Маркетинг в условиях турбулентности. *Банковский менеджмент*. 2019. № 1. С. 30-33.



**Станьковська І. М.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ**

Значної актуальності на сучасних підприємствах набуває проектний підхід до управління, який передбачає діяльність з визначеними цілями та результатами, обмежену в часі та ресурсах. Результатом проектної діяльності є готовий проект.

Проект може бути наділений такими ознаками як: унікальність, новизна, складатися з окремих підпроектів, які характеризуються початком та закінченням роботи з певним результатом на виході. Розробка проекту (проектна діяльність) складається з окремих етапів на яких повинна бути забезпечена відповідна якість.

Якість проекту можна розглядати в двох напрямках як якість кінцевого продукту, так і якість проектної діяльності.

Управління якістю проектів включає реалізацію основних функцій менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання) на всіх етапах життєвого циклу проекту та його окремих складових (підпроектів), так званих, спринтів (Sprint).

Для оцінки якості готового проекту можна використати такі критерії як:

- вчасне виконання проекту;
- кількість внесених змін замовником;
- прийняття проекту з першого пред'явлення;
- легкість експлуатації результату проекту замовником та інші.

Для забезпечення якості проектної діяльності потрібно застосовувати відповідні стандартизовані процедури, а саме:

- оцінка та визначення пріоритетності проектів;
- політика в сфері якості;
- визначення цілей та декомпозиція проекту;

- планування якості проекту: визначення стандартів якості, які будуть застосовуватися до проекту; визначення вартості проекту; визначення ризиків проекту; визначення термінів виконання проекту та його окремих складових;
- забезпечення якості: організація процесу виконання проекту; формування проектної команди; мотивація проектної команди; вибір методів та засобів забезпечення якості;
- контроль якості проекту: моніторинг, у визначених контрольних точках, відповідності реальних показників та запланованих; застосування методів статистичного контролю;
- регулювання параметрів виконання проекту відповідно до визначених критеріїв якості в контрольних точках.

Для дотримання визначених правил, характеристик, керівництва діяльністю в сфері проектного менеджменту доцільно керуватися відповідними стандартами, зокрема:

- ISO 10006: 2003 «Системи менеджменту якості. Керівні вказівки з менеджменту якості проектів». Дані стандарти стосуються процесів управління проектом;
- керівні вказівки з якості процесів, що належать до продукту проекту (проекткування, виробництво, перевірка), розглядаються в стандарті ISO 9004-1;
- ICB - становить собою документ, що містить вимоги до компетенції проектних менеджерів;
- PRINCE2 (Projects in controlled environments) (Великобританія) проекти в контрольованому середовищі - стандарт управління проектами в соціальній сфері, висвітлює підходи до менеджменту, контролювання та організування проектів;
- GAPPS:2006 - стандарт, який описує компетенції для менеджерів проектів і програм;

PMI – американський національний стандарт управління проектами, в основі - процесна модель управління проектною діяльністю, та інші.

Важливою складовою забезпечення якості проектів є використання методики agile, яка застосовує ітеративний підхід до управління, який полягає у виконанні та постійному аналізі невеликих складових проекту та зворотньому зв'язку з замовниками проекту при кожній пропрацьованій ітерації.

Agile-підхід базується на двох методологіях - Scrum і Kanban. В основі Scrum-методології закладено набір ітерацій (підпроектів, етапів) з фіксованими часовими термінами (спринтами). Структура кожного етапу включає чотири обов'язкових складових:

- планування етапу – спільне планування командою обсягу робіт для наступного етапу виконання проекту;
- демонстрація виконаної роботи на попередньому етапі;
- щоденні 15-и хвилинні зустрічі-наради для синхронізації роботи команди;
- ретроспективний аналіз позитивних та негативних моментів при реалізації поточного етапу проекту для покращення роботи на наступному етапі.

Kanban-методологія як складова agile-методики полягає у співставленні роботи з ресурсами команди. Її мета швидке виконання поставленого завдання та реалізація таких компонент:

- список завдань які треба вирішити;
- розподіл завдань за робочими процесами, користувачами, проектами;
- ліміти завдань відповідно до ресурсів команди;
- безперервні релізи.

Використання agile-методики дає можливість уникнути непорозумінь з клієнтом, уточнити вимоги, скорегувати плани, врахувати зміни тенденцій на ринку та уникнути лишньої неефективної роботи, забезпечити якість кожного етапу проектної діяльності та кінцевого проекту.

*Ажаман І.А.*

*професор, зав. кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

*Жидков О.І.,*

*PhD, директор ТОВ «ВІСТ-СЕРВІС Україна»*

*Стенгач О. В.*

*магістр*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **ПРОЕКТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАЙ-ТЕК-БУД»**

З метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сучасного підприємства актуальним стає питання реалізації інноваційного підходу до розвитку, що дозволить створити умови до гнучкості та адаптивності суб'єкту господарювання змінному оточуючому середовищу.

В загальному розумінні категорія «інноваційного розвитку» розглядається з двох основних підходів – функціонального і предметно – технологічного. Так, відповідно до досліджень таких авторів як Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. функціональний підхід ґрунтується на тому, що інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів. В свою чергу предметно-технологічний підхід передбачає розгляд інноваційного розвитку як певний науковий результат, тобто кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності. Інноваційний розвиток розглядається на макрорівні – рівень регіону, держави та макрорівні – рівень підприємства.

Ілляшенко С. М. інноваційний розвиток на рівні підприємства розглядає як процес господарювання, який базується на безперервному пошуку і наступному впровадженні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища з врахуванням стратегічних орієнтирів, місії підприємства та прийнятої мотивації діяльності і

пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Узагальнюючи дослідження автора виокремимо основні характеристики, за яких відбувається інноваційний розвиток підприємства, до яких відносяться: стратегічна орієнтація, необхідність врахування ринкових умов та умов зовнішнього оточуючого середовища. Для реалізації таких обмежень доцільним є використання комплексу маркетингових інструментів, зокрема проведення ґрунтовних маркетингових досліджень, результати яких і можуть бути підґрунтям для подальшого інноваційного розвитку підприємства загалом та його економічного потенціалу зокрема.

Необхідність використання інструментарію маркетингу, впровадження маркетингового управління також визначається у дослідженнях Адаменко О. А., який розглядає інноваційний розвиток як комплекс заходів та напрямів діяльності підприємства, направлених на пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб, що в подальшому вплине на підвищення ефективності господарювання підприємства.

Мороз О. С. інноваційний розвиток підприємства розглядає як процес пошуку ідей щодо створення нових продукції та послуг на основі використання сукупності наявних засобів та можливостей підприємства – його економічного потенціалу, що сприятиме якісним змінам у діяльності, пов'язаним з досягненням стратегічних цілей, підвищенням його конкурентоспроможності на ринку, стійкості до зміни умов зовнішнього середовища, формування нових ринків збуту тощо.

Інноваційний розвиток підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності на ринку та економічної ефективності також розглядає Заглуміна Н. А..

Відповідно до вказаного, актуальним стає питання розроблення та реалізації проекту інноваційного розвитку будівельного підприємства ТОВ «ХАЙ-ТЕК-БУД». Вказаний проект передбачає розроблення комплексу заходів щодо впровадження інноваційного підходу та підприємстві будівельної галузі.

Невід'ємною складовою такого підходу є маркетингове управління, яке створює умови для комерціалізації новацій – їх трансформації в інновації через такі основні складові:

- дослідницька – використання маркетингового інструментарію, системи методів та прийомів для комплексного дослідження ринку з метою визначення напрямів його потенційного розвитку, потреб споживачів та аналізу підприємства, направленою на виявлення його сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз оточуючого середовища;

- планово-стратегічна – визначення стратегії розвитку підприємства та формування системи стратегічних та тактичних планів, направлених на раціоналізацію використання потенціалу підприємства, забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку та підвищення ефективності діяльності;

- маркетингове забезпечення – розроблення комплексу маркетингу, що включатиме товарну, цінову політику, політику збуту та комунікаційну політику, направлених на створення умов, підтримку та активізацію процесів комерціалізації новацій підприємства;

- організаційно-управлінська – формування системи управління підприємством на маркетингових засадах, що серед іншого передбачає удосконалення організаційної структури управління шляхом створення маркетингової служби, яка за своїм складом і структурою відповідатиме цілям і стратегічним орієнтирам підприємства, а також формування інформаційної системи, що дозволить оперативно реагувати на зміни в оточуючому середовищі та приймати ефективні управлінські рішення.

Проект передбачає наступні етапи:

1. Формулювання проекту (ідентифікація)- на даному етапі керівництво підприємства аналізує поточний стан та визначає найбільш пріоритетні напрямки його подальшого розвитку. Результатом аналізу є бізнес-ідея, яка представляється як інвестиційний проект.

2. Розробка (підготовка) проекту - поступове уточнення та вдосконалення плану проекту за усіма напрямками - комерційному, технічному, фінансовому, економічному тощо.

3. Експертиза проекту - найважливіший етап проектного циклу, на якому керівництво проводить експертизу інвестиційного проекту, або залучає для цього консалтингову компанію.

4. Здійснення проекту – передбачає реалізацію комплексу послідовних завдань, які дозволять реалізувати стратегію інноваційного розвитку суб'єкту господарювання.

5. Оцінка результатів - проводиться як по закінченню проекту в цілому, так і, в процесі його реалізації. Основна мета - порівняти ідеї, закладені в проект із ступенем їх, фактичного виконання.

#### **Список використаних джерел**

1. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 623 с.
2. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О. А. Адаменко // Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5 – 10.
3. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // Економіка Крима. – 2012. – № 3(40). – С. 263 – 266.
4. Заглумина Н. А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. А. Заглумина. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ТРАНСПОРТНОМУ БІДВНИЦТВІ**

Глобалізація та євроінтеграція економічних процесів сучасності призводить до збільшення впливу факторів ризику на результативність діяльності організацій. Отже актуальним постає питання впровадження ефективно діючої корпоративної системи ризик-менеджменту.

До поняття «ризик» у транспортному будівництві відносять негативні події та їх наслідки, що відображаються у розмірі сукупних втрат, збитків тощо. З розвитком транспортних комунікацій кількість потенційних загроз має тенденцію до зростання. Причинами виникнення та прояву ризикових обставин можуть бути не тільки такі загальні ризики, як недофінансування, збільшення термінів поставок, але й такі, що раніше майже не розглядалися, зокрема зловмисні та активні дії зацікавлених осіб або негативні прояви соціальних конфліктів. Останні можуть виявлятися у процесах підготовки, розробки і супроводу проектів транспортного будівництва, при зміні вихідних позицій і конкурентного середовища тощо [1].

Формування ефективного механізму ризик-менеджменту у транспортному будівництві доцільно розглядати як організацію послідовного виконання наступних операцій:

- 1) ідентифікацію і ранжирування ризиків;
- 2) встановлення пріоритетів в управлінні ризиками;
- 3) ризик-контролінга.

Отже для організації корпоративної системи ризик-менеджменту, необхідно визначити два ключових моменти: ідентифікація всіх ризиків та виокремлення найбільш з них небезпечних, що потребують пріоритетного управління (ранжування). Також зосередити управлінські зусилля на ключових ризиках, а саме потенційних подіях, що негативно впливають на стратегічні



цілі, реалізація яких може спричинити істотний, потенційно безповоротний збиток. З цією метою розробляється система параметрів, що використовуються як сигнальні індикатори про стан проекту і величину потенційних втрат.

**Ідентифікація ризику** – процес встановлення переліку основних видів ризиків, властивих діяльності конкретної організації, які можуть вплинути на конкретну ділянку роботи, напрямок діяльності або організацію в цілому. Ідентифікація являє собою опис ризиків в їх взаємозв'язку з іншими ризиками і факторами (джерелами ризиків), які посилюють або послаблюють описані ризик [2].

Встановлення пріоритетів в управлінні ризиками можливо за наступними варіантами:

1) використати методи експертної діагностики (якісного аналізу): колективні форми обговорення або мозкового штурму, зібрати учасників і обговорити ризики, що впливають на досягнення цілей, класифікувати ці негативні фактори, ідентифікувати їх, а потім намітити заходи для управління ними і, відповідно, спланувати ряд заходів;

2) якщо це складні компоненти, що вимагають специфічних знань, тоді менеджер може притягнути фахівців – ризик-менеджерів, що володіють інструментами кількісної оцінки ризику, методологією системного аналізу.

Ризик-контролінг повинен охопити ті аспекти, які можуть привести до виникнення ключових ризиків і, відповідно, вплинути на досягнення поставленої мети. Займатися постановкою завдань (неважливо на якому рівні) і організувати систему ризик-контролінгу повинен головний ризик-менеджер, і саме він матиме в розпорядженні повноваження, щоб у разі виникнення відхилень вплинути на негативну ситуацію, що склалася.

Таким чином комплексний ризик-менеджмент у транспортному будівництві дозволяє:

1) підвищити обґрунтованість інвестиційних вкладень;

2) підвищити ефективність реалізації будівельного проекту за рахунок системного підходу до аналізу повного життєвого циклу з урахуванням інтересів усіх учасників;

3) скоротити собівартість будівельних робіт і мінімізувати збитки, пов'язані з дією різних ризиків;

4) підвищити ефективність внутріфірмового управління за рахунок впровадження нових форм і методів управління ризиками.

Економічний ефект від впровадження системи ризик-менеджменту у транспортному будівництві досягається:

– за допомогою зменшення числа або величини втрат, пов'язаних з процесом будівельного виробництва;

– скорочення тимчасових втрат;

– формування механізму обліку і захисту від ризиків.

Але необхідно відмітити, що жодна технологія ризик-менеджменту все ж не дає 100% гарантії, здатній повністю захистити від ризиків. Якщо ж ризикові фактори здійснюють негативний вплив на результативність організації, то ризик-менеджер застосовує заздалегідь продумані управлінські рішення відповідно до плану дій в надзвичайних ситуаціях. Завдяки цьому мінімізуються наслідки ризиків, що реалізувалися, а підсумком роботи є засвоєння уроків і висновків для оцінки можливості уникнення подібних ситуацій в майбутньому. Будь-який досвід, і негативний у тому числі, повинен узагальнюватися, аналізуватися і поширюватися усіма доступними в організації способами, а результатом буде розуміння того, на якому етапі роботу ризик-менеджменту можна було побудувати більш ефективніше.

### **Список використаних джерел**

1. Стешенко, О. Д., Саленко, О. В. Дослідження впливу соціальних ризиків на результативність організацій транспортного будівництва. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І.

Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 208–217.

2. Піменов Н. А Управління фінансовими ризиками в системі економічної безпеки. Режим доступу : [https://stud.com.ua/66765/ekonomika/upravlinnya\\_finansovimi\\_rizikami\\_v\\_sistemі\\_ekonomichnoyi\\_bezpeki](https://stud.com.ua/66765/ekonomika/upravlinnya_finansovimi_rizikami_v_sistemі_ekonomichnoyi_bezpeki)

*Ульченко Ю. С.  
здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Для підвищення ефективності економічної сфери в сільських, селищних радах та стимулювання розвитку територіальних громад необхідно запровадити інфраструктуру підтримки інноваційного розвитку. Тому, можна запропонувати створити на рівнях районів мережі, в склад яких можуть входити самостійні організації, установи, підприємства і окремі управлінські структури, які будуть співпрацювати та надавати сільському населенню різні послуги: управлінські, юридичні, консалтингові, контрольні, інформаційні тощо. Визначено, що одним зі шляхів розбудови соціальної інфраструктури села є створення фонду розвитку села на базі сільської ради. Метою фонду є акумуляція коштів юридичних та фізичних осіб, державного та місцевого бюджетів для наступного їх перерозподілу на різні види соціальних витрат (фінансування соціальної інфраструктури, благоустрій населених пунктів, вулиць). [1].

Про розвиток повноцінної виробничої системи сільської території за таких умов говорити досить важко, оскільки можемо констатувати, що на практиці для збуту, переробки, зберігання вирощеної продукції ОСГ майже не створено дієвого механізму та не забезпечено достатніми фінансовими ресурсами, в результаті чого гальмується економічний розвиток сільської території. Мережа обслуговуючих центрів – це система обслуговування галузей сільського господарства. Обслуговуючі центри сприятимуть ефективному та раціональному використанню закріплених за приватним сектором сільськогосподарських угідь, поліпшенню селекційної роботи з поголів'ям тварин у приватному секторі шляхом розгалуження пунктів штучного запліднення тварин, ветеринарної медицини, обслуговуючих кооперативів та кредитних спілок.

Тому обслуговуючі центри в сільських територіальних громадах зможуть

вирішити низку соціально-економічних проблем. Для досягнення стабільного економічного зростання і забезпечення високих показників господарського розвитку села чи району загалом, потрібно, щоб особисті селянські господарства, обслуговуючі кооперативи, фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства, які знаходяться на їх території, постійно збільшували обсяги та якість виробництва продукції, надання послуг, а відтак масштаби їх реалізації і відповідно зростання прибутків [1].

Користь співпраці громади з обслуговуючим центром виступить гарантом в реалізації сільськогосподарської продукції, тому робота обслуговуючого центру полягає в укладенні договорів на реалізацію продукції протягом року, що у злагодженому механізмі примножить прибутки всіх учасників, а це – зайнятість населення, створення додаткових робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджету, нарощування обсягів соціальних виплат населенню, розвиток сільської інфраструктури, адаптація нових технологій, інновацій та систем менеджменту, нові форми співробітництва, вихід на зовнішні ринки. Фінансування подібних обслуговуючих центрів повинно відбуватись за рахунок державного, обласного бюджету, фонду підтримки індивідуального житлового будівництва на селі, коштів кредитних спілок, кредитів банків, іноземних інвестицій, коштів переробних підприємств та місцевих бюджетів [1].

Водночас визначено, що в основу розвитку сільських територій покладено розвиток аграрної сфери, завдяки створенню аграрних кластерів, що характеризуються наявністю тісної взаємозалежності ресурсних, фінансових, технологічних, інформаційних, інноваційних, інвестиційних зв'язків між виробниками продукції, посередницькими структурами, переробними підприємствами та збутовими організаціями. Соціально-економічний ефект кластеру полягає у створенні додаткових робочих місць, зростанню кількості зайнятих, інвестицій, збільшенню заробітної плати, підвищенню рівня освіти та кваліфікації працівників. Взаємодія аграрного кластера підвищить ефективність взаємодії приватного сектору, держави, торговельних асоціацій, дослідних й

освітніх установ та прискорить поширення передових технологій у регіональній економіці, що загалом призведе до позитивних структурних змін [1].

Варто також зазначити, що одним із визначальних економічних мотивів розвитку сільських територій є створення сільськогосподарських кооперативів для дрібних виробників сільськогосподарської продукції (особистих селянських та фермерських господарств), усунення монополізму посередницьких комерційних структур у ланцюгу “виробництво-збут продукції”. Окрім цього, кооперативне об’єднання товаровиробників дозволить акумулювати ресурси для реалізації великомасштабних капіталомістких проектів виробництва та переробки продукції, здійснювати безперервний виробничий процес, впроваджувати інноваційні виробничі та організаційні технології.

Соціальними мотивами кооперативної інтеграції товаровиробників є можливість вирішення ряду важливих проблем на сільських територіях шляхом підвищення зайнятості сільського населення, його соціальної інтеграції, розвитку людського капіталу [2].

Щоб забезпечити якісні соціальні стандарти життя сільського населення сучасна система економічної політики має спрямовуватись на розвиток соціальної сфери села. При цьому кожна територіальна громада має розробити власні соціальні програми, програми розвитку з допомогою фахівців – облаштувати дитячі, спортивні майданчики; оновити ФАПи; прокласти водогін, газопостачання.

Для вирішення цього питання необхідно докорінно змінити підходи у розподілі бюджетних коштів.

Таким чином, в сільській місцевості неминуче потрібно створювати дорадчі служби, обслуговуючі кооперативи, маркетингові та інформаційні системи, громадські організації, які сприятимуть вирішенню соціальних проблем села. При цьому важливо зберегти людський потенціал, поліпшити демографічну ситуацію на селі, створити умови для формування громадянського суспільства, яке за державної підтримки буде розвиватись та забезпечувати соціально-економічну

активність територіальної громади. Ця досить тривала і складна справа потребує колосальних зусиль і добре продуманої стратегії й тактики. І тут стратегічною позицією має стати власний досвід та досвід європейських країн. Облаштування соціальної сфери сільських територій необхідно вивести на належний їй рівень, щоб побутова привабливість територіальної спільноти сприяла підвищенню соціально-економічного розвитку.

Ефективний розвиток сільських територій неможливий без розвитку місцевого бізнесу, особливо в сфері АПК.

Розвиток аграрного сектору в ринковому середовищі залежить від формування ефективних взаємовідносин у системі держава-бізнес, цілями яких мають бути як забезпечення продовольчої безпеки, нарощування експортного потенціалу, наповнення Державного бюджету країни, збереження та створення нових робочих місць, так і впровадження підприємницьких ініціатив аграріїв.

Однією з найгостріших проблем розвитку сільських територій України впродовж останніх років залишається низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання, що працюють у сфері аграрного виробництва та суміжних із ним секторах економіки. Проблема ускладнюється фактичною відсутністю інноваційно-активних несільськогосподарських підприємств у сільській місцевості, а також моральним старінням соціальної та комунальної інфраструктури села. Це знаходить своє відображення у зменшенні інвестування у розвиток сільської місцевості, втраті ресурсного і людського потенціалу сільських територій, насамперед у регіонах, які відзначаються специфічними природно-кліматичними умовами та малоземеллям.

Водночас, без впровадження інновацій у сфері аграрного виробництва та у несільськогосподарських видах економічної діяльності на сільських територіях, а також без модернізації соціальної та комунальної інфраструктури села значний природно-ресурсний і людський потенціал економіки села залишатиметься нереалізованим. Більше того, це посилюватиме соціальну напругу та політичну нестабільність у регіоні. Проте можливо застосовувати економіко-математичні

моделі оптимального розподілу коштів для стабілізації ситуації. Між тим, реалізація інноваційних проектів на сільських територіях пов'язана з низкою ризиків, які ослаблюють інтерес потенційних інвесторів вкладати кошти у цю сферу, у т.ч.: значна частка особистих господарств населення у землекористуванні та виробництві сільськогосподарської продукції; малоземелля; великий термін окупності інноваційних проектів у сільському господарстві, порівняно з іншими видами економічної діяльності тощо. Обмежуючим чинником для стрімкого поширення інновацій у аграрному секторі також є значна залежність останнього від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та настання непередбачуваних (надзвичайних) обставин (повінь, посуха тощо).

Зважаючи на зазначені проблеми, пріоритетами інноваційного розвитку сільських територій слід визнати:

1. Посилення інноваційної спрямованості сільськогосподарського виробництва. Завданнями цього напрямку мають стати органічне землеробство і тваринництво, розвиток “зеленої економіки”, застосування інноваційних засобів захисту рослин і технологій обробки ґрунту, використання сучасних технічних засобів у сільській місцевості.

2. Інноваційний розвиток інфраструктури сільських територій.

3. Реалізація цього пріоритету передбачає формування дієвого організаційно-економічного механізму фінансування інновацій, зорієнтованих на розвиток об'єктів соціальної, комунальної та інноваційної інфраструктури сіл; на реалізацію низки інноваційних проектів у сфері сільської медицини та освіти, будівництва доріг та телекомунікаційних мереж; забезпечення доступу мешканців сільських населених пунктів до мережі Інтернет.

### **Список використаної літератури**

1. Панасюк О. Ю. Особливості управління соціально-економічним розвитком сільських територій: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / О. Ю. Панасюк. Київ – 2016. – 230 с.



2. Концепція Державної регіональної політики: Указ Президента України від 25.05.2001 № 341/2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>.

**Хіля А.В.**

*кандидат педагогічних наук, старший викладач  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧИМИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ**

Питання проєктної діяльності достатньо часто в освітньому просторі розглядалося з точки зору формування науково-дослідної компетентності учнівської та студентської молоді, тоді як в інших сферах життя, бізнесу та громадських організацій проєктна діяльність була пов'язана з питаннями побудови соціально відповідального бізнесу, надання чи отримання грантової підтримки, інвестування. Останні п'ять років тематика та власне реалізація соціальних проєктів досить ґрунтовно розглядаються як елемент підготовки майбутніх спеціалістів.

Так, у своїй роботі С.Кропельницька, М.Кулеша-Любінець та Т.Мигович зазначають, що «розвиток соціально-проєктної діяльності в університеті можливий за умови, з одного боку, організації навчання грантрайтингу (написання проєктів для отримання грантів) викладачів та студентів на базі проєктних центрів (бюро, офісів, відділень тощо), а з іншого боку, підвищення мотивації у самих студентів реалізовувати власні соціальні ініціативи» [3, с.58]. Але у той же час ми розуміємо, що, по-перше, часто таких окремих офісів при університетах немає, а питаннями грантової діяльності займається міжнародний відділ чи наукова частина, в окремих випадках – це ініціативні групи департаментів, інститутів чи факультетів, які вже мають окремі напрацювання чи входили у «робочу» групу міжнародних чи всеукраїнських проєктів. Ми зазначили «робочу» групу в лапках адже в цьому випадку викладачі чи співробітники закладу освіти в основному беруть участь лише під час реалізації проєкту чи в його активній частині (тренінги, фокус-групи, робочі зустрічі тощо). Але у роботі з підготовки проєкту, подання, коригування, планування

діяльності та звітування за окремими етапами проєкту чи загалом саме ця частина групи участь не бере.

По-друге, якщо брати питання підготовки студентської молоді до проєктної діяльності, то ми можемо зазначити, що вміння складати та подавати успішні грантові заявки неможливо відпрацювати під час «стандартних» пар. Тому, на нашу думку, для підготовки студентської молоді, зокрема з числа майбутніх вчителів початкових класів, ми маємо включати їх у окремі етапи реалізації вже діючих проєктів. Особливо це є важливим на початковому етапі для формування мотивації та зацікавленості майбутніх фахівців у такій діяльності.

В той же час, у своїй попередній роботі ми зазначали, що «не останню роль у виборі проєктів, до яких залучатимуться студенти, відіграє їх спрямованість і відповідність цілям вивчення дисципліни, в рамках якої проводиться така робота» [5, с.129]. Окрім врахування потреб дисципліни ми маємо враховувати, як зазначає О.Вольська основні показники ефективності проєктів, такі як «соціальний ефект», що визначає рівень задоволення населення якістю життя та «соціальну ефективність» – показник рівня та якості життя на території реалізації проєкту [1, с.237-238]. Два інші запропоновані автором показники, що пов'язані з інвестиціями та прибутком, ми вважаємо такими, що не мають першочергово бути реалізовані в освітній галузі, зокрема і при підготовці студентів спеціальностей початкова освіта чи інших спеціалізацій (педагог соціальний, соціальний працівник, психолог) до проєктної діяльності. Адже основним в підготовці спеціалістів соціономічної сфери є формування цінностей у відповідності до цілей тисячоліття або глобальних цілей сталого розвитку.

Окрім того, при підготовці спеціалістів нам необхідно навчити їх не лише реалізувати чи писати відповідні документи, а й на практиці під час реалізації проєктів та подальшої розробки власних розуміти «існування різних типів вимог зацікавлених сторін проєкту: взаємовиключних (дві або більше вимог,

які не можуть бути виконані одночасно в проекті); підтримуючих (виконання однієї вимоги сприяє виконанню іншої); незалежних (виконання однієї вимоги не впливає на виконання іншої); обов'язкових (вимог, які повинні бути виконаними, наприклад, у відповідності до чинного законодавства)» [2, с.11] та їхнього взаємопов'язаного та взаємодоповнюючого впливу на всі обґрунтування проектної заявки та механізми їх реалізації.

Питання долучення студентів до розробки та до будь-якого етапу реалізації таких проектів має розглядатися ще й з урахуванням критеріїв, які описують в своїй роботі С.Мішина та О.Мішин – це актуальність соціальної проблеми; відповідність змісту проекту його меті; інноваційність проекту; дієвість заходів із реалізації соціального проекту; обґрунтованість кошторису витрат на реалізацію соціального проекту; обізнаність громадськості (відгуки споживачів та експертів, рейтинги, матеріали в ЗМІ) та користь для цільової аудиторії) [4, с.3].

Не зважаючи на складність та необхідність чіткої стратегії впровадження та розвитку проектної діяльності у ВНЗ ми розуміємо його ефективність та необхідність, які вже презентували в окремих публікаціях та продовжуємо впроваджувати відповідно до технологічної карти освітніх дисциплін, якими «опікуємося» та залучаючи представників громадського сектору до взаємодії у напрямку проектної діяльності на території Вінницької громади з подальшим розгортанням міжнародної взаємодії.

### **Список використаних джерел**

1. Вольська, О. М. Основи управління некомерційними організаціями. ECONOMICS, 2014. 10(4). С.233-242.
1. Гусева, Ю.Ю., Сидоренко, М.В., Чумаченко, І.В. Управління зацікавленими сторонами освітніх проектів. Bulletin of NTU" KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, 2016. 2(1174). С.8-12.

2. Крпельницька, С.О., Кулеша-Любінець, М.М., Мигович, Т.М. Соціально-проектна діяльність студентів закладів вищої освіти. Сучасні проблеми екологічної психології: соціальні та особистісні ресурси створення благополучного локального середовища, 2020. С.57-59.
3. Мішина, С.В., Мішин, О.Ю. Технологія аналізу соціальних проєктів. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, 2021. С.1-3.
4. Саранча, І., Хіля, А. Організація соціально-педагогічної діяльності студентської молоді в межах реалізації соціальних проєктів. Український соціум, 2020. 4(75). С.125–135.

*Хмарюк П.А.*  
*здобувач освітнього рівня магістр*  
*Одеська державна академія будівництва та архітектури*  
*Ажаман І.А.*  
*професор*  
*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РЕГІОНБУД ПБ»**

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більш ніж годину на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % бюджет, пов'язаний зі стратегією. В перехідних та ринкових умовах підприємство самостійно будує своє майбутнє, створюючи стратегічний план дій. Побудова стратегічного плану підприємства приводить як до успіху, так і до банкрутства. Українським підприємствам значно важче застосувати стратегічне управління у зв'язку із браком коштів для впровадження інноваційних процесів, складними умовами господарювання.

Однак останнім часом проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяється усе більше уваги у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств. В тому числі і проблемі формування стратегії управлінської діяльності будівельного підприємства, що потребує від керівництва фірми приділяти увагу даному питанню.

Запровадження на підприємстві системи стратегічного управління дозволяє значно підвищити результати його діяльності, що досягається за рахунок ряду переваг основними з яких є:

– система стратегічного планування сприяє більш ефективному використанню наявних на підприємстві ресурсів;

- формує креативне та гнучке мислення управлінського персоналу, що визначає нові перспективи майбутнього розвитку підприємства;
- базується на системному та комплексному підході до підприємства і конкурентного середовища його функціонування;
- дозволяє швидко реагувати на зміни умов діяльності та приймати об'єктивні управлінські рішення;
- орієнтує діяльність підприємства на довготривалу діяльність та досягнення стратегічних цілей.

Визначальним моментом при побудові стратегії розвитку будівельного підприємства за умов інвестиційної конкуренції є визначення інвестиційної привабливості підприємства та його конкурентного статусу на ринку.

Розробка і формування стратегії передусім передбачають процес стратегічного планування, який передбачає виконання таких дій:

- визначення напрямку розвитку організації; - формулювання загальних стратегій;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища організації;
- визначення конкурентних позицій, можливостей та загроз;
- визначення головних питань, які потрібно врегулювати;
- розроблення стратегій стосовно кожного з питань;
- перегляд стратегічного плану та порядок його ухвалення;
- планування впровадження стратегій.

У процесі стратегічного планування розв'язуються чотири основні завдання, які необхідні для забезпечення функціонування та розвитку підприємства:

1. розподіл ресурсів;
2. адаптування до зовнішнього середовища;
3. внутрішня координація;
4. організаційний прогноз.

Загалом, у складі системи стратегічного планування виділяють такі елементи, як механізм планування, процес планування, організаційне та інформаційне забезпечення.

Відмінністю сильної стратегії від посередньої є забезпечення істотних конкурентних переваг, що відповідають ситуації і сприяють поліпшенню діяльності компанії.

Факторів, що визначають стратегію компанії, надзвичайно багато. Проста модель первинних факторів, які визначають рішення щодо вибору основної стратегії розвитку підприємства, наведена на рис. 1.



Рисунок 1 - Модель прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку ТОВ «Регіонбуд ПБ»



Існують різні методики оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Загалом їх можна розділити залежно від об'єкта інвестування на методики, що спрямовані на:

- визначення альтернативної інвестиційної привабливості – застосовуються у випадку, коли є кілька об'єктів інвестування, якими виступають різні підприємства. Рішення приймається на основі порівняння фінансових показників їх діяльності;

- визначення абсолютної інвестиційної привабливості – є доцільними у тих випадках, коли потрібно визначити доцільність інвестування у один об'єкт, яким зазвичай є окремий інвестиційний проект. В такому випадку застосовуються приведені показники ефективності реалізації проекту.

В контексті дослідження впливу інвестиційної конкуренції на вибір стратегії розвитку будівельного підприємства прийнятним є перший варіант визначення інвестиційної привабливості, відповідно до якого розраховано основні фінансові показники діяльності семи будівельних підприємств, що входять до вибірки. Важливим фактором вибору стратегії розвитку за умов інвестиційної конкуренції є також конкурентна позиція підприємства на ринку будівельних продукції та послуг, що може бути визначена за показниками ринкової частки підприємства за обсягами виконаних будівельних робіт, а також середнього показники рентабельності.

### **Список використаних джерел**

1. Побігун С.А. Обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств / С.А.Побігун // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - №3, т.1 - с.153-157.
2. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
3. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>

4. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

*Худа В. І.*

*студентка*

*Івано-Франківський Національний Університет нафти і газу*

*Долішня Т. І.*

*к. е. н. , доцент*

*Івано-Франківський Національний Університет нафти і газу*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ**

Сучасна діяльність вітчизняних підприємств будівельної галузі обумовлює необхідність опанування нових, сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення успішного функціонування у конкурентному середовищі. Ринкові умови господарювання потребують ефективніших підходів до управління підприємством та складання бюджету. Сьогодні більше 50% підприємств на Україні не зважають на бюджетування, та недооцінюють його вплив на ефективність управління.

Питанням теоретичних і практичних аспектів бюджетування займалися десятки науковців по цілому світі, кожен з них зробив свій внесок в дослідження принципів бюджетування у вітчизняній та зарубіжній науці.

Особливість підприємств будівельної галузі полягає в тому, що їх діяльність складається з дискретних виробничих процесів, які об'єднано в проекти, що визначає ключову характеристику підприємств, як виробничої системи.

Таким чином кожен індивідуальний будівельний проект виступає формою організаційного виокремлення на підприємстві, що в свою чергу дозволяє контролювати собівартість та процес втілення проекту в життя за трьома показникам: Час, Витрати і ресурси.

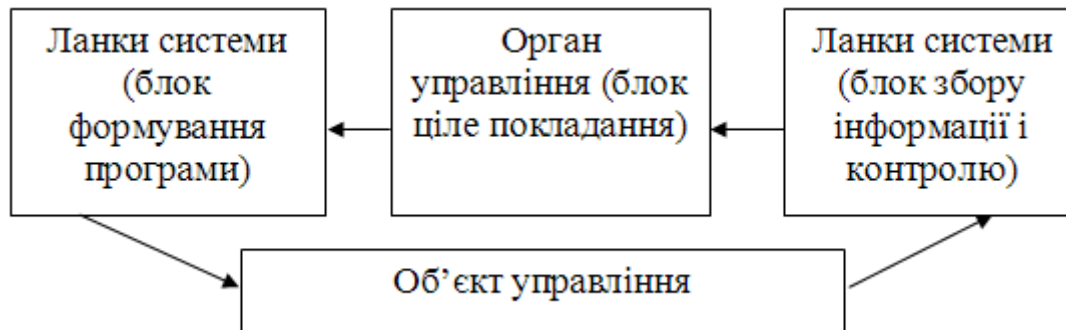
Бюджет доходів і витрат – це основний бюджет. Він показує, який дохід отримало підприємство за плановий період і які витрати були понесені, а отже

дає можливість вимірювати прибуток підприємства та управляти його ефективністю.

Для будівельної сфери немає потреби в штучному створенні фінансової структури із виділенням центрів відповідальності для планування і контролю бюджетів, що є традиційним при впровадженні бюджетування. Це призводить до того, що на будівельних підприємствах використовують стандартний підхід до формування операційного бюджету для різних типів об'єктів бюджетування за різними підходами на рівні операційних бюджетів.

Бюджет доходів і витрат будівельного підприємства слід формувати за даними планових кошторисів за кожним проектом. Даний бюджет призначений для узагальнення інформації про доходи і витрати підприємства згідно звітів різних періодів з метою підвищення ефективності розподілів ресурсів організації.

Як зазначає В. А. Верба [2], для ефективного бюджетування на підприємстві слід утворити замкнутий контур



управління:

Таблиця 1 – Замкнута система управління [2].

Зазвичай контроль над кошторисами в будівельних організаціях здійснюється шляхом обліку фактичної вартості виконаних робіт та прогнозування майбутньої вартості. Для здійснення контролю над цими напрямками використовують паралельний розрахунок фактичної вартості виконання робіт на звітну дату і калькуляцію проектних витрат для прогнозування зміни кошторисів за проектом.

Отже, використання бюджетування на підприємстві приносить значний ефект, якщо звісно воно буде ґрунтуватися на науково обґрунтованих принципах бюджетування.

Розглянуті вище методи та дії сприяють створенню умов для ефективної та раціональної роботи підприємства

**Список використаних джерел:**

1. М.Ф. Огійчук, С.О. Дещюра, Бюджетування – одна із основних складових успіху при виробництві продукції птахівництва [Режим доступу] - <http://magazine.faaf.org.ua/byudzhetuvannya-odna-iz-osnovnih-skladovih-uspihu-pri-virobnictvi-produkcii-ptahivnictva.html>
2. Проектний менеджмент: просто про складне: В. А. Верба [та ін.] ; за заг. ред. В. А. Верби ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2009. - 299 с.
3. І. Є. Андрущенко, О. С. Касьян Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління, 2014 [Режим доступу] - <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3611>
4. Н. М. Ювженко, Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування 2017 [Режим доступу] - [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2017/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/16.pdf)
5. Н. В. Проць, Особливості процесу впровадження системи бюджетування, 2015 [Режим доступу] - [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2015/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2015/20.pdf)

*Худавердієва В.А.*

*канд. екон. н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

Експерти Інституту управління проектами в США (PMI) у своїх публікаціях 1970-1980-х років висловлювали ідею стандартизації і сертифікації нової професії менеджера проектів. Для цього була потрібна розробка стандартів і критеріїв оцінки рівня професіоналізму менеджерів проектів. Перша книга таких стандартів PMI ВоК (PMVoK®) вийшла у 1983 році і визначила шість галузей знань, необхідних для реалізації проекту, а саме: час, вартість, якість, вимоги, ресурси і управління комунікаціями на проекті [1]. У виданні PMI ВоК 1987 р. було додано такі галузі знань: управління закупівлями і ризиками; в 1996 р. – управління інтеграцією проекту; у 2013 р. – управління зацікавленими сторонами, в останньому виданні 2018 р. зроблено акцент на адаптації збірника знань під проектне середовище, а також з'явилися згадки про гнучкі методології розробки продуктів [1].

В інтервалі 1970-1980-х років проекти щораз більше почали зазнавати тиску зовнішнього середовища. Наприклад, проекти ядерної енергетики зіткнулися з протестами екологів і супроводжувались складністю впровадження комплексних наукових розробок під час реалізації проекту. Іншими прикладами впливу зовнішніх чинників того часу була висока інфляція, що ставило під сумнів оцінку вартості робіт із розробки проектів, або ж непередбачені витрати в нафтовій і газовій промисловості під час реалізації проектів з розширення видобутку та переробки корисних копалин на Алясці. Поступово менеджери проектів стали краще управляти факторами невизначеності. Позитивний тренд став можливим завдяки набуттю корисного досвіду невдалих проектів, а також фокусуванню наукового співтовариства на актуальних проблемах управління проектами [2].

Проектне управління стрімко розвивається, що в значній мірі впливає на розвиток цифрової економіки, і саме це обумовлює інтерес до систематизації і аналізу тенденцій розвитку проектного управління. Компанії, орієнтовані на перспективу, активно розвивають таланти своїх керівників проектів. Це дає більш велику віддачу від інвестицій, ніж найм зі сторони керівників з необхідними навиками. Так, розповсюдження менеджменту дизайну як інструменту бізнесу, орієнтованого на ринок і кінцевого споживача, допомагає організаціям ухвалювати рішення з питань дизайну, як зовні, так і усередині процесу бізнесу. Дизайн-мислення дозволяє приймати рішення, використовуючи підходи, запозичені з інженерних практик і розробок комбінуючи їх з ідеями мистецтва, соціальних наук і світового бізнесу. Для керівників проектів це в першу чергу інструмент для розробки проекту, визначення вимог і прийняття рішень для нетипових проблем, що виникають в ході проекту. Компанії-лідери допомагають керівникам своїх проектів освоїти підходи менеджменту дизайну і заохочують інновації в управлінні [3].

Подолання гендерної диверсифікації, сприяє зростанню лояльності клієнтів, залученого персоналу і сприяє розвитку компаній. Демографічний баланс в персоналі компанії забезпечує ефективніше ведення диверсифікованої клієнтської бази і позитивно позначається на всіх процесах бізнесу.

Пульс професій, проведений PMI в 2017 році, показав, що розвиток офісів управління проектам – це упевнено стартуюча область, яка продовжує набирати обороти. Одна з причин цього – той факт, що створення проектного офісу може допомогти подолати дистанційність між стратегічним баченням на високому рівні і реалізацією проекту. Це підтверджено досвідом PMI, який показує, що за останній час більш, чим на 38% виросла кількість проектів, які змогли досягти більшості власних стратегічних цілей за умови того, що керівники мали в своєму розпорядженні підтримку проектних офісів. Число ж проектів, визнаних невдалими, за тієї ж умови знизилося більш, чим на 33% [4].

На початку 2000-х років була розроблена нова методологія – Agile, тобто

«гнучке» управління проектами, яке враховує основні проблеми розробки програмного забезпечення. За Agile-методологією оцінка програмного проекту розглядається як невід'ємно ненадійне завдання і тому вартістю можна знехтувати, щоб гарантувати, що деякі інші функції будуть розроблені протягом певного часу [4]. За такого підходу управління проектами стає фактично управлінням завданнями.

Виникнення нових методологій змусило проектних менеджерів замислитися над тим, наскільки всі рекомендовані практики можуть бути ефективно впроваджені в процеси виконання та контролю проектів. Багато з них зіткнулись з проблемою використання методологій у повному обсязі, оскільки теоретична база не мала роз'яснень щодо застосування і адаптування рекомендацій в умовах реалізації проектів. На сьогодні адаптація методологій і практик, а також поява гібридних методологій є трендом у світовому науковому товаристві, де теоретична база потрібна проектним менеджерам-практикам.

В Японії, за даними Японської асоціації Управління проектами, все інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій управління проектами. Управління проектами почали застосовувати в Японії після Другої світової війни провідні Японські інжинірингові та будівельні компанії, які спроектували і побудували багаточисельні заводи з очищення і переробки нафти, ґрунтуючись на американських технологіях, створених в 1950-х і 1960-х рр. разом з традиційною моделлю проектного менеджменту. У період з 1960-х і до початку 1990-х років, проектний менеджмент було запроваджено в інжинірингових і будівельних компаніях, підприємствах важкої промисловості, до складу яких входили підрядні підрозділи і будівельні компанії - генпідрядники. Асоціація розвитку інженерії Японії (ENNA) - некомерційна державна організація, заснована японськими проектними і промисловими компаніями, була на той час єдиною організацією, залученою в дослідження і просування проектного менеджменту в Японії. В середині 1990-х років, відділи фірм професійного технічного обслуговування



великих ІТ-компаній Японії, які управляли проектами до цього по-своєму, почали усвідомлювати, що розквіт сучасного управління проектами у їх конкурентів в США розпочався на початку 1990-х років, і його вплив постійно зростає. Після цього кількість практикуючих проектних менеджерів сфери ІТ стає найбільшою порівняно з іншими сферами, причому не лише в Японії, але і в світі. На додаток до цього, управління проектами почало активно застосовуватися в оброблювальній промисловості, сфері обслуговування, муніципальному управлінні і фінансовій сфері. Форум проектного менеджменту Японії (JPMF - зареєстрована торгова марка Форуму проектного менеджменту Японії), заснований PMAJ - першою Японською асоціацією управління проектами, яка почала свою «пілотну» діяльність в липні 1997 року, в 1998 році - була офіційно зареєстрована. Токійське відділення Інституту проектного менеджменту PMI було засновано в 1998 році, тоді як Товариство проектного менеджменту (SPM) - академічне товариство проектного менеджменту, до якого приєдналися і бізнес кола, створено в 1999 році. Також в 2003 році утворилася Японська асоціація менеджменту будівництва - організація, що включала приватних осіб і корпорації, які надають послуги в галузі управління проектами в будівництві, в основному на безкоштовній основі. Підраховано, що на кінець 2007 року загальна кількість членів, що належать до зазначених асоціацій, досягла 12 000 чоловік [ 5].

На початку 2000-х років спостерігається зростаючий інтерес до стратегії, в якій виникає одна і та ж проблема: чи є зіставною відповідальність за узгодження стратегії проекту зі стратегією спонсора з управлінням проектами, управлінням програмами. У звіті Інституту управління проектами (PMI) за 2017 рік було встановлено, що «активна участь виконавчого спонсора є провідним драйвером проектів, що відповідають їх початковим цілям і намірам бізнесу» [6]. Ця сфера ще недостатньо розглянута науковцями, проте роль спонсора, як правило, є ключовою у всіх сучасних дослідженнях.

З іншого боку, тепер від керівників проекту потрібно стратегічне

мислення, оскільки командні розробки мають бути ближче до спонсора для успішної реалізації проекту або проектів. З проектних менеджерів вони еволюціонують у «менеджерів, керуючих створенням цінності», відповідальних за фінансові результати організації і створення цінності. Для цього менеджерам проектів стало актуальним розвивати додаткові компетенції. Одним з перших відреагував на цю тенденцію Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI), який нещодавно представив «Трикутник Талантів», який демонструє баланс між лідерськими, стратегічними і бізнес-навичками [6]. Перспективні організації активно розвивають ці навички у своїх керівників проектів, оскільки це більш вигідно, ніж пошук та найм досвідченого, але стороннього керівника.

### **Список використаних джерел**

1. Стандарт управління проектами PMBoK 6 / Інститут управління проектами в США (PMI). URL: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf>.
2. Краснокутська, Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами / Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
3. Research Highlights by Industry and Region URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulseall-comparison-reportsfinal.pdf>
4. Pulse of the Profession 2018. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>
5. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. Ефективна економіка. 2015. № 6. С. 23-34.
6. Звіт за 2017 р. Інститут управління проектами в США (PMI). URL:<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>.

**Худавердієва В.А.**

*канд. екон. н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

**Нагорний І.С.**

*здобувач освітнього рівня магістр*

*Державний біотехнологічний університет*

## **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ**

Перші згадки про управління проектами як науку датуються другою половиною ХХ сторіччя, проте його методологія в тій і іншій формі обговорювалась і раніше, а також досить широко застосовувалась на практиці. Основною рушійною силою розвитку управління проектами була промислова революція, яка почалася в Англії. Наприклад, у 1911 р. вийшла у світ книга «Принципи наукового управління» Фредеріка У. Тейлора [1], яка була першою визнаною працею у сфері управління проектами. Далі в 1953 році вперше було використано термін «управління проектами» в космічному секторі США. У керівництва оборонного комплексу ВВС США набуло актуальності питання щодо застосування правильних інструментів аналізу та створення ракет у короткі терміни у зв'язку з появою термоядерної зброї (міжконтинентальних балістичних ракет). За координацію робіт, що повинні відповідати меті проекту, відповідав менеджер. У 1959 році була публікація в журналі «Harvard Business Review» про нову посаду «менеджер проекту». У 1960 році були розроблені принципи розподілу людських ресурсів, за допомогою яких організації визначали свої потреби в робочій силі на довгостроковий період як з точки зору її кількості, так і з урахуванням якісних характеристик, необхідних на підприємствах і проектах [2].

Поряд з появою нових організаційних структур, методи планування та управління завданнями на проекті набули організованого характеру за допомогою визначення пріоритетів. Вперше методики управління пріоритетами на проекті було використано в 1962 році компанією ІВМ. З часом проектні

менеджери, не пов'язані із НАСА, стали вперше управляти проектами на основі спеціальних методологій. У 1969 році утворився перший інститут управління проектами в США (PMI). У 1972 році активно стали формуватися міжнародні асоціації, така, як IPMA, а також інші європейські асоціації управління проектами, що допомогло інформувати керівників про базові практики та нововведення у цій сфері [2].

В останні роки уряди таких країн як США, Німеччина, Японія, Франція та ін. все більш використовують у повсякденній діяльності методи і засоби УП (далі Управління проектами). Майже кожний чиновник уряду США використовує на своєму робочому ПК програмні засоби у складі набору стандартних пакетних програм. Дані засоби застосовуються для управління федеральними програмами і проектами, а також – для здійснення управлінських функцій усередині урядового апарату. Методи і засоби УП в останні роки активно застосовуються і в державному управлінні США, Німеччини, Японії, Франції, Китаю, Росії, України та інших країн.

Застосування практик проектного управління у Китаї почалося в 80-і роки з будівельної галузі. А починаючи з 2005 р., в цій країні здійснюється програма масштабного розвитку проектного управління. Відповідно до неї навчання методам і технологіям управління проектами повинні пройти 600 000 чоловік і отримати сертифікацію PMP 100 000. Тільки за 2005 р навчання пройшли 3000 чоловік, а ступінь PMP отримали більше 1200 фахівців. Аналізуючи успішні реформи економіки КНР, можна побачити явні ознаки використання методів проектного управління. Навіть сам трансформаційний перехідний період в економіці в 80-і роки можна вважати унікальним мега-проектом національного або навіть міжнародного масштабу [3].

У США практично кожен чиновник уряду має в складі набору стандартних пакетів програм на своєму персональному комп'ютері програмні засоби управління проектами. Вони використовуються не тільки для управління федеральними проектами і програмами, а й для здійснення управлінських

функцій всередині урядового апарату. Управління проектами в даний час успішно використовує безліч провідних світових компаній – IBM, Motorola, Boeing, Intel, Хьюлет Паккард, AT & T, Фольксваген Груп, Тойота Моторс, ТНК - ВР, Газпром, Ростелеком, Сбербанк, Білайн, МТС, Северсталь, Сибур, РІА «РосБізнесКонсалтинг», Integrated Business Systems (IBS) та ін. [3].

У Канаді діє Офіс управління великими державними проектами, що здійснює регулярний контроль з боку держави за процесом розробки природних ресурсів. Офіс УП існує в Сінгапурі – Центр управління державними проектами Міністерства фінансів. У Великобританії – Центр Великих Проектів. Проектний підхід у Франції дозволив організувати спільну роботу зацікавлених державних установ. У Катарі побудована чітка система управління портфелями проектів на державному рівні. Чимало прикладів вдалого управління проектами в Азербайджані. У найближчий час в Азербайджані буде офіційно зареєстровано закрите акціонерне товариство (ЗАТ) для ефективного управління проектами другої стадії розробки газоконденсатного родовища «Шах Деніз», розширення Південнокавказького газопроводу, Трансанатолійського і Трансадриатичного газопроводів [3].

В Україні в системі виконавчої влади діє Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України. Агентство працює на проектній основі, що означає: реалістичність, певний термін реалізації та чіткі показники впливу на економіку України. Управління проектами сьогодні є одним з важливіших механізмів ринкової економіки. У розвинених країнах він використовується практично у всіх проектах, в Україні – не більше 1,5-2% від їх загальної кількості. У той же час використання сучасної методології і інструментарію УП дозволяє зазвичай зекономити біля 20-30% часу і біля 15-20% засобів, що витрачаються на здійснення проектів і програм. І це – в європейських країнах, де виконання проекту відбувається з найменшими збитками, ніж в Україні. В Україні, де організаційна система і методи

керування слабше, ніж в європейських країнах, ефект від впровадження УП буде ще більшим. Розглянемо досвід у даній сфері в Україні [3].

Серед сучасних тенденцій проектного управління необхідно назвати наступні:

1. Широке розповсюдження гнучких методик управління проектами (таких як Agile), які дозволяють орієнтуватися на динамічне формування вимог до результатів проекту, самоорганізацію робочих груп, орієнтацію на постійні зміни [4,5].
2. Зростання стратегічного впливу керівників проектів, що має на увазі прагнення до спрощення організаційних проектних структур, скорочення числа рівнів влади, орієнтацію на ефективні міжособові комунікації і швидке ухвалення рішень [6].
3. Зростання ролі управління змінами, яке стає найважливішим інструментом, що забезпечує ефективність проектної роботи. Це вимагає від керівника проекту ширших і розвиненіших навиків, чим при класичному підході, коли роботи керівника має на увазі лише наявність технічних навиків [7].

Довгий час вважалося, що немає кращого способу контролю управління проектами з верхнього рівня ієрархії, чим створення єдиної методології управління проектами, застосовної до всіх проектів. На даний же момент основною тенденцією в даному питанні стало зростання потреби в гнучкості, із-за чого продовжує збільшуватися відхилення від заданих і жорстких підходів. Здавалося б, досить визначитися з кращою методологією для власного проекту, але у результаті для багатьох проектів подібний хід не є доцільним і ефективним. У минуле відійшло зациклення на якомусь конкретному аспекті, поступаючись місцем гнучкості, адаптації і вибору якнайкращої тактики і стратегії для управління проектом. Дане зрушення можна охарактеризувати як свідчення того, що тепер керівники вимушені будуть більш, чим раніше, покладатися на власні навички критичного мислення і професіоналізм. Багато

компаній побачили в цьому позитивну динаміку, унаслідок чого зараз їх менеджерам надається можливість застосовувати власні методології.

Ще одним новим викликом сучасності, пов'язаним із розвитком технологій, є управління проектами в умовах глобалізації. Більшість проектних робіт нині виконуються в розподіленій формі за умов різних часових зон, культурних розбіжностей і відсутності особистої комунікації. Сьогодні зменшується частка проектних команд, які знаходяться в одному приміщенні, навіть незважаючи на те, що Agile-методологія виступає саме за спільне перебування. Оскільки робота у різних часових зонах земної кулі відбувається за моделлю 24/7, управління командою і факторами впливу на результативність взаємодії між членами команди є критично важливими, тому перспективи досліджень у галузі управління проектами пов'язані саме з розподіленими командами [2].

#### **Список використаних джерел**

1. Taylor, F. W. The principles of scientific management [Text] / F. Taylor. – Harper, 1914.
2. Краснокутська, Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами / Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
3. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами / Ефективна економіка. 2015. № 6. С. 23-34.
4. Прохорова М.П., Булганина СВ., Булганина А.Е. Реализация проектной деятельности в образовательной организации: мотивационный аспект. Управления проектами. 2018. Том 7. № 3, С.3-7.
5. Трофимова О. М. Маковкина С. А. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении // Вопросы управления. 2016. № 4 (22). С. 52-58.

7. Павлов А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОР. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. - 208 с.
8. Шкунова А.А., Прохорова М.П. Распространение проектно-ориентированного управления в России// Инновационная экономика. Перспективы развития и совершенствования. 2018. №7 (33). Т.2. С. 235-239.



**Худавердієва В.А.**

*канд. екон. н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

**Найдьонова М.І.**

*здобувач освітнього рівня магістр*

*Державний біотехнологічний університет*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ**

У сучасних умовах проектне управління стає все більш ефективною управлінською технологією, що дозволяє компаніям здійснювати успішний стратегічний розвиток і підвищувати свою конкурентоспроможність. Використання проектного управління набуло широкого поширення серед зарубіжних компаній, широко застосовується в даний час в інженерії, державному управлінні, енергетиці, фінансах, охороні здоров'я, ІТ, виробництві, зв'язку і ін. галузях [1, 2].

За оцінкою світових експертів, більш 24,4 млн спеціалістів у всьому світі залучені у проектно-орієнтовану діяльність зі здійснення реформування в різних сферах та створення нових продуктів і послуг. Вважається, що до 2018 року їх кількість зросте до 32,6 млн. На управління проектами використовується більше \$10 (US) триліонів у рік світових засобів. Як показують дослідження, застосування стандартних проектних технологій у великих проектах при вартості цих технологій від 2 до 10% обсягу бюджету проекту надають економічний ефект від 15 до 20%. До кінця 2020 р. на програми та проекти планується направляти близько 30% світового бюджету або \$ 45 трлн. [3].

У кінці 1980-х років фокус вчених був зміщений на етап ініціації проекту та управління вимогами (як ключовий етап для забезпечення відповідності кінцевих результатів проекту очікуванням спонсора). Наприклад, у сфері розробки програмного забезпечення, де фінальну версію продукту складніше візуалізувати і описати, управління вимогами продукту є критично важливим. З

метою його формалізації у 1990-ті роки були опубліковані нові методології розробки програмного забезпечення, які знайшли своїх шанувальників у середовищі менеджерів проектів, оскільки принципи роботи з вимогами стали ключовими процесами в запропонованих методах. Такими моделями розробки систем стали «каскадна» (Waterfall) та «спіральна» (Spiral) [4,5]. Таким чином, управління вимогами в нових методологіях полягало в переході від бізнес-вимог і призначених для користувача сценаріїв до технічної документації та проектування архітектури додатку як необхідної інструкції з розробки для команди проекту.

Поступово управління проектами стає щораз більш популярним, більш ефективним і технологічним; для багатьох підприємств воно є основною компетенцією і задає напрямки розвитку. Це пов'язано з тим, що, починаючи з 1990-тих років, інформаційні та комунікаційні технології чинили величезний вплив на розвиток проектного управління. Так, наприклад, компанія Microsoft розробила продукт MS Project, який дозволяє розподіляти завдання, ресурси та час протягом розробки та реалізації проекту. Персональні комп'ютери надали інструменти управління проектами безпосередньо користувачеві. Штучний інтелект, можливо, не виконав все, що було задумано в 1970-х роках, але мобільний зв'язок та Інтернет значно збільшили продуктивність комунікацій і продуктивність проекту. Сила моделювання теж значно покращилася чи через потенціал MS Excel, чи ширші можливості CAD [6].

На початку 2000-х років основні постачальники програмного забезпечення для управління проектами почали надавати платформи на рівні підприємства для використання в декількох проектах декількома користувачами. Також основними постачальниками систем планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP) (HP, Oracle, SAP) були залучені модулі управління проектами та інтерфейси для спеціалізованих пакетів управління проектами (Microsoft, PlanView, Primavera і т. д.). Крім того,

останнім часом відбувся перехід до веб-проектів у сфері комунікацій, планування і управління [6].

Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI) щорічно публікує звіт «Пульс професії PMI» («PMI's Pulse of the Profession») по дослідженнях у області проектного, програмного і портфельного управління компаніями. Згідно з даними, приведеними в даному звіті за 2018 р., 58 % компаній в різних країнах світу усвідомлюють і розуміють цінність управління проектами для їх компаній, 41 % компаній пов'язують управління проектами із стратегією компанії для вирівнювання бізнес-цілей і програм розвитку, а 93 % компаній використовують стандартизовані практики для управління проектами в окремих функціональних областях. 71% компаній повідомляють також про збільшення гнучкості компаній (в порівнянні із станом за попередні 5 років), що виявляється в здатності адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін і залишатися конкурентоздатними [7].

Аналіз публікацій в досліджуваній області дозволяє сформулювати ряд тенденцій розвитку проектного менеджменту. Більшість з них пов'язана із зростанням ролі менеджера проекту, збільшення ролі його умінь і компетенцій, а також пошуком нових способів підвищення ефективності проектів. Розповсюдження глобальних команд і розподілених форм роботи, що виявляється в збільшенні цінності спільної роботи «без меж». У свою чергу, це формує нові завдання для керівників проектів, пов'язаних з подоланням мовних, культурних бар'єрів, балансуванням рішення задач в різних часових поясах. Крім того, останніми роками розповсюдженою тенденцією у всьому світі стала так звана gig-економіка («економіка сумісного користування»), особливість якої полягає у використанні короткострокових контрактів і позаштатної роботи керівників і менеджерів проектів, які виступають субпідрядниками. Більше 2/3 компаній використовують таку форму проектної роботи [7].

Окрім перерахованих тенденцій, що стосуються проектного управління в цілому, можна вказати на тенденції, що стосуються управління людськими

ресурсами проектів. Так, в звіті PMI 2018 року «Управління талантами» («Talent Management») сформульовані шість кращих практик по управлінню «талантами»:

1. Ротація співробітників між проектами і областями полягає в тому, що різноманітність проектів підтримує інтерес до роботи і дозволяє уникати вигорання. Співробітника не слід брати тільки для виконання певного проекту, краще, коли співробітник декілька років формує базу типових проектів і може вносити в них зміни з урахуванням унікальності кожного нового замовлення.

2. Підготовка кадрового резерву полягає в економії засобів і ефективності підготовки заміни усередині компанії. Відсутність заміни співробітника ключової позиції веде до витрат на пошук і адаптацію нового члена команди проекту, а також відставанню по термінах проекту.

3. Створення спадкоємності усередині організації має на увазі розвиток лідерів усередині колективу. Чим довше співробітники працюють в одній компанії, тим вони краще знайомі з її особливостями і розділяють її цінності.

4. Структуризація навчання ґрунтується на правилі «70-20-10» - 70% зусиль на навчання витрачаються на робочому місці, 20% - на коучинг усередині організації і 10% - на навчання позакомпанією: курси підвищення кваліфікації, семінари і тренінги.

5. Стимулювання ухвалення кращих практик і аналітичного мислення менеджерів. Керівники проектів повинні бути в курсі і постійно слідкувати за швидкими змінами.

6. Інвестування в розвиток людських ресурсів і проактивний підхід полягає в обміні інформацією про стан проекту, ринку, сучасних технологій [8].

Таким чином, тенденції розвитку управління проектами дозволяють констатувати, що проектне сучасне управління проектами значно відрізняється від класичного представлення проектного циклу, стає гнучкішим і все значніше впливає на стратегічний розвиток компаній.

Не буде перебільшенням і твердження, що протягом наступних декількох років майже кожен новий продукт, процес або послуга знайдуть певну форму автоматизації або розширення, яка вимагатиме наявність не тільки знань, але і розуміння систем, оскільки нинішньою тенденцією став курс на глобалізацію всього, що тільки може бути перебудовано під подібний формат, а значить, незабаром всі продукти почнуть працювати в одній екосистемі, стабільну і безперебійну роботу для якої забезпечать системне мислення і системна інтеграція. Багато експертів, абсолютно упевнені, що саме зростання впливу штучного інтелекту змінять спосіб управління проектами, і більш того – зміна ця обов'язково буде позитивною, тому що штучний інтелект володіє безліччю переваг у сфері управління проектами.

Складно назвати вплив цих аспектів на управління проектами однозначно позитивним, протезастрахувати його від дії штучного інтелекту неможливо.

#### **Список використаних джерел**

1. Добросоцкий В.И. Совершенствование проектного управления в России // Вопросы управления. 2017. №1. С.90-102.
2. Research Highlights by Industry and Region URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulseall-comparison-reportsfinal.pdf>
3. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами / Ефективна економіка. 2015. № 6. С. 23-34.
4. Ройс, В. Управління розробкою великих проектів програмного забезпечення / В. Ройс. – К.: Proceedings of IEEE WESCON, 2012. – С. 1-9.
5. Боєм, Б. Спіральна модель розробки програмного забезпечення. К.: ACM SIGSOFT Software Engineering Notes, 2006. С. 14-24.
6. Краснокутська, Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.

7. Pulse of the Profession 2018. URL: [https://www.pmi.org/ learning/ thought-leadership/ pulse/pulse-of-the-profession-2018](https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018)
8. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учебное пособие для студентов. - М.: Омега-Л., 2005. - 664 с.

**Чернявська І.М.**

*к.е.н., доцент*

*Дніпровський державний технічний університет*

**Петрова В.О.**

*здобувач освітнього рівня магістр*

*Дніпровський державний технічний університет*

## **ЗАСТОСУВАННЯ СТРУКТУРНОГО АНАЛІЗУ НА ЕТАПІ ІНІЦІАЦІЇ РОБІТ НАД ПРОЄКТОМ**

Незважаючи на значну кількість досліджень загальних методологій створення інформаційних систем управління проектами, застосування ефективних інструментальних засобів підтримки процесів аналізу, проєктування і реалізації залишаються все ще недостатньо розвиненим ланцюгом, особливо на стадії аналізу й первісного проєктування.

Інформаційна система управління проєктом є комплексом програмних засобів, які забезпечують управління процесами прийняття рішень, проєктування та виробництва в режимі реального часу при транзакційній обробці даних [1].

При розробці інформаційної системи управління широкого розповсюдження набув погляд на проєкт, що розглядається як безліч бізнес-процесів. Відомо, що поряд з технологічними процесами, існують організаційно-ділові процеси, пов'язані із взаємодією людей при вирішенні виробничих, економічних і трансфертних завдань. Термін бізнес-процес використовується як узагальнюючий щодо технологічних і організаційно-економічних процесів. Він дозволяє охопити всі без винятку види діяльності, що здійснюються на підприємстві [2].

При цьому кожен з бізнес-процесів характеризується послідовністю виконання бізнес-функцій, що входять до нього, правилами їх виконання й часовим інтервалом. Бізнес-процеси можуть складатися як з різноманіття бізнес-функцій, так і мати в своєму складі деякі однакові або поодинокі бізнес-функції.

Проект вимагає ретельного моделювання і аналізу. Для успішної реалізації проекту інформаційна система повинна бути адекватно описана, побудовані несуперечливі функціональні та інформаційні моделі. Сьогодні досить широко застосовується структурна методологія, що надає формалізовані методи опису і аналізу інформаційних рішень, наочне уявлення яких, у вигляді графічного представлення різного роду моделей, дозволяє обговорювати і закріплювати розуміння основних технічних рішень. І тут на допомогу приходять структурні підходи, які представляють собою методології, засновані на структурному аналізі, які мають відповідний набір інструментальних засобів, що дозволяють в наочній формі моделювати предметну область, аналізувати цю модель на всіх етапах розробки і реалізації проекту і розробляти програми відповідно до інформаційних потреб учасників проекту. Вони максимально пристосовані для взаємодії з користувачами, які не є фахівцями в області інформаційних технологій [3].

Методологія структурного аналізу, дозволяє побудувати модель предметної області, трансформувати відображення цієї моделі в інформаційну модель й створити фізичні структури даних. В даному випадку структурним аналізом прийнято називати метод дослідження системи за допомогою її графічного модельного уявлення, яке починається з загального огляду і потім деталізується, набуваючи ієрархічну структуру з дедалі більшим числом рівнів. Усі методології структурного аналізу базуються на ряді загальних принципів, частина з яких регламентує організацію робіт на початкових етапах життєвого циклу. В якості двох базових принципів використовуються принцип декомпозиції і принцип ієрархічного упорядкування.

Сутність структурного підходу полягає в декомпозиції автоматизованих функцій: система розбивається на функціональні підсистеми, які в свою чергу розподіляються на підфункції, що підрозділяються на завдання тощо. Процес розгалуження триває до конкретних процедур. При цьому автоматизована



система зберігає цілісне уявлення, в якому всі складові компоненти взаємопов'язані.

Використовуючи методи структурного аналізу наведемо етапи впровадження інформаційної системи управління:

1) Аналіз вимог. Даний етап передуює ініціацію робіт над проектом. Його основними завданнями є: аналіз бізнес-вимог, попередня економічна оцінка проекту, побудова план-графіка виконання робіт, створення і навчання спільної робочої групи.

2) Обстеження діяльності. В рамках даного етапу виявляються функціональні діяльності кожного з підрозділів і функціональні взаємодії між ними, інформаційні потоки всередині підрозділів і між ними, зовнішні об'єкти і зовнішні інформаційні взаємодії.

3) Побудова моделей діяльності. Кожна з моделей містить в собі повну структурну функціональну модель діяльності, інформаційну модель, а також, у разі необхідності, модель подій.

4) Розробка системного проекту. На цьому етапі визначаються:

– архітектура системи, її функції, зовнішні умови її функціонування, розподіл функцій між апаратною і програмною частинами;

– вимоги до програмних та інформаційних компонентів системи;

– склад персоналу і робіт, що мають відношення до системи;

– обмеження в процесі розробки.

5) Розробка пропозицій щодо оптимізації інформаційної системи, що здійснюється на підставі системного проекту.

6) Розробка технічного проекту. Цей етап поділяється на дві частини:

– проектування архітектури системи, що включає розробку структури та інтерфейсів її компонент, узгодження функцій і технічних вимог до компонентів, визначення інформаційних потоків між основними компонентами, зв'язків між ними і зовнішніми об'єктами;

– детальне проектування, що включає розробку специфікацій кожного компонента, розробку вимог до тестів і плану інтеграції компонент, а також побудова моделей ієрархії програмних модулів і міжмодульних взаємодій і проектування внутрішньої структури модулів.

7) Налаштування системи. За специфікаціями технічного проекту здійснюється програмування модулів, їх тестування і налагодження. Налаштування здійснюється за такими етапами:

- наповнення системи фактичними даними;
- побудова процедур їх обробки;
- інтеграція процедур всередині автоматизованих робочих місць;
- інтеграція автоматизованих робочих місць в систему.

Таким чином, структура інформаційної системи управління проектом відображає функціональну орієнтацію на ті чи інші процеси і визначає ступінь інтегрування щодо функцій, що виконуються, містить окремі локальні засоби та вирішальні автономні завдання.

#### **Список використаних джерел**

1. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проектами в іт-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105–111. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.105.
2. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Економічна думка, 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182.
3. Крижановський Є.М., Ящолт А.Р., Жуков С.О., Козачко О.М. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами. Вінниця: ВНТУ, 2018. 91 с.

**Ширяєва Н. Ю.**

*к.т.н., доцент*

*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ЗАВДАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Розширення й оновлення інфраструктурних об'єктів має стратегічний характер, оскільки охоплює будівництво доріг, освіту, охорону здоров'я, житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування населення, роздрібну торгівлю й громадське харчування, пасажирський транспорт, надання населенню різних послуг тощо. Потреба у відновленні та розвитку дорожньо - транспортної мережі, об'єктів житлово-комунального господарства, підвищенні енергоефективності постійно зростає [1, с. 111]. Проте проекти, спрямовані на розвиток і вдосконалення інфраструктури, є досить капіталомісткими. Бюджетні обмеження стають бар'єром для модернізації зношеної інфраструктури. В результаті досліджень дійшли таких висновків:

1. Інфраструктура – це сукупність галузей та підгалузей, основними функціями яких є виробничі послуги і забезпечення економічного обігу в національній економіці. В свою чергу, інфраструктура складається із виробничої та соціальної складової. Виробнича інфраструктура – це частина галузей інфраструктури, що надає послуги виробничого характеру, тобто забезпечує зв'язки у виробничій сфері економіки. Соціальна інфраструктура представляє сукупність, або комплекс, галузей, призначенням яких у суспільному поділі праці є задоволення потреб населення у соціально-побутових і соціально-духовних послугах.

Дорожнє господарство, що є складовою регіональної транспортної системи – це найважливіший елемент виробничих і соціальних процесів у регіоні. Його сталий розвиток є необхідною умовою стабілізації, структурної перебудови і поліпшення умов для бізнесу і життя населення. Без доріг високого класу неможливий розвиток економіки, прискорене освоєння і

комплексний розвиток територій, поліпшення транспортних зв'язків усередині регіону та забезпечення надійних виходів в сусідні регіони і за кордон.

2. Головними бенефіціарами рекомендацій щодо впровадження реформ у сфері дорожньої інфраструктури є Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України і Міністерство інфраструктури України. Пріоритетами діяльності Міністерства інфраструктури України у даному контексті є реформа морських портів, автодорожнього комплексу та залізниць. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України відповідає як за секторальні реформи (будівництво та архітектура, житловий фонд, комунальне господарство), так і загалом за регіональний розвиток.

3. Методологія оцінки рівня інфраструктурного забезпечення враховує його змістовні характеристики, склад та динаміку функціонування. Для цього використовують комплекс показників, які складаються з двох груп складових інфраструктура - виробничої та соціальної.

4. Аналіз рівня розвитку інфраструктури України дозволив згрупувати регіони України по певним рівням її розвитку та виявити специфічні риси. Практично в кожному регіону України всі складові інфраструктури знаходяться в незадовільному стані. Особливо це стосується транспортної складової, 14 областей (Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Чернівецька та Чернігівська).

5. В результаті аналізу дорожньої галузі виявлені проблемні випадки, які прямо впливають на рівень розвитку усієї інфраструктури України, серед них: незадовільний стан доріг та низька якість дорожнього покриття доріг; високий рівень морального та фізичного зносу матеріально-технічної бази, яка не відповідає сучасним вимогам; недосконала тарифна політика, зокрема, відсутність компенсацій перевезення пільгових категорій населення; неможливість оновлення рухомого складу; недосконалість рухомого складу;

неприспособаність до обслуговування людей із обмеженими фізичними можливостями.

6. Аналіз інфраструктури в Одеській області засвідчив нерівномірний стан і певні диспропорції її розвитку (рис. 1). Відмінності й нерівномірність регіонального розвитку як в масштабі всієї України, так і в Одеській області – результат нерівномірного впливу інфраструктурного чинника, яким може бути пояснено відставання в розвитку східних і північно-східних районів області.

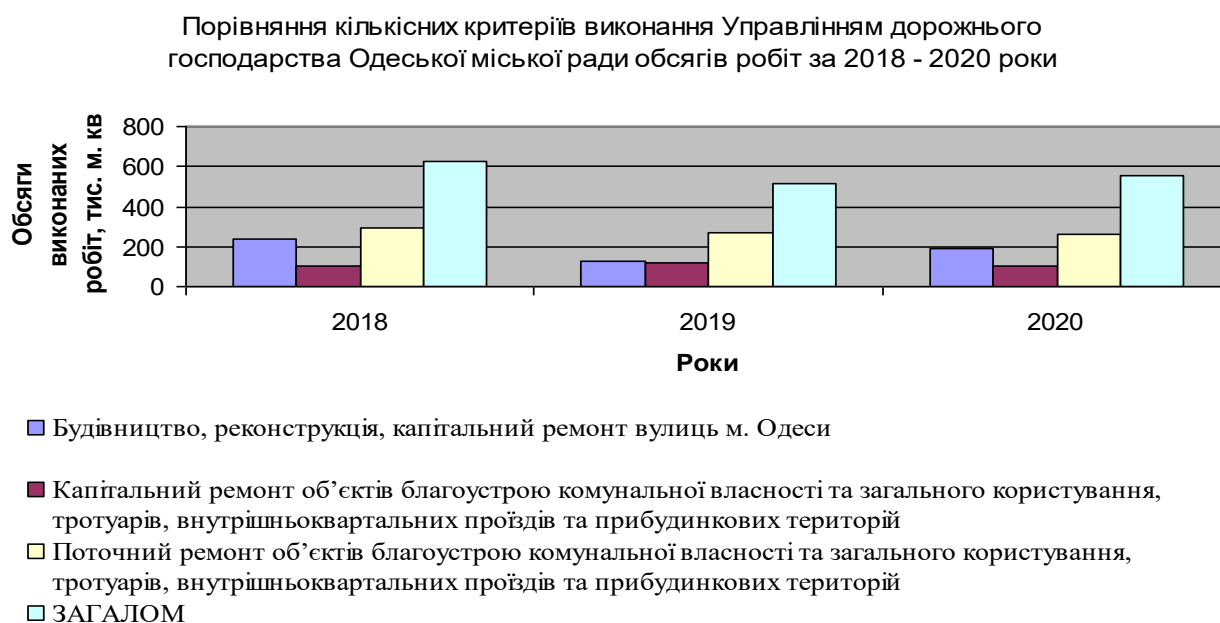


Рис. 1 - Порівняння кількісних критеріїв виконання Управлінням дорожнього господарства Одеської міської ради

Пропозиції для покращення інфраструктури:

– раціональне просторове розміщення закладів культури, освіти та медичної сфери (науковці, місцева влада, грантова підтримка з боку міжнародних фінансових на неурядових організацій);

– розвиток і подальше впровадження інвестиційної політики в інфраструктурне забезпечення на різних територіальних рівнях (КМУ, місцева влада, зовнішні донори);

– жорсткий моніторинг за напрямками фінансування інфраструктурних проектів (НАБУ, КМУ, місцева влада, ЄБРР);

– розроблення комплексних програм подальшого розвитку інфраструктури (галузеві міністерства, місцева влада).

7. Необхідною умовою ефективної реалізації проектного менеджменту у сфері дорожнього господарства є визначення типу керівника відповідного органу державного управління та створення апарату управління, раціонального й економічного за своєю структурою і чисельністю зайнятих працівників. Завдання побудови апарату управління організації передбачає встановлення його організаційної, кваліфікаційно-посадової та технічної структури.

8. Перспективи діяльності Управління дорожнього господарства Одеської міської ради, відповідно до завдань реформ, Бюджетних, Комплексних, Цільових міських Програм; функцій, покладених на управління Одеською міською радою: поліпшення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг і мостів, дорожньої інфраструктури, створення велосипедної інфраструктури, забезпечення безперервності розвитку мережі автомобільних доріг, поліпшення технічних показників, підвищення безпеки руху, швидкості, економічності та комфортності перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом, розвитку автомобільного туризму, сприяння економічному та екологічному збалансованому розвитку дорожнього господарства міста Одеси, поліпшення екологічної ситуації, захисту навколишнього природного середовища у процесі виконання ремонтних робіт, відкритості та прозорості при проведенні робіт.

#### **Список використаних джерел**

1. Думанская В.В. Менеджмент инфраструктурных активов в строительной отрасли. *Причорноморські економічні студії*. Науковий журнал. Випуск 34 (2018). С. 111-115.
2. Ковальская Н.Ю. Світові тенденції інноваційних технологій в менеджменті територіального розвитку. *Інноваційні технології у плануванні територій* Матер. міжн. наук.-практ. конф. 01-03 жовтня 2020 р. м. Одеса: Одес. держ.акад.будівн. та арх. 2020. Одеса: ОДАБА. С. 209-212

**Ширяева Н. Ю.**

*к.т.н., доцент*

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры*

**Чибисов В.**

*магистрант ЦПО*

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры*

**Касянов П.**

*магистрант ИБИТ*

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры*

**Ата Махмут Есам**

*магистрант ЦИС*

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры*

## **ОБЗОР ПРОЕКТНЫХ ИННОВАЦИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

Усовершенствование строительных материалов (конструкций) и их техническое обслуживание в процессе эксплуатации с помощью цифровых устройств и мобильных приложений имеют прорывной характер в развитии проектного менеджмента.

Цифровые двойники для прогноза и оптимизации строительных проектов. Строительство пока остается одной из отраслей с несовершенными интерфейсами между дизайном, строительством и эксплуатацией. В связи с этим одной из задач цифрового двойника является обеспечение виртуального представления о физических активах проектов, включая всю информацию от проектирования от строительства до эксплуатации. Сочетая планы, инженерные, географические и другие данные, этими отдельными данными, можно управлять комплексно, трансформируя проект [1, с. 37].

Беспилотники (дроны) имеют широкое применение в процессе подготовки, во время и после завершения строительных проектов. Наземные обследования является распространенной причиной задержек проекта, когда на этапе проектирования не корректно учтены все геологические элементы. Радиолокаторы и GPS-позиционирование увеличивает точность скрытых (невидимых) данных.

Иновационные материалы строительные материалы. Разработка новых материалов является необходимостью для многих отраслей промышленности, при этом растущий спрос на низкоуглеродистые и устойчивые операции. Например, компания PURETi трансформирует рынок синтетического каменного фасада здания благодаря партнерству с Neolith.

PURETi разработал фотокаталитическую поверхность, удаляет загрязнения и очищает воздух вокруг него. Используя жидкую форму диоксида титана и его естественную реакцию на ультрафиолетовый свет, материал может удалять свободные радикалы и другие загрязнители из поверхностей, воздуха и воды. Технически это превращение каменных фасадов из агломерированного неолита в очистители воздуха, самоочищающиеся, следовательно, уменьшая загрязнение, резко улучшая качество воздуха и позволяя плитам дольше оставаться чистыми [2, с. 209].

Расширенная строительная робототехника использует свою TuBot для привязки стальных арматурных прутьев в строительных проектах, тогда как маленький Q-Bot помогает в дооснащении зданий, применяя изоляционные материалы в пространствах между досками пола и фундаментом. Испанский институт передовой архитектуры Каталонии создает собственный тип роботов по строительству конструкций. Эти «мини-строители» как маленькие 3D-принтеры. Модели мини - роботов активно развиваются. Ученые Наньянского технологического университета работают над усовершенствованием для мобильности мини - роботов в более жестких условиях строительства.

Технологии индустриального строительства. На заводе АФБ Аспект уже наладили производство конструкций повышенной готовности со всеми штрафами под коммуникации, которые собирают на стройплощадке индустриального дома по принципу конструктора Lego [4].

Одной из наиболее интересных новых технологий, применяемых в гражданском строительстве, является интегрированное фотоэлектрическое остекление, которое помогает зданиям производить собственное электричество



из солнечных панелей. Такие компании, как Polysolar, предлагают прозрачное фотоэлектрическое стекло как структурный строительный материал при устройстве окон, фасадов и крыш зданий и сооружений.

Итальянский стартап Underground Power изучает потенциал кинетической энергии на дорогах. Технология под названием Lybra - резиновое покрытие, похожее на шины, преобразующее кинетическую энергию, вырабатываемую перемещением транспортных средств, в электрическую энергию. Разработанный в сотрудничестве с Миланским политехническим университетом, Lybra работает по принципу, что тормозной автомобиль рассеивает кинетическую энергию. Передовые технологии способны собирать и превращать эту энергию в электричество, прежде чем передать его к электросети. Кроме повышения безопасности дорожного движения, устройство совершенствует и способствует стабильности дорожного движения.

#### **Список використаних джерел**

1. Seleznova Olha, Strenkovska Anna. Scrum-technology in the management of marketing activities of a construction enterprise. *Науковий журнал Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 2, 2020. Частина 2. С. 36 - 42.
2. Ковальская Н.Ю. Світові тенденції інноваційних технологій в менеджменті територіального розвитку. *Інноваційні технології у плануванні територій* Матер. міжн. наук.-практ. конф. 01-03 жовтня 2020 р. м. Одеса: Одес. держ.акад.будівн. та арх. 2020. Одеса: ОДАБА. С. 209-212
3. Іванова А.В. Показники результативності менеджменту МСП в умовах діджиталізації. Наукове видання *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*. матеріали XXII Всеукр. щорічної студент. наук.- практ.конф. за міжнарод. участю. 22 квітня 2021 р., Одеса. Одеськ.регіон. інст-т держ.управл. Нац. академії держ.управл. при Президентові України. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 464 с. С. 330-332.
4. Будова - индустриальное строительство. Веб - ресурс: <https://dumskaya.net/news/budova-zapustila-novyy-vid-progressivnogo-stroit-150807/>

**Шукліна В.В.**

*к.е.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

**Грибков Д.Ю.**

*здобувач освітнього рівня магістр*

*Херсонський національний технічний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РОЗПОДІЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови *цифровізації вітчизняної* економіки характеризуються тенденціями характер деяких носить суперечливий характер. З одного боку, логістика розглядається як детермінанта оптимізації портфеля замовлень, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. З іншого, не існує такої системи, котра дозволяла б розподіляти, реєструвати, вести облік і контролювати логістичні витрати як частини в загальних витратах суб'єкта господарювання. Розподіл логістичних витрат підприємства в контексті дослідження слід розуміти як класифікацію за певними ознаками.

За існуючими положеннями бухгалтерського обліку логістичні витрати перебувають на підприємствах поза контролем, що вказує на доцільність удосконалення його інформаційної системи, насамперед, шляхом розподілу її даних відповідно до потреб логістики.

Процес здійснення логістичної діяльності на підприємстві супроводжується виникненням відповідних витрат, пов'язаних з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача [1]. Їх основу становлять витрати реалізації логістичних операцій, склад яких більшістю науковців [1;3-5] визначаються наступним переліком:

- організація логістичної діяльності за процесами і фазами,
- управління інформаційними потоками,
- транспортування матеріальних запасів та готової продукції,
- навантажувально-розвантажувальні роботи,
- складування і зберігання матеріальних запасів та готової продукції,

- контроль якості готової продукції,
- пакування готової продукції,
- підготовка і виконання замовлень,
- управління виробництвом,
- обслуговування споживача, інше.

Систематизація результатів монографічного аналізу використання вітчизняними авторами [1-5] (табл.1) процесного і функціонального підходів науково обґрунтованого розподілу логістичних витрат показала їх актуальність та фактичний макророзподіл на витрати, пов'язані з організацією потоків усередині підприємства та витрати, здійснювані в процесі реалізації його продукції.

Таблиця 1 – Підходи до розподілу логістичних витрат підприємства

Автори	Сутність розподілу логістичних витрат підприємства
1	2
А. Альбеков, О. Мітько	Витрати в сумі на комплексні логістичні операції на ділянках мережі постачання, виробництва, збуту; на інформаційно-комп'ютерну підтримку й фінансові операції під час реалізації базисних логістичних активностей з урахуванням затрат; на логістичне адміністрування
Д.Дж.Бауерсокс, Д.Дж. Клос	Витрати на виконання замовлення; закупівлю матеріальних ресурсів; загальні витрати на утримання запасів; фінансування логістики й управління інформаційними системами; виробничі витрати; накладні витрати в управлінні запасами
А.Гаджинський	Витрати на розміщення замовлень; витрати на транспортування; на зберігання на складі постачання; на внутрішньовиробничі переміщення; на зберігання на складі готової продукції; на операції з відвантаження; на доставку покупцю, на внутрішньовиробничі переміщення з процесом виробництва безпосередньо
Л. Гурч, Л. Корінна, Г. Соломенко	Витрати на постачання, на організацію та управління виробництвом, на розподіл, на транспортування, на утримання складів і зберігання запасів, на утримання підсистеми інформаційного забезпечення
М. Окландер	Витрати оформлення замовлень і вибір постачальників; підтримування контактів із постачальниками; доставки; виконання навантажувальних і розвантажувальних та транспортно-складських робіт; складання графіків виробництва; переналагодження обладнання; внутрішньоскладське переміщення продукції; підтримання контактів зі споживачами; відвантаження продукції споживачам; втрати прибутків через упущені можливості
О. Карий	Витрати на управління інформаційними потоками; на організацію логістичної діяльності підприємства
А. Родніков	Витрати транспортно-заготівельні; формування та зберігання запасів; адміністративні

1	2
М. Пушкар, В. Мельник	Витрати на постачання, витрати на підтримку, витрати на розподіл, витрати на інформацію
Л. Міротін	Витрати продуктивні; оплату праці, здійснення фінансових операцій і процесу продажів; підтримку логістичного бізнесу; на нагляд; збиткові витрати – витрати на роботи, які не можуть дати результатів
Н. Моїсеєва	Витрати операційні на виконання логістичних операцій за функціями; пов'язані з адмініструванням логістичної системи; на компенсацію логістичних ризиків; капітальні витрати, що пов'язані із заморожуванням оборотного капіталу в запасах
Н. Помірко	Витрати за потребами управління: за фазами просторово-часового переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; за процесами; поведінкою витрат при зміні обсягу робіт з матеріальним потоком; за управлінським впливом; за елементами витрат; за видом логістичної функції; за формами та місцем виникнення
Є. Крикавський, С. Нікшич	Витрати для потреб ідентифікації: за формою прояву; терміном отримання доходів відповідно до здійснених витрат; періодом здійснення, розподілом за діяльністю підприємства; порядком визначення фінансових результатів; за бухгалтерським обліком; фазою просторово-часового переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; способом віднесення на об'єкт витрат; за системою АВС-рахунка; поведінкою. Витрати для потреб управлінського обліку: за порядком визначення фінансових результатів від витрат, що включаються у собівартість продукції та витрат, що не включаються до собівартості продукції; від способу віднесення витрат на об'єкт витрат; за поведінкою або ознакою змінності чи реагування витрат на зміни параметрів діяльності
Є. Рудніченко, Н. Гавловська	Витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій; на персонал, устаткування, приміщення, складські запаси; на передачу даних про замовлення, запаси, поставки
І. Ташбаєв, О. Порошина	Витрати за потребами удосконалення логістичного процесу та ідентифікації їх в обліку та управління: за впливом на управлінські рішення; в залежності від виду логістичної функції; за економічним змістом; за відношенням до логістичної системи; за характером логістичних операцій; за частотою виникнення; за відображенням у звітності; за рівнем організації потокового процесу
В. Лифар	Витрати вибору постачальника і оформленням замовлень на поставку матеріалів, сировини; підтримки контактів із постачальниками; вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт; зберігання сировини, матеріалів, готової продукції; утримання запасів продукції; приведених одноразових витрат; відправки готової продукції споживачам; підтримки контактів зі споживачами.
Ч. Сковронек, З. Саріуш-Вольский	Витрати "у прямому сенсі" (на оплату праці й використання виробничих факторів і фінансові витрати); форс-мажорні витрати; упущена вигода (користь)
О. Андрухова, І. Якімов	Витрати на постачання; на підтримку виробництва; витрати на розподіл

В умовах непередбачуваного макро і мікросередовища підприємствам доцільно здійснювати **багатокритеріальний розподіл логістичних витрат.**

Можливість використання логістичних витрат за функціональним призначенням; за допоміжними логістичними функціями; за елементами витрат; по відношення до логістичної системи; за відображенням в обліку і звітності; за обсягами логістичної діяльності; за джерелом виникнення.

Для формування ефективних механізмів зниження рівня логістичних витрат за конкретними процесами підприємствам важливо мати деталізований їх розподіл, систему реєстрації, обліку і контролю, методи управління ними, систему аналізу і оцінки. Роздрібнення серед багатьох груп витрат окремих процесів та їх фаз, наявність значної частки зростаючих у загальних витратах підприємств, змінність їхніх величин в окремих періодах, незбіг відповідальності за формування цих витрат в організаційних підрозділах із сутністю витрат в теорії обліку, слабка структурованість логістичних витрат за їх реальністю та очікуваністю, складність виокремлення із загальних витрат підприємства є характерними причинами практичного розподілу логістичних витрат в умовах господарювання окремого підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Завитій О., Дідоренко Т., Кондрюк Л. Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти обліку та контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 49-73.
2. Драбик І. Логістичний менеджмент у критичних ситуаціях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. 2015. № 835. С. 30–36.
3. Гуржій Н., Бахметова Я., Гальчинська І. Інформаційне забезпечення в логістиці. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Випуск. 4(06). С. 111-118.
4. Набока Р. М., Шукліна В. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління логістичними процесами на підприємстві. Міжнародний

науковий журнал «Інтернаука». Серія: "Економічні науки". 2020. №4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5887> .

5. Nazarenko I. Information-analytical support of the management process in the enterprise: structure, advantages and disadvantages. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 40-43.

**Шукліна В.В.**

*к.е.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

**Бобошко А.Т.**

*здобувачка вищої освіти*

*Херсонський національний технічний університет*

## **ПОПУЛЯРНІСТЬ ПРОФЕСІЇ МАРКЕТОЛОГА НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ**

Система взаємовідносин між роботодавцями та працездатним населенням або робочою силою, яка сприяє розміщенню людських ресурсів у комплексі суспільного поділу праці за законами товарного виробництва та обігу формує ринок праці в Україні. Його основним завданням є забезпечення оптимальної мобільності працездатного населення і задоволення попиту та пропозиції через виконання наступних функцій:

- забезпечення конкурентного середовища серед суб'єктів ринку праці;
- встановлення рівноважних ставок заробітної плати;
- сприяння зайнятості населення;
- задоволення інтересів суб'єктів ринку праці.

Пандемія коронавірусу лише посилила тенденції, що формуватимуть ринок праці вже у найближчі роки. Робота з великими базами даних та їх аналіз, «хмарні» технології, електронна комерція – є пріоритетами бізнесу на найближчі п'ять років в Україні. Існує підвищений інтерес до шифрування даних, штучного інтелекту та роботів, які до 2025 року будуть виконувати приблизно однаковий з людьми обсяг роботи.

У структурі попиту та пропозиції за даними Барометру ринку праці України [1] вже не перший рік до найбільш затребуваних сфер входить маркетинг, де активно шукають фахівців. Найактивнішими пошукачами маркетингових посад в 2020 році (21% від загальної кількості) залишаються молоді спеціалісти за спеціальністю «Маркетинг» та іншими. Динаміці резюме властива сезонність: наприклад, в січні відбувається зростання їх кількості, далі

активність поступово спадає до травневих свят, і традиційний відпускний спад, пік якого припадає на серпень місяць [1].

Для різних посадах в сфері маркетингу властива різна структура попиту і пропозиції. На момент 2016 року і до цього дня лідерами ринку по затребуваності визначаються інтернет-маркетологи, і частка вакансій значно перевищує частку резюме – 49% проти 23%. У порівнянні з 2015 роком попит і пропозиція зросли на 28% і 10% відповідно; для продажу реклами та маркетингових послуг частка вакансій більше, ніж резюме – 20% проти 7%. В останні роки попит і пропозиція на ринку праці в сфері маркетингу вирівнялися, що свідчить про єдність економічних інтересів.

Зворотна картина спостерігається серед маркетологів, PR-менеджерів, копірайтерів, директорів з маркетингу, де частка резюме значно перевищує частку вакансій. Здебільшого пояснюється це тим, що раніше ці посади були високооплачувані і затребуваними, в зв'язку з чим набули популярності. Зараз ринок наповнений фахівцями, а затребуваність скоротилася відповідно до структурних трансформацій попиту [2-3].

Регіональні особливості вакансій маркетологів такі, що більшість пропозицій припадає на Київ і область. Частка інших регіонів не перевищує 10%. Відмітним трендом є дигіталізація маркетингу і збільшення попиту на інтернет-маркетологів на відміну від PR-менеджерів і інших, більш традиційних маркетингових спеціальностей під впливом факторів економічної рецесії через пандемію і карантин та автоматизації. Аналіз вивільнення працівників в регіональному розрізі [1,3] у січні-лютому 2021 року в порівнянні з аналогічним періодом 2020 свідчить, що збільшення вивільнення працівників спостерігається в Вінницькому регіоні (більше 6,5 тис. осіб), Полтавському, Львівському, Кіровоградському, Дніпропетровському (на рівні 3,0-3,6).

На зовнішньому ринку праці маркетологи більш затребувані, ніж в Україні. За даними великобританського веб-сайту Glassdoor [3], які складаються за трьома параметрами: затребуваність на ринку, рівень зарплати



та задоволеність роботою в цій сфері - професія маркетолога займає лідируючі місця серед списку кращих професій. Наприклад, PR-менеджер в 2016 році займав шосте місце в списку, а в 2021 – дванадцяте, в той час як product-менеджер – восьме та третє місце серед списку кращих професій відповідно за роками. Ще один тренд ринку праці майбутнього в сфері маркетингу – постійне підвищення кваліфікації та перепідготовка – навчання впродовж усього життя. У кожних двох із п'яти підприємств очікують, що їхні працівники пройдуть ту чи іншу перепідготовку вже у найближчі півроку; майже усі – 94% – очікують, що їхні працівники оволодіють новими знаннями та навичками, навіть якщо й залишаться на тих самих посадах або здобули професійну освіту протягом останніх трьох років. Це значний стрибок порівняно з тим, що було лише пару років тому, – у 2019 році так вважали 67% роботодавців. Пришвидшення автоматизації та зростання кібер-ризиків підвищило інтерес роботодавців до таких нових спеціальностей в маркетингу, як фахівці з автоматизації процесів, маркетингової аналітики інформаційної безпеки, спеціалісти з інтернет-управління приладами. Крім того, щоденна цифровізація, перехід на дистанційну роботу та стрімкий розвиток електронної комерції визначають фаховий ринок праці маркетингу вже майже весь останній рік. 84% підприємствам довелося швидко запроваджувати цифрові технології та режим віддаленої роботи для своїх працівників в сфері маркетингу. Очікують, що близько 44% так і працюватимуть дистанційно, навіть коли вже можна буде стабільно повернутися назад до офісів.

Отже, визначені тенденції показують популярність професії маркетолога в Україні та стійку динаміку зростання попиту на її спеціалістів.

### **Список використаних джерел**

1. Барометр ринку праці України: головні тенденції 2021 року. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://eba.com.ua/barometr-rynku-pratsi-ukrayiny-golovni-tendentsiyi-2021-roku/>

2. Український ринок праці: імперативи та можливості змін : колективна монографія / за ред. І.Л. Петрової, В.В. Близнюк; ІЕП НАН України. Київ, 2018. 356 с. Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/306.pdf>
3. Marketing Salaries – Glassdoor. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://www-glassdoorfr.translate.google.com/Salaries/marketingsalarySRCH\\_KO0,9.htm?countryRedirect=true&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=nui,sc](https://www-glassdoorfr.translate.google.com/Salaries/marketingsalarySRCH_KO0,9.htm?countryRedirect=true&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=nui,sc)

**Шукліна В. В.**

*к.е.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

**Маслов Д. Т.**

*здобувач вищої освіти*

*Херсонський національний технічний університет*

## **РОЗВИТОК «SOFT SKILLS» СТУДЕНТА ЯК ЧИННИК ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МАЙБУТНЬОГО МАРКЕТОЛОГА**

Структурний аналіз змін на ринку праці показав, що безробітними в результаті пандемії Covid-19 стали сотні тисяч громадян України серед представників як інтелектуальної праці, так і найпростіших професій. За всіма професійними сферами у 2020–першому півріччя 2021 рр. відбулося підвищення кількості вакансій порівняно з 2019 р., крім адміністративного персоналу (на тому ж рівні) [1]. Що стосується пропозиції робочої сили, то підвищення відбулося серед випускників ЗВО та студентства в сфері продажів та транспорту. Упровадження цифрових технологій у бізнес-процеси супроводжується в Україні трансформацією процесу праці, зумовлює появу цифрових форм зайнятості, формує новий цифровий вид міграції робочої сили [1]. Зазначене призводить до зміни вимог роботодавців до освітнього та професійного рівня потенційних працівників. Актуальним завданням стає підготовка фахівців, професійні якості та компетенція яких задовольняли б нові потреби бізнесу та ринку праці. Аналіз уподобань роботодавців, наприклад, в сфері маркетингу щодо досвіду роботи свідчить, що більша їх частина (53%) потребують фахівців з мінімальним досвідом роботи 1-3 роки; 3% – більше 6 років; без досвіду роботи готові взяти 20% роботодавців. Разом з тим ситуація з пошукачами роботи є протилежною – мінімальний досвід має лише 11% кандидатів. Аналіз типів зайнятості показав, що майже всі роботодавці в сфері маркетингу (95%) шукають фахівців на повну зайнятість, їм відповідають до 76% кандидатів [2]. Більшість пошукачів роботи в сфері маркетингу в т.ч. молодих спеціалістів, мають аналітичні, організаційні та автономні

компетентності стосовно вміння користування комп'ютером, презентації результатів розрахунків, володіння англійською мовою.

За ключовими параметрами ринку праці та очікуваннями роботодавців й потенційних працівників в сфері маркетингу протягом 2020 року та початку 2021 не відбулося значних змін. У той же час, слід відмітити, що претенденти були активнішими, ніж роботодавці, які більше змінювали якісні вимоги до претендентів [3]. Застарілий дисбаланс між ринками праці та освіти, негативним наслідком якого є складнощі у випускників ЗВО спеціальності «Маркетинг» з отриманням першого місця роботи, загострює невідповідність деяких навичок, опанованих здобувачами вищої освіти під час навчання вимогам роботодавців. Сучасні умови непередбачуваного бізнесу вимагають від випускників ЗВО унікальної компетенції яка відповідала б цифровим технологіям та викликам конкуренції на ринку. Для такої професії як маркетолог наявність гнучких компетенцій стає перевагою на ринку праці та означає здатність до самостійного навчання, мережевої співпраці, вміння взаємодіяти зі штучним інтелектом, здатність до критичного мислення креативного характеру та інше, які стають критеріями та чинниками успішного працевлаштування. Мова йде про так звані гнучкі компетенції або м'які навички «soft skills», що набуваються в процесі життя і взаємодії з різними типами людей чи колективами, при вирішенні різних задач. Їм часто протиставляють поняття «hard skills» – «жорсткі навички» – знання і вміння, специфічні саме для професії маркетолога [4].

В сучасних умовах ведення бізнесу для роботодавця саме soft skills є одним з головних критеріїв для прийому на роботу [5]. Маркетолог не працює в поодиночці, результат його діяльності пов'язаний зі спілкуванням з колегами, клієнтами, партнерами, з захистом власної точки зору. Він повинен вміти домовлятися, аргументувати свою позицію і доносити її до інших колег. Крім того, гнучкі навички допомагають працювати з інформацією, визначати головну і впевнено почувати себе в професії. Інтерес до soft skills і потреба в

них стають все сильнішими, що пов'язують на ринку праці зі стрімким розвитком технологій, швидким застаріванням отриманих знань [6]. Тому в маркетинговій діяльності цінним стає не той працівник, який колись багато всього вивчив, а той, хто вмів швидко вчитися, ефективно пристосовуватися під нові умови і знаходити нестандартним мисленням креативні рішення, схвалювати їх в команді, прагнути взаєморозуміння між колегами. Сюди ж відносяться лідерські якості та емоційний інтелект – здатність розуміти чужі почуття і контролювати свої [2-3]. Ранні можливості розвивати базові навички, які допоможуть міркувати, творчо мислити, аналізувати дані та спільно працювати в майбутньому формуються з самого дитинства, продовжується їх розвиток в умовах поза університетських програм – найважливіша частина навчання, що забезпечує набуття академічних, соціально-емоційних та трудових навичок для успішного працевлаштування в сфері маркетингу. Студенти повинні мати можливість розвивати уміння, навички та знання для розуміння та участі у глобально пов'язаному світі маркетингового середовища професійної діяльності [5].

Пропонувати і впроваджувати зміни на підприємстві – це стрес, а коли їх багато, здатність справлятися з ними і зберігати працездатність особливо важлива для маркетолога. Побудова кар'єри та довготривала робота в колективі вимагає від фахівця сфери маркетингу високої стресостійкості щоб добре виконувати свою роботу [4]. Спеціальність розвивається і для маркетолога пріоритетними стають вміння бачити особливе в простих речах, здатність зацікавлювати людей, можливість генерувати креативні ідеї. Професії в сфері маркетингу потребують розуміння споживача, можливостей бачити світ його очима і прогнозувати потреби до їх виникнення. Разом з тим, важливим є вміння ефективно організувати свою роботу і грамотно розпоряджатися часом [4,6].

Отже, в умовах швидкого виникнення нових запитів на компетенції в маркетингу гнучкими навичками повинен володіти кожен спеціаліст будь-

якого рівня професіоналізму щоб швидко освоювати нове і корисне, що з'являється в професії маркетолога та бути ефективним працівником. Гнучкі навички важливі, проте сам їх набір і співвідношення soft skills і hard skills залежать від підприємства та від маркетингової спеціальності. Для успішного працевлаштування в майбутньому, вже з етапу відбору претендентів на вакансію, студентам необхідно протягом навчання в ЗВО формувати та розвивати гнучкі навички. В професії маркетолога їх багато, причому серед них є такі, які не пов'язані між собою, всі умовно вітчизняними науковцями [1,5-6] розділені на групи: комунікативні навички, навички самоорганізації, креативні навички, стресостійкість, уміння працювати з інформацією. Кожний здобувач вищої освіти по своєму унікальний і має певний набір власних особливостей які вирізняють його з поміж інших в житті, навчанні та професії. Тому набуття soft skills відбувається у кожного по-різному під час навчання чи самого робочого процесу, але завжди відчувається більш ефективною взаємодією з колективом і більш продуктивним виконанням поставлених задач.

### **Список використаних джерел**

1. Аксьонова І.В. Структурно-динамічний аналіз ринку праці України: виклики сьогодення. Економіка та суспільство. Випуск 25. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-20>. Електронний ресурс. Режим доступу: <file:///C:/Users/1/Downloads/248-Текст%20статті-236-1-10-20210506.pdf>
2. Пандемічний 2020-й. Підсумки року на ринку праці України. Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <https://grc.ua/article/28012>.
3. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування: Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2015. №2. С. 162-167.

4. Як пандемія COVID-19 змінила ринок праці в Україні. Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html>.
5. Зуб М.Я., Вергелес І.В. Коронавірус як чинник формування нового ринку праці в регіонах України. Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <https://www.ndifp.com/1579/>
6. Освіта, перспективи зайнятості та стійкість ринків праці : збірник тез міжнар. наук.-практ. конф.17.12.2020. ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К.: НАНУ. 2021.124 с. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ief.org.ua/docs/scc/18.pdf>

***Shutenko T.***

*PhD, docent, docent Department of Logistics System and Projects  
Management, Odesa National Maritime University,  
Odesa, Ukraine*

## **THE ROLE OF INVENTORY SIMULATION MODELS FOR SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT**

Merchants, manufacturers, consumers have an important interest in how goods move through supply chain distribution systems. It matters considerably how consistently good orders arrive on time and how complete each order is. Inventory management is a fundamental part of supply chain management. Through effective inventory management, companies can prevent high levels of inventory and support a good customer service level. With the increased digitalization of the supply chain, inventory simulation models have become an important research area. Different types of mathematical models and modeling techniques can be used for digital designing, managing, and analyzing supply chain processes [1].

Descriptive models are essential in many types of digital supply chain modeling problems. Descriptive models include:

- Forecasting models that predict demand.
- Cost relationships models that describe how direct and indirect costs vary as functions of cost drivers.
- Simulation models that describe how all or parts of the company's supply chain will operate over time as a function of parameters and policy [2].

The main outgoing parameters of simulation modeling of the inventory management system include:

### 1. Inventory accuracy indicator.

Inventory accuracy compares the items that are in stock. Errors in inventory tracking led to unnecessary orders, added costs, more stock-outs, and reduced customer satisfaction.

### 2. On-time delivery indicator.



An on-time delivery happens when an order reaches the recipient on schedule, and this is increasingly important to have digital twins of delivery systems.

3. Average days late.

Having visibility into how many days a product spends in warehouse and on the road helps understand inefficiencies and areas to improve upon. Accurate data flows and the reliable processing of that data can improve delivery process and help ensure the timely flow of goods.

4. Order accuracy indicator.

Fulfilling every piece of an order also is critical for suppliers and manufacturers. Orders that are not delivered in full can contribute to partner stock-outs and result in hefty fines. Everything from accurate inventory and order data to sufficient staffing schedules is critical for managers looking to improve order accuracy and company reputation as a reliable business partner.

5. Perfect order rate.

The simulation models in the digital inventory management system make the possible to achieve a perfect order rate. This indicator measures the number of orders that ship without incident, which could include an imperfect order, damaged goods, or delayed shipping. Perfect order rate is important indicator of an extremely efficient business development with very demanding customers.

So, supply chain modeling requires further development of the integration of modeling methods and practices in the business process digitalization.

### **References**

1. Marcikic, Aleksandra & Radovanov, Boris. (2009). Simulation in inventory management. Perspectives of Innovations, Economics and Business. 3. 10.15208/pieb.2009.68.

2. Qingqi Long, Wenyu Zhang. An integrated framework for agent-based inventory–production–transportation modeling and distributed simulation of supply chains, Information Sciences, Volume 277, 2014, pages 567-581, ISSN 0020-0255.

<https://doi.org/10.1016/j.ins.2014.02.147>.

### АЛФАВІТНИЙ ПОКАЗЧИК:

Ажаман І.А.	56-59 196-199	Мартиненко В.Ф.	135-140
Аждаров Р.М.	153-156	Махортов Ю.О.	141-143
Alekseenko E. S	67-70	Мельник О.І.	22-25
Alekseyenko L	12-16	Мельничук О.І.	144-148
Алексєєнко М. Д.	8-11	Нагорний І.С.	227-232
Андрійович М. О.	48-49	Найдьонова М.І.	233-238
Ата Махмут Есат	217-220	Ovetska O. V.	149-152
Balaziuk O.Yu.	17-21	Oveskiy S. O.	149-152
Баришевська І.В.	22-25	Олійник Н.М.	153-156
Бахчиванжи Л.А.	87-89	Педько І.А.	123-125
Бедрій Д.І.	26-30	Петренко Е.А.	71-75
Білега О.В.	31-35	Петрищенко Н.А.	157-160
Білоконь А.І.	36-42	Петрова В.О.	239-242
Бобошко А.Т.	255-258	Плетинюк М. В.	161-164
Буячок Д.В.	43-47	Поваляєва В.С.	165-169
Волкова С.А.	60-61	Posternak A.S.	170-175
Галюк І.Б.	48-49	Posternak I. M.	170-175
Глинська А.Є.	50-55	Posternak S. A.	170-175
Голубенко Є. Г.	56-59	Пристаплюк Б.О.	31-35
Грибков Д.Ю.	250-254	Пуціна Н.В.	176-180
Гронська М.В.	56-59 165-169	Савченко Т.В.	181-184
Діденко К.Є.	60-61	Сахацький М.М.	82-86
Дідур Г.І.	141-143	Сахацький М.П.	185-189
Долішня Т.І.	219-221	Сахацькій П.М.	185-189
Євтушок О.В.	87-89	Семко І.Б.	26-30
Жидков О.І	196-199	Сидор Г.В.	43-47
Жмай А.В.	62-81	Sysoieva I.M.	17-21
Запша Г.М	82-86	Сніговський В.О.	190-192
Значек Р.Р.	87-89	Станьковська І.М.	193-195
Зубар І.В.	90-94	Стенгач О. В	196-199
Karavayeva T.	67-70	Стешенко О.Д	200-203
Каюха Є.В.	181-184	Телічко Н.О	141-143

Касянов П	247-249	Трояненко П.А.	157-160
Козловська С.Г.	95-97	Tulai O.	12-16
Колісніченко Н.М.	98-101	Ульченко Ю.С.	204-209
Коцюба Т.В.	36-42	Унтілов А.О.	157-160
Kravchenko S.A.	102-110	Филатова М.А.	76-81
Крамський С.О.	111-117	Хіля А.В.	210-213
Кривчиков В. М	185-189	Хмарюк П.А	214-218
Кузнецова Т.В.	118-122	Худа В.І.	219-221
Левицький Д.В.	123-125	Худавердієва В.А.	222-238
Левіна-Костюк М.О.	144-148	Чаплінська А. О.	90-94
Легенька І.О.	95-97	Чернявська І.М.	239-242
Лі Вей	82-86	Чибисов В.	247-249
Лівінський А.І.	144-148	Ширяєва Н.Ю.	243-249
Макаренко С.М.	153-156	Шукліна В.В.	250-263
Македон В.В.	126-130	Shutenko Tetyana	264-265
Маслов Д.Т.	259-263	Яник Я. О.	50-55
Malik L.N.	107-110 131-134		