



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА
АРХІТЕКТУРИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІФВЕРСИТЕТ ІМ.
І.І.МЕЧНИКОВА
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ГРОДНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЯНКИ
КУПАЛА (РЕСПУБЛІКА БІЛОРУСЬ)
NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH
(MOLDOVA)**

**V Міжнародна науково-практична
конференція
*«Економіка та управління: стан та перспективи
розвитку»***

МАТЕРІАЛИ

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

14-15 травня 2020 р.

*Одеська державна академія будівництва та архітектури,
кафедра менеджменту та маркетингу,*

м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4

Одеса – ОДАБА – 2020

ОРГАНІЗАТОРИ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА
АРХІТЕКТУРИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІФВЕРСИТЕТ ІМ.
І.І.МЕЧНИКОВА
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ГРОДНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЯНКИ
КУПАЛА (РЕСПУБЛІКА БІЛОРУСЬ)
NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH (MOLDOVA)

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

Редакційна колегія:
Ажаман І. А., д.е.н., доц.;
Рибак А. І., д.т.н., проф., академік.

Технічний редактор та відповідальна за випуск:
Колодинський С. Б., д.е.н., професор

Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку:
Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції фахівців,
магістрантів, аспірантів та науковців. – Одеса: ОДАБА. – 2020. – 195 с.

У збірнику наведені матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців «Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку». Матеріали призначено для студентів, викладачів, наукових працівників та фахівців у галузі економіки та управління.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради ОДАБА № ___ від ____
_____ 2020.

ЗМІСТ

Секція 1. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ширяєва Н. Ю.

ВЫСТАВОЧНЫЙ ЭКСПОРТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ 6

Богданов С.Г., Безверхнюк Т. М.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В УКРАЇНІ..... 9

Миронова М.І.

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ДЕРЕГУЛЯЦІЇ ТА РЕРЕГУЛЯЦІЇ..... 13

Свидрук. І. І.,

АКТУАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ..... 18

Секція 2. РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Стадніков В.В., Колосюк А. А., Стаднікова Н. В.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ РЕГІОНАЛЬНОЇ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ МІСТОБУДІВНОГО КАДАСТРУ..... 24

Колодинський С.Б., Єжов М.Б.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ УРБАНІЗОВАНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ..... 30

Секція 3. МЕНЕДЖМЕНТ

Білега О.В., Приступлюк Б.О.

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 36

Крамський С. О., Буркова А. О.

ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ХАБУ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ..... 41

Балдук П.Г., Лазарева Д. В., Балдук Г.П.

РОБОЧІ АСПЕКТИ ВІМ-МЕНЕДЖМЕНТУ..... 46

Шпак В.

СПОСОБИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ..... 48

Мытря О.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 54

Секція 4. БІЗНЕС ТА КОНКУРЕНЦІЯ

Бойко В. А.

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ НОВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ И ПРОЕКТАМИ В БИЗНЕСЕ..... 61

Мироненко М.А., Грінченко Г.С.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ 66

ГАЗОПОСТАЧАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ.....	
<i>Стоянов А.</i>	
КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА.....	71
<i>Тюрин В.</i>	
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БИЗНЕСЕ.....	77
<i>Скалозуб С.</i>	
ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА В БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ.....	81
<u>Секція 5. МАРКЕТИНГ.ЛОГІСТИКА</u>	
<i>Сахацький М. П., Запша Г.М., Сахацький М.М.</i>	
РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ В БУДІВНИЦТВІ.....	84
<i>Сергиенко В.В.</i>	
МАРКЕТИНГОВИ КОММУНИКАЦІЇ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕННЯ.....	89
<i>Даньків А.В.</i>	
ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	98
<i>Бошков И.</i>	
ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ ПУТЕМ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT-АНАЛИЗА.....	103
<u>Секція 6.БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І АУДИТ</u>	
<i>Бабій О.Н., Колодинский С. Б.</i>	
ОЦЕНКА УРОВНЯ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	112
<u>Секція 7. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ</u>	
<i>Захарченко О.В., Кришталь І. Г.</i>	
ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ ІЗ ВИГОТОВЛЕННЯ КЕРАМОБЕТОНИХ ВИРОБІВ.....	117
<i>Ширяєва Н. Ю., Кібук А. М.</i>	
СОЦІАЛЬНО - ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ.....	122
<i>Бабій О.М., Колодинський С.Б., Дубницький В.І.</i>	
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ	126
<i>Колодинський С.Б., Гарас О.М., Гарас І.О.</i>	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....	137
<u>Секція 8. ФІНАНСИ ТА ІНВЕСТИЦІЇ</u>	
<i>Заїчко І. В.</i>	
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСУВАННЯ ВЗАЄМОВПЛИВІВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТА БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИК.....	141

**Секція 9. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Клепанчук О.Ю., Коцупей В.М. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	145
Мараховський В.Ю., Ажаман І.А., Гронська М.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	149
Цуканов А. Ю., Толмачева А. С. МЕХАНІЗМИ СВОЙСТВ ПРОЕКТА В GERT – СЕТЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПЛАТФОРМЫ ANYLOGIC 7.1.....	155
Дубницький В. І., Науменко Н. Ю. МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	159
<u>Секція 10. СТРАТЕГІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ГАЛУЗЕЙ, КОМПЛЕКСІВ</u>	
Колодинський С.Б., Агеєнко А.С. ПРОЕКТ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТЕСТУВАННЯ В ПРОЕКТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	166
Бригадир Д.И. ПРИЧИНЫ ВЗЛЕТА И ПАДЕНИЯ СЕРГЕЯ ПОЛОНСКОГО В СТРОИТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ.....	171
Колодинський С.Б., Лапіна О.І. ОСОБЛИВОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	181
Стерхова М.О. ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	187
Крамской С.А., Захарченко О.В., Кудлай И.В., ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА.....	196
Дубницький В.І., Нефедова О.Г. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	203
Молчанова Ю.В., Агеєнко А.С. ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПРОДАЖ – ІНСТРУМЕНТ ВСТАНОВЛЕННЯ ТРИВАЛИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ КОМПАНІЇ.....	205
Телічко Н.А., Махортов Ю.О., УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	210
Федулова С.О. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВОДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	215

Секція 1. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ширяєва Н. Ю.

к.т.н., доцент

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
Одесса, Украина*

ВЫСТАВОЧНЫЙ ЭКСПОРТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В тезисах предложены дополнительные возможности увеличения экономической эффективности предприятий - производителей строительных материалов, оборудования и ресурсосберегающих технологий в строительной отрасли за счет их активного участия в национальной и международной выставочной деятельности.

Ключевые слова: инновации, менеджмент, строительная отрасль, трансдисциплинарные исследования, эффективность.

Глобализация инновационного прогресса расширяет структуру делового сообщества, в котором активно принимают участие и банковские учреждения с их высоким уровнем конкуренции между собой; создает объективные перспективы сотрудничества банковских учреждений на рынке материалов, оборудования и ресурсосберегающих технологий в строительной отрасли в сфере внешнеэкономической деятельности. Научные исследования факторов, определяющих степень эффективности деятельности на рынке материалов, оборудования и ресурсосберегающих технологий в строительной отрасли, являются актуальными.

Банковские консультации стейкхолдеров строительной отрасли включают вопросы регламентации внешнеэкономической деятельности по проведению валютных операций строительными компаниями; предварительная проверка внешнеэкономических договоров.

Банкам предлагается активизация их сотрудничества с предприятиями - производителями строительных материалов, оборудования и

ресурсосберегаючих технологій, в том числі в сфері кредитування для участя останніх в міжнародних виставках - ярмарках, котрі орієнтовані на експорт - імпорту матеріалів, обладнання і ресурсосберегаючих технологій.

Серед них, наприклад, виставки ТехІнноПром (Мінськ, Республіка Білорусь), ЕХРО (Дубай, Арабські Об'єднані Емірати), ТІF-HELEXPO (Салоніки, Греція), ІТ Дніпро Conference (Дніпро, Україна); Машпром (Київ, Україна), Міжнародний промисловий форум (Київ, Україна), Євроіндекс (Київ, Україна), Global Exhibition on Services (Делі, Індія), Дортехекспо (Київ, Україна), Лак і Краска Ехро UA і др.

Розрахунок можливості реалізації експортного потенціалу в своїй країні (виставки також відвідають іноземці) і можливості участя в міжнародних виставках вітчизняних підприємств наведено на прикладі будівельного підприємства Експострой (Україна).

Допустимо, що підприємство Експострой в 2020 році запланувало участя в двох міжнародних виставках в Global Exhibition on Services (Індія, Делі) і ЕХРО (Об'єднані Арабські Емірати, Дубай); в одній національній Євроіндекс (Україна, Київ.); в одній обласній міжгалузевій Будівництво і Архітектура (Україна, Одеса).

Загальні рейтинги складають $R_1 = 0,04$; $R_2 = 0,02$; $R_3 = 0,006$; $R_4 = 0,002$.

Відсоток підприємством Експострой кожного типу виставок: міжнародних $d_1 = \frac{1+1}{4} \cdot 100\% = 50\%$; національних $d_2 = \frac{1}{1} \cdot 100\% = 100\%$; обласних $d_3 = \frac{1}{1} \cdot 100\% = 100\%$. Таким чином, прогнозний показник інтенсивності реалізації експортного потенціалу підприємством Експострой в 2020 році в батьківській країні складе:

$$P.Э.П. = \frac{(0,04 + 0,02) \cdot 50 + 0,006 \cdot 100 + 0,002 \cdot 100}{4} = 0,95 \quad (1)$$

Далі оцінюються показники реалізації зовнішньоекономічного потенціалу підприємства на зарубіжних виставках, котрі розраховують

через обобщение показателей годовых результатов предприятий - производителей строительных материалов, оборудования и ресурсосберегающих технологий, в том числе по количеству и общей сумме контрактов, заключенных на протяжении года на выставках; средней стоимости одного контракта; средней продолжительности контрактов поставки продукции заказчику; доли контрактов, заключенных на той или иной выставке, в общем объеме контрактов за год.

Экономическая эффективность выставочной деятельности рассчитывается соотношением результатов как суммы всех вложенных на выставках контрактов на протяжении года к затратам предприятия на выставочную деятельность в течение года как полученный размер дохода (прибыли) на единицу затрат.

На примере предприятия Экспострой, для 26 видов экспонированной строительной продукции (всего предприятие производит 146 видов строительной продукции).

Фактический потенциал демонстрации продукции предприятия низкий и составляет $i = (26 : 146) \cdot 100\% = 18\%$.

По приведенным выше планам предприятия Экспострой по участию в зарубежных выставках в 2020 году, спрогнозирован годовой экономический эффект: сумма контрактов за год 125 тыс. усл. ед., сумма затрат за год на изготовление выставочных образцов 55 усл. ед., затраты на их логистику 12 усл.ед., сумма затрат на монтаж образца 3 усл.ед., текущие затраты на обслуживание образца на выставке 5 усл.ед.

Таким образом, экономическая эффективность выставочной деятельности как прибыль на *единицу* вложенных денег составит $\frac{125000}{75} = 1667,5$ усл. ед.

*Богданов Станіслав Геннадійович,
аспірант кафедри проектного менеджменту,
Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*
*Безверхнюк Тетяна Миколаївна,
д.держ.упр., професор, завідувач кафедри проектного менеджменту,
Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Реалізація завдань стратегії реформування системи медичної реабілітації в Україні – це інтегрована сукупність різноманітних медичних, правових, технологічних, соціальних, інвестиційних, просвітницьких, інфраструктурних та інших проектів. Проектне управління є одним із найбільш результативних підходів до реалізації реформи та обумовлює формування нових механізмів публічного управління, насамперед стратегічного проектування, що передбачає моделювання бажаної поведінки об'єкту управління та прогнозування наслідків управлінських рішень.

Стратегічне проектування – це управлінська технологія, котра реалізується через стратегічне управління портфелем проектів, структура якого обумовлена Дорожньою картою досягнення цілей Стратегії розвитку системи медичної реабілітації.

Сучасне управління портфелями орієнтоване на формування портфеля проектів на основі цінностей [4]. Головною концепцією ціннісного підходу є формування портфеля проектів з максимальною доданою цінністю. Такий підхід передбачає забезпечення перегляду проектів і програм, що входять до портфеля, з метою встановлення пріоритетів відповідно до суспільних цінностей. Основне завдання планування портфеля полягає в тому, щоб здійснювати управління разом з постійним розвитком стратегічно важливих цінностей.

Стратегічні цілі розвитку системи медичної реабілітації в Україні та портфель проектних ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають одне на одного. Під час формування портфеля необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей розвитку системи медичної реабілітації та процедуру відбору елементів портфеля у просторі заданих критеріїв. До портфеля проектів повинні потрапити лише ті проекти, які приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсним обмеженням і відповідають стратегічним цілям.

При цьому дуже важливо, формуючи портфель, поєднати фінансову ефективність і стратегічну перспективу розвитку [3]. Наприклад, не дуже вигідний з точки зору фінансів проект з упровадження нової реабілітаційної послуги може в масштабі реабілітаційного центру забезпечити стійке зростання його цінності надалі.

Стратегічне управління портфелем проектів – це безперервний процес створення та оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії і дозволяють оцінити ефективність стратегії у створенні цінності [1].

Для того, щоб портфель проектів створював нові цінності, організації необхідно розпізнати, чого очікують стейкхолдери проекту і в чому полягають передбачувані істотні цінності, провести їх кількісну оцінку, потім об'єднати досвід, інформацію, дані та інші ресурси, які є у розпорядженні організації, щоб створити та одержати заплановану цінність. Для цілісного уявлення сутності методики формування ціннісно-орієнтованого портфеля проектів Молокановою В. запропоновано алгоритм у вигляді блок-схеми [2], що складається з шести етапів.

Відбір проектів у стратегічний портфель передбачає наступне:

1. Визначення оптимальної та прийнятної кількості проектів в портфелі.
2. Забезпечення відповідності проектів стратегічним планам.

Таким чином, організація адекватної системи стратегічного управління портфелем проектів розвитку системи медичної реабілітації створює ряд суттєвих переваг:

- виконання потенційних проектів щодо їх цінності та переваг для зацікавлених сторін у відповідності до актуальних стратегічних цілей;
- визначення оптимальної або прийнятної кількості проектів в портфелі;
- забезпечення відповідності проектів стратегічним планам;
- забезпечення збалансованості різних типів проектів за цілями та перевагами, забезпечення збалансованості можливостей, переваг та ризиків.

Процеси стратегічного управління портфелем проектів можуть бути зведені до двох головних категорій:

- моніторинг та контроль всього портфелю. Цей процес необхідний, щоб підтвердити, що виконання проектів відповідає стратегічній цілі розвитку системи медичної реабілітації, забезпечує ефективне використання ресурсів та інвестицій;

- оцінка стратегічних змін, прийняття відповідних рішень. Під час життєвого циклу портфелю відбуваються постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища системи медичної реабілітації. Ці зміни суттєво впливають на визначенні критерії успіху та директивні показники портфелю. Наприклад, зміна вищого керівництва може викликати установку нових стратегічних цілей, зміна поточної ринкової ситуації може вплинути на вартість та терміни виходу результатів проектів портфелю. Відповідно, стратегічні цілі, пріоритети, повинні переглядатись на постійній основі. Портфель має бути заново переглянутий та збалансований.

Сьогодні в Україні стратегічне планування розвитку медичної реабілітації вже отримало належну оцінку, керівники визнають важливу роль професійного управління програмами/портфелями, починаючи з визначення стратегії розвитку сфери реабілітації та закінчуючи реалізацією окремих проектів.

Проте, розповсюдженою помилкою є те, що багато хто не звертає уваги на чітку відповідність портфеля проектів стратегії розвитку.

Створення міцних зв'язків між стратегією та безліччю проектів дозволяє отримати від них максимум цінності і домогтися оптимальної концентрації уваги на перетворенні стратегії в життя. Але найчастіше зв'язки між стратегією та проектами виявляються самими слабкими місцями в системі державного управління медичною реабілітацією в Україні.

Список використаних джерел:

1. Молоканова В. М. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів / В. М. Молоканова // Управління розвитком складних систем. – 2011. – Вип. 7. – С. 44–47.
2. Молоканова В.М. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій / В. М. Молоканова, Г. К. Дьомін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Д. : ПДАБА, 2013. – № 5. – С. 57–64.
3. Рач В. А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В. А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / за ред. В. А. Рача. – 2000. – № 1. – С. 7–9.
4. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009.– 173 с.

*Миронова М.І., кандидат економічних наук
Середня загальноосвітня школа № 90 міста Львова*

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ДЕРЕГУЛЯЦІЇ ТА РЕРЕГУЛЯЦІЇ

В економічній теорії поняття «інтенсифікація» використовується по відношенню і до національної економіки, і до конкретного виробництва, в обох випадках мається на увазі зростання, яке досягається за рахунок якісного перетворення факторів виробництва. Інтенсифікація – це процес розвитку суспільного виробництва, який ґрунтується на застосуванні дедалі більш ефективних технологій, засобів і предметів праці і більш досконалих форм його організації [1, с. 152].

Для наукового аналізу впливу інтенсифікації на ефективність функціонування та розвитку виробничих систем необхідно розглянути вплив двох груп факторів. Перша група факторів формує початковий рівень ефективності, тому їх можна назвати факторами формування початкового, вихідного рівня ефективності. Друга група факторів змінює початковий рівень ефективності: збільшує його, коли впливає позитивно, або зменшує, коли впливає негативно. Це фактори зміни вихідного рівня ефективності. Для розв'язання цілей і завдань нашого аналізу факторами формування початкового рівня ефективності вважатимемо всі ті фактори, які узагальнено можна представити одним фактором – інтенсифікацією (чи оберненим до неї процесом – детенсифікацією, інтенсифікацією зі знаком « \rightarrow », мінус-інтенсифікацією, негативною інтенсифікацією).

Позитивна інтенсифікація і негативна інтенсифікація – це не лише протилежні один відносно одного економічні процеси і фактори, а й інтегративні фактори, що синтезують у собі велику групу факторів, з одного боку, негативного, а, з іншого, – позитивного впливу на ефективність функціонування виробничих систем. Якщо окреслену проблему детальніше проаналізувати, то можна виокремити три типи інтенсифікації: позитивну,

нейтральну і негативну.

Одним з головних факторів формування економічної ефективності є інтенсифікація (в нашому випадку – позитивна інтенсифікація, плюс-інтенсифікація). Однак навіть за незмінного рівня інтенсифікації економічна ефективність функціонування тих чи інших економічних систем може змінюватися як в позитивному, так і в негативному напрямках. Факторів зміни економічної ефективності є надзвичайно багато. Серед них – як дерегуляція і ререгуляція. Дерегуляція економічних, в тому числі виробничих систем, може впливати на інтенсифікаційну ефективність: позитивно, нейтрально або негативно залежно від ринкового періоду.

Аналіз практики дерегуляції виробничих систем в економіці України та інших постсоціалістичних країн дає підстави стверджувати, що в короткотривалому ринковому періоді дерегуляція переважно позитивно впливає на економічну ефективність функціонування тих чи інших виробничих систем. Це пояснюється тим, що в цьому ринковому періоді до дерегуляції вдаються лише тоді, коли початковий рівень регуляції є відносно високим (відносно високим він є як в економічно розвинених державах, так і в економіці України; виняток можуть становити лише країни так званого чистого капіталізму, до яких належать держави, економіка яких дуже слабо регулюється з боку держави), а тому навіть незначна дерегуляція спроможна привести до позитивних економічних результатів (в протилежному разі, коли рівень регуляції незначний, жодної особливої потреби в дерегуляції немає).

Однією з головних функцій держави стає створення такого інформаційного простору, який унеможливує спотворення актуальної ринкової інформації, що надходить до суб'єктів господарювання, зменшує невизначеність їх поведінки завдяки зниженню ризиків, запровадженню обов'язкових правил і вимог, що обмежують неналежне виконання домовленостей між учасниками ринку та узгоджують їх зусилля, спрямовані на досягнення взаємовигідного результату. В інституційному середовищі держава

забезпечує регулювання, переміщення, перерозподіл та координацію фінансових, матеріальних та інформаційних потоків в економіці, що у кінцевому підсумку дає змогу всім господарюючим суб'єктам ефективно використовувати обмежені економічні ресурси. Інституціональна організація може виникати як реакція на трансакційні витрати з метою мінімізації їх негативного впливу на результат, який отримують учасники інститутів. За рахунок професіоналізації та спеціалізації інститути зменшують трансакційні витрати, трансформуючи їх у доходи. Між інститутами виникає конкуренція, метою якої є захопити економічно вигідні ніші у певній сфері діяльності. Конкуренція призводить до зростання трансакційних витрат як для самого інституту, так і для суспільства загалом. Як наслідок зростають конфлікти як усередині самого інституту, так і між різними інститутами (які працюють у подібних сферах діяльності). Усе це врешті-решт, вимагає обов'язкового втручання держави у вирішення інституційних суперечностей [3; 4].

Не заглиблюючись в аналіз цієї проблеми, відзначимо, що вплив держави, її політики і, особливо, практики регуляції, на ефективність функціонування та розвитку виробничих систем не є однозначним. Це лише представники монетарної економічної концепції (монетарного варіанта макроекономічної теорії) [2] вважають, що регуляція впливає на ефективність функціонування виробничих систем лише негативно. Така точка зору зумовлена тим, що вони порівнюють виробничі системи з надмірною регуляцією і системи суто конкурентні, які розвиваються та функціонують за майже цілковитої відсутності будь-якого регуляційного впливу з боку держави (якщо, звичайно, не враховувати монетарну політику держави й особливості податкової системи). Такий аналіз вони здійснюють, як правило, абстрактно, поза контекстом конкретного ринкового періоду, що свідчить про невисоку культуру наукового пошуку.

Сучасна наука розрізняє, принаймні, три типи наукового аналізу, якщо його оцінювати з позицій його культури:

1) елементарний науковий аналіз, який має справу переважно з емпіричним матеріалом і за характером є предметоцентричним – він нічого не аналізує поза межами певного матеріалу чи предмета і розглядає його поза тією чи іншою системою існування;

2) високий (вищий) науковий аналіз, що, на відміну від елементарного, має справу зі значними теоретичними узагальненнями і за характером є не предметоцентричним, а системним; його основна мета полягає в тому, щоб вивчити предмет з боку тих його властивостей, яких він набуває в певних формах свого існування. Високий науковий аналіз є вищим за загальною культурою: своєю основною метою він ставить відшукати ту загальну формулу, яка описує і в яку включені різні властивості предмета дослідження;

3) гіпервисокий науковий аналіз, який за культурою значно перевищує як елементарний, так і високий. Його особливість полягає в тому, що він у певному відношенні синтезує в собі як елементарний, так і високий науковий аналіз.

Підсумовуючи, виокремимо в цілісному науковому пізнанні дві лінії дослідження: перша – це рух від синкретичного (невіддиференційованого) конкретного до абстрактного (суттєвого абстрактного, певної загальної формули); друга – рух у протилежному напрямі, від суттєвого абстрактного (загальної формули) до конкретного (реального, але вже віддиференційованого, такого, що відображає специфічність будь-якої з його сторін).

На наш погляд, становлення і розвиток економічної теорії (політичної економії) економічних систем можливі лише за умови високої культури наукового аналізу, рівень якої визначається в основному високою культурою методології дослідження. Не може бути висококультурним наукове дослідження, яке базується на примітивній методологічній основі. Рівень методології дослідження і рівень самого дослідження повинні бути певним чином узгоджені: не може бути висококультурним дослідження, яке базується на елементарній методології (ідеях предметоцентризму, емпіризму,

формалізму). Висококультурним може бути лише те дослідження, в основу якого покладена практична методологія або системна методологія.

Література

1. Андреев В. А. Интенсификация общественного производства в свете институциональной теории / В. А. Андреев, К. В. Павлов // Общество и экономика. – 2006. – № 6. – С. 152-162.
2. Башнянин Г. І. Про періодичну матрицю економічних систем / Г. І. Башнянин. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2003. – 115 с.
3. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми / В. О. Літвінова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2 (26) . – С. 43-45.
4. Selznick Ph. Institutionalism «Old» and «New» / Ph. Selznick // Administrative Science Journal. – 1996. – No. 2 (41). – P. 270-278.

*Свидрук. І. І.,
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет*

АКТУАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

У науковому середовищі до сьогодні питання ваги впливу певних факторів на рівень інноваційного оновлення економіки знань залишаються відкритими. На наше переконання, системна ефективність креативного управління вітчизняним господарським комплексом полягає у взаємоузгодженні управлінських впливів щодо розрізнених компонент економічної системи та елементів її наукової інфраструктури.

На жаль, сьогодні лише окремі університети володіють достатнім науковим та креативним потенціалом для створення наукових та інноваційних розробок світового рівня. Серед основних перешкод для ефективної розбудови університетських наукових комплексів слід відмітити високе педагогічне навантаження професорсько-викладацького складу, недостатню технічну оснащеність наукових та дослідницьких лабораторій, складність доступу до наукової інформації.

Повномасштабна інтеграція академічної та університетської науки потребує створення й розбудови спільних науково-навчальних об'єднань. Ще у 2016 р. в Україні з метою прискорення інтегративних процесів, спираючись на досвід провідних закордонних університетів, започатковано створення системи дослідницьких університетів, яка на сьогодні об'єднує 14 таких закладів. Головною умовою отримання статусу дослідницького з відповідним збільшенням державного фінансування є впровадження інноваційних технологій та органічне поєднання навчальних програм і наукових досліджень [1].

Технологічний сплеск та прискорення темпів імплементації наукового знання у господарські процеси зумовлюють оновлення ефективних механізмів управління вітчизняним інтелектуальним надбанням та їх узгодження з політикою ЄС у сфері охоронних прав.

Аналіз розподілу патентної активності показує, що 70,8% поданих заявок припадає на знаки для товарів і послуг (20,2% з них подано за Мадридською системою), 17,1% становлять заявки на корисні моделі, 7,6% – на винаходи, 4,5 % – на промислові зразки. Кількість поданих заявок на корисні моделі у 2019 р. зменшилася на 4,7% порівняно з 2018 р., що спричинено зменшенням активності вітчизняних заявників. Частка іноземних заявників в загальній кількості заявок на корисні моделі стабільно залишається незначною (0,9% у 2018 р., 1,5% у 2019 р.), однак у звітному році їх надійшло на 54% більше, ніж у попередньому. Найбільша кількість як вітчизняних, так і іноземних заявок стосувалися напрямів медичної техніки (відповідно 11,2% та 11,4%), аналізу біологічних матеріалів (10,3% та 10,4%), вимірювальних систем (6,7% та 6,8%), лікарських препаратів (6,5% та 6,6%), харчової хімії (6,2% та 6,3%). У 2019 році активність подання заявок на винаходи незначно зменшилась у порівнянні з попереднім роком (табл. 1). Серед вітчизняних заявників 52,5% подано юридичними особами, 47,5 % – фізичними.

Таблиця 1.

Динаміка подання заявок на винаходи у 2015-2019 рр. (за даними [3])

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2018, %	2019/ 2015, %
Усього	5418	4814	4499	4094	4048	98,9	74,7
Національна процедура	3132	2675	2506	2422	2493	102,9	79,6
від вітчизняних заявників	2855	2455	2271	2231	2279	102,2	79,8
у т.ч. юридичних осіб	1597	1335	1128	1207	1197	99,2	75,0
від іноземних заявників	277	220	235	191	214	112,0	77,3
За процедурою РСТ	2286	2139	1993	1672	1555	93,0	68,0
у т.ч. від вітчизняних заявників	3	2	2	1	4	Не інформативно	

В середовищі української наукової спільноти більшість заявок на винаходи і корисні моделі у 2019 р. подано закладами освіти (4561, що складає 63,8% від загальної кількості) та науковими організаціями (1823 заявки, або 25,5%). Натомість промисловими підприємствами подано лише 255 таких заявок (у 2018 р.

– 339 заявок, або 3,6%). Найактивнішими заявниками були підприємства з виробництва машин та устаткування, фармацевтичної і харчової галузей.

Частка заявок від іноземних заявників у загальній патентній активності становила 43,7%, відбулося зменшення кількості поданих ними заявок за Мадридською системою, натомість за національною процедурою їх кількість стала більшою на 11,5%, тоді як серед вітчизняних заявників – лише на 2,2% (рис. 2).

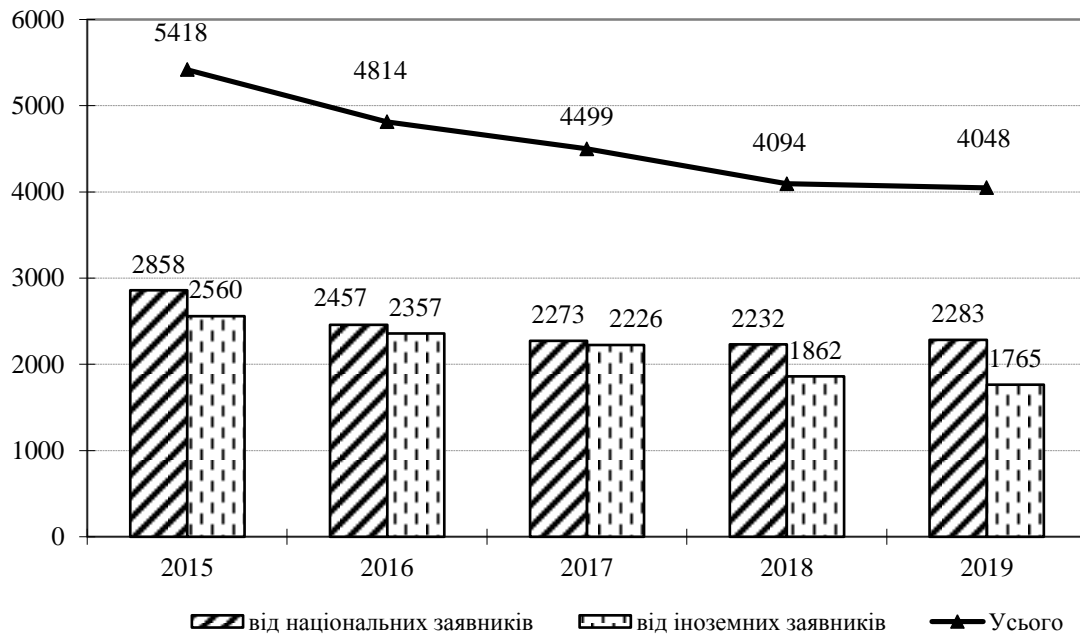


Рис. 2. Динаміка надходження заявок на винаходи від вітчизняних та іноземних заявників у 2015-2019 рр. (за даними [3])

Серед іноземних заявників 96% подано юридичними особами, 4% – фізичними. Найбільше заявок на винаходи у 2019 р. подали науковці США (515 заявок, що на 7,5% більше, ніж у 2018 р.), Німеччини (231 заявка), Швейцарії (202 заявки, що на 17,6% менше від рівня попереднього року), Франції (84 заявки, зменшення на 15,2%), Великої Британії (75 заявок, зменшення на 14,8%), Бельгії та Японії (по 59 заявок). На 28,6% зросла кількість заявок від заявників з Данії (36 заявок), на 36,0% – з Австрії (34 заявки), на 6,7% – з Китаю (32 заявки), на 20,0% – з Польщі (24 заявки). Пріоритетними напрямками винахідницької активності були лікарські препарати (понад 20% поданих заявок), органічна тонка хімія (10,5%), біотехнології (10,4%), хімічна сировина (9,1%).

Суттєвим недоліком системи охорони інтелектуальної власності в Україні є практичне розмивання критеріїв охоронності винаходів та корисних моделей, що спричиняє неузгодженість у їх класифікації. Отож, результати інтелектуальної творчості та винахідництва охороняються як винаходи чи як корисні моделі лише залежно від методу подання заявки. Винаходом вважається результат винахідницької або творчої діяльності, тоді як корисна модель не обов'язково є результатом винахідництва. Водночас патент на корисну модель приносить патентовласнику більше реальних переваг, патент на винахід, адже потребує менших затрат часу і фінансів на отримання, до нього застосовуються спрощені у порівнянні з винаходом вимоги патентоздатності, зменшуються також ризики невизнання прав патентовласника. Ця інституційна прогалина спричиняє непропорційність співвідношення цих двох об'єктів охоронного права, а відсутність кваліфікаційної експертизи для патентів на корисні моделі знижує загальнонаціональний рівень охорони інтелектуальної власності.

Кількість заявок вітчизняними заявниками на об'єкти промислової власності у 2019 р. перевищила відповідний показник 2018 р. на 3,6%, на промислові зразки – на 7,7%, залишився на рівні попереднього року стан подання заявок на винаходи, незначно скоротилося число заявок на торгові знаки для товарів і послуг, на 4,8% менше було подано заявок на корисні моделі (табл. 3). Активізація вітчизняних заявників зумовила у 2019 р. зростання кількості заявок на промислові зразки на 7,7% порівняно з 2018 р. Водночас кількість іноземних заявок зменшилася на 19,6%, що спричинило зниження їх частки в загальному обсязі з 12,4% до 9,3%.

Понад 74% вітчизняних заявників є фізичними особами, тоді як майже 94% іноземних – юридичні особи. Лідерами серед країн, представники яких подавали в Україні заявки на промислові зразки у 2019 р., стала Німеччина, США та Велика Британія. Заяви від вітчизняних заявників стосувалися насамперед галузей дозвілля та освіти (325 заявок), пакування (320 заявок), реклами (235 заявок), будівництва (167 заявок), транспорту (152 заявки).

**Динаміка подання заявок на об'єкти промислової власності
у 2015-2019 рр. (за даними [211])**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2018, %	2019/ 2015, %
Всього об'єктів промислової власності, з них:	53768	44146	47819	51559	53454	103,7	99,4
Винаходи	5418	4814	4499	4094	4048	98,9	74,7
Корисні моделі	10176	9384	8616	9558	9105	95,3	89,5
Промислові зразки	3778	2664	2080	2302	2480	107,7	65,6
Знаки для товарів і послуг	34393	27280	32621	35605	37817	106,2	110,0
У т.ч.: – за національною процедурою	244781	18796	24652	29600	30183	102,0	12,3
- за Мадридською системою	9922	8484	7969	6005	7634	127,1	76,9

Таким чином, науковий сектор економіки забезпечує гармонійне зростання економіки знань, однак у сучасних економічних реаліях вітчизняна наука зазнає негативного впливу низки факторів. Наявна загальна тенденція скорочення асигнування наукових досліджень за рахунок бюджету та іноземного інвестування, причому більшість фінансових потоків не пов'язані з якістю дослідницьких робіт. Кількість організацій, що проводили наукову та дослідницьку діяльність, незначно, але стабільно зменшується, також відбувається скорочення науково-технічного персоналу. Недосконалість інституційного забезпечення зумовлює неможливість повноцінної грантової підтримки наукових проектів. Натомість спостерігається феномен самофінансування наукових організацій, стрімке збільшення фінансування наукової галузі за кошти організацій державного сектору та освітянських організацій високих ступенів акредитації. Загалом невисока активність вітчизняних науковців у поданні заявок на охорону об'єктів інтелектуальної власності є гальмуючим чинником розвитку креативної економіки. Водночас спрямованість вітчизняної науки у напрямку глобалізаційного науково-економічного простору відкриває нові перспективи інтеграції з Європейським дослідницьким простором, наближення вітчизняного інституційного забезпечення науки до політики ЄС у відповідній сфері.

Список використаних джерел:

1. Національна академія наук України. Сесія Загальних зборів, присвячена підсумкам діяльності Академії у 2016 році й основним напрямам її подальшої роботи. URL: http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/17031.3.030.pdf.
2. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Державного підприємства “Український інститут інтелектуальної власності” за 2017 рік. Київ: ДП УІВ, 2018. 58 с.
3. УКРПАТЕНТ. Річний звіт 2019. Київ: ДП Український інститут інтелектуальної власності, 2020. 72 с. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2019.pdf>.

Секція 2. РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Стадніков Володимир Васильович

*к.т.н, доцент кафедри Геодезії та землеустрою ОДАБА,
директор НВП «Високі технології», ТОВ*

Колосяк Анатолій Анатольович

к.с.н, доцент, завідуючий кафедрою Геодезії та землеустрою ОДАБА

Стаднікова Наталія Володимирівна,

*асистент кафедри Геодезії та землеустрою ОДАБА,
інженер-землевпорядник НВП «Високі технології», ТОВ*

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ РЕГІОНАЛЬНОЇ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ МІСТОБУДІВНОГО КАДАСТРУ

Визначені основні принципи стратегії при створенні автоматизованої системи містобудівного кадастру для регіонального, районного та міського рівнів.

Світові тенденції впровадження інформаційних та геоінформаційних технологій в системи державного управління призвели до необхідності перегляду технології проектування, в одну з самих елітних творчих галузей господарювання – у область містобудування.

Метою дослідження є розробка принципів (стратегії) проектного підходу створення автоматизованої системи містобудівного кадастру, розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури інформаційних ресурсів із метою забезпечення комплектності, повноти і достовірності інформації для внесення в базу даних, формування вихідних даних для розробки технічного завдання на створення автоматизованої системи містобудівного кадастру.

Містобудівний кадастр повинен містити взаємопов'язані аналітичні, картографічні, конструкторські та інші дані, що відрізняються великим обсягом інформації, як по номенклатурі, так і за обсягом.

Серед інформаційних ресурсів містобудівного кадастру: землеволодіння (землекористування); будівлі, споруди та інша нерухомість земельних ділянок;

ділянки і вузли інженерних мереж; ділянки і вузли вулично-дорожньої мережі; територіальні зони тощо.

У МК обласного рівня слід враховувати сотні тисяч об'єктів нерухомості, тисячі кілометрів інженерних і транспортних мереж, сотні територіальних зон.

Таким чином, передбачається створення глобального інформаційного ресурсу, в якому повинна зосереджуватися інформація практично про всю містобудівної діяльності на території країни, областей, районів, поселень (міст, селищ, сел).

Для вирішення подібних проблем в розвинутих країнах проводиться реформування кадастрової діяльності на основі комплексного впровадження цифрових методів збору кадастрових даних, геоінформаційних технологій ведення багатоцільових кадастрів і створення інфраструктури геопросторових даних, що визначається як сукупність відповідних технологій, політичних і організаційних (інституціональних) заходів, які полегшують доступ до геопросторових даних та їх використання.

Інфраструктура геопросторових даних, дозволяє створити єдине інформаційне середовище як для функціонування власне цільових кадастрових систем, так і для задоволення потреб органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій та громадян в інформації з різних кадастрових систем для її комплексного використання в системах прийняття управлінських рішень щодо формування прозорого ринку нерухомості, раціонального використання природних ресурсів, реалізації різних соціальних, екологічних та інвестиційних програм і проектів щодо забезпечення сталого розвитку територій.

Принципи створення. Створення автоматизованих інформаційних систем – складна і трудомістка справа, що вимагає значної підготовки та організації. Ефективність функціонування розробленої системи значною мірою залежить від науково-обґрунтованих методів її створення, принципів, які закладаються при її розробці.

Основоположні містобудівні принципи. Основоположними дев'ятьма принципами для створення і ведення містобудівного кадастру є:

Принцип узгодженості завдань по створенню та розвитку містобудівного кадастру із завданнями створення та розвитку державного земельного кадастру, національної інфраструктури геопросторових даних та Національної програми інформатизації;

Принцип обов'язковості реєстрації та обліку в містобудівному кадастрі документів, необхідних для здійснення містобудівної діяльності;

Принцип внесення відомостей до містобудівного кадастру на підставі та в порядку, визначеному Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» і «Положенням про містобудівний кадастр»;

Принцип єдності методології ведення містобудівного кадастру;

Принцип актуальності, достовірності, повноти, цілісності, точності та обґрунтованості інформаційних ресурсів містобудівного кадастру;

Принцип відкритості та доступності інформації містобудівного кадастру, законності її одержання, поширення та зберігання;

Принцип безперервності внесення до автоматизовану систему містобудівного кадастру відомостей про зміни об'єктів містобудування;

Принцип інтеперабельності з інформаційними системами державного земельного кадастру та інших галузевих кадастрів і реєстрами, що належать до державних інформаційних ресурсів;

Принцип координації діяльності суб'єктів містобудівного кадастру, які забезпечують виробництво, оновлення, обробку, зберігання, постачання та використання інформаційних ресурсів містобудівного кадастру.

Основоположні принципи створення інформаційних систем. Створення і функціонування АС ґрунтується на таких основних тринадцятьох принципах:

Принцип системності. Система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, підлеглих певної мети. Цей принцип дозволяє

чітко визначити цілі створення АС і загальні властивості, властиві системі як єдиного цілого; виявляє критерії декомпозиції системи та різноманітні типи зв'язків між її елементами.

Принцип модульності. Передбачає побудову АС у вигляді взаємопов'язаних і взаємно доповнюються модулів; причому заміна одного модуля іншим не порушує цілісність системи.

Принцип адаптованості (Гнучкості). Забезпечує пристосування системи до нових умов функціонування при збереженні її працездатності.

Принцип безперервності розвитку (Відкритість). АС створюється з урахуванням можливості постійного поповнення та оновлення функцій системи і видів її забезпечень. Зумовлює АІС як систему, здатну до розвитку і вдосконалення при використанні новітніх технологій процесу обробки даних. АС повинна нарощувати свої обчислювальні потужності, оснащуватися новими технічними та програмними засобами, бути здатною постійно розширювати і оновлювати коло завдань і інформаційний фонд, створюваний у вигляді системи баз даних.

Принцип стандартизації та уніфікації. Для проектування АС слід використовувати в розумній мірі типові рішення. Передбачає необхідність застосування типових уніфікованих і стандартизованих елементів функціонування АС. Дозволяє скоротити часові, трудові та вартісні витрати на створення АС при максимально можливому використанні нагромадженого досвіду у формуванні проектних рішень і впровадженні автоматизації проектувальних робіт.

Принцип «нові завдання». Передбачає вирішення нових завдань, які раніше не розглядалися.

Принцип надійності. Передбачає стійкість роботи системи в умовах збою окремих її елементів.

Принцип сумісності. Полягає в здатності взаємодії різних АС, мають інформаційне, технічне і технологічне створення пари. Забезпечує здатність

взаємодії систем різних видів, рівнів у процесі спільного функціонування

Принцип однократності вводу. Передбачає одноразовий введення інформації і багаторазове, багатоцільове її використання.

Принцип «доброзичливості». Система повинна бути простою і доступною для установки, вивчення та експлуатації.

Принцип ефективності. Передбачає досягнення раціонального співвідношення між витратами на створення системи та цільовим ефектом, одержуваних при її функціонуванні. АС не повинна розоряти користувача і окупатися як матеріально, так і морально.

Принцип автоматизації. Передбачає безпаперову технологію, яка полягає в комплексному використанні технічних засобів на всіх стадіях технологічного процесу обробки інформації.

Принцип безпеки. Передбачає забезпечення збереження і цілісності комерційної інформації в системі.

Організаційно-технологічні принципи створення автоматизованих систем. При створенні АС виділяють низку приватних і організаційно-технологічних принципів, які деталізують загальні принципи, а саме:

Принцип декомпозиції. Передбачає поділ системи на частини, виділення окремих комплексів робіт.

Принцип першого керівника. Передбачає закріплення відповідальності під час створення АС за замовником (майбутнім користувачем).

Принцип автоматизації інформаційних потоків і документообігу. Передбачає комплексне використання технічних засобів на стадіях проходження інформації.

Принцип абстрагування. Передбачає виділення найбільш істотних (з конкретної позиції розгляду) аспектів системи.

Принцип формалізації. Передбачає необхідність суворого методичного підходу до вирішення проблеми, застосуванню формалізованих методів опису та моделювання досліджуваних і проєктованих процесів

Принцип концептуальної спільності. Передбачає неухильне проходження єдиної методології проектування

Принцип незалежності даних. Моделі даних повинні бути спроектовані незалежно від процесів їх обробки, від їх фізичної структури і розподілу в технічному середовищі.

Принцип структурування даних. Передбачає необхідність структурування та ієрархічної організації елементів інформаційної бази системи.

Принцип доступу кінцевого користувача. Користувач повинен мати засоби доступу в БД, які він може використовувати безпосередньо (без програмування).

До основних результатів роботи слід віднести: визначення концептуальних засад створення регіональної інфраструктури геопросторових даних, як методологічної основи використання регіональних, районних, міських геоінформаційних ресурсів для підтримки прийняття управлінських рішень різного призначення; розроблена структура і геоінформаційна модель баз даних містобудівного кадастру на регіональному, районному, міському рівнях; обґрунтована структура і склад програмного, інформаційного, технічного забезпечення автоматизованої системи містобудівного кадастру та геопорталу.

У кінцевому результаті реалізація результатів даної роботи сприятиме підвищенню якості управлінських рішень на всіх рівнях влади, покращенню інвестиційного клімату Одеської області завдяки забезпеченню прозорості та обґрунтованості таких рішень.

Колодинський С.Б.

*д.е.н., професор кафедри
менеджменту та маркетингу*

Єжов М.Б.

*к.ф.-м. наук, доцент кафедри
інформаційних технологій та прикладної математики*

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ УРБАНІЗОВАНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

В останні часи досить поширеною стала парадигма національної економіки, згідно якої, всі національні економічні системи представлялися цілісними та однорідним економічними утвореннями. Однак практики економічного розвитку окремих країн і, власне, України теж, спростовує гіпотезу монолітності та однорідності економічного простору в межах окремих національних економік. Навпаки, ми є свідками значних регіональних диспропорцій, значного розриву в рівні економічного розвитку цілих країн, цілих угруповань країн світу, не кажучи вже про країни з транзитивними економіками. Не зважаючи на посилення процесу глобалізації світової економіки, поширюються і протилежні процеси – регіоналізації, і саме вони стають об'єктом дослідження багатьох українських вчених.

Нова парадигма регіональної економічної системи дозволяє з іншого боку дослідити сучасні трансформаційні процеси на регіональному рівні, по новому представити структуру регіону, визначити шляхи подальшого реформування регіональних економік. При цьому слід зауважити, що процеси глобалізації є зовнішніми силами, що впливають на різні економічні системи, а процеси регіоналізації є внутрішніми силами, що з середини трансформують регіональні структури та їх складові елементи – різноманітні суб'єкти економічної діяльності. Взаємодія та протиставлення вказаних факторів діє на всі економічні структури, на всі рівні економічних систем і призводить до створення унікального економічного середовища, яке є досить агресивним та суперечливим. Протиставлення, жорстка економічна боротьба за ринки збуту,

системність у організації виробництва, а головне- інноваційність практично у всіх сферах господарської діяльності, є визначальними рисами такої єдиного світогосподарського економічного простору з його глибокою диференціацією складових елементів.

Складність дослідження сучасної економічної системи полягає в тому, що взаємодія різноспрямованих економічних сил не дозволяє встановити чітку, логічно послідовну та виважену форму та структуру сучасної регіональної економічної системи, визначити основні закономірності її формування, надати практичні рекомендації щодо стратегії розвитку. Однак, в дослідженні зроблена спроба з'ясувати питання і встановити основні принципові засади реформування регіонів, визначити принципи взаємодії та економічної конкуренції між регіональними економічними системами, форми міжрегіональних економічних зв'язків, встановити ті закономірності розвитку регіонів.

Нами зроблено акцент на таку структуру регіональної економічної системи, яка має вигляд цілісної сукупності суб'єктів економічної діяльності регіону, поєднаних єдиним економічним простором із центром координації та управління економічними процесами, під яким розуміють урбанізований центр економічної діяльності регіону. Така дещо спрощена схема не викликає питань стосовно структури регіональної економіки. Разом із тим, вона надає можливість створити абстрактну схему регіональної економіки за допомогою якої дослідити всі зміни, що відбуваються на регіональному рівні в економічних системах.

В останні часи широко поширені думки про встановлення автономій та економічної незалежності окремих територій та навіть цілих регіонів. Процеси регіоналізації спрямовані на поширення самостійності та політичної незалежності регіонів, однак не слід плутати політично-ідеологічні інсинуації зі здоровими економічними розрахунками та реальною економічною дійсністю. Укріплення внутрірегіональних та міжрегіональних зв'язків швидше стає

об'єктивною необхідністю, а ніж будівництва політичних бар'єрів на теренах соціально-політичного протистояння на угоду окремим політикам та політичним партіям. Зміцнення економічних зв'язків з місцевими метрополісними територіями та визнання політичної підпорядкованості окремим урбанізованим містоцентричним економікам, відкинувши політичну складову цього процесу дозволить значно зростити економічний рівень тих територій та поселень, які відставали у своєму розвитку та у своїй інтегрованості до єдиного місцевого економічного району, який є разом з тим складовим елементом єдиної регіональної економічної системи.

Економічні райони з центрами-містами які стають головними об'єктами зростання цих економік, разом з тим центрами-метрополіями, що насичують регіональні економіки високопродуктивним економічними виробничими системами своєю діяльністю збагачують регіони та надають їм рушійної направленості в розвитку. Економічні райони мають складну розгалужену структуру і стають базовими економічними елементами більш складної економічної системи – регіональної економіки, яка є фундаментальною основою національної економічної системи.

Національна економіка є основним предметом дослідження, але вона впливає на підпорядковані їй структурні елементи, якими є регіональні економічні системи, тому не приділяти їм уваги не можна, тим більше що національна економіка не може розглядатися як проста сукупність менших за розміром та за своєю економічною суттю регіональних економік. Національна економічна система впливає на стан та розвиток регіональних економік через систему економічних стимулів та обмежень, підвладні їй економічні систем нижчого рівня не можуть повністю самостійно відтворювати виробничі ресурси та проводити самостійну економічну політику без врахування інтересів інших регіонів.

Кожний економічний район як структурний елемент регіональної економіки не є самодостатнім та незалежним, оскільки всі економічні райони є

відкриті системи, а всіляка відкрита економічна система потребує постійного притоку економічних ресурсів, оновлення інноваційних потоків, фінансового та і інвестиційного забезпечення, що поступають з регіональних економічних систем а ті, в свою чергу, підпитуються із національних економік. Вказані потоки створюють умови економічної спеціалізації та надають конкурентних переваг у певних галузях та сферах економічної діяльності. Спеціалізація регіональної економіки виникає на перехресті товарних потоків, шляхів просування виробленої продукції на рівні районів, а районна спеціалізація формується за умов історичного складання системи виробництва та природно-географічних умов його організації та формування з урахування сучасних тенденцій в розвитку виробничих відносин.

Ефективність регіональної економічної системи залежить від сили економічних стосунків, направленості та міцності продуктивних зв'язків, що сполучають окремі райони. Система економічних зв'язків відтворює унікальну форму та структуру регіональної економіки, посилюючи її позитивні сторони, та послаблюючи слабкі, відсталі економічні райони, сприяючи їх перепрофілюванню та набуття нового наповнення як економічними ресурсами, так і економічним змістом в діяльності цих районів. Відсталі економіки окремих районів не витримуючи конкуренції на місцевих ринках товарів та послуг стають більш націленими на інтеграцію з економічно розвиненими районами, вкрапляються в системи економічних зв'язків з іншими районами в пошуках нової направленості у своїй спеціалізації та нових напрямків розвитку.

Інакше кажучи, регіональні економіки формуються на засадах конкурентних переваг окремих економічних районів, національна економіка стає більш продуктивною за умов зростання економік окремих регіональних систем, тобто виникає своєрідна підпорядкованість економік різних рівнів, що робить їх і більш взаємозалежними та невід'ємними одну до одної, а така вертикально інтегрована та горизонтально розгалужена мережева система

сприяє виникненню синергетичного ефекту у вказаних економічних системах, що значно підкріплює їх самостійність та економічну незалежність.

Мережева економіка, що формується за таких принципів підпорядкованості економічних систем в межах окремого національного утворення стає досить поширеним явищем в практиці світової економіки. Більшість країн світу відтворюють свої економічні національні системи саме за зразком створення світової мережі Інтернет. Глибока економічна інтеграція в рамках світової економіки, дозволяє більш плідно співпрацювати з економіками не тільки споріднених країн світу, але і вести активну економічну співпрацю з високо розвинутими країнами світу.

Вузлові економічні системи пов'язані між собою за допомогою розгалуженої системи економічних зв'язків, утворюючи мережеву економіку. Економічні «поштовхи», що час від часу відбуваються в економічних системах у вигляді стрімкого економічного зростання, у вигляді хвильових коливань передаються по системі економічної мережі, відбиваючись у всіх її кінцях. Не залишаються поза уваги і навіть віддалені периферійні точки економічної мережі, вони вловлюють сигнальні коливання і миттєво реагують на них, пристосовуючись до запитів та вимог сучасного світового господарства. Чим більш розгалужена економічна система, чим більш сильніші економічні зв'язки між структурними елементами такої системи, тим адекватніше реагує кожний її структурний елемент на економічні збурення. Сам за такою природою створені сучасні складні економічні системи, і говорячи про сучасну регіональну економіку ми повинні мати на увазі те, що вона є елементом мережевої економіки, має свою ієрархічну підпорядкованість за існуючої гнучкої системи економічних зв'язків та певну економічну самостійність в рамках тісної інтеграції різних економічно взаємозалежних систем. [3,с.72-75].

Мережеві структури в економіці можуть бути змодельовані за допомогою мережевих моделей [4]. Такі математичні моделі дають можливість розраховувати оптимальний розподіл ресурсів в економічних системах, усунути

дисбаланс, виявляти в мережі замкнуті ланцюги обміну, що забезпечують самовідтворення локальних економічних систем.

Література.

1. Андреева Л, Миргородская Е. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого экономического развития // Экономист. – 2004. – №1. – С.81-88.
2. Бажал Ю.М. Знаннева економіка: теорія і державна політика. // Економіка і прогнозування. – 2018. –№3. –С.77-84.
3. Барнз В., Ледебур Л. Нові регіональні економіки. Пер. з англ. А.Пехник. – Львів: Літопис, 2013. –196с.
4. Попков В.В., Берг Д.Б., Ульянова Е.А., Селезнева Е.А. Моделирование как инструмент формирования товарной и финансовой сети в региональной экономике // Экономика региона.- 2015. - № 2, с. 236-246

Секція 3. МЕНЕДЖМЕНТ

*Білега О.В., к.е.н., доцент
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Приступлюк Б.О., магістр
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальність теми. 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 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. Значну увагу цим питанням приділяли такі всесвітньо відомі дослідники як К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та сучасні українські науковці: В. Абрамов, А. Афонін, Д. Богиня, О. Грішнова. Проблемам розвитку підприємств будівельної галузі та виявленню особливостей функціонування трудових ресурсів будівельних підприємств присвячені роботи А. Ачкасова, О. Іванілова, Г. Ковалевського, Т. Момот, І. Писаревського, В. Торкатюка, О. Тищенко, Л. Шутенка та інших дослідників.

Мета дослідження. Метою роботи є формування та впровадження цілісної мотиваційної системи, направленої на підвищення ефективності функціонування трудових ресурсів підприємств будівельної галузі, дослідження впливу економічних, соціальних, інституціональних, психологічних та організаційних факторів на результативність мотивації працівників будівельних підприємств.

Основні результати дослідження.

Оскільки будівельна галузь є досить важливою серед галузей народного господарства, то це пояснює той факт, що в цій сфері діяльності створюється велика кількість робочих місць, використовується продукція інших галузей та відбувається розвиток малого та середнього бізнесу, що позитивно відображається на загальному стані економіки країни. На сьогодні будівельна галузь України перебуває у незадовільному стані, тому постає гостра потреба у розвитку її підприємств.

Аналітичний огляд результатів відомих досліджень вказує на те, щоб швидко і якісно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб ринку перед підприємствами будівельної галузі, існує постійна необхідність розвивати кадровий потенціал працівників тим самим забезпечувати розвиток підприємства відповідно до стратегічних цілей.

Більшість керівників виробництва вважають, що для досягнення мети та стабільного розвитку організації достатньо лише впровадити новітні технології будівельного виробництва, а робота з персоналом має менш важливе значення. За даними аналізу даних робіт це є однією з найважливіших помилок, що негативно відображається на діяльності будівельного підприємства, тому що в наш час кожна організація намагається приділити більшу увагу своєму персоналу, адже все більше стає зрозуміло, що люди є головною складовою успішного виконання поставлених перед підприємством завдань. Причому потрібно звертати увагу як на працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, так і на управлінців.

За даними Гринчук С. А. [3, с. 69] якісні кадри виступають основним фактором, який впливає на ефективну діяльність будівельного підприємства, а саме на залучення інвестицій та збільшення кількості замовлень на виконання різних видів робіт, на яких спеціалізується підприємство. Знання, досвід персоналу, соціально-психологічний клімат колективу, творча ініціатива та винахідливість окремих працівників, а також те, на скільки ефективно будуть прийняті управлінські рішення визначають якість виконаної роботи.

Основними кадровими проблемами підприємств будівельної галузі є:

- нераціональне використання кадрового потенціалу;
- недостатня кількість кваліфікованого персоналу;
- низька продуктивність праці;
- висока плинність кадрів.

Беззубко Л. В. [1, с. 32] вважає, що для вирішення важливих завдань стратегічного характеру підприємства залучають фахівців пенсійного віку. А це призводить до проблеми заміщення висококваліфікованих співробітників, які йдуть на пенсію, молодими кадрами через недостатній рівень досвіду, що несе негативний вплив на роботу, яка має бути виконана підприємством.

За останні роки зменшується якість будівельних робіт, тому що її виконують некваліфіковані робітники. Частими є випадки, коли структура будівельного підприємства часто визначається досить спонтанно, тому що потреба у працівниках є необґрунтованою нормативами. Це несе негативний вплив на продуктивність праці всього підприємства [2, с. 176].

Низька ефективність HR-менеджменту призводить до зменшення продуктивності праці. Якщо порівнювати вітчизняні будівельні підприємства з зарубіжними (Польщі, Бразилії), то продуктивність праці наших підприємств не перевищує рівня 25% [3, с. 78].

Для будівельних підприємств актуальною є проблема утримання кваліфікованих працівників. Для більшості організацій будівельної галузі характерно, що керівники не вчилися управляти персоналом, вони мають лише

галузевої освіти. Така ситуація несе негативний вплив на продуктивність праці персоналу і як результат, знижуються показники ефективності роботи всього підприємства [2, с. 174].

Також однією з проблем будівельних підприємств, що потребує уваги є мотивація людського капіталу, а точніше її неефективність та низький рівень. Узагальнюючи теоретичні підходи до аналізу процесів мотивації праці, вона визначається, на нашу думку, як процес використання сукупності мотивів та стимулів, спрямованих на активізацію діяльності працівника для досягнення загальних цілей підприємства як необхідної умови досягнення індивідуальних цілей працівника. Мотивація праці розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності і орієнтують на досягнення встановлених цілей.

Мотиваційна система – це найбільш завершена форма організації мотивації, яка характеризується цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних елементів, органічно пов'язаних і сполучених за матеріальними, соціальними, інституціональними, психологічними потребами різноманітних груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей. Цілісна система мотивації повинна включати економічні, соціальні, інституціональні, психологічні та організаційні складові.

Аналіз сучасного стану мотивації персоналу будівельних підприємств показує відсутність ефективних важелів, здатних достатньою мірою стимулювати продуктивність праці працівників. Для вирішення цієї проблеми на підприємстві має бути запроваджена ефективна система мотивації, яка включатиме такі елементи:

- відповідний рівень зарплати;
- нарахування премій;
- забезпечення житлом;
- оплата лікарняних;
- направлення на відпочинок;

- сприяння досягненню цілей підприємства;
- розвиток корпоративної культури.

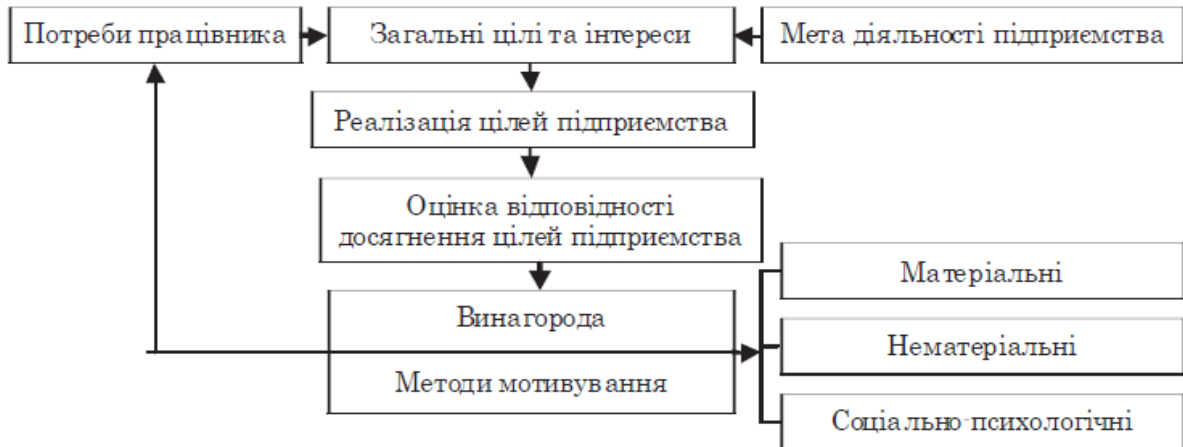


Рис. 1. Загальна модель системи мотивації персоналу підприємства

Таким чином, для здійснення ефективного управління будівельним підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективної моделі матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду. Основою для цього є необхідність переходу системи управління підприємством від жорсткої ієрархії до гетерархії (взаємодії), що збільшує мотивацію кожного працівника, сприятиме підвищенню трудової активності персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, що покращує кінцеві результати роботи підприємства та дозволяє зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

Література

1. Беззубко Л. В. Кадровий потенціал будівництва / Л. В. Беззубко // Будівництво України. – 2010. – № 3. – 42 с.
2. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174–178.
3. Феклістов І. І. Кадрове ресурсне забезпечення інноваційного розвитку будівельних організацій / І. І. Феклістов // Економічне відродження України. – 2011. – Т. 28, № 2. – 107 с.

*Крамський Сергій Олександрович,
кандидат технічних наук, доцент
Міжрегіональна академія управління персоналом
Буркова Анастасія Олександрівна,
студентка 4 курсу
Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеса*

ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ХАБУ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ

В процесі дослідження теми роботи над даним проектом авторами було проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід створення та реалізації таких рекреаційних проектів, як хаб. Зроблено аналіз тенденцій розвитку ринку гостинних послуг, визначено перспективи інвестування та цільову аудиторію. Проектний контекст в аспектах сектору розваг, дозвілля і спорту, що відіграє дуже важливу роль у загальній інфраструктурі індустрії гостинності і вирішує різноманітні завдання перш за все, виховання, формування оптимістичного настрою, освіта, відпочинок, розвиток культури особистості.

Заповнюючи розвагами та спортом своє дозвілля, людина відпочиває і відновлює сили. До підприємств і організацій сектора розваг відносять цирки, атракціони, ігротеки, парки відпочинку, а також різноманітні видовищні підприємства - театри, кінотеатри, концертні зали, філармонії та багато іншого. Проектно-орієнтовані підприємства індустрії розваг і спорту виступають, як самостійні та відособлені ланки, залучаючи значні матеріальні фінансові та трудові ресурси [1]. Розвиток туристичної галузі сьогодні є надзвичайно актуальним, оскільки туризм є одним із важливих чинників виходу нашої економіки з кризи, стабільного і динамічного збільшення надходжень до бюджету, позитивного впливу на стан справ у багатьох галузях народного господарства, підвищення зайнятості населення, розвитку ринкових відносин.

В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток готельного господарства вимагає підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому й світовому туристському ринку.

Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для всіх готельних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх. Рекомендації з удосконалення та розвитку готельного господарства найбільш доцільні для кожного конкретного ринку (міжнародного, внутрішнього, регіонального, місцевого).

Дуже актуальною на сьогодні є проблема зміцнення існуючої матеріально-технічної бази готелів, зокрема її реконструкції та модернізації. В туризмі на створенні імені економити не можна; це стосується також і готелів.

Туристична сфера як одна із високорентабельних галузей світової економіки стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави, окремих туристичних центрів є сучасна туристична інфраструктура. Сьогодні туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності [2].

Менеджмент туризму виконує важливу роль у здійсненні широкомасштабних завдань по розбудові української державності, входженню України до світового співтовариства, культурному та духовному відродженню нації. Адже Україна має багаті туристичні можливості, розвинуту мережу авіаційних, залізничних, автомобільних, морських і річкових шляхів сполучення, має вигідне для туризму місце розташування на перехресті шляхів між Заходом та Сходом. Саме тому Україна має всі умови для того, щоб стати туристичною державою світового рівня. Водночас, подальший розвиток туризму стримує відсутність належної інфраструктури, відповідних сервісних умов, що в свою чергу позначається на рівні якості обслуговування туристів. Стан розвитку галузі не відповідає потенційним можливостям держави, яка має все необхідне для розвитку туристської індустрії: природні умови, історико-культурні та матеріальні ресурси [3].

На даному етапі «зелений туризм» посідає незначне місце в економіці України в порівнянні з країнами розвинутих економік. В багатьох країнах світу

він є значною галуззю економіки, спеціалісти вважають «зелений туризм» однією із найважливіших галузей світового господарства. Основною складовою туристської індустрії є готельне господарство. Саме готельні підприємства виконують одну із найважливіших функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом і побутовими послугами. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30% до 50% усіх витрат у кошторисі туристів. Окрім того, готельний комфорт є головним предметом зацікавлення туристів.

Тому ця сфера є дуже важливою для туристичної галузі. Важливим чинником розвитку туризму є якість обслуговування туристів у готелях. Дослідження показують, що якість обслуговування - туристи оцінюють в чотири рази вище, ніж адекватність і поміркованість ціни, і в 1,2 рази вище, ніж якість самого туристичного продукту.

В Україні лише 28 % готелів відповідають вимогам міжнародних стандартів якості за рівнем комфорту бізнес-класу. Геопросторово майже всі високо категорійні готелі розташовані в Києві та найбільших регіональних центрах – Києві, Харкові, Одесі, Львові, Дніпрі. Водночас, згідно із моніторингом інтенсив-інфраструктури міжнародними спеціалізованими організаціями, високо категорійні готелі України суттєво поступаються за рівнем сервісу, готелям Східної Європи.

Якість обслуговування, в певній мірі, також залежить і від стану матеріальної бази готельних підприємств. За останні роки інфраструктуру туризму в Україні було зруйновано, прийшла в занедбаність частина готелів, мотелів, туристичних баз, кемпінгів, хостелів порушилась система напрацьованих зв'язків і маршрутів, були втрачені досвідчені кадри (гіди, супроводжуючі особи). В Україні, згідно з інформацією Держтуризму, приймати іноземних туристів можуть лише 350 готелів (86 тисяч місць) усіх форм власності. При цьому за міжнародними стандартами, тільки 28 українських готелів можуть претендувати на три “*” і лише 4 на чотири “**”.

Готельні підприємства встановлюють господарські зв'язки і ділові контакти з підприємствами, що надають послуги розваги, дозвілля, відпочинку і спорту. У готелях формуються анімаційні служби, що організують дозвілля і відпочинок гостей, крім того, багато готельні підприємства мають власну спортивну базу (басейни, майданчики для тенісу, гольфу, водні атракціони і інше), а також кіноконцертні зали, дискотеки, різні клуби, ігрові заклади [3].

Все частіше туристи, що збираються у подорож, цікавляться не тільки умовами проживання і екскурсійною програмою, але й наявністю і рівнем туристичної інфраструктури, репутації команди, персоналу в готелі, пансіонаті, кемпінгу, хостелі або курортному комплексі, базою відпочинку тощо.

Конкуренція на світовому ринку туристичних послуг дуже висока, і Україна на ньому далеко не перша. Теоретичні дослідження туристичної сфери, дослідження досвіду і аналіз вітчизняної практики розвитку підприємств сфери послуг свідчать, що існує значна кількість проблем, вирішення яких дозволяє сподіватися на докорінну зміну в забезпеченні широких верств населення та іноземців доступним і якісним обслуговуванням. Сфера послуг із туризму набуває все більшого розвитку в нашій країні, але розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та затримує вихід України на світовий туристський ринок [3].

Тому в сучасних умовах значної нерівномірності розвитку регіонів України необхідно особливу увагу приділяти формуванню баз даних засобів розміщення певного регіону України та аналізу регіонального ринку готельних послуг. Залучення українських і іноземних клієнтів на туристські об'єкти та підприємства в Україні є найважливішою умовою подальшого розвитку

вітчизняної галузі гостинності. Тільки в цьому випадку ми можемо говорити про конкурентоспроможність українського туристського продукту на міжнародних ринках [4]. Створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації кадрів і розумне використання наявних ресурсів з метою забезпечення максимальних прибутків від продажу послуг є найважливішими напрямками в діяльності готельних підприємств такого хабі, що надають помітний вплив на економіку України.

Отже на підставі розглянутого матеріалу теми дослідження можна зробити висновок, що даний інвестиційний проект хаб може бути привабливим з точки зору конкретного інвестування, оскільки проведений аналіз доводить ефективність реалізації даного проекту саме на території Одеської області.

Список джерел:

1. Рудніченко М.Д., Крамський С.О. Концептуальна модель управління людським капіталом у виробничій ІТ-організації на платформі нечітких множин // Збірник наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2017. 32. С.32-41.
2. Петренко А.О., Бальяндрус В.С., Крамський С.О. Економічна сутність фінансової системи як інструменту економічного розвитку країни // "Молодь: освіта, наука, духовність": тези доповідей XV Всеукр. наук. конф., Київ: Університет «Україна», 2018. ч.І. С.129-130.
3. Боган С.М., Шмідт Є.О., Непомнящий М.І. Проект створення та функціонування програми співпраці туристичної та музейної індустрії в Одеському інституті ПрАТ «ВНЗ» МАУП // Мат. Всеукр. наук.-практ. конф. «Перспективні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті» 3 нагоди 50-річчя Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України». Мат. тез доповідей. Одеса: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 2020. С.41-46.
4. Захарченко О.В. Проджект менеджмент / Навчальний посібник з менеджменту. Одеса: Екологія. 2018. – 227 с.

*Балдук П.Г., к.т.н, доцент
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Лазарєва Д. В., к.т.н.
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Балдук Г.П., магістр.
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

РОБОЧІ АСПЕКТИ BIM-МЕНЕДЖМЕНТУ

У цій праці автори аналізують свій власний досвід, роботи з національними та закордонними проектними організаціями будівельної галузі, з 2014 по 2020р.

Інформаційне моделювання будівель та споруд все частіше приходиться на заміну звичайному САД-проектуванню. Кількість існуючих переваг від створення інформаційної моделі майбутнього активу, явно перевищує існуючі недоліки. Але слід зазначити, що для ефективної роботи проектною організацією, яка впроваджує на виробництві інформаційне моделювання будівель та споруд, необхідно створення нових посад BIM-фахівців, таких як: BIM-менеджер та BIM-координатори.

BIM фахівці відповідають за: дотриманням стандартів та регламентів при розробці інформаційних моделей; підвищення кваліфікації й навчання BIM-проектувальників; організацію та якість сумісної роботи команди проекту; впровадження нових технологій; підвищення ефективності роботи BIM-проектувальників.

BIM-менеджер та BIM-координатори повинні мати важелі управління, які дозволяють надавати вказівки проектувальникам, щодо робіт пов'язаних зі створенням або корекцією інформаційних моделей.

З точки зору рівнів управління проектною організацією:

- ВІМ-менеджер підпорядковується директору організації, посада ВІМ-менеджер повинна бути еквівалентна посадам ГАП чи ГП. ВІМ-менеджер взаємодіє з ГАП, ГП, керівниками проектних відділів та підрозділів;
- ВІМ-координатор підпорядковуються ВІМ-менеджеру та керівнику свого відділу/підрозділу, посада ВІМ-координатора повинна бути еквівалентна посаді заступника керівника відділу/підрозділу, окрім функцій ВІМ-координатора він виконує функції проектувальника у цьому відділу.

Під час впровадження інформаційного моделювання будівель та споруд на виробництві, керівництво підприємства, повинно не просто провести навчання персоналу і створити нові посади, а комплексно підійти до цього питання, а саме: 1) Розробити детальну «Дорожню карту процесу впровадження інформаційного моделювання будівель і споруд на виробництві»; 2) Змінити організаційну структуру підприємства; 3) Створити посади ВІМ-менеджерів та ВІМ-координаторів з відповідними посадовими інструкціями та повноваженнями.

Шпак В.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рассмотрим способы улучшения коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

Целесообразно не дожидаться очередного сбоя в коммуникации, а проводить систематическую и всестороннюю оценку ее эффективности в организации. Любая незначительная коммуникативная проблема может оказаться частью более широкой задачи — неадекватного функционирования сети или неправильного обучения. Некоторые проблемы могут быть взаимосвязаны, и усилия в решении одной из них могут создавать новые трудности в решении других. Так, если в попытке уменьшить информационную перегрузку руководство усилит селекцию и фильтрацию информации на исполнительском уровне, то может быть нарушен восходящий информационный поток. Или если для улучшения надежности передачи и понимания информации начальство станет дублировать ее по нескольким каналам, то может возникнуть информационная перегрузка, которая также негативно скажется на экономичности коммуникации. Некоторый информационные сбои имеют вовсе не коммуникативную основу, а отражают, например, межличностный или межгрупповой конфликт. В этом случае решение лежит не в общении, а в устранении исходных причин. Общение — жизненно важный организационный процесс, исследование и оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

Умение слушать.

Эффективное общение невозможно без умения слушать.

Ясность идей. Прояснение идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи.

Язык жестов и интонаций. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Эмпатия и открытость.

Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной. Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Установление обратной связи.

Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Еще один способ установления обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Вот некоторые конкретные способы совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

Регулирование информационных потоков.

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое "слишком много" и "слишком мало" в информационных обменах.

Управленческие действия.

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

Системы обратной связи.

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи -

перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

Системы сбора предложений.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта,

нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Современная информационная технология.

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того в настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет.

Принципы организации эффективной коммуникации являются полезными для организации эффективной коммуникации, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной организации.

Принцип ясности.

Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

Принцип целостности.

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями. Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

Принцип стратегического использования информационной организации.

Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дэвис Кейт, Ньюстром Джон. Основы организационного поведения. – СПб.: «Питер», 2000. - с. 80
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 1999. - С. 289 – 290
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».[Эл.документ] http://tourlib.net/books_men/meskon.htm.
4. Занковский А. Организационная психология. - М.: «Флинта» МПСИ, 2002 - С.469

Мытря О.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: «Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-

психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий»[4].

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: «Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками»

Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников

кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Управление представляет собой, как известно, целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и предупреждение тех или иных последствий в зависимости от конкретного характера проявлений со стороны объекта управления.

В основе управления персоналом лежит определение траектории развития системы «Кадры» и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с развитием внешнего окружения, внутренних противоречий, задач предприятия (организации, фирмы) как производственно-хозяйственной системы.

Применительно к персоналу предприятия управление означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствие как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном производстве.

Управление идет по следующим направлениям:

- изменение численности работников и форм занятости;
- изменение структуры персонала;
- изменение мотивации персонала и т.д.

Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.п.

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени.

Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, предприятия, отдельного работника).

В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п.

К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника, индивидуализация при высвобождении, продвижении, оплата по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Аналогичное положение и с методами, используемыми в управлении персоналом. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом):

административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных, частных методов. Так, административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения), дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности). Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации).

Формирование системы управления персоналом предполагает прежде всего построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом. На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

1. Планирование – определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления.

2. Организация – работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, найм, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, и т.д.;

3. Регулирование – межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;

4. Контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;

5. Учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2007. – XII, 499 с
2. Раздорожный А.А. Организационное поведение: Учеб.пособие. - М.: Издательство РИОР, 2005.- 95 с.
3. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: ГроссМедиа, 2005.- 304 с.
4. Бизнес-планирование / Под ред.В. П. Галенко - СПб. : Питер, 2004. - 384 с.
5. Управление персоналом организации. Под ред.А.Я.Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2003. - 638 с.

Секція 4. БІЗНЕС ТА КОНКУРЕНЦІЯ

*Бойко Валерія Анатоліївна,
преподаватель специальных дисциплин,
Одесский профессиональный лицей строительства и архитектуры*

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ НОВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ И ПРОЕКТАМИ В БИЗНЕСЕ

Привлекательность развития своего бизнеса в Украине возрастает. Эта гипотеза подтверждается не только личными наблюдениями автора, но и представленными ниже данными. В данном материале рассмотрены некоторые моменты, связанные с рождением новых бизнес-идей.

В настоящий момент наблюдается устойчивая тенденция к возрастанию численности малых предприятий, в то же время среднегодовая численность наемных сотрудников после достижения пика после 2003 года стала падать – это объясняется, прежде всего, тем, что малые предприятия стали формой организационно-правовой формой ведения самостоятельного бизнеса.

Привлекательность организации своего дела для экономически активного населения не вызывает сомнений. В то же время, по мнению, как зарубежных, так и отечественных экспертов [1], самым трудным является первый год существования малого бизнеса: согласно данным американской статистики, в первый год работы закрывается более 40% вновь созданных малых предприятий.

Сильная, оригинальная идея способна придать новому бизнесу дополнительный потенциал, который так необходим на первом этапе его развития. Особенно эффективна новая идея в случае, когда она предполагает работу в рамках относительно ненасыщенной бизнес-ниши.

История свидетельствует о том, что отрасли никогда не переставали возникать и расширяться и что условия и границы отрасли не постоянны.

Успешные ранее компании могут за год приходить в упадок. С другой стороны, компаниям нет необходимости сталкиваться в пространстве той или

иной отрасли, они могут создавать новые рыночные пространства. Из этого факта можно сделать вывод, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльного роста.

Для того чтобы бизнес сам создавал бы себе участок рынка, свободный от конкуренции необходима сильная идея. Сильная идея – это стержень такого перехода. Перечислим принципы, которые могут помочь в реализации идей:

1. Пересмотр традиционных границ рынка, обращение внимания на альтернативные отрасли.

2. Сосредоточиться на общей картине, доступно передаваемой стратегической канвой, а не на цифрах.

3. Вспомнить о не потребителях — людях, которые не пользуются товарами и услугами вашей отрасли. Подумать, как сделать своими потребителями людей, которые никогда не считали себя вашей клиентурой.

4. Соблюдать стратегическую последовательность, которая предполагает определение сначала полезности для потребителя, затем — цены, лишь потом — затрат.

5. Преодолеть организационные препятствия, к которым относятся отрицание руководителями и работниками необходимости изменений, ограниченные ресурсы, слабая мотивация и офисные интриги.

6. Продумать аспекты воплощения. Привлечение работников в процесс создания стратегических решений, свободное обсуждение новых идей, объяснение важных стратегических выводов, а также определение новых правил игры, например, через обсуждение «стратегической канвы», в итоге приводит к успеху.

На основании идеи разрабатывается стратегия, которая необходима любому виду и масштабам бизнеса. Стратегия для каждого из них будет различаться по масштабам и детализации — но тем не менее, основные подходы, методы и результаты будут одинаковыми для всех. И ошибки тоже

будут. На примере типового бизнес-кейса, рассмотрим несколько типовых ошибок в разработке долгосрочной стратегии и способы борьбы с ними.

Ошибка №1: Абстрактные формулировки

Классическая проблема разработки стратегий заключается в том, что, не имея возможности качественно спрогнозировать активности на несколько лет вперед, люди ограничиваются абстрактными формулировками, типа *«активнее развиваться»*, *«увеличивать продажи»* или *«стать лидером рынка»*, которые они ошибочно принимают за стратегию. Поэтому необходимо использовать критерий SMART – задача должна быть простой, измеримой, достижимой, ориентированной на результат и ограниченной во времени – это самый первый и важный критерий в формулировании любой стратегии, от спортзала до инвестирования.

Ошибка №2: Взятые с потолка показатели

Руководители часто проводят время в глубоких расчетах какой-нибудь цифры и ставят ее за стратегическую цель. Важнейшим шагом, при появлении в стратегии предприятия любой цифры, является её валидация. То есть цифру мало рассчитать каким-то способом. Важно понять – правильная ли это цифра, не ошиблись ли вы в расчетах, не ошиблись ли вы в оценках, не ошиблись ли вы в изначальных предпосылках.

Для этого нужен **бенчмарк** – аналогичный или похожий показатель, который априори известен и с которым можно адекватно сравнить вашу цифру. Это значит, что сравнение должно проводиться для примерно одинаковых показателей в примерно одинаковых единицах.

Ошибка №3: Галлюцинации быстрого роста

Многие предприниматели думают: *«Вот завтра мы возьмем и захватим весь рынок, просто сказав нашим продавцам, что пора бы захватить весь рынок!»*. Но это галлюцинация. Для этого должны, как минимум делаться специальные активности: специальный маркетинг, усиление продаж, разработка новых продуктов и т.п. Должна усиливаться команда,

должны делаться адресные инвестиции. Без всего этого не будет и мощного роста.

Ошибка №4: Переоценка емкости ресурсов

Владелец одной из компаний сказал: *«У нас сильная команда, мы инвестируем в развитие — и нормально продадим сколько нужно, быстро вырастем и легко заработаем 1 миллиард за 3 года. Нас нельзя сравнивать с рынком, у нас свой путь, свой бизнес и мы нормально вырастим в три раза за три года».*

Ему было предложено посчитать эту цифру в обратную сторону, а именно — исходя из емкости ресурсов, т.е. посчитать не сам объем продаж, а емкость какой-то ключевой точки, через которую будет проходить этот объем — емкость канала сбыта для продажи такого объема или емкость производства для производства такого объема. При подсчете получилось, что примерно раз в два дня нам нужно будет нанимать нового человека в штат.

Ошибка №5: Фокусирование проблемы не на том, что действительно нужно

Проверить точно ли уверен руководитель, что его целью, с точки зрения развития бизнеса, является какой-то экстенсивный рост, тем более в какую-то новую сторону. Может быть лучше — с точки зрения стратегии — предусмотреть именно стабилизацию текущего бизнеса, снижение нагрузки и рисков на тебя самого и постепенный вывод тебя из оперативной работы над этим бизнесом.

Для этого просто нужно стабилизировать бизнес именно как процесс — чтобы ты мог наконец-то оставить свою работу, начать получать удовольствие от жизни и заниматься новыми проектами — а бизнес пусть работает сам по себе и приносит тебе деньги». Поэтому необходимо выбирать бизнес — стратегию, исходящую из реальных и настоящих потребностей владельцев бизнеса.

Выводы:

Правильный подход к определению стратегии и правильный подход к формулированию того, что на самом деле требуется бизнесу, может перевернуть и стратегию компании, и видение бизнеса в целом.

Работа над стратегией — это задача гораздо более глубокая, чем просто поставить светлую и недостижимую цель и радостно идти к ней и никогда не прийти.

Бизнесу гораздо важнее работать над тем, что действительно работает и что ему действительно важно — нежели над тем, что ему навешивают галлюцинации основателей, их стереотипы, ограниченность опыта — или тренинги по развитию, которые кричат, что нужно обязательно развиваться, расти бешеными темпами и ставить безумные цели.

Список литературы:

1. Журнал «Бизнес» — "Бізнес"ТОВ «Український Бізнес Хаб», 2020, электронный ресурс - <https://business.ua>

Мироненко М.А.
к.т.н., доцент Національна металургійна академія України
Грінченко Г.С.
студентка Національна металургійна академія України

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ГАЗОПОСТАЧАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Дніпропетровська область – один з найбільших споживачів природного газу в Україні. І приблизно половину блакитного палива транспортують саме газові мережі АТ «Дніпропетровськгаз». Передача природного газу по газорегулюючих пунктах підприємства здійснюється від десятків газорозподільних станцій, що належать УМГ «Харківтрансгаз», ГПУ «Харківгазвидобування», ГПУ «Полтавагазвидобування», НГВУ «Полтаванaftогаз».

Ще один важливий напрямок роботи – попередження виникнення нещасних випадків при використанні газу в побуті. Фахівці компанії звертаються до споживачів через ЗМІ, випускають листівки, проводять лекції на підприємствах і в школах. Мета всіх цих заходів одна – пропаганда методів безпечного користування газовими приладами і апаратами.

На роботу в компанію приходять фахівці з дипломами вишів і технікумів. Однак і в АТ «Дніпропетровськгаз» теж піклуються про професійну підготовку: на базі Марганецької дільниці працює навчально-курсний комбінат професійного навчання, обладнаний сучасною технікою, де викладають досвідчені фахівці; в багатьох управліннях працюють навчально-тренувальні містечка.

Компанія «Дніпропетровськгаз» має численні дипломи та нагороди за високий авторитет і визнання як в Придніпровському регіоні, такі у всій Україні. Відзнаками «Заслужений ветеран праці» та «Ветеран праці» вшанували 532 працівника компанії.

У табл. 1 наведено основні етапи розвитку сфери газопостачання у Дніпропетровській області.

Таблиця 1 – Історія розвитку сфери газопостачання у Дніпропетровській області.

Рік	Знакова подія у розвитку сфери газопостачання Дніпропетровської області
1940	Початок газифікації підприємств Дніпропетровської області.
1955	На Дніпропетровщині почалися роботи зі спорудження мережі централізованого газопостачання. Першим магістральним газопроводом був «Дніпродзержинськ-Дніпропетровськ».
1956	Відкриття Шебелинського родовища та прийняття на державному рівні рішення про термінову переорієнтацію газопостачання всієї інфраструктури регіону, зокрема, виробництва чавуну і сталі (чому в світі не було ще аналога) і житлового сектора, на природний газ.
1957	Створення контори по експлуатації газового господарства «Дніпрогаз», яка стала родоначальником «Дніпропетровськгазу».
1958	У Дніпродзержинськ надійшов природний газ з Шебелинки.
1960	Дніпродзержинська газова контора відсвяткувала новосілля в центральній частині міста.
1961	1 квітня створено державне підприємство «Дніпропетровськгаз». Почалась газифікація міста Новомосковська.
1975	При апараті підприємства створено службу захисту підземних газопроводів від електрохімічної корозії. Збільшено пропускну спроможність багатьох газорегулюючих пунктів, забезпечено стабільність тиску природного газу, що подається споживачам. «Дніпропетровськгаз» було визначено еталоном для всіх підприємств житлово-комунального господарства України.
1976	Розпочато будівництво дитячого оздоровчого закладу «Голубе полум'я» на березі Азовського моря (м. Генічеськ).
1983	Створено Самарівське виробниче управління газового господарства для забезпечення споживачів області скрапленим газом.

Продовження таблиці 1 – Історія розвитку сфери газопостачання у Дніпропетровській області.

1990	Збудовано газонаповнювальну станцію, що гарантувало безпечну технологію заправки балонів з меншими затратами часу.
1994	Державне підприємство «Дніпропетровськгаз» стало Відкритим акціонерним товариством по газопостачанню та газифікації «Дніпропетровськгаз» (ВАТ «Дніпропетровськгаз»).
1995	Розпочата робота зі встановлення побутових лічильників газу.
1997	У ВАТ «Дніпропетровськгаз» було створено перші лабораторії з вхідного контролю та повірки побутових газових лічильників.
2003	На базі Марганецького управління експлуатації газового господарства ВАТ «Дніпропетровськгаз» збудовано навчально-курсний пункт для підвищення кваліфікації працівників, проводяться змагання бригад аварійно-диспетчерських служб.
2004	Початок безперервного процесу модернізації існуючих установок катодного захисту газотранспортних мереж, які дозволяють заощаджувати до 60% електроенергії на кожній.
2010	12 липня акціонерне товариство набуває статусу публічного.
2014	З березня у ПАТ «Дніпропетровськгаз» функціонує служба контролю та діагностики стану газопроводів, яка виконує щорічне комплексне приладове обстеження газопроводів.
2019	16 травня Публічне акціонерне товариство змінило тип і найменування підприємства на Акціонерне товариство «Оператор газорозподільних систем «Днепропетровскгаз».
2020	На підприємстві працюють майже 6 тисяч фахівців різного профілю, що експлуатують 18194 км газорозподільних газопроводів і вводів та 605547 абонентів по області. Кам'янська дільниця обслуговує 210941 абонентів, зокрема по м. Кам'янське – 108362 абоненти.

Останніми роками на підприємстві впроваджують низку заходів, спрямованих на покращення обслуговування абонентів.

Однією із основних змін, які були внесені у роботу фахівця абонентської служби – це ведення документації через систему «документообіг», що значно спростило виконання будь-яких робіт. Звертаючись, абонент реєструє заяву з тим чи іншим питанням, наприклад, щодо реконструкції, встановлення чи заміни приладу, пломбування лічильника, скаргу, замовлення проектно-кошторисної документації та ін. Абоненту не потрібно звертатись у різні відділи, достатньо надати заяву, яку реєструє фахівець та програмою в автоматичному режимі визначаються терміни її виконання. Фахівець надсилає її у відповідний відділ, а абоненту надається завірена копія з терміном виконання. Відповідно, зменшується навантаження на працівників кожного з відділів, до прикладу не витрачається час на пояснення абоненту тих чи інших особливостей, задачі отримують профільні спеціалісти і з'являється більше часу на продуктивніше виконання інших задач за їхнім пріоритетом.

Значно змінились умови щодо передачі показників лічильника побутових споживачів та методи оплати, розроблено багато способів для зручності абонентів різного віку: особистий кабінет, телефоном та СМС, чат бот у Вайбері та мобільні додатки в яких можна отримати інформацію за адресою чи особовим рахунком щодо заборгованості як за спожитий газ, так і за його транспортування. Також часто проводять розіграші сучасних гаджетів серед абонентів, які зареєструвались в особистому кабінеті задля заохочення останніх користуватися онлайн сервісами. У абонентів є можливість самостійно формувати квитанцію та сплатити за послуги. Це значно зменшило черги у центрах обслуговування, розвантажило контролерів, що в свою чергу дало можливість видавати їм альтернативні задачі.

Також до автоматизації бізнес процесів ми можемо віднести введення сучасної обробки інформації, наприклад контролерам відділу інспектування видали телефони з програмним забезпеченням, яке надає можливість

безпосередньо за адресою відкрити картку абонента та звірити прилади, внести показники лічильника які відразу відображаються в центральній БД «Газоліна». Це дозволило більш ефективно заповнювати різноманітні бланки та формуляри, зменшилась кількість помилок та час на реєстрацію актів. Можливість проводити фотофіксацію показників та розташування лічильника, що в майбутньому значно спрощує всі спірні питання щодо нарахувань чи інших моментів.

Також в умовах газорозподільчої компанії практикуються зустрічі з абонентами, які попередньо анонсуються за допомогою оголошень та СМС-повідомлень. Зустрічі проводяться у зручний для абонентів час доби та день тижня (частіше за все у суботу) у сучасному приміщенні центру обслуговування клієнтів (ЦОК), розташованому у центральній частині міста Кам'янського (рис. 1). На зустрічі запрошуються спеціалісти та керівники різних рівнів та обговорюють з абонентами багато технічних та організаційних питань.

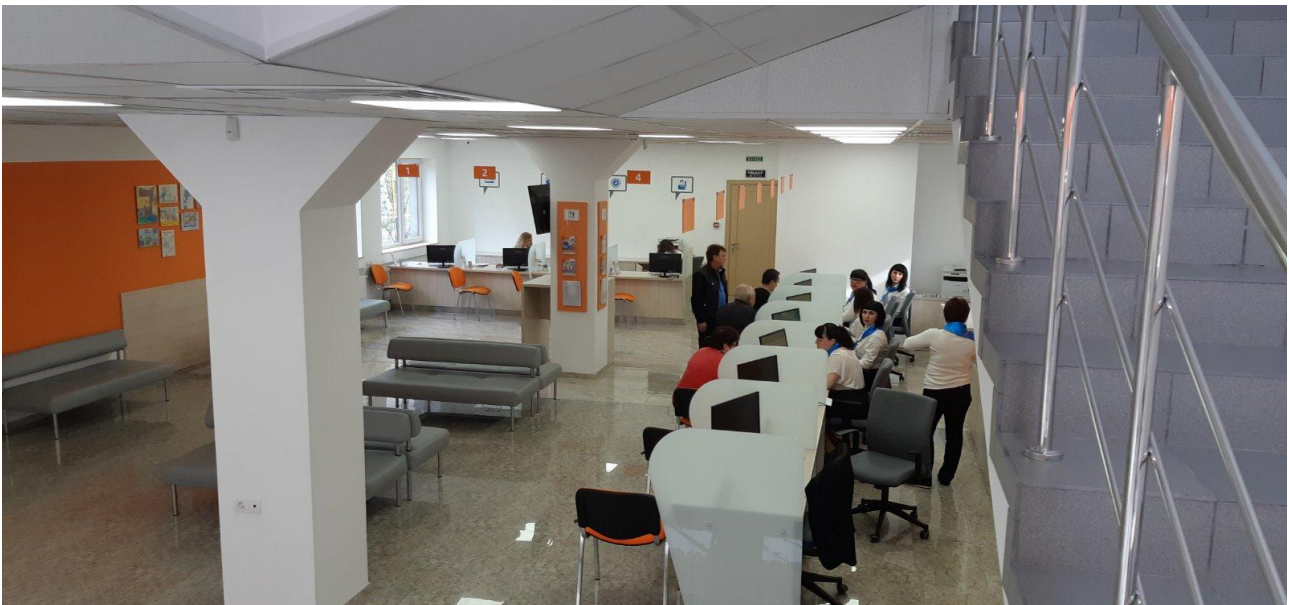


Рис. 1. – Загальний вигляд сучасного ЦОК газорозподільчої компанії у м. Кам'янському Дніпропетровської області.

На майбутнє у компанії планують подальші кроки задля задоволення потреб клієнтів – споживачів природного газу.

Стоянов А.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- Зарождение идеи.
- Кодирование и выбор канала.
- Передача.

- Декодирование.

Эти элементы и этапы проиллюстрированы в виде простой модели процесса коммуникаций на рисунке 1.

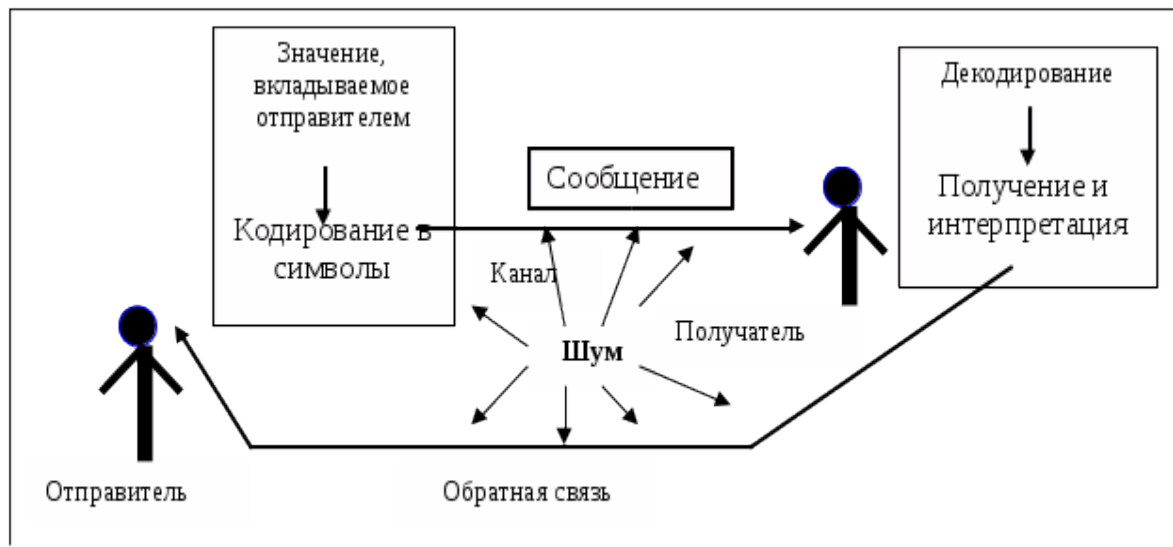


Рис. 1. Элементы процесса коммуникации

Зарождение идеи.

Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи. Кит Девис подчеркивает важность данного этапа: "Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа - не начинайте говорить, не начав думать".

Нужно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить процесс эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы

сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель, в самом деле, продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

- Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения - прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.
- Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.
- Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения - качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может

снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем вести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными, однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать - какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель также должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции.

Если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или, послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и

вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит сбыта.

Передача.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которые многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.

Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться.

Коммуникационный процесс можно признать успешным только тогда, когда адресат получил сообщение и понял именно то, что намеревался сказать ему отправитель. Если отправитель четко закодировал сообщение и использовал соответствующее средство отправления, то его расшифровка не вызывает затруднений. Если получатель, расшифровав сообщение, понял совсем другое, то и последующие его действия будут соответствующими.

Литература:

5. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 1999. - С. 289 – 290
6. Занковский А. Организационная психология. - М.: «Флинта» МПСИ, 2002 - С.469

Тюрин В.
студент групи МШ-411
Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БИЗНЕСЕ

Эшриджская модель

Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства: приказы; реклама; консультации; единение.

Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов.

Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам.

Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Роберт Блейк и Джейн Моутон американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих.

Они считают, что подготовка менеджера это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными. Схема Блейка- Моутона показана на рисунке 1:



Рисунок 1 - Схема Блейка - Моутон

Схема Блейка - Моутон включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта «сетка» управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она равно применима от менеджеров низового звена до ведущих должностных лиц. Непосредственно она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве. В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее.

1:1«Пессимист».

Менеджер, который выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую

ответственность. Его деятельность будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраняться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия – минимальным.

1:9 «Демократ»

Менеджер, который находится на уровне 1 по линии производства и на 9 по линии заботы о людях, любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу «загородного дома». Такой тип менеджеров ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают «лучше, чем могут». Недостаток этого типа управления заключается в том, что люди начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

9:1 «Диктатор»

С менеджером позиции 1:9 контрастирует менеджер, занимающий уровень 9:1, который стремится к высокой производительности, чего бы это ни стоило его подчиненным. Он игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, а индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

9:9 «Организатор»

Стиль менеджера занимающего позицию 9:9, отличается тем, что менеджер достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Менеджер этого стиля использует индивидуальную и групповую мотивацию для достижения общей цели, при этом наиболее полно

использует энергию руководимого им коллектива. Такой менеджер не допускает, что существует какая-то разница между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач.

5:5 «Манипулятор»

Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших менеджеров. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип менеджеров придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах «золотой середины». Они поддерживают достаточно приемлемую производительность, но такую, которая поддерживает достаточно приемлемую моральную обстановку.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: ГроссМедиа, 2005.- 304 с.
2. Управление персоналом организации. Под ред.А.Я.Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2003. - 638 с.
3. Экономика предприятия: курс лекций / Волков О. И.; . Скляренко В. К. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 280 с
4. Ключкова О. Создание службы персонала «с нуля» // Кадры предприятия. - 2002. - № 1. - с.5.
5. Овчинникова Т.И. Место службы управления персоналом в структуре организации // Кадры предприятия. - 2003. - № 11. - С. 191-193.

Скалозуб С.

студент групи МШ-411

Одесская государственная академия строительства и архитектуры

г.Одесса

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА В БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы:

экономические и социальные. В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат. уровня квалификации Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления. Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки. Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах: планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний; периодичности и обязательности обучения; дифференциации учебных планов и программ по категориям работников; обеспечением учебного процесса.

Исходя из всего изложенного в теоретической части можно сделать выводы, что управление персоналом - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала, задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.

Управление персоналом необходимо для повышение конкурентоспособности предприятия, повышения эффективности производства и труда, обеспечения высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Основными концепциями управления персоналом является Эшриджская модель и схема Блейка – Моутон.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2007. – XII, 499 с
2. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: ГроссМедиа, 2005.- 304 с.
3. Бизнес-планирование / Под ред.В. П. Галенко - СПб. : Питер, 2004. - 384 с.
4. Управление персоналом организации. Под ред.А.Я.Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2003. - 638 с.
6. Экономика предприятия / Под ред. В.М. Семенова. - 4-е изд. - СПб: Питер, 2007. - 383 с.
7. Экономика предприятия: курс лекций / Волков О. И.; . Скляренко В. К. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 280 с
8. Овчинникова Т.И. Место службы управления персоналом в структуре организации // Кадры предприятия. - 2003. - № 11. - С. 191-193.

Секція 5. МАРКЕТИНГ.ЛОГІСТИКА

Сахацький М. П., д.е.н, професор

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Запіша Г.М., д.е.н, професор

Одеський державний аграрний університет

Сахацький М.М., аспірант

Одеський державний аграрний університет

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ В БУДІВНИЦТВІ

Вступ. Актуальність наукового дослідження розвитку маркетингу інновацій в будівництві спричинюється соціально-економічною вагомістю продукції будівельного сектора економіки, що задовольняє першочергові людські потреби; необхідністю прискореного впровадження в практику господарювання новітніх науково-прикладних досягнень; об'єктивністю зростання потреб людей в силу революційних інформаційних та глобалізаційних процесів, турбулентний рух яких охоплює всі без винятку національні господарські комплекси та вимагає відповідних масштабних нововведень. Створені будівельними суб'єктами житловий комфорт, комунальне обслуговування, умови праці та відпочинку належать до числа незамінних благ, наявність яких значною мірою визначає якість життєдіяльності кожного людини та суспільства в цілому. Відтак, прикладне використання будівельних інновацій та їх маркетинговий успіх забезпечує вирішення цивілізаційної проблеми побудови людиноцентричної економіки та гуманізації ринку.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Проблеми розвитку будівельного сектора економіки, маркетингу та інновацій досить різнобічно досліджуються як теоретичною, так і прикладною наукою. В будівельній практиці накопичена солідна емпірична база стосовно здійснення маркетингу

та інновацій як в Україні, так і за її межами. Водночас, цілісної картини щодо розвитку маркетингу інновацій в будівництві на сьогодні не склалося, що актуалізує проведення відповідного наукового дослідження. Мета даного дослідження – це обґрунтування теоретичних засад та розробка методичних й практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингу інновацій в будівництві.

Результати дослідження. Опрацювання літературних джерел засвідчує наявність певних напрацювань стосовно предметні області дослідження. Так, в монографії «Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні» Селезньова О.О. правомірно розкриває теоретико-методологічні, аналітичні та проектні положення досліджуваного явища. Цілком справедливо особлива увага приділяється питанням, що стосуються економіко-математичному моделюванню та оптимізації товарного асортименту, ціноутворенню, дистрибуції, удосконалення маркетингових комунікацій будівельних підприємств [1]. Бо вони формують комплекс маркетингових заходів, охоплюють основні ринкові операції суб'єктів будівельної галузі та гарантують їм доходи й прибутки.

Погоджуючись зі стратегічною вагомістю маркетингової діяльності для подальшого розвитку будівництва в Україні, варто зазначити, що дослідниця не виокремлює інноваційну складову в якості важливого чинника підвищення соціально-економічної результативності досліджуваного сектора. Тоді як лише прикладне використання науково-інноваційних здобутків слугує гарантом розширеного відтворення та майбутніх економічних перспектив в світлі подальших еволюційних змін ойкумени.

Аналогічне зауваження стосується дослідження Ажаман І.А., яка використання маркетингового підходу подає в контексті висвітлення науково-економічного забезпечення розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості. В розрізі основних напрямів науково-економічного забезпечення авторкою монографії маркетинговий підхід цілком логічно поєднується з логістичним при обґрунтуванні розвитку виробничо-збутової

інфраструктури аграрного сектора економіки [2]. Додатковий вигравш такої позиції для науки й практики цілком реально отримати за умови доповнення наведеного дослідження матеріалами, що стосуються розвитку маркетингу інновацій.

Буднікевич І.М. в монографічному дослідженні цілеспрямовано і системно розкриває теоретичні, методологічні та прикладні положення муніципального маркетингу. Поглиблені дослідницькі напрацювання прикладного спрямування стосувалися комплексу засобів муніципального маркетингу в розрізі презентації його загального контуру, продуктової складової, цінової стратегії, а також комунікаційного та розподільчого елементів. Системний характер проведеного дослідництва формується авторкою за рахунок висвітлення змісту та алгоритму проведення маркетингових досліджень на муніципальному рівні [3]. За наявності положень наукової новизни та практичної значущості проведеного дослідження, зауваження на його адресу полягає у відсутності належної уваги до маркетингу інновацій.

Ознайомлення з наведеними та іншими науковими напрацюваннями, узагальнення існуючої практики ведення будівельної галузі показують необхідність ідентифікації досліджуваного соціально-економічного явища. Інституційне забезпечення цього явища відбиває Закон України «Про інноваційну діяльність», що трактує поняття «інновації» як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Тут же вказується, що інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [4].

Користування наведеною трактовкою вимагає відповідної конкретизації та уточнення. Насамперед, це стосується терміну «новий», який «Великий тлумачний словник сучасної української мови» подає в різних значеннях: 1. Який недавно виник, з'явився, не існував раніше; недавно зроблений, створений і т. ін. 2. Який стосується найближчого часу; сучасний. Який замінив собою старий. 3. Недавно відкритий, винайдений, виведений, створений і т. ін. Який проявився недавно; незвіданий. Досі невідомий, незнаний. Те, щ недавно з'явилося, раніше не було відоме. 4. Зовсім інший, не той, що був раніше. Який настає безпосередньо за чим-небудь. 5. Якого раніше не бачили, з яким не були знайомі; невідомий, незнайомий. Який уперше прибув, з'явився куди-небудь. Який уперше приступає до якої-небудь роботи, не має достатнього досвіду, недосвідчений у чому-небудь. 6. Який приходить на зміну попередньому, замінює його (про людей). Введений на зміну старому. 7. Наступний, черговий. Який виріс у цьому році або виготовлений з останнього урожаю [5, с. 624-625].

Наведений перелік засвідчує наявність цілої низки підходів до нового як певного соціально-економічного явища, система властивостей якого характеризує інновації. В свою чергу, маркетинг відбиває рівень розвитку економічних відносин, що передбачає задоволення потреб споживачів для досягнення наперед визначених цілей відповідним суб'єктом на основі ринкового процесу купівлі-продажу. Будівництво охоплює всі фази реалізації інвестиційно-будівельних проектів та включає проектування, будівництво та експлуатацію об'єктів цивільного, промислового та інфраструктурного призначення.

Будівельні інновації генеруються різноплановими потребами людей, сферами життєдіяльності суспільства, конкуренцією, науковими дослідженнями та розробками, нововведеннями в секторах економіки, практикою господарників. Інноваційну та маркетингову діяльності поєднують людські потреби, що задовольняються на основі новостворених продуктів.

Маркетинг інновацій в будівництві здійснюється ринково-дослідницькими, товарними, ціновими, дистрибутивними та комунікативними інструментами. Задоволення ринкового попиту за рахунок інновацій дозволяє будівельним суб'єктам господарювання нарощувати власний ресурсний потенціал завдяки постійно зростаючим людським потребам, а також надає можливість збільшувати доходи від невичерпного джерела, яким виступає інтелектуальна праця людини. Розвиток маркетингового комунікативного забезпечення інноваційного товару в будівництві полягає в цілеспрямованому використанні засобів поширення інформації, зміст якої формує бажану поведінку цільової ринкової аудиторії. Для просування інновацій будівництва маркетингові комунікації реалізуються через рекламу, фірмовий стиль, бренд, імідж, мобільний зв'язок, інтернет, зв'язок з громадськістю, засоби формування попиту та стимулювання збуту, персональний продаж, виставки, ярмарки, спонсорство, благодійництво та інші інструменти. В свою чергу, інноваційне забезпечення маркетингових комунікацій з просування товарів-новинок на ринок базується на використанні інформаційно-цифрових технологій, сучасних засобів зв'язку та комп'ютерної техніки.

Висновки.

1. Маркетинг інновацій в будівництві являє собою вид людської діяльності щодо задоволення виявленого та сформованого попиту на новостворені (удосконалені) товари та послуги будівельного сектора на основі ринкових купівлі-продажу для досягнення наперед визначених соціально-економічних цілей.

2. Стрижнем маркетингу інновацій є потреби, задоволення яких вимагає від будівельників пошуку засобів, що на відміну від вже існуючих, дозволяють зробити це швидше, приємніше, повніше, якісніше, ефективніше, безпечніше ніж інші виробники, або робилося в минулому.

Література

1. Селезньова О.О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні : монографія. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2017. 356 с.
2. Ажаман І.А. Науково-економічне забезпечення розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості : монографія. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2016. 392 с.
3. Буднікевич І.М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2012. 648 с.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266).
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.

Сергиенко В.В.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

МАРКЕТИНГОВЫ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Под коммуникациями понимают обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер - это тот, кто из общего потока коммуникации умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными и руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления.

Коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собою информационное взаимодействие со внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т. п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т. д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Соблюдение норм государственного регулирования требует письменного оформления документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся коммуникации между уровнями управления и подразделениями. В нее входят между уровневые коммуникации, между различными подразделениями, коммуникации руководитель - подчиненный, между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Не менее важным являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т. д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, требует решения руководителя организации.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе

внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Две трети всей деятельности на предприятии - это деятельность основанная на коммуникациях руководитель-подчиненный. Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности эффективности работы, вознаграждениях способностях работников о проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т. п.

Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю - более активно вовлекать подчиненных в дела организации.

Определенную роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или упреждать конфликтные ситуации.

Поскольку информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, то естественно, что деятельность организации в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и восприятия передаваемой информации.

Коммуникационный процесс начинается с отбора информации (формирование идеи). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Именно на этом этапе чаще всего возникают противоречия, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав ее. Идея еще не преобразована в ту форму, которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов, характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса.

На втором этапе идею необходимо превратить в сообщение, т. е. закодировать ее с помощью символов-слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации. Общеизвестными каналами являются передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, видеоленты, видеоконференции. Для удобства иногда рассылают памятные записки, которые затем обсуждаются на групповых собраниях. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

Чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, пользуются двумя-тремя каналами связи. Так, например, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным по почтовой связи. Эффективность двух-трехканальной связи подтверждается исследованиями.

Эффективность коммуникаций зависит от важности, своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и, выбрав оптимальный канал связи, донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Получив сообщение, адресат декодирует его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, т. е. что отправитель имел ввиду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается. Но только в том случае, когда реакции на идею не требуется.

Но понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло взаимопонимание идеи получателем и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения (не подтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникационного процесса. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

Путем обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Обратная связь способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них может меняться смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации.

Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а, следовательно, к снижению управляемости.

На пути эффективности межличностных коммуникаций возникают помехи, связанные с искажением восприятия информации, семантические помехи, некачественная обратная связь, плохое слушание.

У различных людей разные основы суждений (интересы, потребности, эмоциональное состояние, знания, опыт, внешнее окружение). Это является причиной избирательного восприятия информации, т.е. во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, переданного им в физическом смысле. В результате сообщение, переданное отправителем, может оказаться искаженным и понятым не в полном смысле. На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень скрытости, степень доверия к подчиненному. Негативное влияние предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

В качестве преграды в коммуникациях часто выступают семантические неточности (семантика – наука о способах использования (и значений, передаваемых словами). Для разных людей слова (символы) могут иметь разное значение. Поэтому то, что подразумевает отправитель, необязательно будет воспринято таким же образом получателем. Часто одни и те же слова выражают разные значения. Семантические вариации могут быть причиной неверного понимания.

Совершенствование умения общаться способствует эффективности коммуникационного процесса. Но на пути обмена информацией в организации возникают преграды, не зависящие от отправителя сообщения.

В первую очередь – это искажение информации при ее движении внутри организации по вертикали (вверх-вниз). Это непреднамеренные искажения, связанные с затруднениями в межличностных контактах. Могут быть и сознательные искажения. Если получатель не согласен с сообщением, то он изменяет его смысл и своих интересах.

Искажения могут быть связаны и с фильтрацией информации. Фильтрация связана со стремлением передавать только ту информацию,

которая касается данного лица или подразделения. Какую информацию отсеивать, определяет руководитель. А это часто приводит к тому, что важная для отдела информация в него не попадает, или попадает искаженной.

В настоящее время потоки информации столь велики, что может произойти перегрузка информационного канала. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводит к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию. Препградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации.

Объемы информационных потоков могут регулироваться, но только в тех случаях, когда руководители различных уровней хорошо себе представляют, какая информация необходима для эффективного управления и, что значит «слишком мало» или «слишком много» в информационном обмене. Информационные потоки поставлены в прямую зависимость от целей, принимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения. Поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов. Те же вопросы могут обсуждаться на общих собраниях коллектива подразделения или еженедельных совещаниях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Альбеков А. Процесс принятия управленческих решений в производственном менеджменте. // Бухгалтерский учет в торговле 1997–№4.
3. Аунапу Ф.Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством. – М.: Экономика, 1974.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 1999.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 1994.
6. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений. // Менеджмент в России и за рубежом 2003–№2.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1996.
9. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. М.: Экономика, 2000.
10. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. М.: Юнити, 1997.
11. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003.

Данькив А.В.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Система управления носит целостный характер. В ней созданы условия передачи, накопления и преобразования управляющей информации.

Управляющая подсистема непрерывно посылает в управляемую подсистему информацию в виде управленческих решений. Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы .

Постоянный контроль за деятельностью системы осуществляется при помощи принципа обратной связи. Обратная связь □ это сигналы, выражающие реакцию объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой подсистемы непрерывно поступает в управляющую подсистему, которая благодаря этому имеет возможность проверить реакцию объекта управления на команды и корректировать их. В случае несоответствия между фактическим и заданным состоянием системы принимаются меры для ликвидации этого несоответствия. Обратная связь осуществляется через отчетные данные о производительности труда, запасах сырья, незавершенном производстве, производственных резервах.

По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют:

- на детерминированные – принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;
- вероятностные – принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска);

- неопределенные – решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Отдельные авторы выделяют четыре уровня решений в зависимости от значения информации: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные .

Первый уровень – рутинные решения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.

Второй уровень – селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.

Третий уровень – адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная инициатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.

Четвертый уровень – инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.

Для получения информации в первую очередь необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия и принятие на ее основе управленческих решений представляют собой технологию менеджмента. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

Без информации о конъюнктуре рынка рыночные отношения были бы невозможными. Конъюнктура характеризует состояние рынка товара или группы товаров какой-либо страны или региона. Она складывается из целого комплекса взаимозависимых факторов, их анализ позволяет оценивать возможности сбыта или приобретения товара. Слагаемые конъюнктуры: общая экономическая ситуация в стране; импортное и таможенное законодательство налоговая политика; кредитная политика банков и других финансовых учреждений; покупательная способность населения; объемы национального производства, экспорта и импорта данного товара. Эти и многие другие факторы, взаимодействуя, формируют соотношение предложения и спроса на данный товар, т. е. основную характеристику рынка важнейший конъюнктурный фактор. Именно это соотношение, если учесть его динамику, определяет уровень розничных цен и тенденции их развития, движения, из него должна исходить рыночная политика.

Сначала конъюнктура рынка поддается глубоким научным исследованиям. Затем наступает момент, когда главные решения принимаются предпринимателем интуитивно. На Западе интуиция считается важнейшим фактором коммерческого успеха.

Изучение конъюнктуры требует скрупулезной работы по подбору и анализу статистических данных, ценовых, аналитических материалов, другой информации, необходимой для формирования и ведения данных о рынке. Существуют специальные фирмы и организации, которые готовят эти материалы и продают заинтересованным клиентам. Но стоимость этих материалов очень высока и они могут оказаться неполными. Лучший вариант собственные исследования с привлечением данных специализированных форм.

Существует специальная служба конъюнктуры, которая должна дать обоснованные рекомендации, в какие страны, в какой момент времени, по каким ценам и иным коммерческим условиям, через какие фирмы выходить с товаром, какие формы рекламы и в каком объеме применить. На эти вопросы

можно ответить, только систематически изучая конъюнктуру рынков, анализируя свой собственный опыт и опыт других. Небольшие предприятия не могут позволить себе больших затрат по службе конъюнктуры, но все же даже в малых предприятиях кто-то должен заниматься этими проблемами профессионально.

Важнейшим моментом работы с рынком является выбор партнера. Эта работа тоже требует изучения. Все производственные и коммерческие усилия может перечеркнуть случайный выбор партнера. Необходимо знать фактическое положение партнера в рыночном и финансовом мире.

Деловые круги особое внимание уделяют изучению рынка на перспективу. Поэтому очень важно получать эту перспективную информацию. Специалисты маркетинга изучают свои возможности на рынке на перспективу 15-20 лет. Мощные фирмы имеют солидные маркетинговые службы, объединяющие конструкторов, дизайнеров, технологов, специалистов по организации сбыта, рекламе, экономике комерсантов. Каждый из них решает свои текущие задачи с определением на перспективу. Информация маркетинга и ценна тем, что она ориентирует людей на создание продукции завтрашнего дня.

Информация о той части маркетинга, которая занимается прогнозированием, является важнейшей частью информации о возможностях активно влиять, на рынок, обеспечивать спрос на свою продукцию, влиять на свою клиентуру и клиентуру конкурентов. Объективную информацию об общественно необходимых издержках производства, о качестве, ассортименте товаров и услуг, которые продаются или покупаются, □ всю эту информацию участники производства получают на рынке.

На заре рыночных отношений стоимость товаров и услуг определялась индивидуальными издержками товаропроизводителей и их индивидуальными качественными характеристиками. В современных условиях развития рыночных отношений в процессе внутриотраслевой и межотраслевой жесткой

конкуренции рынок постоянно выявляет средневзвешенные издержки всей совокупности производителей данного товара. Одновременно рынок определяет спрос на различные товары одинакового назначения. В результате такого одновременного выявления издержек и структуры спроса стихийно (без влияния на ход событий производителей и покупателей) определяется рыночная стоимость товаров. На основе этой стоимости и в зависимости от соотношения спроса и предложения устанавливаются оптовые и розничные цены.

Многообразная информация рыночных отношений собирается стихийно, комплектуется и выдается рынком в виде обобщенных данных по всему пространству, которое он охватывает. Именно эта информация дает возможность каждому предпринимателю постоянно сверять собственное производство с меняющейся конъюнктурой рынка, заблаговременно следить за снижением своих индивидуальных издержек производства, повышением качества продукции, изменением ее ассортимента. Как и функция опосредования общественного Разделения труда, информационная функция рынка способствует обеспечению непрерывного технического прогресса всего общественного производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 1999.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1996.
4. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. М.: Юнити, 1997.

Бошков И..

студент групи МШ-411

Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ ПУТЕМ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT-АНАЛИЗА

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами. Рассматриваемый вид анализа - эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии?

- Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабости компании ее уязвимыми определенными благоприятными обстоятельства?

1) Анализ факторов макроокружения. Результат запишем в таблицу 1.

Таблица 1 - Анализ факторов макроокружения

Факторы	Угрозы	Возможности
Экономические		
1. Рост промышленного производства	угроза быстрого износа производственного оборудования;	возможность использования высокотехнологичного оборудования;
2. Развитие рынка рабочей силы	угроза увеличения числа низкоквалифицированных специалистов;	возможность выбора высококвалифицированных работников;

3. Рост безработицы	угроза набора низкоквалифицированных сотрудников;	возможность меньших затрат на оплату труда;
2. Стабилизация политической ситуации в стране	угроза увеличения количества конкурентов;	возможность увеличения числа покупателей и поставщиков;
Правовые		
1. Усовершенствование налоговой системы	угроза усиления контроля за финансовой деятельностью;	возможность снижения налоговых ставок;
Научно-технические		
1. совершенствования технологий	угроза необходимости частой смены производственного оборудования и машин на более современное;	возможность снижения издержек производства;
Социально- демографические		
1. Высокая рождаемость	угроза переполнения рынка рабочей силы;	Множество квалифицированных специалистов; большее количество потенциальных клиентов;
Культурные		
1. Высокая тенденция в стремлении получения высшего образования у населения	угроза повышения требований к работодателю;	возможность привлечения высоквалифицированных кадров;

2) Проведём анализ факторов непосредственного окружения. Результат запишем в таблицу 2.

Таблиця 2 - Аналіз факторів непрямого оточення

Фактори	Угрозы	Возможности
Поставщики		
1. Надёжность	Угроза повышения стоимости сырья, материалов и т.п.	возможность беспрепятственной и постоянной поставки сырья, материалов и т.п.
Конкуренты		
1. Увеличение числа конкурентов	угроза уменьшения прибыли; потеря занятых позиций	возможность повышения качества продукции и выполнения услуг, расширения ассортимента
Потребители		
1. Материальная обеспеченность	угроза повышения требований к выпускаемой продукции и услугам;	возможность повышения качества продукции, услуг и получения дополнительной прибыли
2. Сильная сегментация рынка	угроза высоких требований к качеству продукции и услугам	возможность при правильно выбранной стратегии занять большую долю рынка
Контактные аудитории		
1. Популярность СМИ	угроза получения плохой репутации у населения	возможность распространения рекламы и создания имени
2. Формирование образа компании у поставщиков, покупателей и конкурентов	угроза большого внимания со стороны государства и налоговых служб	возможность получения льгот

3) Проведём анализ факторов внутренней среды и запишем результаты в таблицу 3.

Таблица 3 - Анализ факторов внутренней среды

Факторы	Слабые стороны	Сильные стороны
Персонал		
1. Повышение уровня квалификации персонала	угроза роста затрат на переподготовку кадров	возможность повышения качества продукции и предлагаемых услуг
2. Управленческий состав	угроза больших денежных вложений	возможность повышения качества управления персоналом
Производство		
1. Внедрение нового оборудования и применение новых материалов	угроза психологической неготовности персонала к постоянно меняющимся требованиям	возможность увеличения качества выпускаемой продукции
2. Организация производственного процесса	угроза перегрузки оборудования	возможность повышения качества, скорости и объёмов продукции и услуг
Финансы		
1. Высокая доходность	угроза недобросовестного поведения персонала	возможность увеличения заработной платы и расходов на улучшения предприятия
2. Высокая скорость оборота капитала	угроза нерационального расходования средств	возможность высокой степени капитализации прибыли

Таблица 4 - Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Возможность использования высокопроизводительного оборудования;</p> <p>2. Возможность выбора высококвалифицированных работников;</p> <p>3. Возможность получения дополнительной прибыли;</p> <p>4. Возможность при правильно выбранной стратегии занять большую долю рынка;</p> <p>5. Возможность снижения издержек производства;</p> <p>6. Возможность повышения качества продукции и выполняемых услуг, расширения ассортимента;</p> <p>7. Возможность увеличения числа покупателей, клиентов и поставщиков;</p> <p>8. Возможность распространения рекламы и создания «имени»;</p>	<p>1. Угроза необходимости смены производственного оборудования на более современное;</p> <p>2. Угроза увеличения количества конкурентов;</p> <p>3. Угроза уменьшения прибыли, потеря занятых позиций;</p> <p>4. угроза повышения стоимости сырья, материалов, оборудования и т.п.;</p> <p>5. Угроза повышения требований к выпускаемой продукции, выбор более дорогостоящей и качественной продукции;</p> <p>6. Угроза большого внимания со стороны государства и налоговых служб;</p> <p>7. угроза усиления контроля за финансовой деятельностью предприятия;</p> <p>8. Угроза получения плохой репутации у населения;</p>
Сильные стороны		
1. Возможность повышения качества продукции	1.1. Возможность повышения качества продукции, к тому же	1.1. Возможность повышения качества продукции, но угроза

	<p>возможность использования высокопроизводительного оборудования;</p>	<p>необходимости смены производственного и строительного оборудования на более современное; 1.2. Возможность повышения качества продукции, но угроза увеличения количества конкурентов;</p>
<p>2. Возможность повышения качества управления персоналом</p>	<p>2.1. Возможность повышения качества управления персоналом, к тому же возможность выбора высококвалифицированных работников;</p>	<p>2.1. Возможность повышения качества управления персоналом, но угроза уменьшения прибыли, потеря занятых позиций;</p>
<p>3. Возможность повышения качества, скорости и объёмов производимых продукции и услуг</p>	<p>3.1. Возможность повышения качества, скорости и объёмов производимых продукции и услуг, к тому же возможность получения дополнительной прибыли; 3.2. Возможность повышения качества, скорости и объёмов продукции, к тому же возможность при правильно выбранной стратегии занять большую долю рынка;</p>	<p>3.1. Возможность повышения качества, скорости и объёмов производимых продукции и услуг, но угроза повышения стоимости сырья, материалов и оборудования; 3.2. Возможность повышения качества, скорости и объёмов продукции, но угроза повышения требований к производимой продукции и услугам;</p>
<p>4. Возможность увеличения заработной платы и расходов на улучшение предприятия</p>	<p>4.1. . Возможность увеличения заработной платы и расходов на улучшение предприятия, к тому же возможность снижения издержек</p>	<p>4.1. Возможность увеличения заработной платы и расходов на улучшение предприятия, но угроза большого внимания со</p>

	<p>производства; 4.2. . Возможность увеличения заработной платы и расходов на улучшение предприятия, к тому же возможность повышения качества продукции и услуг, расширения ассортимента;</p>	<p>стороны государства и налоговых служб;</p>
<p>5. Возможность высокой степени капитализации прибыли</p>	<p>5.1. Возможность высокой степени капитализации прибыли, к тому же, возможность увеличения числа покупателей, клиентов и поставщиков;</p>	<p>5.1. Возможность высокой степени капитализации прибыли, но угроза усиления контроля за финансовой деятельностью предприятия;</p>
<p>Слабые стороны</p>		
<p>1. Угроза роста затрат на переподготовку кадров</p>	<p>1.1. Угроза роста затрат на переподготовку кадров, однако Возможность использования высокопроизводительного оборудования и высокотехнологичных материалов;</p>	<p>1.1. Угроза роста затрат на переподготовку кадров и угроза необходимости частой смены производственного оборудования и материалов на более современные; 1.2. Угроза роста затрат на переподготовку кадров;</p>
<p>2. Угроза больших денежных вложений</p>	<p>2.1. Угроза больших денежных вложений, однако, возможность выбора высококвалифицированных работников;</p>	<p>2.1. Угроза больших денежных вложений и угроза уменьшения прибыли, потеря занятых позиций;</p>
<p>3. Угроза</p>	<p>3.1. Угроза перегрузки</p>	<p>3.1. Угроза перегрузки</p>

<p>перегрузки оборудования и машин</p>	<p>оборудования и машин, однако возможность получения дополнительной прибыли; 3.2. Угроза перегрузки оборудования, однако, возможность при правильно выбранной стратегии занять большую долю рынка;</p>	<p>оборудования, машин и угроза повышения стоимости сырья; 3.2. Угроза перегрузки оборудования и угроза повышения требований к выпускаемой продукции, выбор более дорогостоящих и качественных продукций и услуг;</p>
<p>4. Угроза психологической неготовности персонала к постоянно меняющимся требованиям производства, в связи с НТП</p>	<p>4.1. Угроза психологической неготовности персонала к постоянно меняющимся требованиям производства, в связи с НТП, однако возможность снижения издержек производства; 4.2. Угроза психологической неготовности персонала к постоянно меняющимся требованиям производства, в связи с НТП, однако возможность повышения качества продукции, расширения ассортимента;</p>	<p>4.1. Угроза психологической неготовности персонала к постоянно меняющимся требованиям производства, в связи с НТП и угроза большого внимания со стороны государства и налоговых служб;</p>
<p>5. Угроза недобросовестного поведения персонала</p>	<p>5.1. Угроза недобросовестного поведения персонала, однако, возможность увеличения числа покупателей и поставщиков;</p>	<p>5.1. Угроза недобросовестного поведения персонала и угроза усиления контроля за финансовой деятельностью предприятия;</p>
<p>6. Угроза нерационального расходования средств</p>	<p>6.1. Угроза нерационального расходования средств, однако, возможность распространения рекламы и создания «имени»;</p>	<p>6.1. Угроза нерационального расходования средств и угроза получения плохой репутации;</p>

На основе проведенного анализа можно сформулировать долгосрочную стратегию поведения фирмы:

1. необходимо повышать качество продукции за счёт использования высокопроизводительного оборудования;
2. Необходимо качественное управление персонала для повышения эффективности трудовой деятельности;
3. Необходимо повышать качество, скорость, объёмы продукции и услуг для получения большей прибыли;
4. Необходимо привлекать долгосрочные инвестиции, позволяющие обновить производственные мощности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-планирование / Под ред. В. П. Галенко - СПб. : Питер, 2004. - 384 с.
2. Экономика предприятия / Под ред. В.М. Семенова. - 4-е изд. - СПб: Питер, 2007. - 383 с.
3. Экономика предприятия: курс лекций / Волков О. И.; . Складенко В. К. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 280 с
4. Волкова Л. Методика проведения SWOT-анализа // http://market.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html

Секція 6.БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І АУДИТ

Бабий О.Н.

к.э.н., доцент

Одесский национальный экономический университет

Колодинский С. Б.

д.э.н., профессор

Одесская государственная академия строительства и архитектуры

**ОЦЕНКА УРОВНЯ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН СТРОИТЕЛЬНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Розничная цена единицы продукции рассчитывается путем деления выручки от реализации соответствующего изделия на объем его продаж. На изменение ее уровня оказывают влияние следующие факторы: качество реализуемой продукции, рынки сбыта, конъюнктура рынка, инфляционные процессы, структура и объем реализации продукции. Объемы реализации отдельных видов продукции фирмы по годам представлены на рис.1.

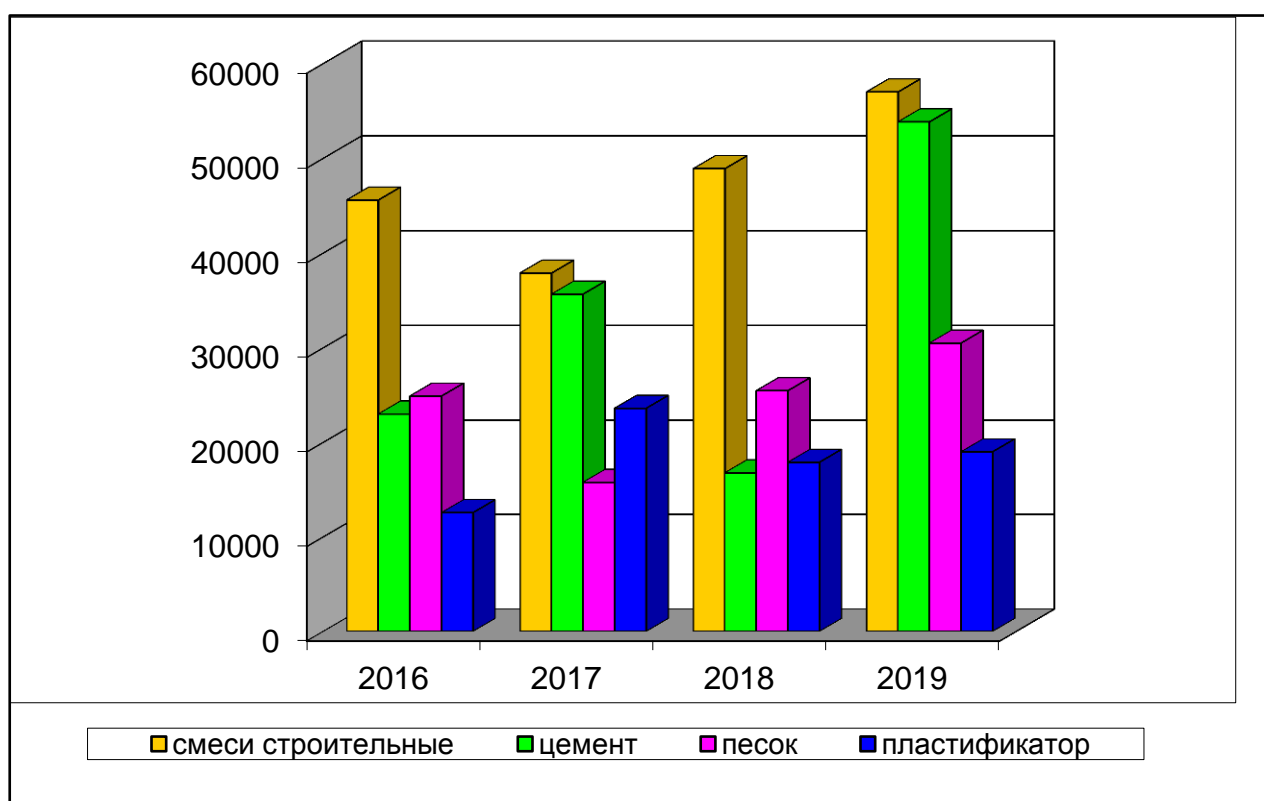


Рис.1.Объемы реализации отдельных видов продукции
фирмы «Стройтех» по годам.

Качество товарной продукции - один из основных факторов, от которого зависит уровень средней цены реализации. За более высокое качество продукции устанавливаются более высокие цены и наоборот.

Изменение среднего уровня цены изделия за счет его качества можно определить разными способами. Мы используем второй способ.

В основу второго способа расчета положен прием абсолютных разниц: отклонение фактического удельного веса от планового по каждому виду или сорту продукции умножаем на плановую цену единицы продукции соответствующего вида или сорта, результаты суммируем и делим на 100:

$$\Delta Ц = \frac{\sum (УДф_i - УДпл_i) * Ц_i пл}{100};$$

$$\Delta Ц = \frac{(+5 * 750) + (-5 * 675)}{100} = + 3,75 \text{ грн}$$

Полученные данные свидетельствуют о том, что за счет повышения удельного веса продукции высшего качества и уменьшения доли продукции низкого качества, выручка от ее реализации увеличилась на 1114 грн. (22 531 - 21 417), а средняя цена 1 изделия - на 3,75 грн.(табл.1.)

Таблица 1.

Расчет влияния качества товара – строительной плитки на его среднюю цену реализации, грн..

Качество продукции	Цена, грн.	Объем реализации, кг		Удельный вес видов, %			Фактически й объем продаж при плановых видах продукции.	Выручка от продаж, грн.	
		план	факт	план	факт	+,-		при фактической сортности	при плановой сортности
Высшей 1 категор	7,50 6,75	21600 5400	25925 4575	80 20	85 15	+5 -5	24400 6100	162000 36450	194437,5 30881,25
Всего	-	27000	30500	100	100	-	30500	198450	225318,75

По такой же методике рассчитывается изменение средней цены реализации в зависимости от состояния рынков сбыта продукции (табл. 2.).

Таблица 2.

Влияние рынков сбыта строительной плитки на изменение средней цены реализации, грн.

Рынки сбыта	Цена, грн.	Объем реализации, кг		Структура реализации, %			Изменение средней цены, грн.
		план	факт	план	факт	+,-	
Экспорт	6,70	16200	16775	60	55	-5	-3,35
Г.Одесса	7,50	8100	10675	30	35	+5	+3,75
Одесская область	7,30	2700	3050	10	10	-	-
Всего	-	27000	30500	100	100	-	+0,4

В связи с изменением рынков сбыта продукции средний уровень цены увеличился на 0,4 грн., а сумма прибыли - на 12,2 тыс.грн. (0,4 грн. * 30500 кг).

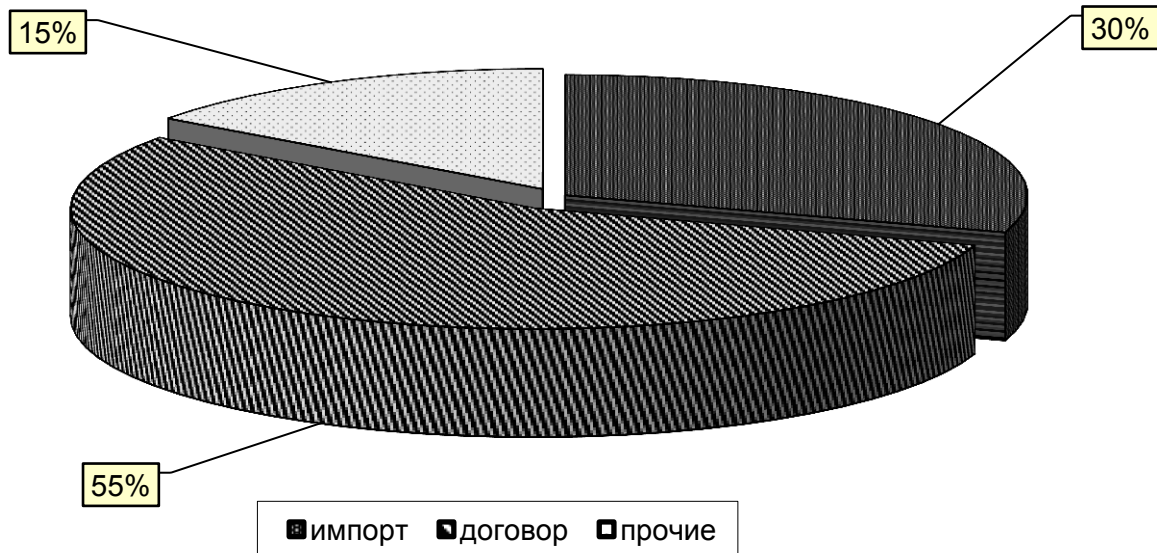


Рис 2. Структура рынков сбыта продукции фирмы «Стройтех»

На протяжении года произошло изменение отпускных цен на продукцию по сравнению с плановыми в связи с инфляцией, то изменение цены по

каждому виду продукции умножается на объем ее реализации по новым ценам и делится на общее количество реализованной продукции за отчетный период.

В заключение обобщим результаты анализа по каждому виду продукции (табл. 3).

Таблица 3.

Факторы изменения среднереализационных цен на товары фирмы

Фактор	Изменение средней цены реализации плитки, грн			
	тротуарная	облицовочная	термостойкая	защитная
Качество продукции	+45,0	-5,0	+3,75	+5,20
Рынки сбыта	-40,0	-3,3	+4,00	+8,30
Повышение цен в связи с инфляцией	+15,0	+18,3	+27,25	+16,50
Всего	+20	+10,0	+35,00	+30,00

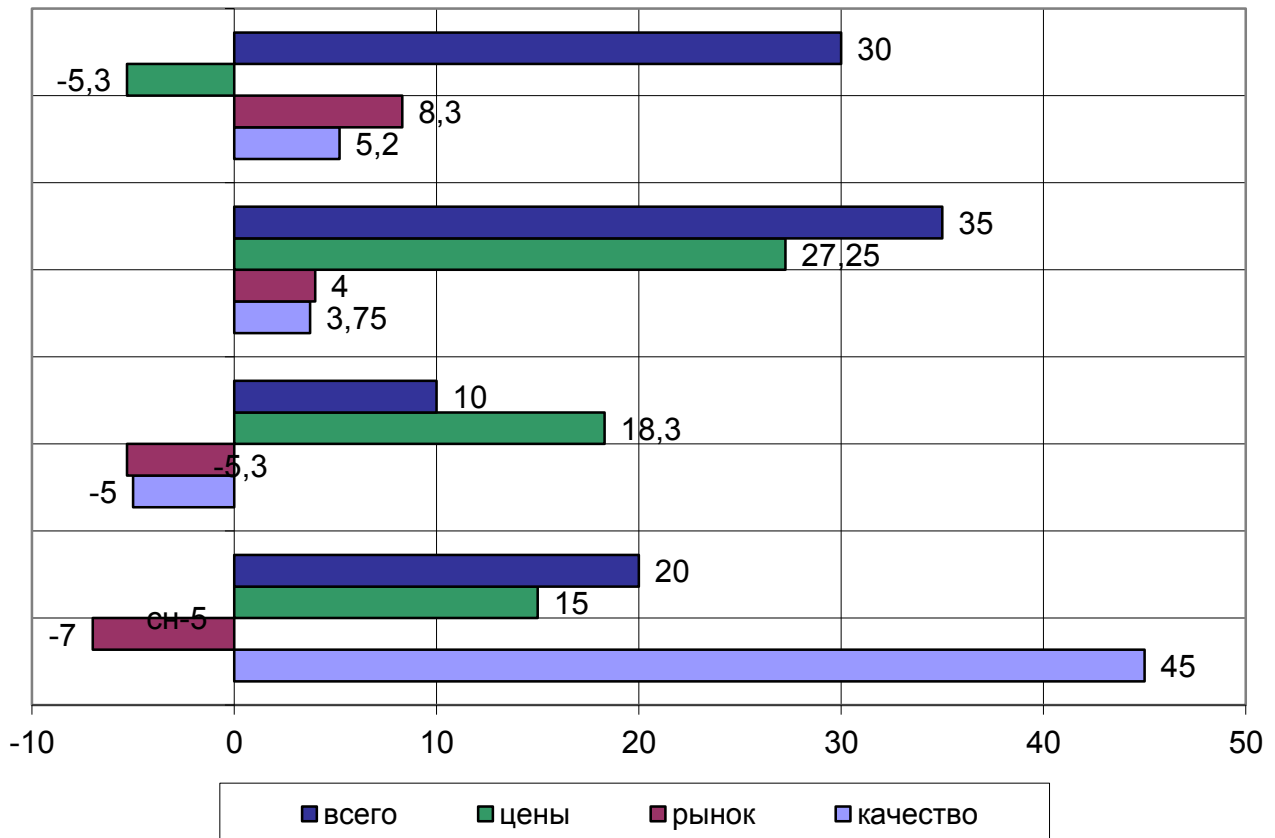


Рис.3. Факторы изменения среднереализационных цен на продукцию фирмы «Стройтех».

Торговые фирмы нашей страны все в большей мере используют систему маркетинга, которая получила широкое развитие в западных странах. Эта система охватывает все стороны организации и управления производством, а также сбытом продукции, начиная с всестороннего и комплексного исследования рынка, конструирования новых или совершенствования производимых видов продукции с учетом требований рынка и заканчивая доведением их до потребителей с последующим обслуживанием в процессе эксплуатации. Таким образом, основными функциями служб маркетинга, которые уже созданы, на ряде предприятий, являются; изучение рынка, планирование ассортимента производимой продукции, сбыт готовой продукции, реклама и стимулирование спроса.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. – 336с.
2. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятий. Москва: Финансы и статистика, 2001. -384с.
3. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів:Видавн. центр Львівського національного університету ім..І.Франка. 2001. – 608с.
4. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ. 2003. – 396с.

Секція 7. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

*Захарченко Олег Володимирович,
кандидат економічних наук, доцент*

Кришталь Інна Григорівна

студентка 4 курсу

*Одеська державна академія будівництва та архітектури
Україна, Одеса*

ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ ІЗ ВИГОТОВЛЕННЯ КЕРАМОБЕТОНИХ ВИРОБІВ

Стратегією проекту є отримання прибутку і створення нових робочих місць з виробництва інноваційного продукту - захисного чохла термоелектричного перетворювача, на основі бетонокераміки, для захисту датчика вимірювання температури від впливу вимірюваного середовища при вимірах температури рідких розплавів кольорових металів в плавильних печах, ковшах та інших агрегатах. Бенефіціарами такої продукції в проекті є: підприємства вторинної та первинної металургії алюмінію, машинобудівні підприємства, що займаються литтям алюмінію для виготовлення деталей, підприємства випускають продукцію для будівельних організацій.

Аналіз свідчить про наступне на даний момент на підприємствах вторинної та первинної металургії алюмінію в основному застосовуються два типи захисних чохла:

1) Чавунні чохла. Переваги: відносна дешевизна чохла, всього 27 євро. Недоліки: нетривалий термін служби від 10 до 30 днів в залежності від умов експлуатації.

2) Чохли групи «Sialon» сплав керамік Al_2O_3 і Si_3N_4 при високому тиску. Переваги: тривалий термін служби, від 3 до 12 місяців в залежності від умов його експлуатації. Недоліки: висока вартість даних чохла.

Продукт проекту складається із двох структурних частин: низки відів захисних чохла керамобетонних матеріалів для користувачів тенів до термопар.

Алюмінієвої сировини (боксити, глинозем та інші) яка є кінцевим продуктом кольорових металів, це буде розглядатися як технологічні аспекти використання продукту проекту так і питання управління її автоматизацією.

Метою розробки є - продукт проекту, що володіє перевагами двох, зазначених вище типів чохлів (гібридний) [3]. Головна перевага такого чохла - економічність. Найбільш часто використовуваний чохол групи «Sialon» довжиною 1 метр має вартість - 600 євро. Пропонований продукт – що має в 3 рази меншу вартість, в порівнянні з чохлами групи «Sialon», при цьому зносостійкість 3 - 6 місяців.

Вартість виробу - 220 євро. При собівартості - 150 євро. Економічні переваги такого продукту інноваційного проекту очевидні. Для обслуговування датчика вимірювання температури потрібно на рік експлуатації: або 1-4 чохла групи «Sialon». Вартістю 600 -1800 євро; або від 12 до 36 чавунних чохів. Вартістю 324 - 972 євро; або продукт проекту 2-4 шт. Вартістю 440 - 880 євро.

Переваги продукту такого проекту - значно скоротити витрати і час підприємств на обслуговування термоелектричних перетворювачів, тим самим зменшити собівартість продукції проекту та збільшити продуктивність. Закупівля бетонної основи в даному випадку можлива на території України. Плануються закупівлі бетонної суміші наприклад в ТОВ «Актем» м. Дніпро. Можлива, також і закупівля суміші у компанії «Kerneos», що має 20 баз по всьому світу (особливо широко охоплена Європа). Аутсорсинг із фізико-хімічними лабораторіями для перевірки якості виробу, транспортними компаніями, також компанією юридичного та бухгалтерського обслуговування - дозволяють оптимізувати витрати на проект. Збут буде відбуватися без створення великих товарних запасів [1].

Такі, безумовно, сприятливі умови ведіння сучасного бізнесу переводять фокус оптимізації виключно на процес створення та виробництва (конструювання) продукту проекту.

Надання якісних матеріалів продукції саме в управлінській сфері є критично важливим елементом успіху керамобетонного виробу у майбутніх користувачів. Адже впровадження автоматизації само по собі є проект пов'язаний із розробкою інфраструктурного програмного забезпечення конкретного підрозділу команди інноваційного проекту у складі компанії замовника.

Ці виміри дозволяють підвищити якість готової продукції, за рахунок підтримки необхідної постійної температури. Точніше – процесів з контролю якості виробів. Як результат планується прискорення випуску кінцевої продукції замовника на ринку керамобетонних виробів, швидша реакція інноваційного підприємства на вимоги та зміни ринку.

Завдяки використанню системи управління стандартів підвищення якості продукції та показників прибутку підприємства, кінцевим практичним результатом даної роботи є підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, що особливо важливо в умовах формування зони вільної торгівлі з ЄС [7]. Це сприятиме виходу підприємства із продукцією до міжнародних ринків збуту.

Від того, наскільки злагоджено буде працювати команда менеджменту, багато в чому залежать кінцеві результати впровадження бізнес-ідеї такого проекту у життя. За типом "під замовлення". При вирішенні питання про вибір форм продажу необхідно робити акцент на нетрадиційні форми продажів - розстрочка платежу, інвестування у виробництво обладнання або бартер. Як наслідок, з аналізу ринку, основною маркетинговою стратегією підприємства передбачається - цінова конкуренція при забезпеченні якості виробів. Поєднання якісних і вартісних характеристик продукції проекту дозволить новому суб'єкту ринку забезпечити собі гарантований збут продукції на ринок [2].

У зв'язку з цим, фірма зможе не тільки зайняти плановану нішу на ринку, але і закріпитися на ній. Планується, що збалансована команда проекту буде

складатися на початковому етапі з 12 осіб. У кожному відділенні підприємства планується 2 робочих цеху і 1 директор-технолог, 1 непромисловий працівник [4]. Фінансування проекту планується в основному за рахунок залучення інвестицій, (власних коштів, іпотечного кредитування) [7]. Для відкриття виробництва необхідно інвестицій на суму 9151478,52 гривень або 2836958,52 євро.

Отже, із WBS структури проекту можна побачити, скільки днів піде на здійснення того чи іншого завдання, можна побачити. На реалізацію проекту піде - 130 днів. Найактуальніші фактори ризику для нашого проекту - це нестабільна політична ситуація і зростання цін на сировину та енергоносії, коливання валютних курсів. Оскільки ці фактори ризику найімовірніше і найбільше можуть вплинути на зниження прибутку, що в умовах розрахунку з кредиту вкрай несприятливо. Зростання цін на продукт проекту, веде до втрати однієї із основних конкурентних переваг [5].

Решта ризиків, на наш погляд, не зроблять вирішального негативної дії на виробництво, за винятком можливого зростання податків. Тому, особливої небезпеки для організації даного виду діяльності не уявляють. Роблячи оцінку всього бізнес-плану, можна з упевненістю стверджувати, що даний проект мінімізує ризики інвесторів за допомогою розташування виробничих потужностей в декількох країнах, вимагає відносно невеликі капіталовкладення і невелика кількість часу на реалізацію, має ряд переваг перед конкурентами. Все це дозволить інвесторам, які вклали в проект кошти, отримувати стабільний прибуток із найменшим ризиком для вкладених ними коштів в інвестиційний інноваційний проект [6; 9]. Проект містить певні ризики, найбільш вагомими із них наступні: затримка у виконанні технологічних робіт проекту; низька якість продукту проекту.

Було складено план управління ризиками, протиризикові заходи якого передбачають планування технічних робіт із буфером у 20%; план можливого тимчасового збільшення проектної команди; детальний план контролю якості

(контроль проектної пропозиції, якості продукту, якості матеріалів виробів); проведення проектного процесу у тісній взаємодії із майбутніми користувачами. Згідно з розрахунками даний інноваційний проект має позитивний економічний ефект і є привабливим для інвестування. У підсумку результат реалізації проекту забезпечить позитивні зміни у темпах розвитку малого підприємства із виробництва керамобетонних виробів, її ринкової присутності, рівні якості продукції. Також реалізація інноваційного проекту підвищить репутацію компанії замовника виробів як самодостатнього підприємства.

Список джерел:

1. Малий В.В., Мазуркевич О.І., Молоканова В.М. Управління проектами: національні особливості. / Навчальний посібник. Дніпропетровськ. Іма-Прес. 2008. – 256 с.
2. Piterska V.M. Problems concept and differences between project, program and portfolio management / V. Piterska, S. Kramskiy // *"Management of Development of Complex Systems"*. Kyiv: KNUCA. 2017., 31. Pp. 6 – 12.
3. Крамський С.О. Гібридні парадигми та закони ініціації функціонування проектно-орієнтованого управління // Тези доповідей IV міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційні управляючі системи та технології": Мат. тез доповідей. Одеса: ВидавІнформ ОНМА, 2015. – С.322-325.
4. Чимшир В.І. Методологія проектно-орієнтованого управління процесами соціотехнічних систем. Автореф. дис...докт. техн. наук 05.13.22 / Чимшир Валентин Іванович. Одеса: ОНМУ. 2017. – 46 с.
5. Захарченко О.В. Проект менеджмент / Навчальний посібник з менеджменту. Одеса: Екологія. 2018. – 227 с.
6. Boyko V., Rudnichenko N., Kramskoy S., Hrechukha Ye., Shibaeva. Concept implementation of decision support software for the risk management of complex technical system. *Springer international publishing book*, 2017. Pp.255 – 269. doi:org/10.1007/978-3-319-45991-2_17.
7. Муравецький С.А. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних ІТ–проектах // Вісник НТУ «ХП», Харків: 2016. – № 1 (1173). – С.106-109.

Ширяєва Н. Ю. к.т.н., доцент
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Одеса, Україна
Кібук А. М.
директор підприємства АЛАН - ЛТД
Одеса, Україна

СОЦІАЛЬНО - ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Ключові слова: будівництво, інклюзія, інновації, менеджмент.

Key words: construction, inclusion, innovation, management.

Постановка завдання. В Україні Міністерство освіти і науки України з Міністерством цифрової трансформації України у активній співпраці визначають пріоритетні напрями з метою впровадження наукових розробок і стимулювання інноваційної діяльності закладів вищої освіти та наукових установ.

За даними Global Innovation Index у глобальному рейтингу інновацій Україна займає: у 2019 році - 47 місце із 129 учасників, у 2018 - 43 місце.

Результати досліджень. В теоретичних дослідженнях стану інноваційного менеджменту в будівельній галузі узагальнено позитивні тенденції та виявлено недоліки, які гальмують здатність до інновацій підприємств будівельної галузі.

До внутрішніх негативних тенденцій на підприємствах будівельної галузі у сфері інноваційного менеджменту віднесено роздробленість ланцюгів цінностей; багатосторонність підрядних угод; складність інноваційних портфелів; тиск посиленої конкуренції змушує підвищувати свій рейтинг, у тому числі у сфері забезпечення екологічних стандартів та стандартів безпеки; технічна складність інноваційних проектів.

Теоретичний огляд виявив прогалини у наукових дослідженнях щодо визначення кореляції результативності інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі від впровадження цифрових систем якості для аналізу дієвості всіх елементів системи якості:

- структуризації якості продукції і структуризації функцій якості;

- управління документами;
- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами (персоналом, інфраструктурою, виробничим середовищем, інформацією, постачальниками, природні ресурси, ділове партнерство із зацікавленими сторонами);
- процеси, направлені на аналіз даних і поліпшення (управління змінами), управління невідповідністю (якщо такі випадки мають місце).

Застарілі інфраструктурні активи, зростаюче населення та потреби економічного розвитку зумовлюють зусилля країн, зокрема в Україні, спрямовувати більше фінансування на транспорт, енергетику та інші системи, що каталізують відновлення та зростання інфраструктури та нерухомості, у тому числі міської соціально - значимої.

У розвинених економіках з потужною, налагодженою інфраструктурою інвестиції скоріше стимулюють використання інноваційних технологій до подібних проектів.

Органи державної влади та місцевого самоврядування розглядають інноваційні проекти, які не «вибирають переможців», а відкривають ринок для отримання конкурентоспроможних найвигідніших технологій.

Так, уряди впроваджують тендерні пропозиції з відновлюваної енергії, щоб допомогти створити ринки збуту вітрових морських ресурсів на морі; державні установи співпрацюють з приватним сектором щодо інноваційних будівельних проектів; комерційні райони та орендарі нерухомості можуть надати інвестиції для захисту від повеней, зменшуючи навантаження на платника податків.

Фінансові установи допомагають розблокувати стійкі інвестиції, структуруючи угоди, щоб зробити їх сприятливими для інвесторів. Приватний капітал стає все більш важливим для того, щоб робити додаткові інвестиції в соціальні проекти, зелену або стійку інфраструктуру. Все вище наведене

перспективно в країнах, що розвиваються, зокрема, в Україні та в Одеській області тощо.

Наукові дослідження показують, що люди з інвалідністю часто є кращими працівниками через більш високі показники відвідуваності та хороші показники ефективності та безпеки. Дослідження показують, що продуктивність між працівниками (людьми) з особливими потребами та працівниками без них є дуже малою.

До переваг працевлаштування осіб з особливими потребами: більш високі показники утримання, тому менше витрачається на навчання та набір на роботу; менше нещасних випадків на виробництві, що означає зниження витрат на компенсацію працівників; посилення обізнаності з практикою та умовами на робочому місці.

Враховуючи те, що у 2019 році в Україні введено обов'язкове інклюзивне працевлаштування та державний облік, розроблено короткий набір питань під час інклюзивного працевлаштування, який складається з питань функціональної області: бачення, слух, ходьба, пізнання, спілкування людей з особливими потребами.

Таким чином, пропонується стратегія концентрації на впровадженні соціально - інноваційної стратегії. По перше, шляхом проектування та впровадження соціально - інноваційних проектів через тендерну закупівлю, наприклад, будівництва реабілітаційного центру для дітей з особливими потребами у м. Южне Одеської області.

У проектно-кошторисній документації на будівництво соціально - інноваційного проекту визначені об'ємно-планувальні, інженерно-технічні, конструктивні рішення комплексу, що є основою визначення життєвого циклу проекту.

Життєвий цикл проекту містить чотири фази - ініціацію, планування (у т.ч. розробка проектно-кошторисної документації), виконання (у т.ч. виконання підготовчих та будівельно-монтажних робіт) та завершення проекту.

Орієнтовна договірна вартість соціально - інноваційного проекту складає близько 56 млн гривень з урахуванням податку на додану вартість. По - друге, підприємствам будівельної галузі пропонується приймати участь у національному опитуванні щодо очікувань зростання інноваційного індексу.

Загалом це дозволить:

- розширити доступ до вітчизняних наукових досліджень та інноваційних розробок, які можуть мати низку переваг перед закордонними аналогами;
- вдосконалити вітчизняний сектор наукових досліджень та інноваційних розробок на вирішення реальних потреб будівельного бізнесу;
- зменшити бар'єри та запровадити підтримку розвитку вітчизняних будівельних підприємств на основі сучасних інновацій;
- для посилення конкурентоспроможності вітчизняної будівельної продукції/послуг зміцнити комунікаційний зв'язок системи «держава - бізнес - вища освіта і наука».

Бабій О.М.

*к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства
Одеського національного економічного університету*

Колодинський С.Б.

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

м.Одеса

Дубницький В.І.

*д.е.н., професор кафедри прикладної економіки
Дніпровський хіміко-технологічний університет*

м.Дніпро

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

Інноваційні процеси стають всеохоплюючими та багатоманітними в межах окремих держав, регіонів так і головних суб'єктів виробництва – підприємств. Підприємства різного рівня та сфери діяльності все частіше стикаються з сильною конкуренцією на світових ринках, в якій перемогти можливо тільки завдяки розвинутій та сучасній виробничій базі, основу якої складають виробничі підрозділи, які займаються пошуком та застосуванням новітніх технологій та інноваційних розробок. Інновації принципово підвищують конкурентоздатність виробництва та посилюють його гнучкість та адаптивність до світового ринку, на якому в останні часи принципово виділяються два рівня, або дві великі сфери взаємодії підприємств. З одного боку чітко вимальовується нижча сфера взаємодії між агентами світового ринку на якій домінують товари підприємств традиційних виробничих галузей, а саме сировинні товари виробничого призначення та продукти виробництва в яких домінують сировинна складова та трудові витрати, і зовсім або майже зовсім відсутній інтелектуальний продукт, тобто самі інновації. Другий рівень світового ринку характеризується домінуванням високотехнологічних товарів, в яких суттєву складову становлять результати інтелектуальної діяльності виробників, тобто патенти, ліцензії та ноу-хау, які принципово підвищують

конкуретоспроможність товарів на ринку та посилюють конкурентоздатність самих виробництв.

Інновації стають головною конкурентною перевагою, головною умовою домінування на світових ринках та посилюють конкурентоспроможність підприємств. Окремі підприємства, навіть самі потужні, не спроможні самотійно розробляти новітні технологічні ідеї, вдосконалювати споживчі властивості продуктів на основі залучення та застосування нових матеріалів, засобів обробки матеріалів, нових видів інструментів та вимірювальних приладів, втілювати в виробництво сучасні форми його організації та стимулювання до інтелектуальної роботи всіх зайнятих у виробництві суб'єктів. Тому сучасні національні та регіональні виробництва на всіх доволі різних рівнях стають все більш складними за своєю структурою, більш здатними до адаптації з різноманітними за своєю організаційною та технологічною направленістю підрозділами, виділяються спроможністю до швидкої та всебічної кооперації та посиленню спеціалізації в умовах різкого зростання господарських зв'язків.

Багаті за своїми організаційними формами та ступеню диверсифікованості виробництва стають вкрай вразливими та залежними від головного домінуючого фактору сучасного виробництва - інновацій. Саме інновації підвищують конкурентоспроможність підприємств, посилюють та підвищують їх вагу на світових ринках та стимулюють до стрімкого зростання продуктивності праці підприємств, економії виробничих витрат та підвищення якості продуктів. Інновації стають не тільки умовою але і продуктом сучасного виробництва, бо все більша кількість як окремих підрозділів в межах великих транснаціональних компаній, так і самотійних, різних за розмірною структурою виробництв, стають на шлях виробництва найбільш коштовних та вагомих результатів праці – інтелектуальних продуктів. Інтелектуальний продукт стає головною метою діяльності спеціальних, досить унікальних підприємств, кількість яких безупинно зростає в різних національних системах,

різних регіонах, які роблять такі національні економіки та окремі регіони, виділені території в цих системах передовими і прогресивними, здатними до швидкого відтворення та оновлення.

Однак господарські процеси, пов'язані з розробками та застосуванням новітностей, продукування інновацій, потребують не тільки їх організації та управління ними, але і чіткого визначення їх ефективності, оцінки такої досить складної форми діяльності виробників, якою є науково-пошукова робота, проектно-технологічні розробки та експериментальні види діяльності, тобто різко зростає потреба в оцінці ефективності інновацій.[1,с.49-52]

Складність оцінки інновацій полягає в тому, що при створенні інновацій задіяна велика кількість учасників такого досить змістовного за своєю суттю процесу. З одного боку при розробці інновацій приймають участь інвестори, які надають фінансові ресурси і чекають відповідної віддачі від їх застосування і встановлюють умови використання наданих фінансів та наполягають на досягненні встановлених ними результатів. З іншого боку, велика кількість учасників інноваційного процесу складається із науково-дослідних та дослідно-конструкторських організацій, які стають основними виконавцями замовлень та відповідальними за використання коштів, направлених на наукові роботи. Проектні організації стають зв'язуючою ланкою між науково-дослідними та дослідно-конструкторським структурами і безпосередніми виконавцями інноваційних розробок – підприємствами-виробниками продукції та підприємницькими структурами, які стають постачальниками відповідних сировинних ресурсів та комплектуючих і напівфабрикатів.[2,с.59-67].

Процес інноваційних розробок є доволі тривалим у часі і може бути поділеним на певні періоди, в які відбувається використання одноразових витрат в конкретні періоди часу та забезпечення очікуваних за інноваційними проектами доходів. Великі кількість часу займає період реалізації або експлуатації розроблених та впроваджених у виробництво технологій та інноваційних продуктів, які безумовно відрізняються великою кількістю

доданої вартості. Особливо тривалі часові періоди охоплюють дослідницькі процеси при розробці та застосуванні нововведень у високотехнологічних галузях, пов'язаних із виробництвом складних конструктивних моделей сільськогосподарської техніки, машин для переробки харчових продуктів та виробництва продуктів харчування.

Велику роль при оцінці інноваційних процесів має ціна на розроблені та запроваджені у масове виробництво новітніх товарів. Встановлені ціни повинні отримати визнання у споживача, як за величиною, так і за відповідністю тим споживчим властивостям, які висувають споживачі до новітніх продуктів. Ціна повинна відбивати всю сукупність споживчих характеристик новітніх товарів як за кількісними так і за якісними ознаками, особливо для товарів з високою вартістю застосованих патентів та ліцензій.

Значну вагу в ціні товару повинні складати ризики, пов'язані із невизначеністю умов виробництва новітніх інноваційних товарів та застосування інноваційних технологій. Ризики стають більш глибокими при посиленні конкуренції на ринках новітньої продукції і пов'язані у більшості із невизначеністю попиту на розроблювані товари, на коливання ринкової кон'юнктури як на світових, так і на регіональних ринках. Ризики посилюють також наукові розробки, які часто можуть бути хибними та надати невірні теоретичні підтвердження наукових пошуків.[4,5,6].

Вплив усіх перелічених факторів обумовлюють особливості визначення економічної ефективності інноваційних процесів у регіоні, тому такі особливості можуть полягати у наступному:

По-перше, при оцінці ефективності інноваційного процесу у регіоні необхідно оцінювати не тільки загальну суму доходу або отриманого результату у вартісній формі, який можливо отримати за весь час використання нововведення, але і його приріст у співставленні із товарами-аналогами, які виробляються конкурентами світового рівня. Виконання такої вимоги означає, що при техніко-економічному обґрунтування вибору найкращого варіанту

інноваційних проектів, слід виходити із теорії порівняльної та абсолютної ефективності. При застосуванні показників порівняльної ефективності слід базуватися на виборі найкращого варіанту інноваційної розробки із числа наявних. Однак, абсолютну ефективність слід розраховувати виходячи із визначення різниці між отриманими доходами та витратами, як поточними, так і одноразовими, від реалізації найбільш результативних інноваційних розробок. Саме у порівнянні різних видів економічної ефективності і можна цілком об'єктивно визначити ефективність інноваційних процесів в регіоні.

По-друге, при оцінці інноваційного процесу потрібно розрізняти рік втілення інноваційного нововведення, перший рік після закінчення нормативного строку освоєння нововведення, початковий рік використання інновацій, загальний строк використання нововведення та останній рік використання інновацій. Всі ці періоди мають методичне значення для розрахунків економічної ефективності інновацій в регіоні. При цьому слід зазначити, що в якості першого року використання інновацій приймається рік фінансування робіт, пов'язаних із реалізацією інноваційного проекту. Однак, фінансування інноваційного проекту може мати не одночасний характер, а мати тривалий і досить різнобічний характер. На протязі кількох років кошти можуть вкладатися в інноваційні розробки і бути досить різними за величиною. Економічний ефект також може бути отриманий не одразу, а тільки після тривалого періоду, коли основна сума коштів буде використана та не досягнуто запланованого результату.[3,с.106-107].

Таким чином, при оцінці економічного ефекту інновацій треба всі витрати, як поточні, так і одночасні, а також отримані поточні результати приводити до розрахункового року. В таких розрахунках необхідно використати коефіцієнт дисконтування та коефіцієнт нарощування. Вказані коефіцієнти розраховуються за формулами.

$$Kd = \frac{1}{(1 + E_1)^t} \quad (1.1)$$

$$Kn = (1 + E_2)^t \quad (1.2)$$

Де: Kd - коефіцієнт дисконтування ;

Kn - коефіцієнт нарощування;

E_1 - норма дисконту, що є прийнятною для інвестора нормі прибутку на капітал;

E_2 - норма доходу на одномоментні витрати, що направлені на НДДКР та інші види наукових робіт. Норма доходу може визначатися виходячи із депозитного проценту по вкладам або іншій прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал. Вза певних обставин E_1 та E_2 можуть бути рівними за своїм значенням.

По-третє, при оцінці ефективності інновацій слід більш детально підходити до вибору найкращого варіанту із числа можливих та запропонованих варіантів інноваційних розробок. За аналог при порівнянні та відборі пропонованих інновацій слід приймати найкращі варіанти вітчизняних та іноземних видів техніки, використаних технологій, кращі закордонні розробки інноваційних товарів та інших видів обладнання та технологічних засобів.

Важливою умовою оцінки економічного ефекту є те, що витрати та результати, отримані до початку розрахункового року повинні бути помножені на коефіцієнт нарощування, а після розрахункового року, повинні помножуватися на коефіцієнт дисконтування.

По-четверте, метод оцінки ефективності інновацій повинен базуватися на системі оціночних показників, які враховують інтереси держави в цілому, інтереси пошукачів та розробників інновацій, виробників та споживачів новітніх продуктів, і кінець кінцем, відобразитися в бюджеті як регіону, так і держави.

По-п'яте, метод оцінки ефективності інновацій повинен включати показники, засновані на розрахунках реальної або фактичної ефективності нововведень по усій системі оціночних показників, які використовуються на сучасних підприємствах і відображати економічну ефективність діяльності підприємств в цілому.

По-шосте, при оцінці ефективності нововведень слід виходити із можливості використання двох норм доходу на капітал. З одного боку необхідно використовувати приведення одноразових витрат до розрахункового року і визначати їх відповідність нормі прибутку, що гарантує банк власнику коштів, які він поклав би на депозитний рахунок, а з другого боку, друга форма доходу на капітал використовується для співставлення інтересів інвесторів та виробників нововведень, які зацікавлені у збільшенні прибутку від дослідження, розробки та виробництва новітніх товарів [3,с.107-109]

Ефективність інноваційної діяльності в межах регіону, таким чином, може бути оцінена комплексною системою показників, які відображають кінцеві результати розробки, виробництва та експлуатації нововведень, які безумовно відображають співвідношення результатів та витрат на вказані види робіт. Важливо відмітити, що при оцінці ефективності інновацій необхідно чітко розрізняти наступні три групи показників:

1. Народногосподарську економічну ефективність інновацій, яка враховує кінцеві результати реалізації інновацій в цілому по народному господарству, тобто інтегральний ефект використання інновацій у розробників, виробників, споживачів та національного бюджету.

2. Виробничу або операційну економічну ефективність інновацій, їх фінансову та інвестиційну ефективність, яка враховує кінцеві результати реалізації інновацій у кожного із учасників інноваційного процесу.

3. Бюджетна ефективність інновацій, яка враховує фінансові наслідки здійснення інновацій для народногосподарського бюджету та місцевого бюджету [3,с.112-114].

Виходячи з вказаних особливостей розрахунку ефективності інновацій та трьох основних груп показників наведемо формули, за допомогою яких можна дати сукупну економічну ефективність інновацій.

Перший розрахунковий оціночний показник народногосподарської ефективності інновацій відображає обсяг чистої продукції, створеної за допомогою реалізації нововведень, який розраховується за рік.

$$ЧП_{інтегр} = ЧП_{сф.створення} + ЧП_{сф.використ} + ЧП_{сф.вироб} \quad (1.3)$$

де: $ЧП_{інтегр}$ – загальний обсяг чистого продукту отриманого за рахунок створення, використання та реалізації в сфері виробництва нововведення в межах регіону за рік;

$ЧП_{сф. створ.}$ - обсяг чистого продукту отриманого за рахунок створення нововведення за рік, грн;

$ЧП_{сф. використ}$ – обсяг чистого продукту отриманого за рахунок використання нововведення за рік, грн;

$ЧП_{сф. вироб.}$ – обсяг чистого продукту отриманого за рахунок реалізації нововведення в сфері виробництва за рік, грн.

Важливим показником є рентабельність капітальних вкладень, що направлені на створення, виробництво та використання нововведень в розрахунковому році.

$$Rk = \frac{Ді}{Кі} = \frac{Д_{ст} + Д_{вир} + Д_{вик}}{К_{ст} + К_{вир} + К_{вик}} * 100 \quad (1.4)$$

Де: Rk - рентабельність капітальних вкладень, що направлені на створення, виробництво та використання нововведень;

$Ді$ - інтегральні доходи отримані від створення, виробництва та використання інновацій, грн;

$Кі$ - загальна сума капітальних вкладень, що направлені на створення, виробництво та використання нововведень, грн.

Строк окупності капітальних вкладень, що направлені на створення, виробництво та використання інновацій, розраховується за формулою:

$$T_{інтегр} = \frac{К_{ст} + К_{вир} + К_{вик}}{Д_{ст} / T_{ст} + Д_{вир} / T_{вир} + Д_{вик} / T_{вик}} \quad (1.5)$$

Де: $T_{св}$, $T_{вир}$, $T_{вик}$ – строк використання нововведення відповідно в сфері його створення, виробництва та використання, роки.

Одним з важливих показників економічної ефективності є ріст загальної суми податків, що поступають у народногосподарський бюджет від реалізації інновацій за весь строк їх створення, виробництва та використання і розраховується як сума податків, отриманих від усіх суб'єктів господарювання, які приймають участь на всіх етапах створення нововведень.

Розрахунки оціночних показників виробничої, фінансової та інвестиційної ефективності інновацій включають визначення в першу чергу кількості чистої продукції, створеної за рахунок реалізації нововведень в сфері його виробництва в розрахунку за рік.

$$ЧП_{ін} = ТП_1 - МВ_1 \quad (1.6)$$

Де: $ТП_1$ - обсяг товарної продукції, виробленої за рахунок реалізації нововведень в розрахунковому році, грн.

$МВ_1$ - матеріальні витрати на виробництво продукції в розрахунковому році, грн.

Економія від зниження собівартості продукції за рахунок реалізації нововведення у сфері його створення, виробництва та використання в розрахунковому році визначається наступним чином:

$$E_{соб} = \frac{ТП_1}{ТП_0} * C_{н0} - C_{н1} \quad (1.7)$$

Де: $C_{н1}$, $C_{н0}$ – нормативна собівартість продукції, створеної відповідно по нормам, встановленим до і після реалізації нововведення, грн.[3,с.114-121].

На основі представленої методики можемо дати досить об'єктивну оцінку інноваційної діяльності в регіоні. Одеська область посідає досить значне місце у організації, проведенні та реалізації результатів науково-дослідної роботи як на рівні окремих підприємств, так і в цілому на рівні академічних, вузовських та науково-дослідних установ регіону. Інноваційна діяльність в області поступово поширюється і охоплює значну кількість підприємств, які

починають активно займатися науковими роботами та втілювати у виробництво новітні технології, виробляти сучасні високотехнологічні продукти.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища повинен враховувати зміни в технологіях, суміжних виробництвах, для того щоб швидко реагувати на вплив науково-технічного прогресу. Необхідно постійно мати на увазі, що поява нових за властивостями товарів у конкурентів нерозривно пов'язана з інноваціями виробництва на базі модернізованої нової техніки або технології, тому визначальним стає не тільки відстеження появи нової технології у конкурента, але і її передбачення. Сьогодні особлива увага приділяється ще одним, досить важливим характеристикам – екологічній чистоті та безвідходності технологій, енерго- та ресурсозберігаючим методам виробництва товарів та послуг і сучасна інноваційна стратегія регіону не повинна порушувати екологічний баланс, що існує в природі, не повинна не виправдано залучати у сферу виробництва обмежені природні ресурси, які є багато в чому не відтворюваними. Тільки глибока внутрішня гармонія із оточуючим підприємства зовнішнім природним середовищем є гарантом успіху реалізації стратегічних планів у перспективі. Значення такої характеристики рік від року зростає і можливо скоро стане головною вимогою стратегії розвитку любого підприємства регіону.

Зроблена оцінка стану та динаміки ефективності інноваційної діяльності в Одеському регіоні разом з тим передбачає і застосування низки заходів, направлених на покращення результатів інноваційної діяльності:

1. Систематичне оновлення технологічної бази підприємств регіону на основі конвеєрного впровадження новітніх розробок та нововведень, здатних забезпечити стрімкий ріст економічного потенціалу підприємств Одеського регіону.

2. Розгортання повномасштабних НДДКР з метою розробки та створення нових видів наукоємних продуктів та форвард-технологій за умов інтелектуалізації праці виробників і заохоченням раціоналізаторів та

винахідників, озброєних сучасним знанням та досягненнями науки у сфері високих технологій.

3. Розбудову новітніх організаційно-виробничих підприємницьких структур відповідно до світових стандартів інноваційного менеджменту, що забезпечать виробництво високоякісного наукоємного продукту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002. –244с.
2. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. –336с.
3. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятий. Москва: Финансы и статистика, 2001. -384с.
4. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів:Видавн. центр Львівського національного університету ім.І.Франка. 2001. – 608с.
5. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ. 2003. – 396с.
6. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент. Учеб.пособие.2-е изд. -М.: Изд-во РДЛ, 2001. С.131-133.
7. Інноваційна діяльність промислових підприємств Одеської області у 2011 році/ Режим доступу: http://oda.odessa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&catid=30:2011-02-03-14-00-00&id=125-&Itemid=49&lang=uk

Колодинський С. Б.

доктор економічних наук, професор

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Гарас О.М.

кандидат економічних наук, доцент

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Гарас І.О.

магістр

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Стимулююча інноваційна політика, орієнтована на економічне зростання - це комплексне явище, яке складає елементи, з одного боку - національної макроекономічної політики щодо створення сприятливого інвестиційного клімату реалізації інноваційних проектів, а з другого — запровадження на державному рівні спеціальних стимулів інноваційних технологічних змін, які можуть бути пов'язані з реалізацією наступних управлінських дій.

1. Структурна перебудова економіки на основі виділення стратегічних пріоритетів національного розвитку при активному державному фінансуванні інноваційних проектів та науково-технічних програм розвитку України. Фінансування повинно бути націлене на підтримку утворення та розвитку нових конкурентоспроможних наукомістких галузей та виробництв, які складуть основу матеріально-технічної бази довгострокового економічного зростання країни: насамперед це стосується таких галузей, як біотехнологія, аерокосмічний комплекс, інформаційні технології, виробництво нових матеріалів тощо.

2. Створення сучасної інноваційної інфраструктури на основі активної підтримки процесів розвитку транспортних та комунікаційних мереж, особливо інформаційних з можливостями он-лайнового користування світовими інформаційними мережами, зокрема Інтернет, для широкого кола користувачів з приєднанням до існуючої європейської та світової інфраструктури бізнесу.

3. Втілення в практику реформ системи пільг щодо податку на прибуток підприємств за умови його використання на інноваційні інвестиції: при цьому запроваджувати галузеву диференціацію податкових пільг та їх гнучкість залежно від цілей та завдань національної політики технологічних змін. Важлива чітка спрямованість інноваційних податкових пільг на реальний кінцевий результат виробництва - випуск та реалізацію конкурентоспроможної інноваційної продукції.

4. Зміцнення інноваційного потенціалу в країні за умов створення клімату для розвитку всіх його складових: кадрового наукового, науково-технічного, винахідницького, інноваційного потенціалів. Необхідне відповідне законодавче забезпечення і розробка чіткої системи організаційно-економічних заходів щодо розвитку технологічного потенціалу і його використання в промисловості України за такими стратегічними напрямками:

— збереження чисельності кадрового наукового потенціалу країни шляхом створення сприятливого клімату для розвитку всіх його складових: кадрового наукового, науково-технічного, винахідницького, інноваційного потенціалів. Необхідне збереження чисельності фахівців, що виконують наукові дослідження і розробки з якісним покращанням щодо професійного рівня науковців;

— збільшення обсягів фінансування науки за рахунок розширення джерел фінансування, в тому числі збільшення держбюджетного фінансування до 2,5-2,7 % ВВП, які необхідно спрямовувати в першу чергу на розвиток пріоритетних напрямів науково-технічної та інноваційної діяльності;

— уточнення науково-технологічних пріоритетів і організаційно-фінансове забезпечення їх реалізації в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективах відповідно до загальнодержавних потреб структурної перебудови економіки країни;

5. Запровадження статистичного обліку обсягів та результатів виконання інвестиційно-інноваційних програм розвитку виробничої сфери, обсягів їх

фінансування та податкових пільг за такими програмами: важливий управлінський моніторинг та гласність у цій справі, з обов'язковим оперативним зворотним зв'язком щодо ефективності заходів стимулювання інноваційної діяльності.

6. Введення системи податкового кредитування приросту обсягів витрат підприємств на дослідження та розробки: інвестування технологічних інновацій неможливе без зростання обсягів науково-дослідних робіт, пов'язаних з адаптацією новітньої технології до конкретних умов виробництва, де вони впроваджуються. Підвищені стартові витрати освоєння випуску нової продукції потребують нормативної системи більш рівномірного розподілу їхніх обсягів на весь період життєвого циклу інновації.

7. Запровадження системи стимулювання кооперації науки і виробництва в інноваційному процесі: встановлення пільгового режиму оподаткування та норм утворення і припинення діяльності організаційних форм, в рамках яких здійснюються кооперативні (спільні) науково-дослідні та впроваджувальні роботи, що об'єднують участь науково-дослідних установ, виробничих підприємств, банківських і фінансових організацій, які створюють, впроваджують чи інвестують науково-технологічні інновації.

8. Встановлення правових відносин щодо охорони прав промислової власності: створення ефективного нормативно-правового поля для економічної реалізації права на інтелектуальну (промислову) власність всіх учасників науково-технологічного циклу створення і використання винаходу з тим, щоб вони отримали сильну економічну мотивацію для інноваційної творчості.

9. Введення в дію положення щодо прискореної амортизації основних фондів підприємств: цей захід спрямований передусім на стимулювання саме інноваційного інвестування процесу створення нової продукції.

10. Забезпечення сприятливих торгівельних умов для розвитку процесів ефективного формування конкурентоспроможного національного товаровиробника інноваційних продуктів: проведення відповідної торговельної

політики з елементами підтримуючого протекціонізму, заохочення проектів спільних досліджень та розробок, які надають доступ до високих сучасних технологій, заохочення іноземного інвестора до утворювання спільних підприємств, які виробляють наукомістку продукцію, зокрема з найбільш перспективних інноваційних напрямків - інформаційні технології та біотехнології, впровадження міжнародних стандартів для вітчизняних виробництв.

11. Відстоювання прав та інтересів вітчизняних інноваторів на зовнішніх ринках: підтримка активної участі вітчизняного виробника товарів та послуг у міжнародному розподілі праці з недопущенням випадків недозволеної та несумлінної конкуренції, активна участь у всіх провідних міжнародних організаціях, регулюючих світовий трансфер технологій.

Важливою умовою ефективності інноваційного процесу є розвиненість структур, які опосередковано пов'язані із створенням, використанням та розповсюдженням науково-технічних знань в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

5. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. – 336с.
6. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів:Видавн. центр Львівського національного університету ім..І.Франка. 2001. – 608с.
7. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент. Учеб.пособие.2-е изд. -М.: Изд-во РДЛ, 2001. -233с.

Секція 8. ФІНАНСИ ТА ІНВЕСТИЦІЇ

Зайчко І. В.

*старший викладач Науково-дослідного інституту
Київського національного університету культури і мистецтв
м. Київ, Україна*

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСУВАННЯ ВЗАЄМОВПЛИВІВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТА БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИК

Україна реалізує фінансову політику, засновану на європейських цінностях, що орієнтована на підвищення ефективності дієвості економічного механізму, як системи чинників і забезпечує реалізацію державної бюджетної та макроекономічної політики та являється запорукою розвитку країни. Важливою метою фінансової політики держави є збільшення обсягів валового внутрішнього продукту, підвищення ефективності використання державних грошових коштів, необхідних для більш повного задоволення потреб суспільства, їх ефективного і раціонального розподілу між галузями економіки, соціальними групами і територіями. Зважаючи на це, головне завдання бюджетної політики держави полягає в безперебійному функціонуванні фінансової системи суспільства, сприянні ефективному здійсненню державою своїх функцій.

Теоретичний аналіз змісту політики держави взагалі і фінансової політики як її активної і дієвої форми, способу здійснення і забезпечення ресурсами, регулювання економічних відносин дозволяє сформулювати вихідні методологічні позиції в розкритті сутнісного змісту бюджетної політики.

Бюджетна політика не може досліджуватися і удосконалюватися поза зв'язком із загальною економічною і соціальною політикою, поза її залежністю від характеру і типу держави, його функцій і ролі в суспільстві. При цьому нормативно-правові формалізовані характеристики суспільства, функцій і характеру держави, державного устрою повинні зіставлятися з суспільними

процесами і фінансовою політикою, включаючи перш за все макроекономічні показники діяльності держави.

Буковинський С. , розглядає бюджетну політику держави у контексті глобалізації. Він відмічає, що бюджетна політика впливає на визначення курсу розвитку країни та забезпечення реалізації функцій держави. Вона має сприяти державній підтримці зростання економіки, створенню умов для залучення інвестицій, проведення протекціоністської політики відносно вітчизняних товаровиробників. Стратегічною метою бюджетної політики є забезпечення фінансової і соціальної стабільності в країні [1, с. 3].

На нашу думку, таке тлумачення сутності бюджетної політики охоплює загальну систему формування цієї політики, а конкретизації розгляду самого процесу не торкається. Є підхід, який визначає сутність бюджетної політики дещо не комплексно: бюджетна політика — це цілеспрямована діяльність держави (в особі органів державної влади) щодо регулювання бюджетного процесу, управління бюджетним дефіцитом, а також використання бюджетної системи для реалізації завдань економічної політики в країні [2, с. 38]. У такому понятті, на нашу думку, відсутній вплив бюджетної політики на соціальний розвиток.

Розуміння бюджетної політики як фінансової діяльності держави у сфері бюджетних відносин, з метою найбільш повного забезпечення бюджетними коштами для задоволення потреб всього населення, всіх членів суспільства з урахуванням їх соціального положення в суспільних благах і послугах і на користь розвитку всього суспільства може конкретизуватися як сукупність фінансово-економічних відносин що виявляються в системно організованій і цілеспрямованій діяльності держави з приводу її функціональної ролі в суспільстві, направленої на формування, збалансування та розподіл бюджету, з метою вирішення економічних і соціальних завдань країни які здійснюються на користь розвитку всього суспільства. Проблема ефективності бюджетної політики є ключовою у всій діяльності держави і стратегії її розвитку тому

зміст її визначається загальним комплексом напрямів розвитку фінансово-бюджетних відносин, які вона охоплює. До основних з них відносяться:

- розробка загальної концепції бюджетної політики — її цілей, принципів, завдань, етапів здійснення і найбільш ефективних методів реалізації;
- формування динамічного, адекватного ринковій економіці, що розвивається, бюджетного механізму, стимулюючого економічне збалансування як на рівні суб'єктів ринкової економіки, так і на макрорівні;
- здійснення системи заходів по підвищенню ефективності управління фінансово-бюджетними потоками і коштами як децентралізованого, так і централізованого призначення;
- організація оптимального розподілу фінансово-бюджетних ресурсів по всіх сферах і рівнях соціально-економічної системи відповідно до їх ролі в суспільному розширеному відтворенні і реструктуризації економіки;
- формування поточного і перспективного фінансово-бюджетного потенціалу.

Основним завданням макроекономічної політики є наближення поточного стану реального виробництва та зайнятості до її потенційних природних значень. Визначені завдання реалізують ціль перетворення бюджетної політики на дієвий інструмент макроекономічного регулювання соціально-економічного розвитку держави. Одночасно з зазначеними завданнями, набирають силу і інші специфічні чинники, що впливають на взаємовплив макроекономічної та бюджетної політики в Україні. Перш за все, вкажемо на мінливість теоретичної основи бюджетної політики. Якщо раніше в конкретних умовах України характер реальної бюджетної політики відрізнявся теоретичною невизначеністю: це був і не монетаризм, і не кейнсіанство, і не бюджетний соціалізм, то в наші дні, навпаки, вона стала більш визначеною. Політика податків, бюджетних витрат, регулювання емісії і грошової маси, державного боргу, процентна політика, масштаби і джерела фінансування бюджетного профіциту — все це наближено до стандартних підходів, властивих рівноважній регульованій ринковій економіці із стабільним,

законодавчо встановленим бюджетним процесом.

Огонь Ц., висловлюючи своє бачення домінантів фінансової стабільності держави зазначає, що ВВП як головний індикатор економічного розвитку і найбільш повний показник сумарного обсягу виробництва товарів та послуг за певний період визначає взаємоузгодженість розвитку системи макроекономічного регулювання і державних фінансів [3, с. 38]. Вітчизняні вчені вказують на існування тісної залежності між обсягами ВВП, об'єктивними розмірами відтворювальних процесів, з одного боку, та величиною фінансових ресурсів держави, що обслуговує ці процеси [4, с. 29]. Таким чином, величина і структура ВВП відображає можливість його розподілу, що має виняткову важливість для подальшого формування бюджету і його складових у контексті макроекономічного регулювання суспільно-економічних інтересів та управління бюджетними доходами.

За таких умов і виникає макроекономічна і бюджетна взаємозалежність, взаємозв'язок між ВВП і бюджетом, доходами і видатками держави, податками і суспільними благами. Це діалектика рівноваги і збалансування статей і видатків бюджету, у джерелах їх формування і напрямках використання. Цю рівновагу доцільно враховувати при формуванні засад державної політики у сфері визначення управління бюджетними ресурсами з метою обґрунтування компонентної структури економічного механізму збалансування взаємовпливів засобів макроекономічної та бюджетної політики, що направлені на забезпечення економічного і соціального розвитку України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Буковинський С. А. До питання здійснення бюджетної політики в Україні / С. А. Буковинський // Фінанси України. - 2007. - №11. С. 3-30.
2. Булгакова С. О. Бюджетна система України / Булгакова С. О. - К.: КНТЕУ, 2003.-288 с. (Навчальний посібник).
3. Огонь Ц. Г. Домінанти фінансової стабільності в розвитку зобов'язань держави / Ц. Г. Огонь // Фінанси України. - 2008. - №5. С. 32-40.
4. Бюджетна політика у контексті стратегії соціально-економічного розвитку України [У 6 т] / Т. 1: Пріоритети бюджетної політики та економічне зростання в Україні [Ред. кол. М. Азаров (голова) та ін.]. - К.: НДФІ, 2004. - 640 с.

Секція 9. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Клепанчук О.Ю.,

*к.е.н., доцент кафедри державних та місцевих фінансів,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Коцунай В.М.,

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Львівський торговельно-економічний університет*

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Зважаючи на те, що інклюзивний стійкий розвиток внутрішнього ринку є основним джерелом стабільної індустріалізації національної економіки [1], структурні зміни та інституційні реформи мають концентруватися на досягненні цілей реалізації ринкового потенціалу та креативізації економіки. За останні роки світова економічна спільнота означила шляхи інклюзивної та стабільної індустріалізації, запропонувавши в якості її основного інструменту діджиталізацію економічного простору [4]. Структурні зміни внутрішнього ринку України передбачають створення ринкових стимулів і мотивацій для становлення цифрової економіки.

Чільне місце у трансформаційних процесах належить питанням запровадження цифрових технологій, розвитку цифрової інфраструктури і компетенцій. Саме ці аспекти визначають критичні точки стимулювання внутрішнього ринку щодо виробництва високотехнологічної продукції, сприяють зростанню його ефективності і конкурентоздатності [2]. Запровадження цифрових технологій мають інтегруватися не лише з цілями ЦСР для розвитку промисловості, інновацій та інфраструктури, але і з інституційним механізмом сприяння інноваційним технологіям. За результатами досліджень Center for Creative Leadership, саме цифровізація (діджиталізація) економічного простору здатна стати найголовнішим драйвером зростання у ближчій перспективі, адже її активне й успішне запровадження найтіснішим чином корелює з такими макроекономічними показниками, як зростання ВВП на душу населення і зниження рівня безробіття, а

також ініціює різкий стрибок інноваційно-інвестиційної активності бізнес-середовища [3].

Базуючись на існуючих у ринковому просторі інформаційно-комунікаційних технологіях, діджиталізація здатна чинити стимулюючий вплив на їх розвиток і поширення в традиційні (фізично-аналогові) сектори внутрішнього ринку, трансформуючи його в напрямку від споживання до створення ресурсів. Інформаційні потоки, які становлять ядро цифрової економіки, здатні до самогенерації і забезпечення найповнішої електронно-комунікаційної взаємодії бізнес-структур, стейкхолдерів і державних інституцій.

Під час проведення High-Level Political Forum 2019 досліджувалися способи взаємоузгодження розвитку світової цифрової економіки з цілями сталого розвитку (ЦСР). Зокрема, зазначалося, що діджиталізація здатна мінімізувати нерівність громадян щодо отримання освітніх, соціальних, інформаційних послуг, може включатися до числа інституційних інструментів електронного урядування, системно покращувати управління інформаційними потоками [5]. Наприклад, широкосмуговий зв'язок може стати фактором підвищення рівня ринкових комунікацій та запобігання цифровій ізоляції окремих сегментів внутрішнього ринку, Blockchain володіє значним потенціалом досягнення проголошених ЦСР безпекових норм щодо харчових продуктів, мобільні технології забезпечують доступ до онлайн-інструментів управління та широких масивів відкритої інформації.

Цифрова революція глибоко змінює економіко-соціальну структуру внутрішніх ринків всіх держав, створює надпотужні можливості для їх розвитку. Однак темпи діджиталізації у світі є дуже нерівномірними, що зумовлює безпрецедентні виклики цифрових розривів між національними ринками. Отож, інституційне реформування вітчизняного ринку має стратегічно орієнтуватися на недопущення виникнення критичних цифрових розривів із країнами, що стабільно розвивають внутрішні ринки в інноваційно-креативному векторі. Це прямо кореспондується з ЦСР щодо реалізації ринкового потенціалу та креативізації

економіки, а інституційні зусилля, спрямовані на використання ефекту “цифрових дивідендів”, нададуть вітчизняному внутрішньому ринку поштовх до інноваційно-креативного стрибка і переорієнтації на високотехнологічне виробництво.

Основною метою інтегрування державної стратегії діджиталізації у ринковий простір України є досягнення цифрової трансформації його існуючих сегментів і створення інноваційно-креативних ринкових секторів. Цифрові технології можна розглядати як сучасний феноменологічний об’єкт економічної системи, що поєднує властивості і характеристики окремого сегмента ринку, ознаки самостійної галузі та відіграє роль визначника конкурентоспроможності і стимулятора ефективності для інших галузей діяльності і ринкових сегментів. А це означає, що вони мають бути покладені у підґрунтя системного інституційного реформування, з використанням всіх наявних можливостей для модернізації існуючих сегментів внутрішнього ринку і стимулювання високотехнологічного виробництва.

Орієнтація запровадження цифрових технологій на внутрішньому ринку України на системне досягнення ЦСР вимагає, щоб основні зусилля діджиталізації спрямовувалися на виконання таких завдань сприяння всеохоплюючому та сталому економічному зростанню:

- економічний прорив та активізація інвестиційної активності;
- трансформація існуючих сегментів внутрішнього ринку в конкурентоспроможні та високоефективні;
- технологічна і креативна модернізація промислових суб’єктів внутрішнього ринку;
- розвиток людських ресурсів, їх інноваційного і креативного потенціалу і компетенцій.

Дослідження потенціалу діджиталізації стосовно досягнення ЦСР показує, що цифрові технології здатні інтегрувати в єдиний інформаційний простір виробничі процеси різних сегментів внутрішнього ринку. Це зумовлює виникнення інституційних можливостей щодо більш узгодженого реформування внутрішнього ринку з урахуванням моделей цілісного управління його розвитком шляхом

активізації інновацій, цифровізації та креативних технологій, особливо інформаційних та комунікаційних.

Діджиталізація внутрішнього ринку має забезпечувати цифрову підтримку інституційних механізмів зростання і трансформації внутрішнього ринку через зростання продуктивності виробничо-господарських процесів та конкурентоздатності усіх сегментів ринку внаслідок використання цифрових технологій. Цим інструментом передбачається набуття внутрішнім ринком нових конкурентних якостей через всеосяжне перетворення існуючої в Україні аналогової соціально-економічної системи у революційний за своєю суттю цифровий формат, здатний стати трансформаційним ядром створення нових робочих місць і формування оновлених тенденцій інвестиційного пошуків.

Орієнтуючи внутрішній ринок до міжнародного співробітництва, діджиталізація, завдяки приведенню внутрішніх норм і стандартів до світових норм, глобальних систем та інфраструктур, здатна стати значним важелем прискорення євроінтеграційних процесів України і виходу її внутрішнього ринку на світовий ринок, особливо ринок інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Щодо розвитку інформаційних інфраструктур як основного інструменту діджиталізації внутрішнього ринку України, на жаль, можна говорити про вже існуючий цифровий розрив. З метою його подолання і для реалізації нових можливостей розвитку внутрішнього ринку сьогодні розробляються національні твердо-цифрові інфраструктурні платформи, що включають теле-, радіо-, широкосмугову фіксовану і мобільну телекомунікації, інфраструктуру віртуалізації та збереження хмарних і туманних даних, доповненої реальності, предиктивної аналітики, штучного інтелекту, кібербезпеки тощо. М'які цифрові інфраструктури включають забезпечення проектів ідентифікації, відкритих даних, блокчейн, електронних транзакцій та онлайн-взаємодії стейкхолдерів, електронне урядування.

Діджиталізація внутрішнього ринку є головним важелем становлення цифрової економіки в Україні, визначає шляхи не лише розвитку цифрових

індустрій, але і соціально-економічної перебудови в цілому. Інституційне реформування і трансформація традиційних моделей бізнесу, виробничих ланцюгів та операційних процесів вимагають і зумовлюють виникнення концептуально нових товарів і послуг, спричиняють до появи інноваційних бізнес-платформ і секторів ринку, що прямо кореспондується з досягненням цілей ЦСР прискореного розвитку високотехнологічних секторів внутрішнього ринку.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
2. Свидрук І.І. Інституціональні аспекти регулювання креативного розвитку вітчизняної економіки. Науковий огляд. 2018. № 8 (51). С. 35-47.
3. Center for Creative Leadership. Digital Transformation Readiness Survey Summary. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/04/Digital-Transformation-Survey-Report.pdf>.
4. UNIDO. Industrial Upgrading and Modernization Programme. URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/industrial-upgrading-and-modernization-programme-iump>.
5. Workforce Solutions of ManpowerGroup. The official website of ManpowerGroup. URL: <https://www.manpowergroup.com/workforce-solutions>.

Мараховський В.Ю.

студент спеціальності Менеджмент

Ажаман І.А.

д.е.н., професор, зав. кафедри Менеджменту і маркетингу

Гронська М.В.

к.е.н., доцент кафедри Менеджменту і маркетингу

Одеська державна академія будівництва та архітектури

м. Одеса, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В 2019 році уряд України встановив новий курс розвитку, названий «цифрова економіка» або «диджиталізація», метою якого є впровадження інформаційних технологій в різні сфери економіки, в т.ч. будівництва.

Будівельні та виробничі підприємства використовують застарілі технології та методи використання технологій. Інформація, зазвичай, рухається верху вниз. Звітність ведеться кожним відділом у своїй системі. Використовуються електронні таблиці для зберігання інформації та паперове діловодство. Велика кількість документів зберігається в паперовому виді. Документообіг між відділами здійснюється шляхом надсилання необхідного документу за допомогою поштового клієнта або паперової ксерокопії. Деякі оперативні звіти формуються вручну, заповнюючи документ по мірі діяльності.

Ступінь автоматизації характеризується «шматковістю», тобто використання різного програмного забезпечення або різних версій програмного забезпечення різними відділами. Поєднання інформації відбувається шляхом ручного надсилання інформації в інші відділи. Це ускладнює ведення діяльності, оскільки інформація повинна пройти декілька ланок управління до того як досягти адресату. Загалом, нерідкою є ситуація, коли відділи повинні формувати декілька однакових звітів у різних форматах, оскільки відсутній загальний стандарт.

Економіка 21 століття побудована на технологіях, бізнес-середовище прагне бачити компанії що розуміють необхідність використання досягнення

сучасних технологічних засобів, тому окрім отримання вигоди у вигляді прибутку, підприємство, що впроваджує технології в свою діяльність, має перспективи стати більш привабливим для потенційних інвесторів, особливо із закордону. Вітчизняні підприємства виробляють якісний товар, але відстають від іноземних колег в організації діяльності.

Впровадження інформаційних технологій дозволить підприємству оптимізувати та автоматизувати бізнес-процеси, стандартизувати документообіг в компанії, прискорити процес отримання оперативної звітності, час обробки замовлення.

Тим не менш, сучасна ІТ-індустрія пропонує велику кількість варіантів: платформи, методологія, програмні засоби та багато іншого. Тому компанії, що не пов'язані з інформаційними технологіями мають складності із впровадженням або модифікацією ІТ-інфраструктури. Це створює проблеми для керівництва, яке може розуміти необхідність використання сучасних інформаційних засобів, а зіткнувшись з бар'єром у вигляді складнощів із вибором конкретних інструментів та їх безпосереднім впровадженням на підприємстві. В такому випадку доцільним є скористатися послугами консалтингової компанії.

Консалтинг в області інформаційних технологій це сфера діяльності, в якій основна увага приділяється консультуванню організацій про те, як найкращим чином використовувати інформаційні технології для досягнення своєї бізнес мети.

Ціллю ІТ-консалтингу будівельного підприємства є комплексна автоматизація та впровадження інформаційної системи управління ресурсами. Для цього консалтинговою компанією на підприємство буде впроваджена система управління ресурсами або ERP системи (Enterprise Resource Planning System). Система управління ресурсами дозволить автоматизувати поточні бізнес-процеси компанії, регламентувати, стандартизувати та впорядкувати документи в рамках діяльності підприємства, отримання звітності, тощо.

Головною перевагою використання послуг консалтингової фірми є те, що вона надає клієнтам досвід, знання, портфель послуг та штат висококваліфікованих працівників. Послуги ІТ-консалтингу покривають управління, впровадження, розгорнення та обслуговування ІТ-інфраструктури.

Ключовою персоною в процесі комунікації між підприємством та консалтинговою компанією є консультант з інформаційних технологій. Це працівник компанії, основним видом діяльності якого є консультування клієнтів з питань оптимального використання ІТ-технологій для задоволення потреб бізнесу. Вони здатні провести оцінку потреб підприємства та розробити рішення для технологічної інфраструктури, що відповідає цілям організації, за необхідності розробити план проведення системної інтеграції, тобто об'єднання компонентів або підсистем в єдину систему за допомогою інформаційних технологій.

Користуючись послугами ІТ-консалтингу, головне завдання підприємства – чітко та повно сформулювати свої цілі, цінності, ідеї які мають бути реалізовані шляхом розгорнення ІТ-інфраструктури. Керівництво повинно брати участь в процесі реалізації подібного проекту, аналізуючи стан проекту та очікуваний результат. Перед початком робіт, перш за все, керівництво має визначити напрями введення систем, бізнес-процеси що підлягають автоматизації, наприклад формування портфелю продаж продукції власного виробництва, тощо. Навіть на цьому етапі введення системи передбачає має позитивний відгук, оскільки підприємство має визначити бізнес-процеси що підлягають оптимізації, тому ефект буде помітний ще до кінця терміну окупності.

Процес реалізації подібного проекту включає в себе структурований план, який можна узагальнити до 3 етапів:

1. Планування реалізації проекту. Робота з консультантом, формування потреб, специфікацій. Вибір конкретних інструментів;

2. Проектування та реалізація. Безпосереднє планування архітектури майбутньої системи, варіантів її реалізації, переносу даних із старих систем та запуск платформи.
3. Підтримка та обслуговування. Аналіз роботи системи, вирішення можливих проблем, планування розширення інфраструктури з розрахунком на розвиток підприємства.

По закінченню реалізації, підприємство отримує робочу систему управління ресурсами яка об'єднає певні ланки компанії, за рішенням керівництва, в одну стандартизовану систему. Ця система буде об'єднувати інформацію різних відділів, формувати звітність на основі заданих параметрів, тощо. В залежності від того, які бізнес-процеси було реформовано так які відділи об'єднано в єдиній системі підприємство отримає різні додаткові переваги, наприклад прискорення процесу оформлення замовлення у разі автоматизація даного процесу.

В результаті підприємства, у середньому, отримують зниження об'єми запасів на 8-16%, виробничих витрат на 10%, термінів виконання замовлень на 20%, зростання продуктивності праці на 15%, прискорення отримання звітності різного призначення на 30-40%, скорочення трудовитрат на 15%, тощо. Такі показники, у решті, призводять до підвищення прибутків на 15-20%.

Для оцінки проекту доцільно використовувати коефіцієнт віддачі інвестицій ROI за формулою [1]:

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Собівартість}}{\text{Сума інвестицій}} * 100$$

Під сумою інвестицій розуміється повна сума всіх витрат в процесі підготовки та реалізації проекту до моменту запуску.

Звісно, вклад ресурсів у подібний проект є довгостроковою інвестицією. У середньому, окупність складає близько 130% із терміном 2,5-3 роки. По завершенню терміну підприємство почне отримувати чистий дохід від інфраструктури, але й до цього отримує побачить певні покращення за рахунок оптимізації своїх процесів. Тим не менш, у підприємства є другий варіант.

Створення власного інформаційного відділу. Подібне рішення виглядає більш логічним, беручи до уваги той факт що в такому разі підприємство отримує повний контроль за процесом реалізації проекту.

Однак, в такому випадку підприємству доведеться витратити, у середньому, вдвічі більше коштів та трудовитрат на організацію відділу, залучення робітників, підготовка приміщення, обладнання, виплати заробітної плати, премії та витрати безпосередньо пов'язані з впровадженням системи, вибір систем, налаштування, оплата ліцензії, тощо.

Показник окупності інвестицій в такому випадку становить близько 85-90% за 3-х річний термін. Тобто, підприємству, не зайнятому в технологічному бізнесу, та не маючому великих ресурсів не доцільно створювати власний інформаційний відділ, оскільки це призводить до додаткових витрат, збільшення терміну окупності інвестицій.

Впровадження ІТ-технологій покращить показники підприємства, дасть йому можливість вийти на нові ринку, ефективніше задовольняти потреби клієнтів та сприяти розвитку індустрії в цілому. Процес введення технологій найбільш доцільно доручити спеціальній консалтинговій компанії, яка надає досвід та працівників, і допоможе оптимізувати процеси, спроектувати та побудувати інфраструктуру, здійснити міграцію даних та інтеграцію необхідних служб в систему та добитися максимального результату у випадку, коли керівництво активно приймає участь в реалізації.

Список літератури:

1. Svitla Team. Information Technology in businesses. URL: <https://svitla.com/blog/it-consulting> (дата звернення: 09.05.2020)
2. Багиров А. И. Внедрение информационных технологий в управление организацией. Экономические науки. 2017. №12. С. 202-206
3. Новаківський І. І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. С. 285-286.

Цуканов Алексей Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент
Одесский национальный политехнический университет
Толмачева Анна Сергеевна,
студентка 4 курса
Одесская государственная академия строительства и архитектуры

МЕХАНИЗМЫ СВОЙСТВ ПРОЕКТА В GERT – СЕТЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПЛАТФОРМЫ ANYLOGIC 7.1

На сегодня существуют различные механизмы моделирования ситуаций в ходе реализации проектов с неопределенными объемами работ, а также оптимизации их параметров, не удовлетворяют потребности стейкхолдеров проекта. Основой для определения потребности в ресурсах проекта и составления графика работ, служит план-график работ по техническому обслуживанию командой проекта на примере морского судна в ходе рейса [1;2].

Использование GERT-сетей - метод исследования ориентированных графов на основе производящих функций моментов. Любая такая сеть имеет следующие параметры и свойства:

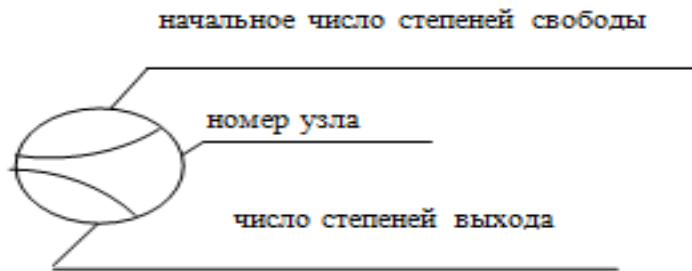
- сеть состоит из узлов, реализующих логические функции и направленных ветвей. Узлам соответствуют события или цели проекта. Ветвям соответствуют работы (операции) проекта (или) процессы передачи определенной информации. Логические функции предназначены для моделирования взаимосвязей выполнения работ и реализации событий;

- в GERT-сети выделяют узел-источник, предназначенный для описания момента начала выполнения работ по проекту и один или несколько узлов-стоков, предназначенных для описания моментов завершения проекта (этапа проекта);

- под реализацией стохастической сети понимается реализация определенной совокупности ветвей и узлов, достаточной для достижения цели проекта (реализации задаваемого определенного набора узлов-стоков) [3]. Порядковый номер узла предназначен для его идентификации в сети.

Нумерація вузлів в GERT-сеті здійснюється натуральними числами, починаючи з одиниці. Параметри числа степеней свободи призначені для задання логічних функцій, істинність яких означає реалізацію вузла. В GERT-сеті допускається використання двох видів вузлів: з детермінованими виходами і з стохастическими виходами [4].

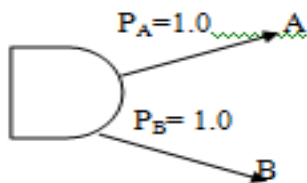
Изображение параметров узлов с детерминированными и стохастическими выходами.



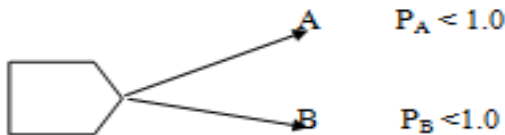
а) детерминированный выход



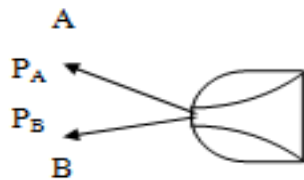
б) стохастический выход



в) детерминированный источник



г) стохастический источник



д) узел – сток

Рис. 8. Обозначение узлов в GERT-сетях.

Рис. 1. Обозначение узлов в GERT-сетях

Расчет параметров сети производится с использованием методов имитационного моделирования. Каждой связи между узлами графика соответствуют работы, необходимые для совершения перечисленных событий и процессов.

В работе [5] предложен метод определения продолжительности проекта и трудоемкости отдельных ресурсов на основе имитационного моделирования. Продукт получил название AnyLogic7, потому что он поддерживал все три известных метода моделирования. Среда моделирования AnyLogic7 поддерживает проектирование, разработку, выполнение компьютерных экспериментов с моделью. Акцент при разработке ставился на прикладные методы: моделирование стохастических систем, оптимизацию и визуализацию модели. Программный продукт предназначен для проектирования и оптимизации бизнес-процессов или любых сложных систем в проектах. Поскольку каждый член команды проекта выполняет различные функции на морском судне, то возникает проблема количества разных специалистов для выполнения тех или иных работ на судне с учетом его морских характеристик, типа оборудования, возраста и т.д..

Данный метод особенно эффективен при его использовании в проектах, номенклатура работ которых заранее не определена, например, в проектах ремонта сложных технических систем [4].

Построив аналогичные зависимости для каждого ресурса проекта, общий объем трудозатрат с учётом проведения некоторых работ параллельно, можно спланировать оптимальный состав команды проекта с учетом технических и поведенческих компетенций каждого участника. Анализируя данные зависимости можно оценить загрузку функциональной группы, и при необходимости добавить в состав команды проекта ещё одного специалиста. На основании вышеизложенного такой подход будет способствовать оптимизации состава проектных команд, однако не исключает иных способов оптимизации их состава [3].

Список использованной литературы:

1. Крамской С.А. Методы расчёта параметров проекта в GERT-сетях с использованием среды AnyLogic // Тези доп. XI міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства» Київ: КНУБА, 2014.- С.103-105.
2. Мальцев А.С. Оптимізація чисельності екіпажу судна на базисі симуляційної моделі в аспектах управління проектами /А.С. Мальцев, С.О. Крамський// Збірник наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2019. №40.– С.60-68.
3. Крамской С.А. Определение продолжительности и трудоёмкости ремонта технических систем методом имитационного моделирования /С.А. Крамской, Д.П. Матоликов// Вісник НТУ «ХП». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. НТУ «ХП», Харків: 2014. № 3 (1046). - С.84-91.
4. Крамський С.О. Проведення імітаційного моделювання виконання туристичних проектів на основі GERT-мережі /С.О. Крамський, М.І. Непомнящий // Мат. XV міжнар. наук.-практ. конф. "Наука як рушійна сила ефективного розвитку держави" Зб. мат. тез доповідей. Одеса: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 2019. – С.304-313.
5. 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, KNUCA. 2018. №35. – С.6-12.

*Дубницький В. І., доктор економічних наук, професор
Науменко Н. Ю., кандидат технічних наук, доцент
Державний вищий навчальний заклад
«Український державний хіміко-технологічний університет»*

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Сучасні умови турбулентності розвитку глобальної, національної та регіональної економічних систем, які обумовлені якнайшвидшим переходом України на стандарти цифрової економіки, припускають широке застосування методів проектного управління фінансової та господарської діяльності провідних галузей, які здійснюють свою діяльність в межах регіональних соціально-економічних систем.

В проектно-орієнтованих суб'єктах господарських комплексів регіонів досягнення стратегічних цілей, в тому числі в сфері забезпечення економічної безпеки, здійснюється переважно через реалізацію проектів. При цьому проекти відіграють не тільки важливу роль в діяльності, але безпосередньо знаходяться в фокусі уваги власників та топ-менеджерів бізнесу.

В сучасному світі практично неможливо уявити будь-яку діяльність без використання сучасних інформаційних технологій. Характеристика інформаційних технологій в управлінні проектами має велике значення в проекті. Використання інформаційних систем управління проектами (ІСУП) дозволяє в різних сферах діяльності та забезпечення економічної безпеки на рівні регіонів скоротити часові та фінансові витрати на виконання проектів в контексті реалізації економічних інтересів регіону та регіонального бізнесу. Слід відмітити, що управління проектами здійснюється майже 30 ІТ-рішень. Причому базові програмні процедури в межах ІСУП застосовуються в наступних напрямках: можливість віддаленої роботи ІСУП; автоматизація ІСУП; можливість проводити аналіз проекту в ІСУП (рис. 1).



Рис. 1. Програмні продукти інформаційної системи управління проектами

Важлива та обставина, що практично вчені, дослідники та фахівці в якості основних інформаційних систем, які використовуються в проектному менеджменті, називають MS Project, Open Plan, Primavera, а також ProjectLibre, Gantter, Spider Project. Головною перевагою ІСУП є можливість системної автоматизації більшості процесів в проектному управлінні всього життєвого циклу.

Виконані дослідження підтверджують можливість визначити загальні вимоги до ІСУП в межах проектного менеджменту для різних галузей, господарюючих суб'єктів регіональної економічної системи (рис. 2). При цьому в межах ІСУП повинен бути присутнім, на думку В.В. Безпалова [1] та авторів дослідження [2], і певний функціонал, який дозволяє даній системі прилаштуватися до роботи з проектами в різних структурах регіональної

економічної системи. Слід відмітити, що управління проектами з використаннями ІСУП в країнах СНД, Балтії та України значно відрізняється від будь-якого проекту в інших країнах.

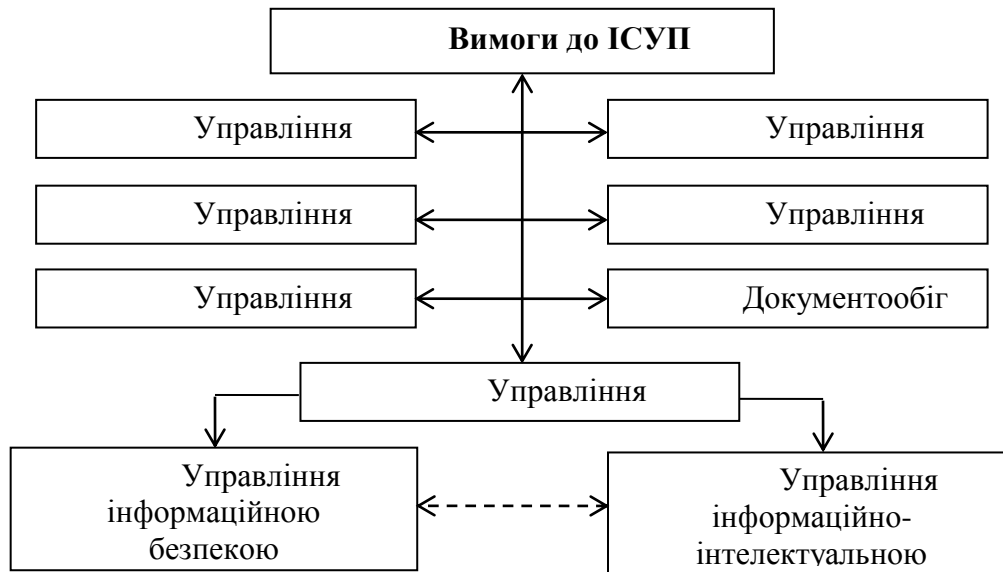


Рис. 2. Базові вимоги до ІСУП, яка реалізується в умовах проектного менеджменту на рівні господарських суб'єктів регіону

Слід відмітити, що програмні продукти з управління проектами, в тому числі на рівні регіональної економічної системи в теперішній час розвиваються в межах виділеної в роботі [3] класифікації інформаційних систем управління проектами по функціоналу (рис. 3).

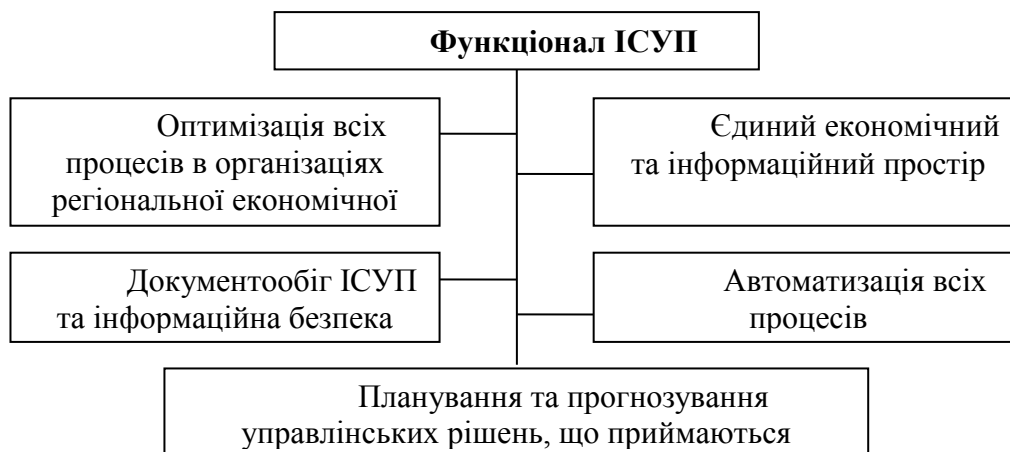


Рис. 3. Основні функції ІСУП в умовах регіональної економічної системи

Розглянемо класифікацію ІСУП за функціоналом для умов регіональної економічної системи:

- можливість віддаленої роботи (табл. 1);
- аналіз проекту (табл. 2);
- автоматизація проекту (табл. 3).

Таблиця 1 – Можливість віддаленої роботи ІСУП

ІСУП	Функціонал	Недоліки
АмоCRM	контроль за виконання задач; нагадування про закінчення терміну по задачі; інтеграція з поштою; хмарне зберігання	обмежена кількість робочих місць; немає можливості віддаленої роботи в онлайні
Scrum	розробка та управління ІТ проектами; реалізований чат та дошка повідомлень	не реалізована можливість обмеження за ролями; відсутня інтеграція з поштовим клієнтом
Agile	управління ІТ проектами; наочні та зрозумілі діаграми процесу роботи над проектом; зручне та зрозуміле меню	вузьконаправлене програмне забезпечення; не реалізовано чат та дошка оголошень
Project.Net	немає обмежень в обсягах інформації для прийняття рішень; реалізована можливість працювати віддалено	відсутня дошка повідомлень; не реалізовано чат; незручне навігаційне меню
Gantter	імпорт файлів MS Project; можливість хмарного використання; Web інтерфейс; можливість коментарів в задачах	відсутність аналітичного модуля; незручна навігація
ProjectLiber	існують хмарні сервіси окремо від додатку; імпорт з MS Project; зручне та просте навігаційне меню	відсутній аналітичний блок; відсутній чат
ІС	діаграми; чат; повідомлення; бізнес-задачі; ролі; управління ризиками; можливість доопрацювання під підприємство	висока ціна за даний продукт; немає поштового клієнта
Comindware Project	автоматичне створення плану після налаштування проекту; відстеження статусу проекту в реальному часі; діаграма Ганта; можливість працювати за допомогою телефона	інтеграція з MS Outlook; відсутність аналізу ризиків; незручний інтерфейс
Ровертакс	Вбудовані модулі Scupe WhatsApp; можливість працювати з телефону; сортування задач за терміновістю	відсутність архіву документів; відсутність поштового клієнту

Слід відмітити, що ІСУП з можливістю віддаленої роботи – достатньо великий потенціал в розвитку господарюючої структури регіональної економічної системи. Склалась тенденція, коли багато команд формуються в теперішній час по всьому світі, і даний функціонал значного допомагає сформувати сильну команду проекту. Функціонал в даних програмних рішеннях (табл. 1) здатний конкурувати з комплексними рішеннями в управлінні проектами.

Також ІСУП регіональних економічних систем з можливістю експерта проекту дозволяє розширити функціональність деяких рішень. ІСУП на рівні регіональних економічних систем з можливістю аналізувати проект дозволяє виявити помилки на ранньому етапі проекту. В цьому випадку дані ІСУП є комерційними. Можливість проводити аналіз проекту в ІСУП показана в табл. 2.

Таблиця 2 – Можливість проводити аналіз проекту в ІСУП

ІСУП	Функціонал	Недоліки
Cobra	аналіз бюджету проекту	відсутність повного функціонала управління проектом
MS Project	можливість розробляти плани та розподіляти ресурси; також є можливість відстежити прогрес та проводити аналіз виконаних робіт	обмеження для роботи з інструментом по відстеженню планування та перевантаження; немає можливості проаналізувати терміни закінчення проекту; складний інтерфейс
OpenPlan	існує можливість розробки моделей проекту; провести аналіз виконаних робіт та ризиків і затрат; також дозволяє розробити систему управління проектами в корпораціях	відсутні поштові клієнти; відсутній чат; відсутня віддалена та хмарна робота

ІСУП в межах регіональних економічних систем з можливістю автоматизації проекту дозволяють значно полегшити роботу команди над проектом. Даний функціонал дозволяє працювати над великими потоками інформації та структурувати їх по важливості, в т.ч. в сфері інформаційної безпеки проекту.

Таблиця 3 – Можливість проводити аналіз проекту в ІСУП

ІСУП	Функціонал	Недоліки
Spider	облік всіх ризиків та невизначеностей	ІСУП не передбачає такі можливості як оцінка впливу ризику та аналіз термінів завершення проекту; достатньо складний інтерфейс
Primavera	календарно-сітьове планування та контроль; управління портфелями проектів; управління ресурсами; збір фактичних даних	не передбачає можливість відстежувати обсяги виконаних та виконуваних робіт; також має достатньо складний інтерфейс
Адванта	зручна та функціональна діаграма Ганта; постановка та прийняття задач; контроль розкладу виконавців; електронний архів документів проекту; планування та облік часу; планування платежів; контроль оплат; жива стрічка подій; гнучкі підписи на повідомленнях; узгодження документів з налаштованими маршрутами; сумісні календарі; ведення протоколів нарад	невелика кількість робочих місць; незручне меню
TaskJuggler	реалізовано управління ризиками та зв'язками; можливість відстежувати декілька проектів; може застосовуватись з моменту формування мети та плану проекту до його закриття; вбудований поштовий клієнт	відсутній на даний момент аналітичний модуль; відсутня дошка повідомлень та чат
Open Workbench	реалізовано час; є поштовий клієнт; зручний та зрозумілий інтерфейс	відсутня дошка повідомлень; немає можливості хмарного розташування та віддаленої роботи
TeamLab	реалізовано всі основні функції для малих та середніх проектів; існує гнучка версія	відсутній аналітичний блок; відсутня дошка оголошень
Asana	наявний дуже простий інтерфейс; створений для малих та простих проектів	обмеження 15 осіб; відсутній весь функціонал діагностики та аналізу
ELMA Проекти+	зручний та не складний інтерфейс; добре підійде для невеликих проектів	не має аналітичного блоку; немає фінансового блоку

Вивчивши характеристики даних ІСУП (рис. 1) є можливість підібрати програмний продукт, який підходить під конкретний проект в теперішньому та

майбутньому. Це допоможе розподілити фінансові вкладення більш грамотно та допоможе господарюючим суб'єктам регіональних економічних систем розширити функціонал, якщо буде вимагати проект.

Література.

1. Беспалов В. В. Роль мониторинга и контроля в управлении экономическими рисками при проведении реструктуризации системы управления промышленными предприятиями. Экономика образования, 2014. № 6(85). С. 95-107.

2. Федоров В.Г., Проваленова Н.В., Якимов М.Я., Федорова Н.Н. Искусство управления. Из истории менеджмента. Киятино. 2013. 156 с.

3. Хорошилова О.В., Журавель А.Ю. Характеристика информационных технологий, используемых в управлении проектами. Территория науки, 2017. № 5. С. 134-141.

**Секція 10. СТРАТЕГІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ,
ГАЛУЗЕЙ, КОМПЛЕКСІВ**

*Колодинський Сергій Борисович,
доктор економічних наук, професор
Агеєнко Антоніна Сергіївна,
студентка 4 курсу*

Одеська державна академія будівництва та архітектури

**ПРОЕКТ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ
АВТОМАТИЗАЦІЇ ТЕСТУВАННЯ В ПРОЕКТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

На сьогодні багато уваги слід приділяти саме управлінню ризиками якості, людського фактору та автоматизації тестування. Програмні продукти проектів мають схильність до регресії. Зміна чи нарощування функціоналу в однієї частині продукту проекту може призвести до збоїв у інших частинах, які вже були протестовані, та удосконалені раніше. Залежно від комплексності системи обсяг регресійних дефектів може сягати 35% від загального. Тому тестувати одне й те саме протягом циклу розробки проекту потрібно декілька разів. Регресійне тестування є одним із найдорожчих заходів відділу якості. Також слід пам'ятати, що інженери з контролю якості, як будь-яка людина піддаються «людському фактору». Тобто інколи люди помиляються. На сьогодні в умовах стрімких змін, невизначеності і нестабільності розвитку багатьох галузей, тому все більшого значення набуває розвиток методів управління гнучкими, адаптивними проектами в контексті м'якого компонента проекту. М'який компонент проекту – людина, фахівець [1].

Помилка при тестуванні – потенційний збиток в проекті. Тому зростають вимоги до рівня кваліфікації інженерів саме із контролю якості. Автоматизація тестування є ключовим елементом вчасного виконання проекту на базі гнучкої, адаптивної моделі. Бажано автоматизувати нову функціональність у тому ж спринті у яку вона розробляється, та використовувати процес безперервної інтеграції та випуску (англ. Continuous Integration / Continuous Delivery).

Цей процес забезпечує щоденну збірку продукту з урахуванням усіх останніх змін, автоматичне тестування та звітування у неробочий час. Тобто кожного дня команда проекту має у своєму розпорядженні актуальну у даний момент часу версію продукту проекту, та інформацію про загальний статус якості цієї версії. Вартість регресійного тестування мінімізується. Програмісти значно скоріше отримують зворотній зв'язок з приводу регресії. Регресійні дефекти виправляються у тому – ж спринті. Так само мінімізується вартість планування та управління стабілізацією продукту проекту. Структурна схема процесу безперервної інтеграції та випуску надана на рисунку 1.

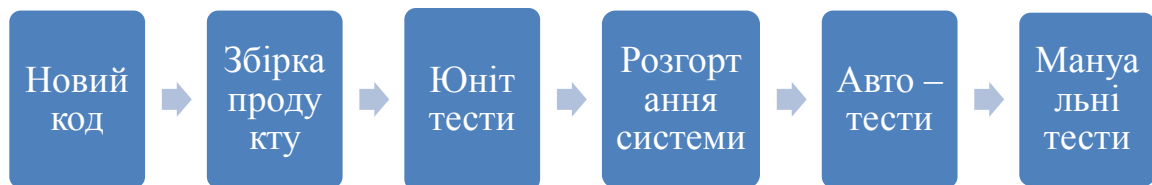


Рисунок 1. – Continuous Integration / Continuous Delivery

Кожний з етапів проекту, окрім першого, із зазначених на рис. 1. генерує зворотній зв'язок з приводу якості системи. Будь яка несправність, знайдена у процесі призведе до зміни програмного коду, потім до нової збірки, запуску «юніт» тестів і так далі. Гнучкі методи займають лідируючі позиції у сучасній індустрії виробництва програмних продуктів. Значна більшість дискретних проєктів, які мають бути почати з нуля, та не орієнтуються на багаторічний розвиток та глобальні метаморфози продукту проекту може бути виконана на базі гнучкої методології управління проєктів [2].

Проте у деяких випадках використання гнучкого підходу є не оптимальним, або не можливим. Зазвичай це гібридні проєкти – «довгожителі» із великим процентом операційної складової у процесах, пов'язані із підтримкою та розвитком сталого бренду на ринку програмного забезпечення. Такі проєкти часто мають досить розподілені проєктні команди із відчутною різницею у культурі та часовому поясі, велику спадщину застарілого функціоналу розробленого за допомогою архаїчних технологій, як слід низький

рівень автоматизації тестування. Адже кожна технологія розробки програмного забезпечення, якщо провести аналогію із машинобудуванням, є окремою «конвеєрною лінією». Кожна «лінія» потребує компліментарний інструментарій автоматизації проекту.

Основаючись на характеристиці наданої вище означимо проблематику використання Scrum у даному випадку. Істотна різниця у часових поясах розташування проектних команд лімітує комунікаційні можливості, ускладнює використання щоденних зустрічей – ключового управлінського інструменту. Також на обмін інформацією негативно впливає мовний бар'єр, великий обсяг виробничої групи та культурні відмінності між локаціями. Ще один фактор впливу часового поясу – швидкість обробки зворотного зв'язку отриманого від тестів. Часто на момент знайдення проблеми відповідальний інженер вже закінчив робочий день. Низький обсяг покриття автоматичного тестування та великий обсяг регресійного тестування нівелює концепцію спринт проекту [2, 3].

Оптимізація процесів (прийнятність) у такому проекті можлива за допомогою моделі виробництва із третьої групи – процесно – орієнтованих із фокусом на продукт проекту, додаючи специфічні до конкретного випадку вдосконалення продукту проекту.

Друга група моделей базується на ідеї розглядання комплексного проекту, як програми проектів меншого обсягу. Виділення під – продуктів у рамках продукту проекту, та виконання кожного з них за допомогою найбільш ефективної, прибуткової моделі. Зазвичай рекомендується виділити наступні під – проекти:

- автоматизації регресійного контенту; розробки нових функцій проекту;
- модернізації виробничих процесів;
- «ко–локації» або зосередження розробки та управління під проектом суто у одній географічній локації.

Останній пункт надає можливість реалізовувати під – проекти суто у рамках гнучких методів, використовуючи усі корисні властивості притаманні цій групі методів. Проекти віднесені до третьої групи, не зважаючи на існуючу проблематику, являють собою досить цікавий сегмент ринку. Як правило автоматизувати такий продукт за допомогою дешевого, або безкоштовно, інструментарію не ефективно – багато чого у продукті цей інструментарій не в змозі буде «подолати». А придбання дорогого продукту від лідерів ринку, такого як Hewlett – Packard Unified Functional Testing, Hewlett – Packard LeanFT, тощо, може бути за межами операційного бюджету. Адже одна копія такого продукту коштуватиме від 3000 – 7000 доларів США на рік.

Інша альтернатива – використовувати для тестування пропозицію Software as Service, та запрошувати необхідний інструментарій у сервісної компанії. Іншими словами це означає почасову оренду виробничих ресурсів у публічній хмарі. Така пропозиція може зацікавити команди, проекти яких не потребують використання процесу CI/CD, та взагалі рідко проводять регресійні цикли. Також це мають бути проекти із низьким рівнем конфіденційності, пов'язаним із продуктом і виконуваними бізнес–процесами [4]. Фінансовий сектор, юридичні установи, різноманітні державні структури, фармацевтичний сектор – не повний лист галузей які не в змозі вивести свої проекти до публічної хмари. Та узяти на себе ризик передачі конфіденційних даних через мережу інтернет до сервісної організації, постачальника виробничих ресурсів проектів [3].

Проекти наступної методологічної групи, також як і складні проекти першої групи можуть отримати необхідний інструментарій саме завдяки продукту будь-якого проекту – багатофункціональної системи із відкритим вихідним кодом, інтегруючою у собі сучасні технологічні тренди із веб, та «десктоп» автоматизації у поєднанні із спеціальними функціями, які в змозі адресувати проблеми застарілих програмних продуктів. Варто зазначити, що можливість переробляти вихідний код надає широкі можливості еволюції

інструментарію автоматизації на конкретному об'єкті впровадження, забезпечує довго – тривалість економічного ефекту його імплементації. На основі аналізу сучасного стану, тенденцій розвитку та впровадження механізмів автоматизації тестування в проектній організації [5].

На основі впровадження інформаційної моделі, було підвищено ефективність створення і управління проектами. Авторами розкрито особливості планування якості у гібридному проекті великого обсягу, проведено дослідження споживачів, проведено аналіз конкурентів, дослідження попиту, проведено аналіз проекту, аналіз витрат і доходів організації, розроблений план виконання робіт, обґрунтовано концепцію проекту, доведено здійснимість та ефективність даного проекту.

Список джерел:

1. Рудніченко М.Д., Крамський С.О. Концептуальна модель управління людським капіталом у виробничій ІТ-організації на платформі нечітких множин // Збірник наук. праць. Управління розвитком складних систем. Київ: КНУБА. 2017. 32. С.32-41.
2. Муравецький С.А. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних ІТ-проектах // Вісник НТУ «ХП», Харків: 2016. № 1 (1173). С.106-109.
3. Boyko V., Rudnichenko N., Kramskoy S., Hrechukha Ye., Shibaeva. Concept implementation of decision support software for the risk management of complex technical system. *Springer international publishing book*, 2017. Pp.255 – 269. doi:org/10.1007/978-3-319-45991-2_17.
4. Крамской С.А. Метод оценки компетенций ролевого состава специалистов для комплектации ИТ-компании с использованием нечеткой логики // Управление развитием сложных систем. Київ: КНУБА. 2016. 28. С.81–89.
5. Крамський С.О. Застосування комплексної оцінки ризик-орієнтованих засобів в управлінні інноваційними ІТ-проектами. // Управління розвитком складних систем. 2017. 29. С.71–77.

Бригадир Д.И.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

ПРИЧИНЫ ВЗЛЕТА И ПАДЕНИЯ СЕРГЕЯ ПОЛОНСКОГО В СТРОИТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Детство Сергей Полонский провел в Ленинграде и небольшом городе Горловка, который сейчас находится на территории самопровозглашенной Донецкой народной республики. Семья переехала из Ленинграда в Горловку в 1984 году — Полонскому было 12 лет, его приняли в обычную местную школу № 16. Именно там он познакомился с Артуром Кириленко, который позднее станет его партнером (Кириленко практически до самого конца был совладельцем «Mirax Group» Полонского и всех ее переименованных активов). Кириленко, Полонский и их одноклассница Наташа Калмыкова зарабатывали чем придется — в том числе, торговали мороженым на остановках поездов дальнего следования, проезжавших через Горловку.

Отслужив в армии, в 1993 году Полонский вместе с одноклассниками организовал фирму, которая поначалу сосредоточилось на продаже «Гербалайфа». Ее офис находился в единственном приличном здании в Горловке — в гостинице «Родина». На другом этаже отеля открыл свое агентство недвижимости еще один предприимчивый одноклассник Полонского, горловчанин Мирон Шакира. 19-летние бизнесмены подкалывали друг друга: «Например, я звонил от имени сельского фермера, который приехал и хочет узнать, как „Гербалайф“ влияет на скот, на удои. Мол, нам надо это в больших объемах. Они на полном серьезе нас пытались убедить: мол, отлично влияет — и назначали встречу», — вспоминает Шакира.

С Шакирой Полонский периодически встречался в спортзале. Долговязый тощий Полонский подходил к зеркалу, напрягал мышцы и, глядя на свое

отражение, торжественно произносил: «Смотрите — вот он, мужчина XXI века! Что вы ржете? Скоро у меня будет белый „Мерседес“».

Через год, в 1994-м, Сергей Полонский вместе с одноклассниками перебрался в Петербург. Они открыли компанию «Строймонтаж», занимавшуюся строительно-монтажными работами для девелоперов — штукатурили уже готовые квартиры. Полонский одним из первых в стране начал массово завозить гастарбайтеров из Украины — из родной Горловки. Шакира (на какое-то время ставший в Питере партнером Полонского) рассказывает, что на маленьком полустанке в Горловке, где поезд стоит обычно не больше трех минут, ему приходилось срывать стоп-кран, чтобы успеть загрузить всех будущих работников.

Полонский учился на лету. «Когда мы брали заказ на монтаж твердой кровли, никто не имел представления, что это за история, — рассказывает Шакира. — За ночь до встречи была прочитана и изучена книга „Жесткая кровля“. На следующий день „экзамен“ был сдан и заказ получен».

Заказчики, строительные компании, расплачивались со «Строймонтажем» квартирами. Но в один прекрасный момент в 1996 году бизнесмен объявил, что отныне намерен сам возводить дома. «Строймонтаж» сначала взял на себя обязательства достроить дом в районе Девяткино, а затем занялся самостоятельным строительством. В 1999-м «Строймонтаж» Полонского построил в Питере уже 60 тысяч квадратных метров; по меркам Петербурга это был разряд середняков.

Восхождение Полонского в Петербурге остановили губернаторские выборы. В мае 2000 года бизнесмен поддержал Валентину Матвиенко, считавшуюся кандидатом от Кремля. Выступить за Матвиенко Полонскому рекомендовал его друг — Виталий Мутко, в то время — президент футбольного клуба «Зенит» (а ныне министр спорта РФ). Мутко убедил Полонского, что Путин обязательно избавится от своего давнего оппонента — губернатора Петербурга Владимира Яковлева. Однако времена были другие:

осознав, что шансов на победу нет, Матвиенко решила не баллотироваться. Успешно переизбравшийся губернатор Яковлев принялся осложнять жизнь Полонскому: у «Строймонтажа» появились проблемы с согласованием проектов. Не долго думая, бизнесмен взял все деньги (к тому времени он заработал около 60 миллионов долларов) и отправился в Москву.

Предприниматель Сергей Полонский с мая 2015 года находится в московском СИЗО: его обвиняют в мошенничестве в особо крупном размере. За годы, прошедшие со времен кризиса 2008-го, один из самых известных бизнесменов потерял и состояние, и почти всех своих друзей. Его обширные активы, когда-то объединенные в «Миракс Групп», перешли к предпринимателю Роману Троценко, имущество в Камбодже собираются забрать местные власти. Уже находясь в заключении в России, Полонский признался, что у него диагностирован рак. Специальный корреспондент «Медузы» Илья Жегулев рассказывает, как талантливый молодой бизнесмен, занимавшийся самыми громкими девелоперскими проектами в стране, смог так быстро взлететь — и еще быстрее упасть.

Весной 2011 года Сергей Полонский — один из самых ярких российских предпринимателей — получил 380 миллионов долларов от Сбербанка, необходимые для завершения строительства башни «Федерация» в «Москва-Сити». Это был последний кредит, полученный им от государства. Сейчас башню «Федерация» достраивает бизнесмен Роман Троценко, унаследовавший остатки компании Полонского. Сам Сергей Полонский находится в «Матросской тишине», его обвиняют в хищении средств дольщиков жилых комплексов «Рублевская ривьера» и «Кутузовская миля».

В начале августа 2015 года, уже находясь в российском СИЗО, Полонский признался, что у него рак щитовидной железы. «Несмотря на все наши обиды на него, если диагноз подтвердится, будем делать все, чтобы его вытащить», — говорит мне его одноклассник Мирон Шакира, который когда-то управлял активами Полонского. Почти теми же словами говорит

и предприниматель Михаил Дворкович, долгое время работавший на Полонского, но потом окончательно с ним разругавшийся.

Подняться выше остальных для Полонского было важно не только в бизнесе, но и в жизни. Жадный до знаний, он готов был тратить огромное количество времени и денег на самообразование. Начиная с 2005 года, бизнесмен нанимал лучших лекторов в своих областях — по математике, истории, логике, астрономии и даже фотонике. Например, о том, как устроен мозг человека, Полонскому рассказывал доктор психологических наук, заведующий лабораторией Института психологии РАН Юрий Александров и заведующий лабораторией развития нервной системы НИИ Морфологии человека Сергей Савельев. «Полонский собирал всех топ-менеджеров и заставлял их это слушать, а каждая лекция проходила как диалог, потому что у Полонского всегда была тысяча вопросов к лектору», — рассказывает один из менеджеров компании, присутствовавший на этих занятиях. В неделю Полонский прочитывал 10-12 книг — причем каждую читал с карандашом.

Полонский серьезно осваивал и духовные практики, досконально изучил цигун, к нему приезжали преподаватели из Китая. Он дружил с Брониславом Виноградским, переводчиком «Книги перемен». «Виноградский — один из немногих в окружении Полонского людей, кто приносил только пользу, — говорит Михаил Дворкович. — Потом стали появляться люди менее полезные».

Полонский всерьез пытался сделать из себя «сверхчеловека» — и в какой-то момент убедил себя в том, что он им является. Это отталкивало многих из ближнего круга. «У него были гипертрофированы самомнение и высокомерие, — рассказывает один из топ-менеджеров Полонского. — Он был очень немудрым по отношению к людям, которые для него неинтересны. Чем более успешным он становился, тем больше развивалось в нем это качество по отношению к людям. Если ты ему нужен, он с тобой. А если ты его сотрудник, готовься, что выйдешь оскорбленным, задавленным, высмеянным. Когда это был серьезный успех, люди это терпели. Это было как

нагрузка к деньгам. Он никогда не был жадным и давал людям возможность хорошо зарабатывать».

«Гордыня — это то, что его сгубило, — уверен Михаил Дворкович. — Он начал взлетать над людьми — как над сотрудниками, окружавшими его, так и над партнерами и над клиентами». По словам Дворковича, Полонский сблизился с нужными ему людьми, но стоило произойти тому, что ему не очень нравится, он кардинально менялся: «Он пытался повелевать и властвовать. Как Зевс парил над всеми».

Тяга к новым знаниям и новым людям сводила Полонского с самыми неожиданными персонажами. Часто они жили у него на большой «тусовочной квартире» — на мансарде в комплексе «Золотые ключи». А в 2007 году Полонский купил себе большой остров в Камбодже, построил виллу — и пропадал там неделями. Так что на какое-то время тусовка переместилась туда.

Источник из окружения Полонского утверждает, что поворотную роль в судьбе предпринимателя сыграл художник Сергей Бугаев-Африка: «Это он его посадил на грибы и прочие расширители сознания. Он летал на деньги Полонского, жил на деньги Полонского, просто высасывал из него деньги, кормив его всяческими препаратами». Сам Бугаев-Африка утверждал, что наоборот — спасал Полонского. «Речь не о грибах, а более сложных соединениях», — говорит мне Бугаев.

Друзья познакомили Бугаева и Полонского в 2009 году. Художник утверждает, что ему «как члену ассоциации психиатров и психотерапевтов хотелось ближе понаблюдать за состоянием предпринимателя». Что он и делал — часто оставаясь на вилле в Камбодже вместе с другими людьми, далекими от предпринимательского мира; такими, как, например, тот же Бронислав Виноградский или питерский художник Сергей де Рокамболь.

Бугаев был в Камбодже и в тот момент, когда Полонского впервые арестовали. 21 декабря 2012-го предприниматель решил отметить конец

света» — причем не только алкоголем. «Все бизнесмены такого рода — заносчивые, они благоприятно себя чувствуют, употребляя те или иные препараты. Тогда он находился в активной фазе психоза, и нам пришлось ехать в Пномпень, чтобы их [препараты] найти», — рассказывает Бугаев. По его словам, Полонский принимал один из сильнейших легальных стимуляторов для мозга (художник не смог сообщить его название): обычная доза препарата — одна капсула в день, но предприниматель пил как минимум десять.

В итоге до вечеринки дело даже не дошло. По дороге с одного острова на другой Полонский повздорил с командой камбоджийцев, управлявших его катером. Матросов заперли в каюте, Полонский отобрал у них мобильные телефоны, засунул в пакет и выкинул за борт. Однако предпринимателю не повезло: один из моряков оказался сыном генерала, управлявшего военной базой в Камбодже, причем именно у него Полонский телефон почему-то не забрал. Для ареста Полонского отправили целый вертолет. Так предприниматель впервые попал в тюрьму, в которой он провел почти четыре месяца, после чего его освободили под залог и подписку о невыезде.

Своего пика бизнес Полонского достиг в 2007 году. Выручка «Миракса» выросла в восемь раз — со 163 миллионов долларов в 2005-м до 1,28 миллиарда долларов в 2007-м. Все деньги «Миракс» тратил на покупку новых проектов в Москве, Лондоне, а также на Украине и в Черногории; их было больше десятка. Глава РЖД Владимир Якунин лично договаривался с Полонским о реконструкции Курского вокзала.

Полонский был на вершине успеха. На ежегодной выставке девелоперов MIPIM в Каннах в марте 2008 года в очереди на частную вечеринку Сергей Полонский произнес знаменитую фразу «У кого нет миллиарда, могут идти в жопу!» Как считает Михаил Дворкович, эта неудачная шутка дорого обошлась предпринимателю: «Она его похоронила в общественном поле, сформировала общественное мнение и мнение о нем огромного количества чиновничьего звена».

Как назло, спустя полгода после этого яркого выступления грянул кризис, а вместе с ним закончилось и везение Полонского. Летом 2008 года предприниматель приостановил строительство на основных объектах. Прекратились продажи квартир и апартаментов, на которые приходилась большая часть выручки «Миракса». Не прошел и месяц после заморозки стройки на объекте «Кутузовская миля» (жилой комплекс на 60 гектарах на Славянском бульваре), как компания ФЦСР Петра Иванова — изначальный застройщик объекта, привлечший «Миракс» в качестве основного инвестора — решила разорвать контракт с Полонским. Вложенные за три года Полонским в строительство 2,5 миллиарда рублей Иванов Полонскому не вернул — вместо этого силой принялся отнимать объект.

Последним успехом Сергея Полонского стал кредит Сбербанка, полученный в начале 2011 года на завершение строительства башни «Федерация» в «Москва-Сити». Огромные для посткризисного времени 380 миллионов долларов Полонскому достались, несмотря на проблемы с дольщиками «Кутузовской мили». По словам Михаила Дворковича, с кредитом Полонскому поспособствовал глава «Роснано» Анатолий Чубайс, которого бизнесмен пригласил в гости на смотровую площадку — показать, как строится «Федерация». Однако, по словам источника в компании, глава Сбербанка Герман Греф согласился встретиться с предпринимателем только на второй раз — после звонка руководителя аппарата правительства Кирилла Андросова, которому, в свою очередь, поручил решить вопрос с кредитом сам Владимир Путин. Он помнил Полонского и еще с приязнью к нему относился, невзирая на все его сумасбродство. Негласное соглашение с кредитным учреждением подразумевало также, что на башне появится логотип Сбербанка, а на 92 этаже откроется специальный офис банка для высокопоставленных клиентов.

Система Полонского была рассчитана только на успех: на деньги дольщиков, вкладывающихся в одни объекты, оплачивались другие стройки.

Пока продажи росли, эта схема никого не интересовала; а когда остановились, выяснилось, что строить и расплачиваться с банками попросту нечем.

От Полонского побежали партнеры. Большая часть «Миракса» принадлежала ему, еще 10% владел Артур Кириленко, остальное находилось в руках миноритариев — кто-то вложил деньги, кто-то получил опцион как менеджер, когда управлял проектами. Один из миноритариев — Алексей Адикаев — рассказывал мне, что решил уйти после того, как Полонский перестал платить строителям. Другой — Максим Привезенцев — покинул Полонского после того, как узнал, что тот задорого скупает активы за рубежом на средства компании, что, по его мнению, было похоже на вывод денежных средств. Оставшиеся партнеры (Максим Темников и другие) попытались выкупить у Полонского «Миракс Групп», но им он ее продавать не захотел, поскольку и с ними к тому времени поссорился.

Впрочем, самому работать кризисным менеджером Полонскому не очень хотелось. Он планировал продать все, что осталось, а деньги тратить на проекты в Камбодже, где он собирался строить гостиницы и бизнес-школу. Взять на себя подготовку активов к продаже Полонскому предложил бывший чиновник Минимущества, владелец банка «Пушкино» Алексей Алякин. С Полонским его связывали бизнес-отношения: Алякин в башне «Федерация» выкупал помещения целыми этажами.

«В один прекрасный день Алякин пришел к Полонскому, и сказал: давай на меня все оформи, дай доверенности и езжай спокойно отдыхай», — рассказывает Михаил Дворкович, который, по его словам, был свидетелем этого разговора. Как рассказывает бывший менеджер группы, советник Полонского Павел Пятницкий, Алякин в числе прочего обещал решить проблемы с долгами по зарплате. Полонский доверял Алякину, который к тому же щедро спонсировал его жизнь в Камбодже, высылая по его просьбе любые деньги. В частности, именно Алякин купил Полонскому яхту-катер

(с ее командой бизнесмен повздорил и в итоге попал в камбоджийскую тюрьму).

Кроме того, Полонский призвал на помощь своего одноклассника Мирона Шакиру — того самого, который троллил его по телефону, когда Полонский продавал «Гербалайф». Шакира как раз испытывал проблемы с девелоперским бизнесом в Питере и искал место, где себя применить.

«Сергея мне сказал: у меня год депрессия, тяжело принимать решения», — рассказывает Шакира. И он согласился помочь. Правда, с Алякиным Шакира не сработался. «Вокруг Полонского тогда сложился коллектив тех, кто говорит ему то, что он хочет услышать, — рассказывает источник, близкий к Полонскому. — Он доверял тем, кто ему льстил. А если кто говорил правду, это ядро окружения включало мощный механизм тактики выжженной земли». Примерно то же случилось и с Шакирой — в итоге он поссорился с Полонским: «Он мне сказал: я тебя пригласил на работу, а ты пришел и всем сказал, что я дурак. Ты должен был соврать».

В этой неразберихе один из менеджеров Полонского — Николай Богданов (Богус) — в интересах Алякина продал офисное здание «Литературной газеты» в Костянском переулке в самом центре Москвы, которое принадлежало «Мираксу». Алякин тем временем заложил земельные участки по фиктивным кредитам, якобы выданным банком «Пушкино», который ему и принадлежал.

Воровать в отсутствие Полонского было легко — доверенности он раздавал направо и налево. «До недавнего времени на мое имя действовала полная генеральная доверенность на несколько юрлиц корпорации, — рассказывает советник Полонского Павел Пятницкий. — Их даже после нашего увольнения никто не отозвал. То есть мы фактически могли делать все с этими юрлицами, имуществом и счетами. Продать, заложить, переоформить. Так действовали, видимо, и партнеры. Мы же понимали, что крах корпорации — это воронка. И брать не свое не стали».

В начале 2013 года с Мироном Шакирой связался сын Полонского, он попросил отправить деньги в Камбоджу. «Я собираю деньги, пакую их, — рассказывает Шакира, — прошу помощницу отнести и собрать шесть паспортов, чтобы отправить 30 тысяч долларов по пять тысяч (по правилам Western Union больше пяти тысяч за один раз переводить одному человеку нельзя — прим. „Медузы“), и когда мой подчиненный Паша Гарюк пошел отправлять деньги, прибежала охрана Алякина, вырвала деньги из рук и не дала отправить деньги Полонскому. После чего мне начали звонить с угрозами, чтобы я не вмешивался не в свое дело. Я взял наличку и поехал в Камбоджу».

Колодинський Сергій Борисович
доктор економічних наук, професор
Ланіна Ольга Іванівна
кандидат технічних наук, доцент
Одеська державна академія будівництва та архітектури

ОСОБЛИВОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Реструктуризація промислових підприємств потребує ретельного аналізу та розробки принципів та методичних підходів на основі використання сучасних теорій управління, організації виробництва та заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємств та укріплення їх ринкових позицій.

Структурна перебудова промислового комплексу України, спрямована на досягнення конкурентоспроможності продукції, повинна виходити з таких галузевих пріоритетів [1,с.23]:

- енергозбереження;
- насичення ринку споживчими товарами і продуктами харчування;
- виробництво конкурентоспроможної продукції, яка б замінила імпорту;
- нарощування видобутку власних енергоносіїв;
- використання вітчизняного інноваційного потенціалу;
- використання кластерної реструктуризації.

Таким чином, проблема реструктуризації в Україні на мікрорівні набула ключового значення для всього процесу реформування економіки України. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави, з іншого, в максимальному збереженні підприємств, котрі мають необхідний потенціал виживання і є стратегічно важливими для країни в цілому, чи окремих її регіонів і все це загострило проблему реформування.

До загальноекономічних умов належать:

- 1) реструктуризація підприємств здійснюється, як правило, після проведення їх акціонування (приватизації), що пояснюється нестачею у держави коштів для реструктуризації підприємств, які не приватизовані;

- 2) загальноекономічною причиною можна назвати недостатній розвиток ринкового середовища, в якому здійснюється діяльність підприємств (відсутність або нерозвинутість конкуренції, специфіка форм розрахунків за сировину тощо). Цей чинник неминуче вплине на окремі елементи концепції реструктуризації;
- 3) існує проблема реальної (не за вказівкою зверху) інтеграції компаній у світові ринки капіталів, товарів тощо;
- 4) існує проблема дешевого позикового капіталу, оскільки для операції з реструктуризації підприємства необхідні додаткові фінансові ресурси, які є дуже дорогими в економіках, які трансформуються;
- 5) у країнах, які прямують до ринку система звітності та розрахунку фінансових результатів може викривити реальні результати роботи підприємства, що перетворює його зі збиткового в дохідне і навпаки;
- 6) до складу доходів підприємств включають частину витрат на персонал, штрафи, більшість витрат на соціальну сферу тощо;
- 7) існує певна нестача крупних інвестиційно привабливих підприємств;
- 8) проблемним є певний рівень ізоляції світових ринків капіталів (фондових, товарних тощо);
- 9) у більшості країн Європи існують певні штучні обмеження з боку держави щодо надання кредитів у країни Східної Європи;
- 10) низька прозорість ринків та існування штучних бар'єрів потрібної інформації;
- 11) нестача і низька якість інфраструктури;
- 12) низька ліквідність цінних паперів (наприклад, в Україні не більше 20,0% акцій, які знаходяться в обороті, можна вважати відносно ліквідними);
- 13) відсутність інститутів, які забезпечували б збереження і обслуговування емісій цінних паперів (що є дуже важливим, оскільки дозволяє

вирішувати проблему роздержавлення), а також інститутів, які захищали б інтереси інвесторів, а не емітента.

Потреба в реструктуризації є наслідком невчасного виявлення кризових явищ на підприємствах.

Таким чином, реструктуризація розглядається як комплекс заходів надзвичайного характеру, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи або викликаних потребою їхнього нового стратегічного розвитку незалежно від того, породжений він загальною макроекономічною ситуацією, зміною загальної кон'юнктури чи дією внутрішніх для підприємств чинників.

Реструктуризацію підприємства не слід розглядати як разову, більш чи менш широку систему заходів з оздоровлення і реформування підприємства, після реалізації яких потреба в оновленні і подальшому реформуванні відпадає. Реструктуризація є постійною функцією підприємства, за допомогою якої воно забезпечує собі постійну адаптацію до кон'юнктури і вимог ринку і постійно залишається конкурентоспроможним і прибутковим [2, с. 70].

Досягнення конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки є головним завданням будь-якого підприємства.

В сучасних трансформаційних умовах реструктуризація стала потужним ринковим механізмом та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і включає комплекс заходів, направлених на відповідність функціонування підприємства в умовах динамічного розвитку ринку.

Реструктуризація спрямована на удосконалення структури та функцій управління, усунення відставання в технічно-технологічних процесах, удосконалення фінансово-економічної політики і досягнення підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції.

У період розвитку ринкових відносин в Україні, звичайно, буде посилюватися невизначеність (попит та ціна) і конкуренція. В таких умовах для ефективного існування підприємств вони повинні бути «конкурентоспроможними». Саме реструктуризація підприємств виступає як їх

перебудова, націлена на підвищення конкурентоспроможності і досягнення розширеного виробництва, а також одержання прибутку як основи фінансування [3, с. 17-21]..

Реструктуризація може здійснюватися в різних сферах:

- короткострокова, що складається з правової та фінансової частин;
- довгострокова, що базується на прийнятті стратегічних рішень.

Головним недоліком короткострокової реструктуризації є те, що питання продуктово-ринкової стратегії, інвестування в розвиток та реконструкцію і удосконалення підприємства не вирішується, тобто не створюється конкурентоспроможність підприємства.

Метою довгострокової реструктуризації виробництва є забезпечення своєчасного випуску конкурентоспроможної продукції, необхідної якості та в достатній кількості, що відповідає вимогам ринку.

Різновидом довгострокової реструктуризації є кластерна реструктуризація.

Кластерна структура економіки забезпечує і додаткові можливості для ефективного управління. Концепція кластерів базується на більш широкому розумінні процесу конкуренції між фірмами та регіонами [4, с. 43].

Удосконалення регіональної структури виробництва — це друга важлива проблема сталого розвитку, яка повинна стати основним інструментом мобілізації і концепції ресурсних та інституційних чинників підвищення конкурентоспроможності і структурно-інноваційного оновлення української економіки.

Політика, спрямована на створення промислових кластерів, мережевих структур, сприяє реалізації концепції сучасного планування економічного розвитку.

При проведенні реструктуризації виникає необхідність комплексного вивчення стану зовнішнього середовища з метою визначення потенційних можливостей реструктуризованого підприємства та його позиціонування

відносно підприємств-конкурентів. Це потребує здійснення відповідної аналітичної та дослідницької роботи, яка повинна носити цілеспрямований та послідовний характер. Для цього потрібно використовувати наступні методи дослідження: діагностика підприємства, експертний метод, бальний метод, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз.

Необхідно виявити потенційні можливості підприємства та сформувавши програму послідовного здійснення поставлених у результаті реструктуризації завдань, щодо підвищення конкурентоспроможності.

Практика та досвід показують, що успіх підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічного менеджменту підприємства, приблизно на 20 % — від ефективного оперативного управління підприємством і на 10 % — від якості виконання щоденних завдань [5, с.27].

Дослідження має актуальне значення тому що розвиває теоретичні та методичні підходи до формування програми реструктуризації промислових підприємств як шляху підвищення конкурентоспроможності виробництва.

Таким чином, сучасний період розвитку української економіки характеризується активним пошуком заходів щодо нарощування й відновлення промислового потенціалу підприємств. Однак відсутність комплексності в проведенні економічної політики не дає змогу забезпечити прискорений ріст вітчизняних підприємств і підвищення ефективності їх діяльності. В умовах, що склалися, реструктуризація може сильно впливати на позитивну зміну промисловості. Таким чином, реструктуризація підприємств при ефективному формуванні її механізмів повинна сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва й проведенню на новому рівні структурних перетворень у промисловості [6, с. 19-25].

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання з метою підвищення ефективності функціонування промислових підприємств на основі вдосконалення механізму реструктуризації, реалізація якого спрямована на стабілізацію фінансово-економічної діяльності

підприємств і їх адаптацію до ринкових умов функціонування. Використання розроблених підходів забезпечить скоординовану й планомірну реалізацію процесу реструктуризації на промислових підприємствах, дасть змогу здійснювати ефективне планування й використання необхідних у процесі перетворення засобів.

ЛІТЕРАТУРА:

8. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002. –244с.
9. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. – 336с.
10. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятий. Москва: Финансы и статистика, 2001. -384с.
11. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів:Видавн. центр Львівського національного університету ім..І.Франка. 2001. – 608с.
12. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ. 2003. – 396с.
13. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент. Учеб.пособие.2-е изд. -М.: Изд-во РДЛ, 2001. -233с.

Стерхова М.О.

*магістр кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У теорії менеджменту є різні підходи до визначення кризових ситуацій. Аналіз наукової літератури з цієї проблематики дає змогу зробити висновок, що кризова ситуація – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. Виходячи із суті кризових ситуацій, зазначимо, що вони характеризуються ризикованим розвитком, який виявляється у ймовірності виникнення небезпечної чи кризової ситуації та їх наслідків. Отже, кризова ситуація – це різкий перелом, важкий перехідний стан, що містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи в цілому.

Розробка антикризової політики на підприємствах вимагає розуміння природи походження кризових явищ. Так, аналіз наукової літератури дає змогу виділити ряд теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз. На нашу думку, найповнішим є перелік теорій циклів і криз, виділений П. Самуельсоном у книзі «Економіка»:

— грошова теорія, що пояснює цикл експансією банківського кредиту (Хоутрі та ін.);

— теорія нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);

— психологічна теорія, що розглядає цикл як наслідок хвиль песимістичного та оптимістичного настрою, що охоплюють населення (Пігу, Беджгот та ін.);

— теорія недоспоживання, що вбачає причину циклу у занадто великій частці доходу, що йде багатим і ошадливим людям, у порівнянні з тим, що може бути інвестоване (Гобсон, Фостер, Кетчінгс та ін.);

- теорія надмірного інвестування, прихильники якої думають, що причиною криз є надмірне інвестування (Хайєк, Мізес та ін.);
- теорія сонячних плям – погоди – врожаю (Джевонс, Мур) [1].

Можемо підсумувати, що підходи до визначення природи кризових явищ з часом видозмінювались залежно від зміни самої соціально-економічної ситуації.

Аналізуючи розвиток економіки України, бачимо, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. Сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. У таких умовах господарювання в управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже управління має постійно у певній мірі носити антикризовий характер.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств дає змогу зробити висновок, що кризи найчастіше проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика також показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями менеджменту в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану, якому властиві відсутність планування, неефективне управління, розрив міжособових і міжгрупових відносин, хаос у структурі організації [2]. Також необхідно прагнути до скорочення періоду першої фази, для якої є характерними короткотермінове планування та авторитарний стиль керівництва, до прискорення процесу адаптації і стабілізації ситуації, тобто повернення до довготермінового планування, а також спільного координування роботи підрозділів підприємства, гнучкому і творчому вирішенню проблем тощо.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризових ситуацій необхідно готуватись;
- наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Рівень ефективності управління підприємством у кризовий період значною мірою залежить від таких факторів, як рівень готовності підприємства до кризи, ступінь володіння інформацією про можливі зміни навколишнього середовища, проведення передчасних профілактичних заходів, оперативність реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та ін.

Також необхідно зазначити, що антикризове управління діяльністю підприємства, на відміну від поточного управління, має певні особливості, до яких можна віднести гнучкість і адаптивність управління (найчастіше характерні матричним системам управління), схильність до посилення неформального управління, мотивація персоналу до ентузіазму, терпіння і впевненості, «диверсифікованість» управління та пошук найбільш оптимальних рішень при управлінні у складних ситуаціях, ситуаційне прийняття рішень тощо.

У сучасному менеджменті виділяють шість функцій антикризового управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення

керованості), мінімізація втрат та упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень [4]. Можемо додати, що поодиноці кожна із цих функцій управління має свої особливості і призначення, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління в цілому.

Необхідно також вказати, що антикризове управління має свою специфіку у процесах і технологіях. Так, більшість авторів головними з них виділяють мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм, здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності, використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки і реалізації тощо [2, 5].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Адже не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект в передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися мотивуванню персоналу, економії ресурсів, запобіганню помилок, обережності, установкам на оптимізм, впевненість і соціально-психологічну стабільність діяльності, ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо [1].

Аналіз основних функцій та особливостей управління діяльністю підприємства у кризовий період дає змогу виділити різні стратегії антикризового управління:

- превентивні заходи з попередження кризи;
- протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- поступовий вихід з кризи;

— усунення наслідків кризи.

На думку багатьох вітчизняних авторів, превентивні заходи мають займати особливе місце в системі антикризового управління підприємством. А тому з метою попередження настання кризових ситуацій на підприємствах має постійно проводитись робота в таких напрямках:

- систематичний аналіз умов зовнішнього середовища з метою відслідковування симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації у країні, прискорення інфляційних процесів тощо).

- готовність підприємства до реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення чи каналів збуту).

- обмеження економічних втрат у період кризи (наприклад, зміна умов закупівель чи поставок певних груп товарів).

- робота з персоналом (наприклад, внутрішні програми лояльності, проведення корпоративних тренінгів та заходів, направлених на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури в цілому) [9].

Одним із найважливіших етапів з виведення підприємства із кризового стану є розробка та реалізація антикризових заходів. Перелік заходів з покращення становища індивідуальний для кожного з підприємств та залежить від сфери бізнесу, групи продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво та управління, техніко-технологічних особливостей тощо.

Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління може становити:

- систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;

- систему конструктивних та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи.

Мету та інструментарій антикризового фінансового управління залежно від реального фінансового стану підприємства наведено на рис. 1.

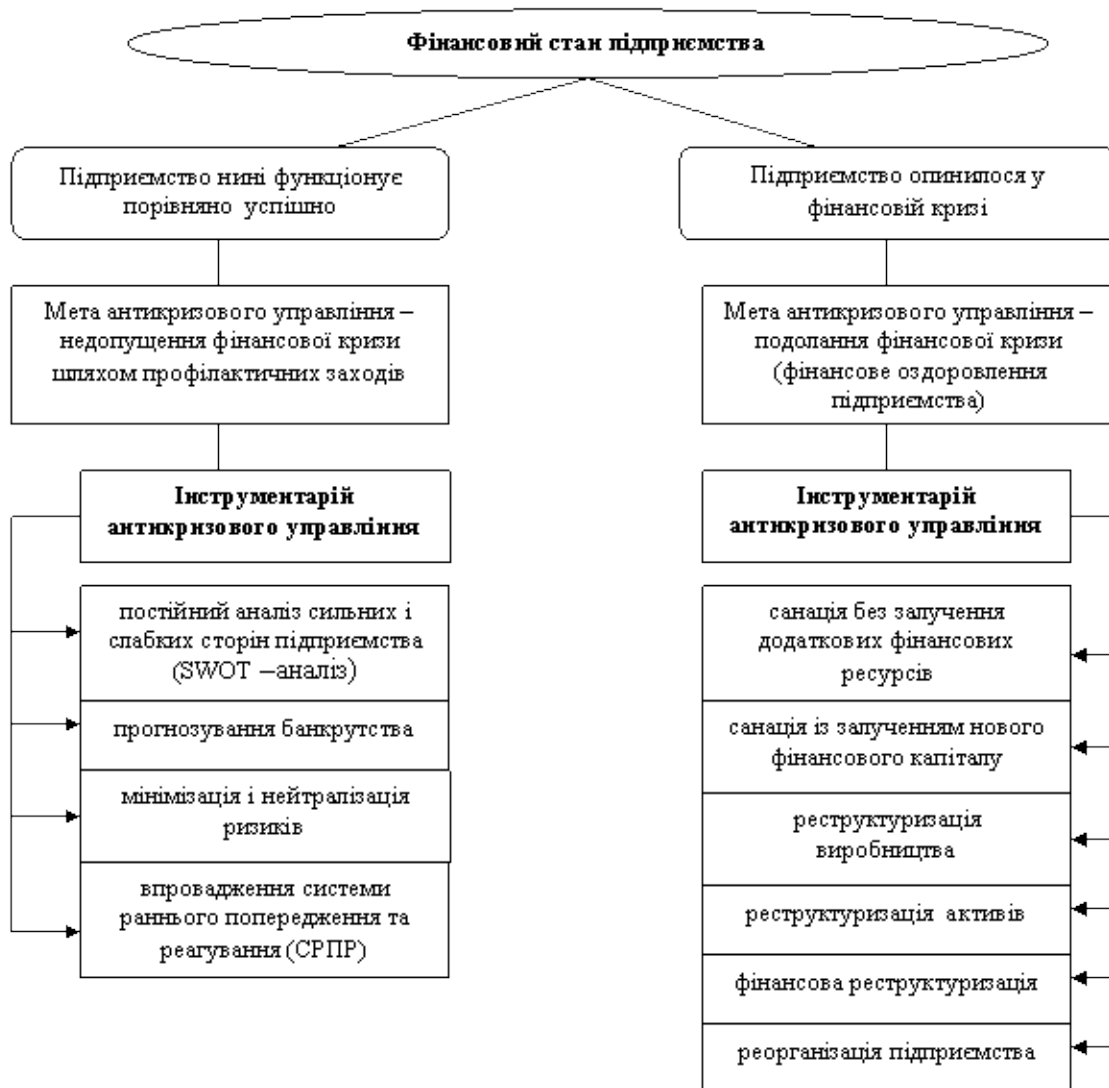


Рис. 1. Мета та інструментарій антикризового фінансового управління

Розглянемо аспекти управління діяльністю підприємства в умовах кризи з точки зору практичного застосування.

1. В процесі виробничо-господарської діяльності підприємств антикризовим за своєю суттю повинно бути належне управління діяльністю організацією з ретельним виконанням всіх необхідних управлінських функцій,

відповідно, автором вжито поняття «кризове управління» – спеціально організоване управління діяльністю підприємств в кризовій ситуації, спрямоване на адекватну її оцінку, діагностику та розробку шляхів виходу з неї.

2. Кризу діяльності підприємства слід розглядати як кризу його менеджменту, оскільки кризовою є така ситуація, яку менеджмент визнає загрозовою для існування самого підприємства. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств показав, що саме суб'єкт управління в більшості випадків виступає причиною та джерелом появи кризових ситуацій.

3. Оздоровлення підприємств необхідно і доцільно використовувати поза рамками справ про банкрутство, не допускаючи їх започаткування. В якості найбільш раціонального варіанта усестороннього оздоровлення слід вважати самостійне започаткування керівництвом збиткових підприємств необхідних змін, шляхом ініціювання процесів з уникнення кризової ситуації. В процесі управління підприємством в період кризи, важливого значення набуває випереджувальний аналіз, вироблення, прийняття і випереджаюча реалізація управлінських рішень, експрес-діагностика діяльності підприємств, які наближаються до стадії збитковості чи перебувають в ній, а також тих, які досягли надкритичного рівня неплатоспроможності.

Аналіз практичного досвіду вітчизняних підприємств показує, що одним із основних інструментів, що застосовується у компаніях в кризових умовах – це нормування всіх статей затрат і жорсткий контроль за виконанням встановлених нормативів. Для зниження затрат підприємства в умовах кризи має здійснюватись мотивування персоналу на зниження затрат и скорочення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства. У межах скорочення витрат на підприємстві можемо рекомендувати виконання таких процедур:

1. горизонтальна і вертикальна інтеграція закупівель. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншими покупцями [9]. Збільшення об'ємів закупівель дає змогу отримати

знижки за обсяг. Вертикальна інтеграція передбачає партнерську роботу з постачальниками ключових найменувань сировини і матеріалів (своєчасне виконання договірних зобов'язань, фінансова прозорість тощо).

2. аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Варто оцінити, які обсяги роботи вигідно здійснювати самостійно, а які дешевше закупати у сторонніх організаторів. Наприклад, більшість підприємств, що мають системи опалення, послуги яких споживає комунальний сектор, передають їх у власність місцевої влади, оскільки утримання та обслуговування коштує занадто дорого. Або ж навпаки встановлюють свої автономні системи опалення, які значно економніші від послуг комунальних енергетичних підприємств.

3. жорсткий контроль за всіма видами витрат.

4. оптимізація технологічних процесів. Питання оптимізації можуть бути вирішені за рахунок удосконалення технології виробництва та якості продукції, що випускається. Так, наприклад, значно скоротити відходи виробництва можна за рахунок удосконалення технології, постійного контролю роботи персоналу і жорсткої виробничої дисципліни.

5. зменшення витрат на оплату праці. Варто розробити бонусні схеми для персоналу компанії і мотивувати його на зниження затрат. За основу може бути прийнята схема, за якої частина зекономлених затрат буде виплачуватись співробітникам.

Необхідно також переглянути організаційну структуру щодо виключення зайвих рівнів управління.

Таким чином завдяки узгодженим управлінським рішенням та активним антикризовим заходам підприємства зможуть скоротити та оптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість, підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу і зменшити наслідки кризи для підприємства в цілому.

Література

1. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [моногр.] / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.В. Лігоненко.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2001. — 580 с.
3. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська. // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. — 2008. — N 628. — С. 592-595.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. — К.: Знання, 2007. — 335 с.
6. Яковцев Ю.В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. / Ю.В. Яковцев. - М.: Наука, 1999. — 295 с.
7. Meyers, Gerald C., and John Holusha. When It Hits the Fan. / G. Meyers., J. Holusha. - London: Unwin Hyman, 1986. — С.76
8. Booth S, Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. / S. Booth. - London: "Routledge", 1993. - 13 p.

*Крамской Сергей Александрович,
кандидат технических наук, доцент,
Межрегиональная академия управления персоналом
Захарченко Олег Владимирович,
кандидат экономических наук, доцент
Одесская государственная академия строительства и архитектуры
Кудлай Ирина Владимировна,
старший преподаватель кафедры международных отношений и права,
Одесский национальный политехнический университет*

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

В мире турбулентности и экономических кризисов, важную роль занимает тщательный подбор трудовых ресурсов в различных сферах деятельности, в том числе и в морской индустрии. Поскольку эффективность реализации любого проекта зависит от компетентного и квалифицированного персонала. Важным инструментом здесь может послужить симуляционная модель.

Симуляционное моделирование поведения системы «человек – машина–организация» в процессе реализации проекта можно разделить на три этапа:

- 1) формирование исходных данных модели;
- 2) проведение моделирования;
- 3) расчёт значений целевой функции, оптимизация параметров проекта.

Первый из основных сегментов модели – блок формирования исходных данных, как видно он, разделен на четыре модуля. Первый модуль разрабатывается командой управления проектом (судовладельцем, стейкхолдерами). В связи с этим необходимо определить основную цель проекта в нашем случае – получение прибыли от осуществления рейсового перехода судна из порта отправления в порт назначения и соответственно безопасная доставка грузов, пассажиров и др. [2;3].



Рис.1. Схема алгоритма процесса симуляционного моделирования

Как видно выше из рисунка 1, для достижения основной цели необходимо реализовать все частные цели в проекте. Эти цели позволяют получить общее представление о проекте, которое помогает лицам, принимающим решения и другим членам команды управления, понять масштабы проекта. Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить несколько основных задач проекта.

Таким образом, в ходе выполнения такой цели для каждой функциональной группы проекта возникают ежедневные задания и работы, от

выполнения которых зависит успешное достижение основной цели или наоборот [1]. Например, при переходе морского (речного) судна из порта отправления в порт назначения различные функциональные группы в составе экипажа судна систематически выполняют работы вахтенным методом [3]. В общем виде такие цели выглядят следующим образом, ниже на рисунке 2. представлены цели жизненного цикла проекта. Для того, чтобы свести цели проекта к единой иерархии средств их достижения или, что то же важно, для получения результатов, предусмотренных проектом, разрабатывается WBS структура проекта. WBS является так же инструментом, позволяющим руководителю проекта, в нашем случае капитану судна или директору организаци получить описание конечного результата (продукта, услуги) проекта и всех подпроектов, в результате которых будет, достигнут запланированный результат. WBS обеспечивает выявление работ, необходимых для достижения целей такого проекта. При таком подходе проект определяется в терминах иерархически взаимосвязанных, ориентированных на результат элементов (пакетов работ – комплексов работ, сгруппированных по заданным основаниям/критериям).

Каждый следующий уровень декомпозиции работ обеспечивает последовательную детализацию содержания проекта, что позволяет производить оценку выполненных объемов работ, освоенных денег и выполнения по срокам. На нижних уровнях пакетам работ соответствуют сравнительно меньшие объемы работ команды. Это упрощает оценку процента выполнения и дает возможность более четко определять действия, необходимые для достижения целей проекта. Предложенный подход декомпозиции работ формирует необходимую основу для определения измеримых показателей (трудоемкости, стоимости), а также позволяет с высокой степенью достоверности говорить о том, что цели, связанные с данным пакетом работ могут и будут достигнуты [5].



Рис. 2. - Цели жизненного цикла проекта

Основой для определения потребности в ресурсах и составления графика работ служит план-график работ по техническому обслуживанию судна на рейс. Ответственность по разработке план-графика работ возлагается на капитана судна, общее руководство составлением план-графика работ осуществляет старший механик судна [4]. Старший механик является заместителем капитана судна по технической части, начальником судовых механиков и электромехаников, а также всей машинной команды. Старший механик заведует всеми техническими средствами судна, планированием и выполнением работ по техническому обслуживанию и ремонту, рациональным

расходом средств на сменно-запасные части, материально-техническим снабжением по технической части и ремонтом судна.

Каждый из специалистов машинной команды судна в заведовании, которого находится тот или другой элемент судна, разрабатывает отдельный план-график технического обслуживания данных судовых технических средств и судовых конструкций.

Для каждой функциональной группы команды проекта отбираются работы, назначенные ей для выполнения [4]. Оценка трудоёмкости каждой из работ производится на основании нормативно-справочной информации. Общий бюджет времени функциональной группы экипажа судна определяется по следующим формулам:

- на ходу судна $\beta_x = \delta \times T_x \times K_x \times n$;

- на стоянке судна $\beta_{cm} = \delta \times T_{cm} \times K_{cm} \times n$;

- всего за определенный период $\beta = \beta_x + \beta_{cm}$,

где T_x – ходовое время;

T_{cm} – время стоянки;

n – количество членов вахтенной группы;

K_x и K_{cm} – коэффициенты, которые учитывают степень участия моряка в работах по техническому обслуживанию судна соответственно. Исходя из практического опыта и хорошей морской практики рекомендуется принимать $K_x=0,5$, а $K_{cm}=0,75$. Эти значения изменялись в достаточно широком диапазоне: от 0,65 до 1,5. Дальнейший рост не допускался, так как в состав команды судна добавлялась штатная единица соответствующей квалификации.

Таким образом при условии имплементации на судне системы непрерывного технического обслуживания, инструментом служит план работ, который согласовывается с классификационным обществом. Кроме того, следует обратить внимание на результаты технической диагностики и повреждения, рис.3., которые были выявлены в процессе эксплуатации судна.

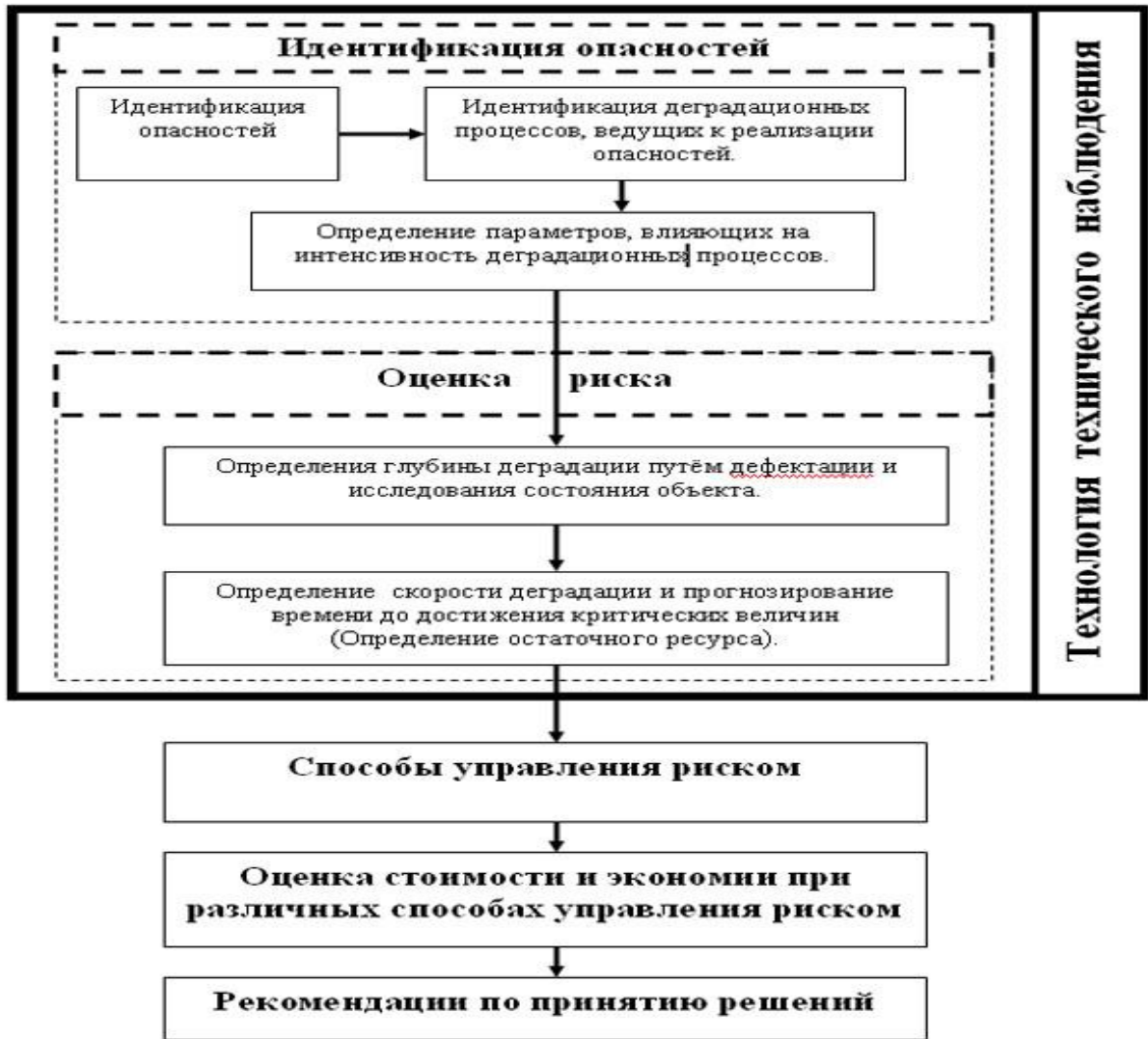


Рис. 3. Идентификация рисков фактического состояния сложных технических систем судна

В результате анализа состояния судовых технических средств определяются приоритеты отдельных работ по техническому обслуживанию по следующим правилам:

- приоритет «0» назначается работам, выполнение которых в плановом периоде целесообразно;
- приоритет «1» назначается работам, выполнение которых в плановом периоде при условии наличия свободного времени;
- приоритет «2» назначается работам, которые необходимо запланировать на плановый период;

- приоритет «3» используется для неотложных работ.

Если в приложении отсутствует вид работ по техническому обслуживанию, то трудоёмкость может быть определена экспертным методом или путём технического нормирования функциональных групп экипажа судна [3].

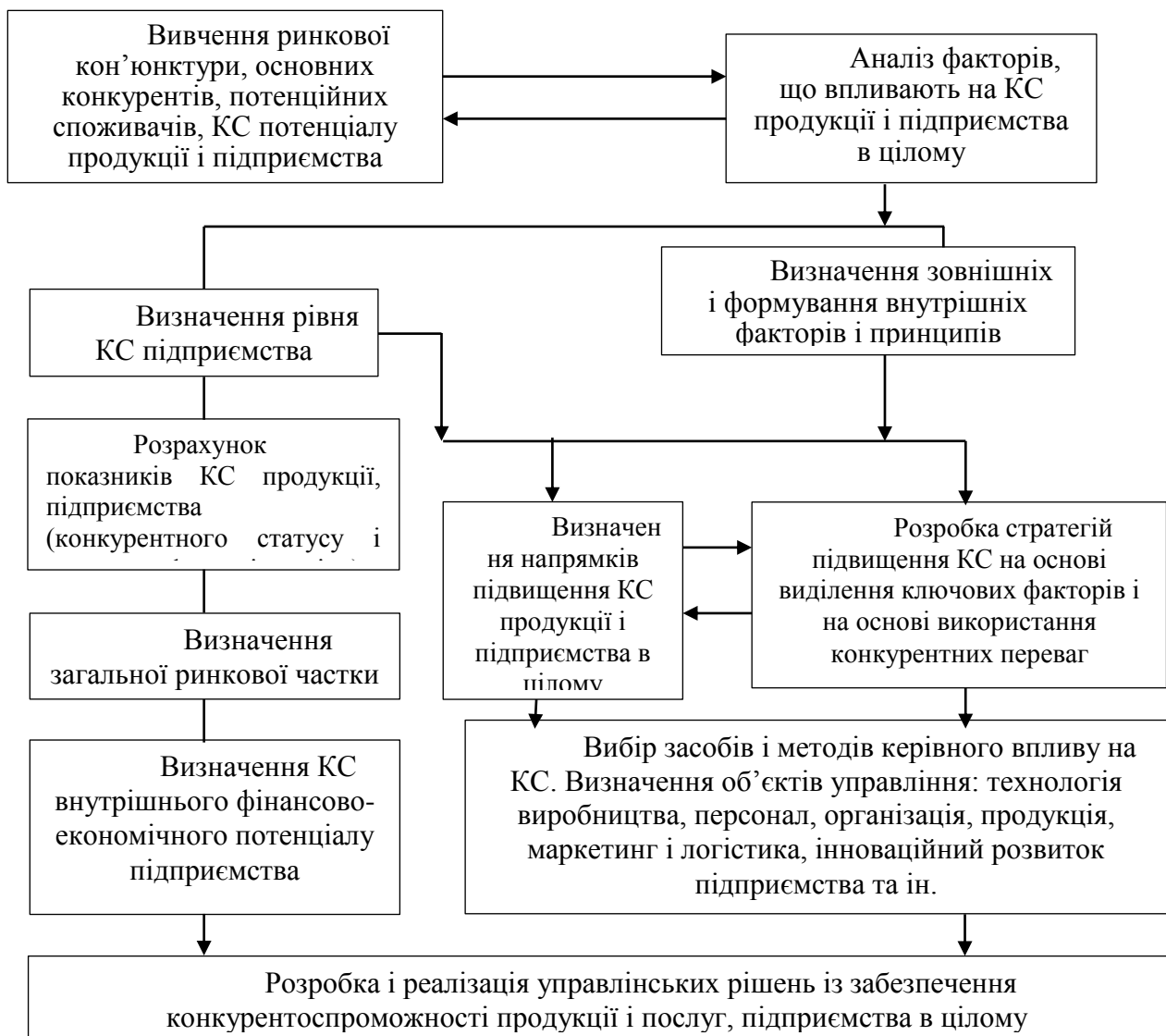
Список использованной литературы:

1. Мальцев А.С. Управління проектною командою та математичні моделі колективної поведінки малих груп / А.С. Мальцев, С.О. Крамський // Збірник наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2018. №36.– С.27-34.
2. Захарченко О.В. Формування команди реалізації проекту на базисі імітаційної моделі / О.В. Захарченко, М.Ю. Захарченко, С.О. Крамський // Мат. міжнар. наук.-практ. конф. "присвячена пам'яті проф. Фоміна Ю.Я. і Семенова В.С." Збірник мат. тез доповідей. Одеса: ОНМУ, Одеса-Стамбул, 2019. – С.366-369.
3. Мальцев А.С. Оптимізація чисельності екіпажу судна на базисі симуляційної моделі в аспектах управління проектами / А.С. Мальцев, С.О. Крамський // Збірник наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2019. №40.– С.60-68.
4. Шахов А.В. Технічне обслуговування і ремонт судна. ОНМУ., Одеса: 2011 – 11с.
5. Нікольський В.В. Концептуальні основи управління портфелями проектів і програм на прикладі морської індустрії / В.В. Нікольський, С.О. Крамський // Збірник наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2019. №39.– С.25-31.

Дубницький В.І.,
проф. каф. теоретичної та прикладної економіки,
д-р екон. наук, проф.
Державний вищий навчальний заклад
«Український державний хіміко-технологічний університет»
Нефедова О.Г.,
здобувач, Державний вищий навчальний заклад
«Український державний хіміко-технологічний університет»

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Для якісного керування своєю конкурентоспроможністю (КС) підприємство має рухатись за чіткими, заздалегідь визначеними орієнтирами, враховуючи багато різнопланових аспектів і зважаючи на безліч різних факторів (рис. 1). Розглянемо їх докладніше.



V Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, ОДАБА, 14-15 травня 2020 р.

Основним результатом діяльності будь-якого підприємства для споживача є його продукція. І від того, на скільки чітко визначено запити споживачів і пропозиції конкурентів, наскільки вдало її позиціоновано залежить майбутнє продукції підприємства. Прогнозування споживчих потреб і дій конкурентів дає необхідну інформацію для поточних розробок, дозволяючи свідомо формувати її конкурентний потенціал. При цьому необхідно враховувати дію не тільки зовнішніх, але й внутрішніх факторів. Справа в тому, що, формуючи конкурентний потенціал продукції, підприємство безпосередньо впливає і на власний конкурентний потенціал в цілому. При цьому важливо наголосити, що дія чинників двонаправлена. Тобто, формуючи конкурентний потенціал продукції, підприємство змінює свої конкурентні можливості, і навпаки – розширення чи звуження загальних конкурентних можливостей підприємства позначається на конкурентному потенціалі його продукції.

Здійснення керівних впливів має ґрунтуватися на чіткій і зрозумілій базі, якою виступає оцінка. Сьогодні існує багато методів її здійснення і кожен автор враховує ті чи ін. важливі, на його думку, аспекти. На нашу думку, при оцінці КС підприємства важливо зважати на конкурентний статус і вже досягнуту ринкову частку, оскільки вони демонструють напрацьовані конкурентні можливості. Окремо визначають внутрішній фінансово-економічний потенціал підприємства. Це доповнює загальну картину, надаючи необхідну інформацію про поточні можливості підприємства.

На основі наявної інформації визначають і формулюють напрямки підвищення КС підприємства і продукції, що воно її випускає, та розробляють відповідні стратегії. При цьому необхідно активно використовувати усі конкурентні переваги, враховуючи ключові на даному етапі чинники. Після цього визначаються із засобами і методами керівного впливу, вибирають конкретні об'єкти. Враховуючи поточний стан підприємства і визначившись із конкретними засобами керівного впливу розробляють конкретні управлінські рішення.

Молчанова Ю.В., к.с.-г.н.

*старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
Одеської державної академії будівництва та архітектури
м. Одеса*

Агеєнко А.С., студент

*Одеської державної академії будівництва та архітектури
м. Одеса*

ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПРОДАЖ – ІНСТРУМЕНТ ВСТАНОВЛЕННЯ ТРИВАЛИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ КОМПАНІЇ

Персональний або особистий продаж визначає роботу з персоналом в сфері збуту, яка спрямована на побудову відносин між продавцем і клієнтом, між торговим керівником і керівництвом і т.п. і передбачає здійснення міжособистих комунікацій представника фірми з одним або декількома потенційними покупцями з метою представлення продукту й здійснення продажу.

Персональний продаж може бути визначений як «процес спілкування між людиною між продавцем і потенційним клієнтом, в якому перший дізнається про потреби замовника і прагне задовольнити ці потреби, пропонуючи клієнту можливість придбати щось цінне, - товар, послугу або їх певне поєднання» [1, с. 3].

Перш за все цей інструмент маркетингових комунікацій використовується для збільшення об'єму продажу безпосередньо в ході особистого контакту [2, с.]. Інша важлива функція особистого продажу, яка здійснюється в процесі безпосереднього спілкування, - це встановлення тривалих взаємовідносин з клієнтами компанії [3, с. 828].

Перший текст, який окреслив кроки процесу продажу, було опубліковано у 1918 році [4, с. 158]. Основні його кроки сьогодні може представляти наступна послідовність етапів [3, с. 583]:

1. «Розвідування» - виявлення перспектив або розвідка відбувається,

коли продавець прагне визначити потенційні наслідки чи перспективи (тобто людей, яким ймовірно, вони будуть продавати пропозицію). Щоб визначити

перспективи, торгові представники можуть використовувати різні джерела, такі як бізнес-довідники (для корпоративних клієнтів), комерційні бази даних, списки розсилки чи внутрішні записи, Мета розвідки - збільшити ймовірність того, що виконуючий особистий продаж персонал буде проводити часу час з потенційними клієнтами, які зацікавлені в ринкової пропозиції компанії;

2. *«Кваліфікаційні результати»* - після визначення потенційних клієнтів команда з продажу повинна їх переглянути і виявити тих які, ймовірно стануть покупцями. Кваліфіковані клієнти – це термін, що визначає тих, хто в одно час має потребу в товарі, є платоспроможним, має мотивацію щодо купівлі товару і готов встановити зв'язок з продавцем;

3. *«Попередній підхід»* - посилається на процес підготовки до презентації.

Складається з дослідження клієнтів, планування цілей презентації, планування зустрічі та будь-яких інших завдань, необхідних для підготовки до представлення продажів;

4. *«Підхід»* – посилається на етап, коли продавець попередньо зустрічається із замовником. Оскільки перший контакт залишає враження на покупця, рекомендується професійна поведінка, яка включає певну вербальну і невербальну поведінку;

5. *«Аналіз потреб»* – важливим компонентом презентації продажу є оцінка потреб замовника. Торгові представники зазвичай задають питання, розроблені для виявлення поточної ситуації потенційного клієнта;

6. *«Презентація»* - після того, як продавець знає потреби, готовий до презентації. На цьому етапі торгові представники формують певні комунікаційні стратегії і часто дотримуються широко відомих моделей, таких як AIDA, моделі ієрархії результатів , модель FCB, що дозволяє їм провести перспективу через стандартні етапи процесу прийняття рішення про купівлю;

7. *«Поводження із запереченнями»* - після презентації особа з продажу повинна бути готова до розгляду будь-яких заперечень. Зацікавлені в купівлі споживачі, можуть висловити свої занепокоєння, одним із чотирьох способів, -

вони можуть поставити під сумнів ціну або заявлену цінність представленого продукту, відхилити його, уникати зобов'язань купувати або відмовлятися через невідомий продавцю фактор. Продавці повинні зробити все можливе, щоб передбачити заперечення та з повагою відповідати на них;

8. «Закриття» – цей етап персонального продажу починається коли продавець відчує, що клієнт готовий до купівлі, він прагне заручитися зобов'язанням і закрити продаж. Якщо продавець не впевнений у готовності використовувати кілька різних технік для закриття продажу, включаючи «альтернативне закриття», «припущення закриття», «підсумок закриття» або «закриття спеціальної пропозиції», серед інших;

9. «Подальші дії» – продавець повинен пам'ятати про подальші дії після завершення продажу. Подальше спостереження важливо для забезпечення задоволеності клієнтів та допомагає встановити відносини з клієнтом.

Діяльність з продажу може відбуватися в багатьох ситуаціях: торгові представники закликають клієнтів, які, як правило, є бізнес-клієнтами; команди з продажу від «дверей до дверей» закликають членів родини до купівлі, торговий персонал може працювати на рівні роздрібній або оптовій торгівлі, продажі можуть відбуватися в середовищі телемаркетингу, де продавець звертається по телефону до потенційних клієнтів.

Комунікації персонального продажу представляють спілкування між одним чоловіком і іншим (або іншими), спілкування між двома (або більше) людьми. Така комунікація є інтерактивною: спрямовуючи інформацію, один учасник спілкування передбачає активність іншого, який також має орієнтуватися на мотиви, цілі, установки свого партнера і відповідно аналізувати їх. В міжособистісної комунікації виконується взаємний вплив учасників за допомогою системи знаків та активного обміну інформацією. Цей тип комунікації припускає психологічну близькість партнерів, наявність розуміння й співпереживання, - наявність спільного комунікативного простору [5, с. 23].

Особистий продаж щодо організаційних клієнтів не обмежується тільки визначенням параметрів продукту в узькому технічному сенсі, він доповнюється такими аспектами повної пропозиції, які торкаються умов кредитування, різних пунктів контракту, планування і виконання доставки та інше. Виконуючи повний обсяг роботи з клієнтом: надання допомоги в визначенні проблеми закупівлі, післякупівельне обслуговування і подання інтересів клієнта на виробничому підприємстві, - торговий представник співпрацює з широким колом персоналу підприємства. Все це потребує ретельного планування відношень всередині компанії.

Індустріальні ринки в значно більшій мірі використовують особистий продаж в системі комунікацій, ніж споживчі ринки. За кількістю операцій більшість продажів відбувається на рівні роздрібною торгівлі, але за вартістю більшість продажів відбувається на високому рівні бізнес-бізнес. Витрати на продавців та на здійснення особистого продажу є досить високими. В різних галузях сума, яка в бюджеті приходить на продавців, є різною, але в середньому на особистий продаж витрачається 3-4% об'єму товарообороту [6, с. 339].

В промислових галузях кожний візит торгового агента до клієнта обходиться компанії в середньому в 200 доларів [7, с. 844].

В цілому, місце і значення особистого продажу в системі маркетингових комунікацій обумовлюється рядом факторів, таких як характер ринку, товар, канали розподілу, можливість альтернативних рішень в галузі маркетингових комунікацій. Торговий представник повинен досконало володіти навиками планування та міжособистого спілкування для створення і підтримки необхідних відношень.

До загальних характерних рис особистого продажу як інструменту маркетингових комунікацій, який сприяє розвитку відношень з клієнтами компанії та її персоналом можливо віднести:

- безпосередній (прямий) характер взаємин продавця й покупця;

- наявність двостороннього зв'язку, діалоговий режим;
- гнучке реагувати на запити клієнта та можливість оперативно вносити корективи в характер і зміст комунікацій;
- можливість розвивати відношення між продавцем і покупцем, які можуть приймати різні форми (від формальних до дружніх) залежно від індивідуальних особливостей клієнта;
- можливість урахувати індивідуальні особливості потенційного покупця;
- це єдиний вид маркетингових комунікацій, що безпосередньо закінчується реалізацією товару/послуги.

Список літератури:

1. Cant, M.C. and van Heerde, C.V., *Personal Selling*, Juta, 2004, p. 3
2. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 864 с.
3. Boone, L.E. and Kurtz, K.L., *Contemporary Marketing*, Stamford, CT, Cengage, 2014, p. 583.
4. Friedman, W.A., *Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America*, p. 158
5. Молчанова Ю.В. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Одеса : ОДАБА, 2019. 200 с.
6. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / пер. со 2го англ. изд., Київ : Знання-Прес, 2013. 796 с.
7. Ф. Котлер, Г. Армстронг Сондерс Дж., В. Вонг Основы маркетинга : учеб. пособие / пер. с англ. Санкт-Петербург : Издат. дом «Вильямс», 2010. 1056 с.

*Телічко Н.А.,
к.е.н., доц. Одеська державна академія будівництва та архітектури
Махортов Ю.О.,
д.е.н., проф. Київський університет культури і мистецтв*

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В нестабільних умовах політичної та фінансової кризи дуже актуальною постає проблема взаємозв'язку системи корпоративного управління та контролю із фінансово-економічною стійкістю підприємств. Розвиток сучасного корпоративного управління веде до зміни самої системи економічних і соціальних стосунків на різних рівнях її розвитку взагалі, що, в свою чергу, вимагає такої системи на усіх рівнях, а саме вдосконалення принципів, організаційних й методичних аспектів управління нею, розробки сучасної моделі управління на підприємствах, що відповідатиме вітчизняним умовам. Отже, велику роль у розвитку та вдосконаленню корпоративного сектора в структурі сучасної економіки різко актуалізує проблему його необхідності в системі корпоративного контролю, задля забезпечення ефективного управління.

Необхідність вирішення всіх проблем окреслених вище й враховуючи специфіки та особливості функціонування вітчизняного ринку корпоративного управління та контролю, свідчить про актуальність обраної теми дипломної роботи та свідчить про доцільність дослідження організаційно-економічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо його покращення.

Під час теоретичного дослідження обраної теми, нами було з'ясовано, що єдиного універсального визначення сутності корпоративного управління, яке можна було б рівнозначно застосувати для різних ситуацій, країн і правових систем, не існує, воно розглядається з позиції певних підходів. У цілому можна виділити три ключові підходи: як наука, як система, як процес.

Тому, на наш погляд, найбільш доцільним розглядати корпоративне управління системно, розуміючи під цим поняттям насамперед систему

взаємодії органів корпоративного правління, управління вартістю компанії та її сталим розвитком відповідно до прийнятих цілей для забезпечення найбільш вигідного перерозподілу сконцентрованих в корпорації ресурсів.

Проте в економічній літературі зустрічаються підходи, коли ототожнюють поняття «корпоративного управління» і «корпоративного менеджменту». Така позиція має місце, тому що, по-перше, вони поєднані спільним об'єктом дослідження – корпорацією. По-друге, кінцева мета теж однакова – ефективне та якісне управління компанією, і, врешті, корпоративне управління і корпоративний менеджмент – це система економічних відносин (Табл. 1).

Табл. 1 Основні суттєві відмінності корпоративного управління і корпоративного менеджменту

Характеристика	Корпоративне управління	Корпоративний менеджмент
Сфера відповідальності	вироблення стратегічного напрямку, механізмів реалізації та за контроль дій менеджерів	ефективна реалізація стратегічних рішень
Суб'єкти	акціонери, члени ради директорів, топ-менеджери, стейкхолдери	топ-менеджери, менеджери середньої ланки, наймані працівники
Спрямованість	зовнішнє середовище компанії	внутрішнє середовище організації
Основний інструмент досягнення поставлених цілей	довгострокова корпоративна стратегія	короткострокова корпоративна стратегія

Таким чином, корпоративне управління можна розглядати у широкому сенсі слова яке відображає взаємодію безлічі суб'єктів економічних відносин з питань забезпечення ефективності діяльності компанії і захисту інтересів зацікавлених сторін (акціонерів, ради директорів, менеджерів, інвесторів, кредиторів, співробітників, постачальників, покупців, державних чиновників, місцевих органів влади; місцевого населення та ін.), а також довгострокову політику компанії у цій області. Тому, визначення корпоративного управління

повинно містити чотири найважливіших компоненти, які представлені на рисунку 1.



Рис. 1 - Найважливіші компоненти корпоративного управління

Тому, сутність корпоративного управління проявляється через синтез процесного та системного підходів. Корпоративне управління, з одного боку, цілеспрямована діяльність системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються товариства (процесний підхід), а з іншого, – система правил і поведінки між зацікавленими особами (системний підхід), що в кінцевому результаті орієнтована на максимізацію прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності товариства.

При цьому функція держави полягає у належному контролі за відповідними процесами корпоративної діяльності, з позицій дотримання комерційними структурами. Все вищезначене може дозволити розробити систему функцій корпоративного управління за окремими суб'єктами корпорації де управління корпоративними правами регулюється ринком корпоративного контролю.

В цілому ж система корпоративного управління має містити як зовнішні (державне регулювання корпоративного сектору, механізми ринкового контролю, громадські організації) так і внутрішні (власники, менеджмент,

працівники) елементи. Дані елементи встановлюють механізми, за допомогою яких і здійснюється корпоративне управління.

В свою чергу система корпоративного управління як організація являє собою відкриту динамічну систему, вбудовану в середовище підприємства, з яким вона знаходиться в стані постійного обміну.

Взагалі теорія та практика ефективного управління в спрощеному вигляді дозволяє зазначити, що основою діяльності і одним із базових об'єктів системи корпоративного управління є саме ресурси, які й є базовим об'єктом системи корпоративного управління підприємства. Слід відмітити, що зазвичай систему корпоративного управління розглядають як структуру і механізми зовнішнього впливу на діяльність корпорації.

Таким чином, проаналізувавши вказану вище структуру, можна виокремити важливі відмінності між корпоративним і некорпоративним управлінням. По-перше, якщо в некорпоративному управлінні об'єднані функції власності і управління, а управління здійснюють самі власники, то при корпоративному управлінні, як правило, відбувається розподіл прав власності і повноважень управління. По-друге, звідси випливає те, що виникнення корпоративного управління привело до формування нового, самостійного суб'єкта господарських відносин – інституту найманих менеджерів (управлінців). По-третє, із цього слідує, що при корпоративному управлінні разом з функціями управління власники втрачають і зв'язок з бізнесом. В-четвертих, якщо в системі некорпоративного управління власники пов'язані між собою відносинами з питань управління (є партнерами), то в системі корпоративного управління відносини між власниками відсутні і замінені на відносини власників і корпорації [1].

Проведене дослідження сутності та доцільності формалізації системи контролю діяльності промислового підприємства дозволило зробити такі висновки: формування системи корпоративного управління та контролю діяльності підприємства передбачає створення її структури та встановлення

зв'язків між окремими елементами системи; процес формування системи корпоративного управління та контролю діяльності підприємства передбачає послідовне виконання таких етапів: формулювання мети та завдань системи корпоративного управління та контролю; інформаційно-комунікативне забезпечення формування системи контролю; визначення підсистем контролю та їх основних елементів (об'єкта, предмета, суб'єктів контролю; форм і методів контролювання й особливостей процесу контролювання); встановлення структурних зв'язків між елементами системи контролю; формалізація системи контролю та використання сформованої системи контролю в процесі управління підприємством.

Як показали результати досліджень, саме чинник ефективності системи корпоративного управління, зокрема, його організаційно-управлінські аспекти мали визначальне значення у поясненні специфіки типу моделі корпоративного управління та його ефективності. Особливості управління були обумовлені такими аспектами, як характер стратегічного управління, планування, організаційної структури управління, стану трудових ресурсів, організаційного управління, контролю, прийняття управлінських рішень, мотивацій та ін. Загальним було те, що переваги підприємств-лідерів появлялися за досконалих систем корпоративного управління. Модель партнерських відносин мала вищий потенціал ефективності саме завдяки істотно вищому рівню стратегічного планування, що досягалося на основі кращого інформаційного забезпечення, моніторингу, прогнозування та моделювання чинників внутрішнього і зовнішнього середовища за використання сучасних інформаційних технологій.

Отже, наведена концепція організаційно-економічних засад забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю, надані практичні рекомендації щодо її запровадження у практику корпоративного управління.

Література

1. Пилипенко О.І. Моделювання облікової політики в системі корпоративного управління. *Вісник ЖДТУ*. 2009. № 2 (48). С.104-110.

Федулова С.О., д-р екон. наук, доц.

(ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»)

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВОДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Одним із механізмів залучення коштів у державний сектор є державно-приватне партнерство, як механізм взаємовигідної співпраці бізнесу і влади. Він стає все більш затребуваним у сучасних реаліях. Це викликане не тільки поточною ситуацією, пов'язаною з обмеженістю бюджетів усіх рівнів, а й необхідністю продовження структурних реформ, спрямованих на активізацію конкурентних сил в економіці. Досить гостро стоїть це питання в сфері модернізації водопровідно-каналізаційного господарства.

Тривалий період дозволяє реалізувати в комунальній сфері великі інвестиційні проекти, використовуючи для цього як бюджетне фінансування, так і кредити інститутів розвитку. При цьому місцева влада зберігає важелі впливу на підприємства комунального комплексу.

У регіонах України потреба в державно-приватному партнерстві відображається в пропонованих владою інфраструктурних проектах. Даний механізм регулюється Законом «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI. Регіони гостро потребують масштабної модернізації сфери водопостачання та водовідведення.

Будь-які інфраструктурні проекти, будь-то будівництво автомагістралі або лікарні, відрізняються тривалими термінами окупності і значною капіталоємністю, тому, традиційно, вони є об'єктами державного фінансування в силу своєї непривабливості для приватного інвестора. Зростаюче у всьому світі розуміння необхідності вливання величезних коштів в інфраструктуру міст і регіонів, а також, усвідомлення недостатності обсягів бюджетних інвестицій змушує держави шукати альтернативні механізми фінансування значущих об'єктів інфраструктури із залученням приватних капіталів.

Питання взаємин держави і бізнесу завжди знаходилися в центрі пильної уваги будь-якої сучасної правової держави. Співпраця держави і приватного сектора у вирішенні суспільно значущих завдань має давню історію. І в останні роки в усьому світі спостерігається тенденція посилення цього співробітництва. Пов'язано це, перш за все, з тим, що, з одного боку, через ускладнення соціально-економічного життя ускладнюється виконання державою суспільно значущих функцій; а з іншого – з тим, що бізнес зацікавлений у нових об'єктах для інвестування. У цих умовах державно-приватне партнерство набирає величезної ваги і є найбільш перспективною формою реалізації великих інвестиційних проектів. Державно-приватне партнерство (ДПП) вже отримало широке поширення в усьому світі.

Світовий досвід показує, що механізм ДПП успішно може застосовуватися в багатьох сферах, зокрема: в транспортній (автодороги, залізниці, аеропорти, трубопровідний транспорт) і соціальної інфраструктурах (охорона здоров'я, освіта, розвага, туризм), у галузях сфери ЖКГ (водо-, електро- і газопостачання, очищення води, переробка ТПВ та ін.) та інших (в'язниці, об'єкти військової сфери).

Слід зауважити, що при аналізі світового досвіду проектів ДПП простежується кореляція між рівнем соціально-економічного розвитку країни і тими галузями, які вибираються для залучення в них приватних інвестицій за допомогою ДПП. Так, у країнах з високим рівнем розвитку (країни «Великої сімки» – участь Росії призупинено) на лідируючих позиціях перебувають проекти соціальної інфраструктури, а саме охорона здоров'я та освіта. В цілому на них припадає близько 52% реалізованих проектів ДПП. За ними слідує транспортна інфраструктура (близько 15%). Але при цьому в кожній з країн «Великої сімки» виділяються свої лідируючі галузі. Так, у США це автодороги (89%), у Великобританії – охорона здоров'я та освіта (35% і 32% відповідно), в Німеччині – освіта (43% проектів), в Італії, Канаді та Франції – охорона здоров'я [1].

Якщо в розвинених країнах приватний капітал за допомогою ДПП залучається переважно в об'єкти соціальної інфраструктури, то в країнах, що розвиваються (Індія, Бразилія, Гонконг, Саудівська Аравія та ін.) в об'єкти транспортної інфраструктури. Так само як і в країнах з перехідною економікою (країни Центральної і Східної Європи) на першому місці знаходяться проекти транспортної інфраструктури. До їх числа відносяться проекти з будівництва автодоріг, мостів і тунелів, аеропортів. Так само велика увага приділяється об'єктам ЖКГ (водоочисні споруди) і пенітенціарної системи [2].

Досвід країн Європи в реалізації проектів державно-приватного партнерства налічує вже понад 20 років. І в останні роки спостерігається стійка тенденція зростання числа проектів ДПП як в кількісному, так і в вартісному вираженні.

Найбільшим гравцем в ДПП в вартісному вираженні є Франція (2,9 млрд. євро), потім йде Великобританія (1,7 млрд. євро). Але при цьому Великобританія є лідером за кількістю укладених контрактів (у першій половині 2012 року їх кількість склала 16 шт.) На Францію і Великобританію сумарно припадає 76% від загального обсягу європейського ринку ДПП [1].

Серед усіх країн, що активно застосовують ДПП, особливо виділяється Великобританія. Державно-приватне партнерство тут розвинене найбільш широко, ніж де б то не було в світі. У цій країні механізми державно-приватного партнерства набули найширшого розповсюдження в багатьох сферах. Починаючи з 90-х років ХХ ст. Великобританія активно залучає приватні інвестиції за допомогою ДПП в такі сфери, як охорона здоров'я, освіта, транспорт, водопостачання, переробка відходів, в інноваційну діяльність та ін.

Великобританія є світовим лідером не тільки за кількістю сфер економіки, в яких застосовується ДПП, а й за загальною кількістю реалізованих проектів. За деякими даними, в період з 1990 по 2010 роки в усьому світі було реалізовано близько 1400 проектів ДПП, причому близько 700 з них – у

Великобританії. Якщо говорити про успішність цих проектів, то 95% з них оцінюються як успішні. Можна сказати, що Великобританія є показовим прикладом застосування державно-приватного партнерства [3].

Розроблена британським урядом особлива форма ДПП, яка названа приватної фінансової ініціативою (private financing initiative, PFI), дозволила Великобританії забезпечити будівництво великої кількості державних об'єктів, не збільшуючи податки, і так само сприяла збільшенню обсягів і прискоренню темпів капітального будівництва в Великобританії при певному рівні державних витрат [3].

Щорічно в Великобританії підписується кілька десятків контрактів ДПП. За даними уряду, такі проекти забезпечують 17% економії від бюджету країни. Здійснені в Великобританії, США, Ірландії, Франції, Німеччини, Японії проекти ДПП є найбільш успішними, саме в цих країнах ДПП набуло найбільшу популярність. Сфери застосування державно-приватного партнерства в цих країнах дуже різноманітні. Після першого успішного застосування механізмів державно-приватного партнерства досвід організації державно-приватного партнерства поширюється у велику кількість стратегічно значущих сфер економіки.

В Німеччині цікавою та перспективною формою ДПП є створення у великих містах спільних підприємств з управління інженерною інфраструктурою систем ВКГ шляхом продажу муніципалітетом частини акцій національним та іноземним ТНК (наприклад, в Берліні - компанії Berlinwasser). Ці компанії інвестують близько 2,5 млрд. євро в рік на інженерні мережі ВКГ. Повернення цих капіталовкладень забезпечується включенням в тарифи інвестиційної складової. При цьому, треба зазначити, що в перші роки реалізації даної форми ДПП різко зросли тарифи (на воду на 40%, на послуги каналізації на 80%). Проте зараз Німеччина має найнижчий в Європі показник невиробничих втрат води (близько 9-10%).

На сьогодні ДПП є одним з дієвих засобів залучення коштів для реконструкції, модернізації та будівництва об'єктів, зокрема й у сфері житлово-комунального господарства. ДПП – це нова модель взаємодії бізнесу і влади, яка кардинально змінює звичні «правила гри», так як дозволяє створювати проекти з цінністю одночасно для трьох сторін та відкриває нові можливості, як для бізнесу (додаткові джерела та природа прибутку, довгостроковість проекту) та для влади (пришвидшення розвитку територій, підтримка громади), так і для суспільства (новий рівень якості комунальних послуг та життя вцілому).

Список використаної літератури

1. Чистова А.А. Развитие региональной инфраструктуры как фактор экономического роста страны // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(28). URL : [http://sibac.info/archive/economy/1\(28\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/1(28).pdf).
2. Делмон Д. Государственно частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти. URL : http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/publication/Jeff%20Delmon_PPP_russian.pdf.
3. О системе государственно-частного партнерства в Великобритании. URL : http://pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/PPP%20in%20foring%20country/GB_PPP.pdf.