

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ
ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ТА ПРОГРАМАМИ**

**Матеріали II науково-практичної конференції
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Луцьк-2019

УДК 351.82:33]:005.8(062.552)

С 91

*Рекомендовано до друку вченою радою
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 5 від 23 квітня 2019 року)*

Рецензенти:

Гавкалова Н. Л. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

Тригуба А. М. – доктор технічних наук, доцент, завідувач кафедри інформаційних систем та технологій Львівського національного аграрного університету.

С 91 **Сучасні** тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами: матеріали II науково-практичної конференції (м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.) / за ред. Н. В. Павліхи. – Луцьк, 2019. – 73 с.

У збірнику матеріалів конференції висвітлено роботи фіналістів Усеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт 2018–2019 навчального року з «Управління проектами та програмами» й сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами, які були обговорені на науково-практичній конференції в м. Луцьку 5 квітня 2019 р.

Збірник розрахований на широке коло фахівців з управління проектами та програмами, спеціалістів, що працюють у структурних підрозділах органів державної влади й управління, економістів, викладачів, аспірантів, здобувачів і студентів, а також усіх, хто цікавиться сучасними трендами підготовки фахівців з управління проектами та програмами.

УДК 351.82:33]:005.8(062.552)

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019
© Колектив авторів, 2019

ЗМІСТ

Бойченко Костянтин, Крамський Сергій	Портфельно-орієнтоване управління командами проектів в організаціях.....	5
Гловатських Анастасія	Особливості проекту створення пункту технічної допомоги електромобілів ...	10
Голіков Олексій	Передумови впровадження локальної точки електророзрядної автомобільної станції (на прикладі Княгининівської ОТГ)	12
Джулай Марина	Тенденції розвитку бренду роботодавця в Україні	16
Золенко Альона, Байов Олександр	Модель формування ефективної проектної команди	18
Карпенко Ірина, Семенюченко Олексій, Смоленніков Денис	Підходи до управління розробкою інформаційної платформи стартапу (на прикладі хенд-мейд проекту «Neu Diden»)	21
Корнелюк Ольга	Транскордонні проекти як форма активізації транскордонного співробітництва міських поселень волинської області	24
Кулиняк Ігор, Цапулич Анастасія	Теоретико-методичні аспекти оцінювання ризиків інвестиційних проектів	29
Лепьохін Олександр, Іващенко Ольга	Інвестиційна привабливість підприємства: сутність і резерви підвищення	31
Науменко Наталія	Китайські інноваційні проекти в боротьбі зі світовою економічною рецесією	36
Павліха Наталія, Тоцька Олеся	Особливості планування проекту проведення Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з «Управління проектами і програмами» засобами Microsoft Office Project	39
Сидорук Марта	Організації проектної діяльності в процесі розробки та імплементації проектів ТКС	41

Сищук Андрій	Управління проектами: історія та сучасність	45
Скороход Ірина	Роль екологічного менеджменту в реалізації проектів	47
Тіторенко Вадим, Мельниченко Дмитро	Застосування емоційного інтелекту в управлінні IT-проектами на основі впровадження методології Kanban	49
Федулова Ірина, Миколайчук Ірина	Схильність до ризику в управлінні інвестиціями	54
Хірова Вікторія, Деделюк Катерина	Ключові особливості та проблеми застосування Scrum в управлінні проектами	59
Хомич Оксана, Мохонько Ганна	Удосконалення управління якістю в проектному менеджменті міжнародної компанії	63
Хомюк Наталія	Проектний менеджмент у сфері розвитку сільських територій.....	66
Шишковський Сергій, Бондарчук Тетяна	Управління проектами в умовах розвитку вітчизняного девелопменту ...	69

УДК 65.012.005:8

Бойченко Костянтин, магістрант спеціальності
«Менеджмент»

Крамський Сергій, к. т. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом»

ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЕКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Ускладнення завдань розвитку економіки України, виникнення нових стратегій та ресурсні обмеження в їх досягненні роблять подальше дослідження теоретичних і практичних проблем управління портфелями проектів своєчасною проблемою сьогодення. Завдання ускладнюється ще і тим, що експерти часто оперують нечіткими оцінками. Тому часто організації мають одночасно два портфеля проектів. Спочатку організація ініціює портфель фінансового зростання оборотних коштів, а потім – портфель розвитку організації та відповідної команди проекту.

Актуальність дослідження портфельного управління посилюється інтенсивним зростанням кількості проблем, вирішення яких вимагає застосування наукового підходу до адаптації компаній до швидких змін навколишнього середовища. Тому систематизація та узагальнення науково-теоретичних і прикладних аспектів реалізації портфельно-орієнтованого управління є актуальним питанням теорії і практики проектного менеджменту.

Мета дослідження – формалізація базису управління портфелями проектів та створення алгоритму розробки та формування команди проектів з урахуванням стратегії розвитку організації та ціннісного підходу.

На сьогодні методологія управління проектів спирається на теорію систем та використовує системний підхід. Системний підхід – дієвий інструмент раціоналізації і поліпшення проектних процесів. Проектний менеджмент розглядає будь-яка організація як систему і, відповідно до закону розвитку систем, у ній можна виділити дві складові (підсистеми), одну з них можна назвати консервативною (підтримка існування), а іншу - адаптивною (адаптація до змін).

Успіх або невдача портфеля проектів залежить від того, чи досить коштів зібрано та чи сформовано надійну схему фінансування (все це можна оцінити за фінансовою інформацією). Ця інформація підсумована в активах та розрахунках прибутковості портфеля в грошовому вираженні. Сам метод фінансового обліку загальний у всій світовій практиці [1, 31; 2, 57].

Основні взаємозалежні одне з одним положення укладаються в правило, що звіт про прибутки та збитки повинен бути еквівалентним діаграмі грошових потоків. Перевірка відповідності цих трьох основних елементів (прибутки,

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

збитки та грошовий потік) – найважливіша в перевірці фінансової звітності проекту. На основі цих трьох основних елементів можливо практикувати різні типи фінансового аналізу. Підготовка фінансових звітів з управління портфелем проектів полегшує розуміння успішного управління. Чим вищий рівень розвитку PPM в організації, тим більше переваг вона одержує.

Однак, як з'ясувалося, управління портфелями проектів мало створення базової концепції відбір елементів та їх перелік створення гнучкої структури розподіл ризиків оцінка внутрішнього середовища оцінка адаптивності та ефективності бізнесу впливає на оптимальний розподіл ресурсів з урахуванням стратегії розвитку і практично не дає переваги в ситуації, коли виникає необхідність закриття невдалого проекту.

Управління портфелями передбачає забезпечення перегляду проектів і програм із метою встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів і відповідності портфеля стратегіям організації. Основне завдання полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем поряд із постійним розвитком стратегії бізнесу для отримання максимальної цінності з інвестицій [2, 60].

Сучасний стан менеджменту свідчить про перехід від економіки показників до економіки цінностей. Відповідно до японського стандарту P2M проект – це зобов'язання створити цінності, зумовлене специфічною місією організації. В сучасній методології головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності через реалізацію стратегії в програмах і проектах. Проте загальні засади ціннісно-орієнтованого управління проектами залишаються малодослідженими. Мова йде передусім про методологію ціннісно-орієнтованого портфельного управління, зокрема для стратегічного розвитку організації.

Діяльність зі створення цінності виконується спільними зусиллями індивідуумів, проектних команд та корпорацій, тому стандарт P2M, приділяє значну увагу управлінню проектною спільнотою. Стратегічні цілі організації та портфель його ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають одне на одного. При формуванні портфеля організації необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей організації і 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 організації.

При цьому дуже важко, формуючи портфель, поєднати фінансову ефективність і стратегічну перспективу розвитку. Перш ніж почати формування портфеля проектів, проводять попередній розгляд та відкидають заздалегідь неефективні проекти, чим скорочується число альтернатив по кожному напрямі діяльності. У системі знань PMI [1] управління портфелем проектів представлено двома групами процесів:

Перша група процесів вирівнювання – включає елементи управління портфелем, що відносять компоненти портфеля до певних категорій і піддають оцінці з метою їхнього включення / виключення до складу портфеля;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Друга група процесів моніторингу і контролю – заснована на ключових індикаторах діяльності, за допомогою яких періодично вирівнюються компоненти портфеля щодо стратегічних цілей.

Саме тому потрібно забезпечити формування проектної команди ще на початку розв'язання ключових проблем та вміти враховувати різні точки зору для зменшення можливих негативних наслідків. У процесі проектної діяльності створюються особливі організаційні цінності, такі як, наприклад, унікальність, креативність і творча реалізація.

Унікальність полягає в тому, що проект порушує проблему та намагається вирішувати її для того, щоб виконати індивідуальну місію. Крім того, зменшення або вирішення проблем, викликаних невизначеністю, можуть також стати основною цінністю проекту.

Для того, щоб портфель проектів створював нові цінності, організація повинна 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, якими організація володіє, щоб створити та одержати заплановану цінність.

Суть потенціалу команди портфелю проектів полягає у професійній дієздатності кожного члена персоналу під час і в кінці виконання завдання;

- напруженість в роботі окремих функціональних груп проекту; загальну тривалість реалізації проекту; коефіцієнти завантаження окремих видів устаткування організації;

- якість реалізації проекту, як відсоток операцій, виконаних задовільно з першого разу, без переробки; розподіл витрат за окремими видами ресурсів і сумарні витрати на проект; ступінь досягнення кожної з цілей проекту.

Для цілісного уявлення сутності методики формування ціннісно-орієнтованого портфеля та команди проектів детально розглянемо кожен з етапів наведеного алгоритму у вигляді блок-схеми (див. рис. 1). В якому показані такі завдання:

1) для виконання певного проекту визначається необхідний склад членів команди організації;

2) для кожного члену затверджені команди організації розробляються рекомендації для роботи в проекті із зниження в ній загального напруження.

Аналіз результатів виконання завдання комплексної (кількісної та якісної) оптимізації команди проекту в організації.

До основних особливостей, які призводять до труднощів при формуванні оптимального персоналу, слід віднести:

- не детермінований характер більшості вихідних даних, причому закони розподілу випадкових величин часто мають велику дисперсію через відсутність достатньої кількості статистичної інформації;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

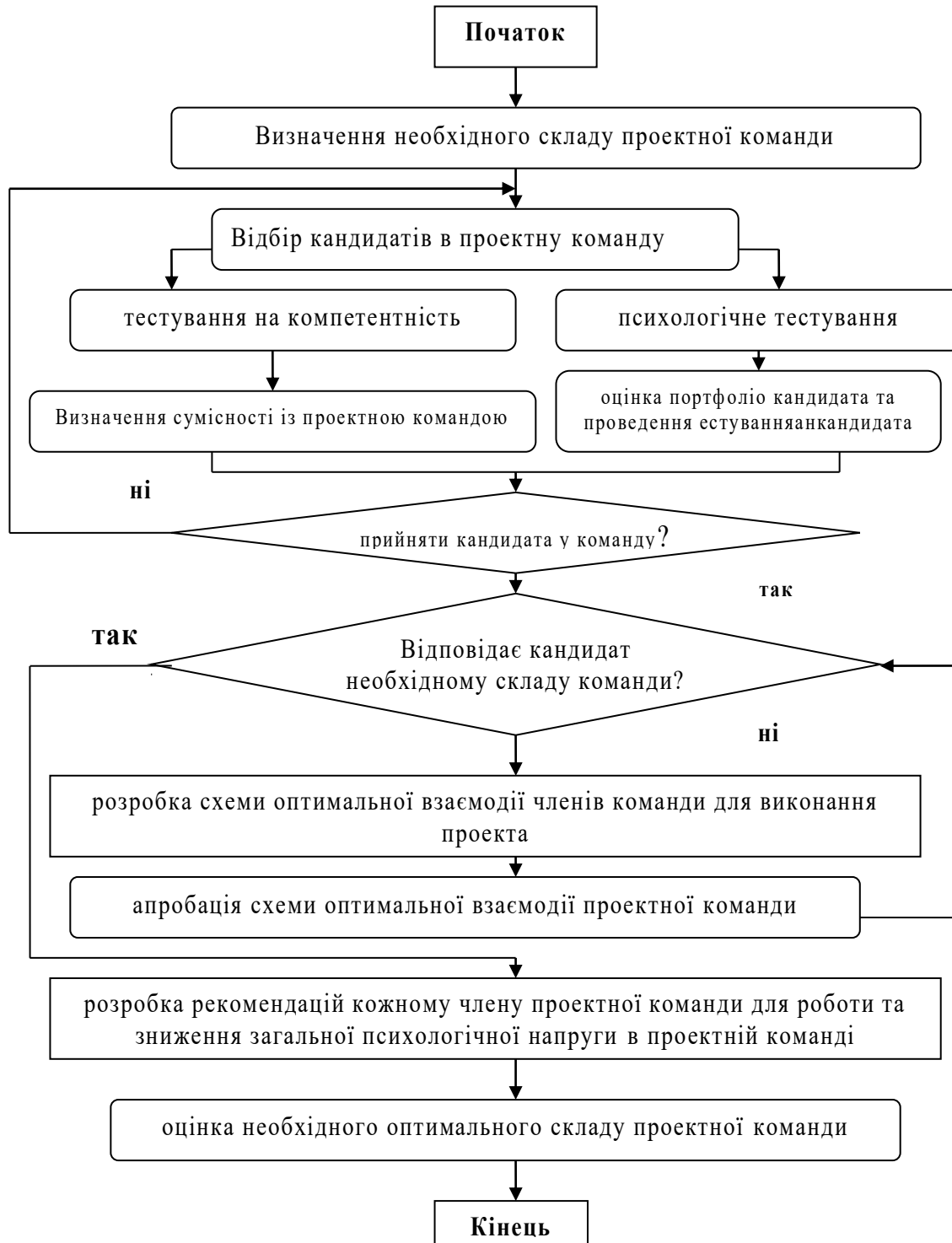


Рис. 1. Блок-схема алгоритму формування команди проектів на платформі ціннісно-орієнтованого підходу

- високу невизначеність в номенклатурі планованих елементарних операцій;
- практично повна відсутність дублювання функцій серед окремих членів персоналу;
- неможливість провести заміну в складі команди в ході реалізації проекту;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

- розбіжність цілей та інтересів проектної команди з супервайзером, командою менеджменту проекту (організацією, компанією);
- виконання більшості робіт у організації в умовах підвищеної небезпеки;
- недостатність інформаційного забезпечення, складність організації комунікацій між персоналом та іншими стейкхолдерами проекту.

У той же час деякі особливості позитивно впливають на процес формування персоналу проекту. Це необхідність наявності документів, дипломів, сертифікатів, що підтверджують ті чи інші компетенції, навички, що захищає від потрапляння до складу команди некваліфікованих кадрів [3, 57].

Висновки пов'язані із сукупності вирішених у роботі завдань, полягають в наступному:

1. Доведена можливість використання методології проектного управління при формуванні складу персоналу проекту. При цьому комплексна оптимізація складу команди проекту повинна враховувати всі гібридні складові компетентності: технічні, контекстуальні і поведінкові.

2. У роботі систематизовано базові методологічні засади проектного та портфельного управління, їх особливості, проведено формалізацію концептуальних основ управління портфелями проектів, де розглянуто засоби формування команди в організації. Це дозволяє отримати ефективне поєднання організаційних змін і розвитку організації.

3. Розроблено алгоритм формування команди портфеля проектів на базисі ціннісно – орієнтованого підходу, що надало можливість узгоджувати портфель та команду проектів із стратегією організації.

Список використаних джерел:

1. The Standard for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p.

2. Молоканова В.М. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій / В.М. Молоканова, Дьомін Г.К. // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. - 2013. - № 5. - С. 57-64.

3. Крамський С. О. Концептуальний метод формування малих команд проектів / С. О. Крамський, П. В. Дорошенко // Мат. XIV міжнар. наук.-практ. конф. "Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах": Присвяченій 30-чю МАУП. Збірник мат. тез доповідей. - Одеса: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 2018.– С.58-64.

УДК 629.083:005.8

Гловатських Анастасія, студентка
факультету міжнародних відносин
Науковий керівник: **Тоцька Олеся** – к. е. н.,
доцент кафедри менеджменту
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ПУНКТУ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ

Електромобіль – авто, яке приводиться в рух одним або кількома електродвигунами з живленням від батарей або акумуляторів. Сьогодні він знаходиться на зльоті популярності. Але не слід думати, що це відбувається вперше, що електромобілі – це надбання останніх десятиліть, адже в історії достатньо фактів, які доводять протилежне [1].

Електромобілі мають масу переваг і недоліків порівняно з традиційними авто. Можна виділити дві найголовніші переваги – екологічність та економічність. Великі міста задихаються від смогу та вихлопів звичайних автомобілів, що підвищує ризик захворювань дихальної системи. Враховуючи, що електроенергія дешевша бензину, матеріальна вигода для власника електромобіля також очевидна. Електрокари набирають великий попит на сучасному ринку. Вони можуть успішно конкурувати з автомобілями на двигунах внутрішнього згорання [2].

Ринок електромобілів в Україні останніх кілька років показує виключно позитивну динаміку розвитку. Темп зростання продажів електрокарів залишається одним із найвищих навіть порівняно з традиційним автотранспортом. Це стосується не тільки безпосередньо кількості реалізованих авто, а й розвитку загальної інфраструктури, включаючи відкриття електричних заправних станцій, а також станцій технічного обслуговування електрокарів.

Заправних станцій для таких машин недостатньо, особливо мало їх у Західній Україні, і це основна причина (після цін на них і невеликої ємності акумуляторів) такої малої кількості електромобілів. Тому популярність електромобілів не є великою через відсутність налагодженої системи їх зарядки навіть у великих містах країни. Станом на 2015 р. в Україні діяло 40 електричних автозаправних станцій.

Цікаво, що в Україні електромобілі в своєму розвитку зараз випереджають гібриди. Автомобілі з гібридними силовими установками знаходяться на піку популярності в Європі та світі.

Особливістю розробленого нами проекту створення пункту технічної допомоги електромобілів є необхідність великих інвестицій: оренда приміщення, придбання обладнання тощо.

У табл. 1 подана класифікація проекту за різними ознаками.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Таблиця 1

Класифікація проекту за різними ознаками

№ з/п	Класифікаційні ознаки проекту	Вид проекту
1	За характером проекту/рівнем учасників	Вітчизняний
2	За масштабом (розміром)	Середній
3	За тривалістю (строками реалізації)	Короткостроковий
4	За ступенем складності	Організаційно-складний
5	За галузевою приналежністю	Інфраструктурний
6	За рівнем проекту	Проект
7	За об'єктом інвестування	Реальний

Формуляр проекту, в якому подана загальна характеристика проекту, зображений у табл. 2.

Таблиця 2

Формуляр проекту

Завдання	Назва проекту: «Проект створення пункту технічної допомоги електромобілів»
Ціна	Усього: 4 999 193,00 грн
Строки	Початок: 01.03.2019 Кінець: 28.06.2019
Персонал	Керівник: Гловатських Анастасія Іванівна
Проект	Цілі: створення ефективної компанії з обслуговування електромобілів, вдосконалення системи управління процесів створення пункту технічної допомоги електромобілів, спрямованих на досягнення більших прибутків і покращення якості наданих послуг.

Отже, розроблений нами проект вартістю 4 999 193,00 грн передбачає створення серйозної та ефективної компанії з обслуговування електромобілів, вдосконалення системи управління процесів створення пункту технічної допомоги електромобілів, спрямованих на досягнення більших прибутків і покращення якості наданих послуг.

Список використаних джерел:

1. Разработка экологически чистых автотранспортных средств / Бажинов А. В., Смирнов О. П., Двадненко В. Я., Хаким М. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2012. № 128. С. 138–142.
2. Електромобілі. Всі переваги та недоліки машин майбутнього. URL: <http://report.if.ua/uncategorized/elektromobili-vsi-perevagy-ta-nedoliky-mashyn-majbutnogo/>

УДК 338.45(477.82):621.31.065

Голіков Олексій, студент
факультету міжнародних відносин
Науковий керівник: **Тоцька Олеся** – к. е. н.,
доцент кафедри менеджменту
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОКАЛЬНОЇ ТОЧКИ ЕЛЕКТРОЗАРЯДНОЇ АВТОМОБІЛЬНОЇ СТАНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ КНЯГИНИНІВСЬКОЇ ОТГ)

Зміна клімату, погіршення екології та забруднення навколишнього середовища – це неминучі проблеми, які вимагають активного й оперативного рішення. Економісти, соціологи та кліматологи шукають шляхи зменшення глобального потеплення, оптимізації викидів шкідливих речовин в повітря й очищення вод. Всі вони згодні з тим, що електромобіль пропонує стійке рішення в боротьбі зі зміною клімату, а також сприяє поліпшенню якості повітря, особливо в умовах великих міст. Ураховуючи переваги електромобіля для суспільства й екології, кількість учасників на ринку електромобілів у світі стрімко росте. Але при цьому виникають певні обмеження, бо впровадження транспортних засобів з електричним приводом охоплює суміжні галузі, які здійснюють вплив на поширення електромобілізації.

Якщо зробити огляд джерел інформації про електромобілізацію загалом, то ми чітко побачимо, що в багатьох авторів (Бажинов О. В., Двадненко В. Я., Дентон Т., Серіков С. А., Смирнов О. П. й ін.) розглянуто теоретичні та практичні основи створення екологічно чистих автотранспортних засобів. Сучасні розробки цих авторів продовжують актуалізацію тематики, але вони спрямовані переважно на конструкторсько-теоретичну розробку і не повністю враховують особливості функціонування ринку електромобілів в цілому.

Одночасно відсутні розробки, проекти щодо технічного та повсякденного обслуговування електромобілів у режимі реального часу. Тому вивчення механізму впровадження мережі електрозарядних станцій для електромобілів є нагальною потребою сучасності. Саме це і є метою нашого дослідження.

На сьогоднішній день ринок електромобілів зростає значними темпами: так якщо в 2013 р. продаж електромобілів EV (BEV+PHEV) становив 0,4 млн шт [3], то за 2017 р. зареєстровано більш 3 млн шт.

Ще шість років тому активним розвитком екологічних видів транспорту займалися лише Nissan, Mitsubishi, Toyota (Японія), Tesla (США) і Renault (Франція). Зараз же в результаті законодавчих екологічних ініціатив до процесу реорганізації виробництва долучилися майже всі провідні концерни світу: BMW, Ford, General Motors, Volkswagen, Fiat, Daymлер, Audi, Honda, Jaguar і Porsche. Volvo з 2019 р. планує взагалі замінити автомобілі з двигуном внутрішнього

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

згоряння (ДВЗ) на електричний привід. Гіганти ІТ індустрії Alphabet та Apple готують свої версії електричних безпілотних автомобілів [6, с. 91].

Значними темпами зростає виробництво електромобілів китайськими виробниками BAIC, BYD, SAIC, які входять до двадцятки найбільших виробників ZEV [6, с. 91].

Згідно різних прогностичних сценаріїв розвитку автомобілів з електричним приводом (New Policies Scenario та EV30@30) у світі в 2030 р. слід очікувати від 120 до 220 млн автотранспортних засобів (легкових, автобусів і вантажних) [3]. За прогнозами [2] частка продажів нових електромобілів становитиме 54 % та 33 % від загальної кількості автомобілів.

Упровадження автомобілів з нульовими викидами шкідливих речовин прискорює державна політика провідних держав світу. З метою зменшення кількості шкідливих викидів і залежності від нафтопродуктів низка європейських держав (Франція, Німеччина, Нідерланди, Норвегія) та Китай оголосили наміри повністю відмовитися від ДВЗ.

Розвиток ринку електромобілів підтримується і нашою державою. З січня 2018 р. в Україні діє відміна акцизних і митних зборів для імпорту електромобілів, що зменшує їх вартість на 17–20 %.

Екологічні стандарти України стають більш жорсткими: з 2016 р. діє стандарт Євро-5, а з 2020 р. вводиться в дію Євро-6.

У травні 2018 р. Кабінет Міністрів України схвалив «Національну транспортну стратегію до 2030 року» (Розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. №430-р), яка «...визначає пріоритети комплексного формування транспортної політики й ефективного державного управління, основні напрямки розвитку транспортної галузі» [6, с. 92].

З метою створення транспортного комплексу, що ефективно працює, стратегія враховує світові тенденції стосовно транспорту:

- використання високотехнологічних та ергономічних транспортних засобів, інтелектуальних транспортних систем;
- використання паливно-економічних та екологічних транспортних засобів, застосування альтернативних видів палива, «зелених» видів транспорту;
- пріоритетність потреб охорони навколишнього природного середовища та збереження цінних природоохоронних територій.

Структура реєстрацій електромобілів в Україні (без HEV, PHEV, RXBEV) за віком має такі показники: нові електромобілі та до 1 року – 1 %, від 1 до 3 років – 29 %, 4 роки і більше – 70 % (середній вік становить 4,2 роки). Щодо розподілу за найбільш розповсюдженими моделями: Nissan Leaf – 73 %, BMW i3 – 4 %, Tesla Model S – 3 %, Ford Focus та Renault Kangoo – по 2 %, на інші моделі загалом припадає 15 % [5].

Офіційно на ринок продажів електромобілів в Україні виходять (переважно з 2018 р.) лише Nissan, BMW, Tesla, Renault і Hyundai. Основний імпорт електромобілів на даний час (близько 90 %), припадає на США.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Основними критеріями є низька вартість, доступність оформлення та величина пропозицій. Ринок у США більший будь-якої з європейських країн, отже на ньому сильніша конкуренція та нижча ціна [6, с. 92].

У грудні 2017 р. експерти Офісу ефективного регулювання BRDO (<http://brdo.com.ua>) представили Концепцію розвитку ринку електрозарядних станцій в Україні, яка була розроблена на основі досліджень ринку. Згідно цього документа, розвиток ринку електромобілів в Україні стримується питаннями їх обслуговування, умовами під'єднання до електромереж, регламентації статусу зарядних пристроїв і зарядних станцій, що вимагає створення відповідної законодавчої підтримки. Концепція розвитку ринку електрозарядних станцій (ЕЗС) передбачає:

- облаштування ЕЗС кожного 10-го паркувального місця на великих парковках та автостоянках;
- вільний доступ постачальників і споживачів електроенергії до ЕЗС;
- можливість купувати та продавати електроенергію в режимі он-лайн;
- прозорий порядок взаємодії операторів ЕЗС з місцевими органами влади, спрощення процедури отримання дозвільних і супутніх документів [4].

Концепція передбачає повну цифровізацію процесу. Так, в єдиному додатку користувач зможе в автоматичному режимі знайти ЕЗС, відстежити вільні паркомісця з електрозарядкою, отримати інформацію про ціни на послуги з користування ЕЗС [4].

Для прогресивних планів мають існувати прогресивні виконавці задуманого. І вони – це сучасні децентралізовані територіальні громади та їх очільники. Серед перших – голова Княгининівської об'єднаної територіальної громади (ОТГ) – Олена Твердохліб та підпорядкована їй громада, яка є найбільшою за територією та жителями у Волинській області.

Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», у Луцькому районі Волинської області була створена Княгининівська ОТГ, в яку увійшли: Княгининівська (с. Княгининок, с. Милуші, с. Милушин, с. Буків, с. Моташівка, с. Зміїнець, с. Сирники) та Рокинівська селищна (смт. Рокині, с. Брище) територіальні громади [1].

Рішеннями 11-ої сесії Княгининівської сільської ради «Про добровільне об'єднання» № 11/2.1 від 26 липня 2016 р. вони об'єдналися в Княгининівську ОТГ з адміністративним центром у селі Княгининок [1].

На етапі створення ОТГ зустрілася із багатьма викликами, серед яких є: визначення пріоритетів щодо розвитку громади, формування бюджету нової громади, забезпечення надання базових послуг її мешканцям, побудова ефективної системи управління ресурсами й ін. [1].

Через територію Княгининівської сільської ради пролягає автошлях міжнародного значення М-19 «Доманове-Порубне», що з'єднує за межами України м. Брест та м. Бухарест. Дороги комунальної власності протягнуті на 82 км, в тому числі з асфальтовим покриттям 22,46 км [1].

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Враховуючи географічне положення, використовуючи наявність міжнародних трас, а також спрямованість суспільства на збереження екології, атмосферного повітря, громада взяла за ціль установити на своїй території електростанцію для електромобілів. Цей план затверджений у Стратегії розвитку Княгининівської ОТГ, окрім інших прогресивних стратегій [1].

Проект розвитку мережі ЕЗС започаткований у 2018 р. Громада брала участь в інвестиційному конкурсі від каналу «1+1» «Громада на мільйон», де боролася за отримання інвестиційних коштів для побудови електростанцій. Перемогу громада не отримала, тому Стратегічним планом розвитку було заплановано в 2019 та 2020 рр. спрямувати 60 тис. грн. на впровадження задуманої стратегії [1].

На сьогодні в Україні працює близько 1500 ЕЗС, які розміщуються переважно поблизу ресторанів, торгівельно-розважальних центрів, готелів, ринків і лише впроваджується їх розміщення на трасах, в тому числі на автозаправних станціях (АЗС). Переважну частину ЕЗС становлять малопотужні (3-15 кВт), і лише 10–15 % швидкісні ЕЗС (більш 40 кВт) [6, с. 93].

Ураховуючи всі чинники розвитку електромобільної галузі: від упровадження електромобілів на загальнодоступний ринок споживачів із метою збереження атмосферного повітря в світі до розвитку мережевої системи обслуговування автомобілів нового покоління, вбачаємо ресурсозберігаючий проект Княгининівської ОТГ щодо створення ЕЗС для електромобілів потенційно вигідним і необхідним. Тому подальші глибші дослідження та прогнозні обрахунки є доцільними і цілком обґрунтованими.

Список використаних джерел:

1. Стратегічний план розвитку Княгининівської громади на період до 2020 року (Княгининівської об'єднаної територіальної громади). Княгининок, 2018. URL: http://maiakyrada.gov.ua/page/strategiya_rozvitku_gromadi-646/
2. BNEF's annual long-term forecast of global electric vehicle (EV) adoption to 2040. URL: <http://www.bloomberg.com>
3. Global EV outlook 2018/ Towards cross-modal electrification/International Energy Agency. URL: <http://www.iea.org>
4. Концепція розвитку ринку електростанцій. URL: <http://www.brdo.com.ua/>
5. Матеріали сайту. URL: <http://www.irsgroup.com.ua/ecars>
6. Черновол О. В. Електромобіль як важливий елемент розвитку транспортної інфраструктури. *Сучасні технології*. 2018. №13. С. 90–97. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/151286-326943-1-PB.pdf>

УДК 331.108.2

Джулай Марина, студентка 1 курсу магістратури,
Київський національний торгово-економічний університет

ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УКРАЇНІ

Бренд роботодавця (HR-бренд) доцільно розглядати як сукупність складових бренду підприємства-роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження цілей як компанії у загальному, так і наявних працівників.

Основоположники теоретичних пошуків в сфері бренду роботодавця Т. Емблер та С. Берроу розглядають бренд роботодавця як низку економічних, функціональних та психологічних переваг, які працівник може отримати, приєднавшись до компанії [1].

За визначенням Романенкової О. Н. бренд роботодавця – це образ ділової репутації, створений роботодавцем на ринку праці і персоналом в самій організації, що має на увазі певне позиціонування корпоративної культури і цінностей компанії, що дозволяють здобувачеві роботи виділити іміджеві характеристики в прагненні стати її співробітником [2, с. 346-347].

За дослідженнями компанії «HeadHunter» у 2018 році головні тенденції ринку праці наступні:

1. У 2018 році ринок праці мав свої підйоми та спади, і більшість роботодавців охарактеризували його як такий, що був сповнений випробувань, злетів та падінь. Характеризуючи ситуацію у галузі, в якій працює компанія, більше половини респондентів назвали її стабільною або повідомили про певне зростання та позитивну динаміку.

2. Регіональна структура вакансій та резюме лишилася без змін. До ТОП-5 областей увійшли Київська, Харківська, Дніпропетровська, Одеська та Львівська області. По містах найбільша кількість як вакансій, так і резюме представлена у столиці.

3. У структурі попиту та пропозиції, як і минулого року, найбільша кількість вакансій пропонувалася у сферах «Продажі», «ІТ, телеком» та «Маркетинг». У цих сферах відбувався активний пошук фахівців. Серед пошукачів найбільш наповнений напрямок «Початок кар'єри». Також доволі широко представлені сфери «Продажі» та «ІТ, телеком».

4. Конкуренція на ринку праці у 2018 році більшість часу перебувала на рівні 3-4 людини на 1 вакантне місце (hh-індекс – співвідношення кількості резюме до кількості вакансій). Зростання навантаження на 1 вакантне місце до 5 осіб відбулось у четвертому кварталі року (жовтень-грудень). Аналіз ринку праці за галузями показує, що найвища конкуренція впродовж останніх років залишається у категорії «Вищий менеджмент» – майже 15 осіб на одне місце. До ТОП-5 також увійшли «Видобуток сировини», «Початок кар'єри, студенти», «Юристи» та «Мистецтво, медіа, розваги». Ці сфери були

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

висококонкурентними й у 2017 році, а в 2018-му навантаження на одне вакантне місце навіть зросло. Мінімальна конкуренція у 2018 році спостерігалася у таких сферах, як «Автомобільний бізнес», «Консультавання», «Страховання», «Інсталяція та сервіс», «Робітничий персонал».

5. У 2018 році відбулося підвищення заробітних плат. За словами роботодавців, у частині компаній (50 %) зарплати підвищили усім співробітникам, ще у майже третині – підвищили тільки тим, хто виконав або перевиконав план / КРІ. Порівняно із попереднім роком зросла кількість роботодавців, які збільшили розмір заробітної плати співробітників незалежно від продуктивності праці. А прив'язувати зарплати до ефективності роботи співробітника стали рідше. У більшості компаній систему виплат бонусів та премій у 2018 році не переглядали. Підходи до матеріальної та нематеріальної мотивації у майже половині українських компаній не змінилися. Проте майже кожен четвертий роботодавець заявив, що в його компанії відбулося збільшення бонусної частини зарплати [3].

За результатами щорічної «Премії HR-бренд Україна» у 2018 році у номінації «Україна» перемогла компанія «ПриватБанк» з проектом «Онлайн-практика», 2 місце – «Датагруп» з проектом «DATA LAB: залучаємо, надаючи можливості», 3 місце – «Метінвест Холдинг» з проектом «STEM-екосистема Метінвесту. Як зробити важку промисловість привабливою для молоді?».

За даними міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна у 2018 році до 20-ки кращих роботодавців України увійшли такі компанії як 1+1 Медіа, Агротек, Альфа-Банк, Winner, WOG, Vodafone Україна, ЕУ, Київстар, Соса-Сола, Comfy, Креді Агріколь Банк, Microsoft Україна, McDonald's Україна, Нова пошта, OLX, ПриватБанк, Райффайзен Банк Аваль, Samsung Україна, ТК СТБ та Фармак. Особливістю методології проведення дослідження стало те, що у ньому враховувалися оцінки як пошукачів (перша та друга хвилі опитування), так і експертів (третья хвиля опитування) у співвідношенні ваги оцінки 60/40. При оцінюванні експерти враховували прозорість та соціальну відповідальність бізнесу, рівень зрілості HR-функції у компанії, розвиненість системи навчання і корпоративної культури, репутацію роботодавця, соціальні гарантії для працівників, турботу роботодавця про працівників, їх залученість у бізнес [4].

Отже, на сьогодні найбільшої популярності серед пошукачів роботи є сфери «Продажі» та «ІТ, телеком». При цьому у рейтинг топ-20 роботодавців України у 2018 році увійшли компанії ІТ, банківської сфери, медіа, аудиторської сфери, FMCG, агросфери, які мають високо розвинутий бренд роботодавця та позитивні відгуки працівників, які готові рекомендувати місце для роботи. Також відбувається зростання на ринку праці конкуренції на 1 місце, але працівник не готовий затримуватися надовго в одній компанії, особливо це проявляється у студентів та випускників, які тільки починають власну кар'єру. При розробці стратегії побудови бренду роботодавця компанія має врахувати мінливість вибору місця роботи кандидатом, конкуренцію з ІТ та

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

сферою продажів за кандидатів, бізнес-ризиків, з якими може зіштовхнутися підприємство у найближчому майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Ambler T. The employer brand/ T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management. – 1996. – №12 – P. 186-206.
2. Маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общ. ред. О. Н. Жильцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 456 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3286-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/376419> (дата обращения: 14.04.2019).
3. Барометр ринку праці України: головні тенденції 2018 року [Електронний ресурс] // Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/24294>.
4. Оголошено переможців "Рейтингу роботодавців в Україні" 2018 [Електронний ресурс] // Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/23981>.

УДК 005.8:005.95

Золенко Альона, к. е. н., доцент
кафедри державного управління, публічного
адміністрування та регіональної економіки
Байов Олександр, студент факультету економіки і права
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Важливою умовою ефективної роботи над проектом є формування професійної команди управління проектом, члени якої повинні володіти необхідними знаннями для вирішення професійних завдань і вибудовування міжособистісних відносин компетенціями. Для більш чіткого розуміння процесів щодо формування проектної команди та забезпечення її ефективності важливим кроком є побудова функціонально-процесної моделі формування ефективної проектної команди.

Враховуючи те, що проектна команда є важливим ресурсом будь-якої компанії в контексті розробки та реалізації її проектів, побудову моделі формування ефективної проектної команди запропоновано проводити у розрізі бізнес-процесів управління. Адже, у сучасній практиці моделювання управлінської і проектної діяльності для позначення об'єктів моделювання прийнято використовувати термін «бізнес-процес». З огляду на те, що одним із найбільш потужних інструментів моделювання бізнес-процесів є AllFusion Process Modeler (BPwin) [1], використання цієї програми дозволить більш детально та чітко продемонструвати процес формування проектної команди.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Важливо акцентувати увагу, що особливістю ВРwin є можливість проведення функціональної декомпозиції та деталізації бізнес-процесів, які мають вхід (дані або об'єкти, що споживаються або змінюються процесом), вихід (основний результат діяльності процесу, кінцевий продукт), управління (стратегії й процедури, якими управляється процес) та механізми (ресурси, що необхідні для процесу) [1]. За допомогою стандарту IDEF0 було побудовано контекстну діаграму, де по центру знаходиться функціональний блок головного завдання, який відображає мету моделі та сутність її побудови (рис. 1).



Рис. 1. Модель формування ефективної проектної команди

Відповідно до рис. 1 функціонально-процесна модель формування ефективності проектної команди перетворює вхід (інформація про проектні зв'язки, вимоги до персоналу, обмеження) у вихід (ефективна проектна команда) при наявності забезпечуючих складових управління, а саме загальної стратегії компанії, організаційної структури управління проектами, бюджету витрат на персонал і штатного розпису та за допомогою механізмів, які реалізуються через функціонування відділу управління проектами, відділу кадрів, бухгалтерії, керівництва та менеджера проекту.

Запропонована модель представлена у вигляді діаграми, яка знаходиться всередині бланка, що має декілька інформаційних полей (табл. 1).

Декомпозиція моделі формування ефективної проектної команди дозволила виділити функціональні складові, відповідно до яких процес формування складається з наступних етапів [2–4]:

1) визначення мети, завдань, загального бачення й строків формування проектної команди;

2) створення проектної команди;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

- 3) функціонування проектної команди;
- 4) моніторинг якості розробки та реалізації проектів та оцінка ефективності проектної команди;
- 5) розробка та реалізація профілактичних заходів щодо забезпечення ефективності проектної команди.

Таблиця 1

**Інформаційні поля функціонально-процесної моделі
формування ефективної проектної команди**

Інформаційні поля моделі	Назва інформаційного поля
<i>Model Name</i>	Формування ефективної проектної команди
<i>Definition</i>	Процесна модель, що описує етапи формування ефективної проектної команди
<i>Time Frame</i>	(AS-IS)
<i>Status</i>	Draft
<i>Source</i>	Опитування експертів предметної області та аналіз документації
<i>Purpose</i>	Моделювати поточні (AS-IS) бізнес процеси формування та розвитку проектної команди
<i>Author Name</i>	Байов О. В.
<i>Creation Date</i>	03.12.2018
<i>System last Revision Date</i>	14.01.2019

Слід зауважити, що запропонована функціонально-процесна модель врахує три варіанти формування проектної команди [5]: 1) формування нової команди; 2) добір нових учасників у існуючу команду; 3) гармонізації взаємин в існуючій проектній команді.

Отже, запропонована функціонально-процесна модель спрямована на визначення конкретних етапів процесу формування ефективної проектної команди та встановлення осіб, які відповідатимуть за ефективність впровадження даних процесів. Окрім цього, зазначимо, що забезпечення процесу формування ефективної проектної команди включає інформацію про вхід та вихід моделі в рамках кожного процесу першого та другого рівня та відображає інструменти управління та механізми (виконавців). Слід також акцентувати увагу, що вдосконалення і організаційної, і управлінської складової щодо формування ефективної проектної команди не потребує значних фінансових витрат. Навпаки, більш важливим є правильне бачення і розуміння ситуації, бажання конструктивно та з мінімальними витратами вирішувати проблеми та демонструвати відповідальність та згуртованість.

Таким чином, декомпозиція запропонованої моделі дозволяє виокремити функціональні процеси, відповідно до яких формування проектної команди складається з наступних етапів: визначення мети, завдань, загального бачення й строків формування проектної команди; створення проектної команди; функціонування проектної команди; моніторинг якості розробки та реалізації проектів та оцінка ефективності проектної команди; розробка та реалізація

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

профілактичних заходів щодо забезпечення ефективності проектної команди. На вході – інформація про проектні зв'язки, вимоги до персоналу, обмеження.

Головний результат, який можна отримати на виході, – ефективна проектна команда.

Список використаних джерел:

1. Маклаков С. В. VPwin и Erwin. CASE-средства разработки информационных систем / С. В. Маклаков. – М. : ДИАЛОГ-МИФИ, 2001. – 304 с.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
3. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної проектної команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь – К. : Фірма «ІНКОС». – 2010. – 268 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. Оленіч А. В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10 (136). – С. 136–142.

УДК 338.025

Карпенко Ірина, студент
Семенюченко Олексій, студент
Смоленніков Денис, к. е. н., доцент,
старший викладач кафедри управління
Навчально-наукового інституту фінансів, економіки
та менеджменту імені Олега Балацького
Сумський державний університет

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ СТАРТАПУ
(НА ПРИКЛАДІ ХЕНД-МЕЙД ПРОЕКТУ «NEU DIDEN»)**

Тенденції внутрішнього ринку України говорять про те, що започаткування власної справи з виробництва та продажу товарів хенд-мейд стає все більш рентабельним. Причинами тому є те, що під час затягнутої фінансово-економічної кризи з одного боку зростає потреба у додатковому заробітку, а з іншого – відбулось зменшення вітчизняного промислового виробництва. За даними Державної служби статистики, з 2012 по 2018 рік виробництво одягу зменшилось на 7,7 %, виготовлення взуття – на 35,9 %, шкіряних виробів – на 32,8 % [1]. Таким чином, авторські вироби хенд-мейд ринку можуть компенсувати негативну динаміку масового машинного виробництва. Але постає проблема не тільки виробництва, але і побудови інформаційної платформи для залучення потенційних споживачів продукції.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Існує загальносвітовий тренд просування та продажів авторських виробів через мережу Інтернет. Такі товари не потребують значної маркетингової підтримки, оскільки попит на них є за замовчуванням. Галузь хенд-мейд зазвичай характеризується найпростішим ланцюгом: виробництво-продаж.

Проект «New Diden» передбачає виробництво, просування та продаж якісних та ексклюзивних метеликів та брошок. Він має на меті зайняти свою нішу завдяки сучасним методам маркетингу в мережі Інтернет. Основна перевага проекту – продукція матиме унікальну вишивку. Таким чином, товар, який отримує клієнт, буде завжди в єдиному екземплярі.

Існує декілька основних бар'єрів для виходу на ринок хенд-мейд: капіталовкладення (від 5 до 50 тис. грн), високий рівень конкуренції (велика кількість компаній на ринку), велике різноманіття продуктів, юридичні аспекти.

Інтернет-магазини, платформи та маркетплейси – це саме той напрям, який потрібно вибирати бізнесмену-початківцю без великого інвестиційного капіталу. Створити обліковий запис, сторінку чи групу в соціальній мережі на початковому етапі буде достатньо.

Наступний крок – створення системи маркетингових комунікацій. Система маркетингових комунікацій – це сукупність суб'єктів, а також засобів, каналів, прямих (повідомлень) і зворотних (реакція одержувача) зв'язків в процесі взаємодії маркетингової системи з зовнішнім середовищем, а також сукупність форм і засобів міжлюдської взаємодії. Інтегровані маркетингові комунікації здатні створити у покупця позитивне враження про товар і надати продукції фірми додаткову цінність в його очах [2].

Одним з найбільш ефективних методів просування продукту, на думку авторів, є реклама в соціальних мережах. Користувачі соціальної мережі для обміну фотографіями Instagram часто бачать у своїй стрічці оновлень рекламні блоки. Ці блоки відображаються лише певній аудиторії [3].

Таргетинг в Інстаграм дозволяє рекламувати товари та послуги безпосередньо для цільової аудиторії. Цільову аудиторію знаходять за статтю, віком та місцем проживання. Реклама оплачується за покази, натискання або інші вчинені користувачем дії. За що саме платити – вирішувати рекламодавцю.

Правильний підбір цільової аудиторії та її налаштування в рекламних кампаніях соціальних мереж дозволить маркетологу платити сервісу саме за тих, хто найвірогідніше зацікавиться продукцією [4].

Ще одним із дієвих способів привабити покупця є лендінг-сторінка. Це спеціальна веб-сторінка, на яку користувач потрапляє через посилання на сторонньому ресурсі. На сторінці користувачеві пропонується виконати певну дію в обмін на якусь привабливу винагороду, наприклад, залишити свою електронну адресу в обмін на знижку на майбутню покупку [5].

Розроблений лендінг з підключеним модулем оплати онлайн (після переходу з Instagram чи Facebook) дозволить клієнтам знайти та придбати те, що вони хочуть, іншими словами, вирішити їх проблему. Але як показує практика, лише 3 % користувачів використовують форму зворотнього зв'язку.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Для того, щоб проаналізувати та скеровувати свої ресурси в правильне русло, до сайту-вітрини «Ney Diden» потрібно підключити аналітично-статистичний модуль, наприклад, Google Analytics.

Google Analytics – метричний сервіс, що дозволяє отримувати дані про кількість користувачів, аналізувати їх поведінку і дані про джерело, звідки відвідувачі переходять на ресурс [6].

Для створення такої сторінки можна використовувати готові шаблони (наприклад, великий вибір шаблонів є на сайті <http://themeforest.net>). Крім цього, існує величезна кількість конструкторів для створення лендінг-сторінок. Більшість з них платні, багато пропонують також і власні послуги хостингу: Wix, instapage, landingi та інші [7].

Головний показник ефективності лендінгу – конверсія: відношення між клієнтами, що залишили свої дані, та всіма відвідувачами сайту. За даними Анни Козиревської, представника ІТ-компанії Surfingbird, лендінг збільшив конверсію ресурсу на 77 % тільки завдяки правильному розташуванню елементів сторінки [8].

Перед розробкою лендінг-сторінки для «Ney Diden» важливо створити юзер-мап (User Map) – це мапа користувача, тобто короткий переказ того, як повинен клієнт вирішувати свою проблему – купівлю краватки-метелика чи брошки.

Прототипування сайту – це складання макету всього ресурсу чи його окремої сторінки. По факту, це – ескіз, який в подальшому потребуватиме дизайну, але вже на цьому етапі вводяться всі вимоги UI та UX.

Окрім того, що бачить клієнт, сайт має мати додатковий функціонал. Для сайту проекту «Ney Diden» мова йде про систему адміністрування контенту та знижок, користувачів, статуси доставки та оплати. Пошук платіжної системи для проекту «Ney Diden» звівся до вибору між двома українськими розробками – Liqpay та Fondy, при цьому перевага була віддана останньому.

Потенціальні клієнти будуть перш за все знаходитися шляхом таргетованого маркетингу в мережах Facebook та Instagram. Зокрема, засобами Instagram можна налаштувати рекламу вартістю від 1 долара США на день на певний час і залучити від 310 до 810 відвідувачів. Щодо Facebook, можна створити окрему сторінку, завантажити власну інформацію для конкретної цільової аудиторії. Так можна «затаргетувати» за адресою електронної пошти, номерами телефону, кодом користувача тощо.

Щодо використовуваних технологій, авторами обрана методологія Scrum та програмне забезпечення Jira, при цьому головний акцент зроблений саме на MVP (мінімально життєздатний продукт). MVP є не простою версією продукту з мінімумом функцій, а найменш ресурсовитратним інструментом валідації економічної доцільності бізнес-ідеї, який також служить основою кінцевого оффера.

Бізнес «з нуля» – це завжди великий шанс не отримати з нього прибутку. Найкраще, що можна зробити для мінімізації усіх ризиків – використання

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

проектного підходу, новітніх інформаційних технологій разом з перевіреними методиками, глибинний аналіз ринку та перевірка його на витривалість.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики. Економічна статистика / Економічна діяльність / Промисловість. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Райхман И. Практика медиа измерений. Аудит. Отчетность. Оценка эффективности PR. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 432 с.
3. Минин А. Целевая аудитория, целевой рынок, сегментация – разбираемся с понятиями URL: <http://marketing-course.ru/target-audience/>
4. Facebook Business Help. Инструменты Instagram Business. URL: <http://facebook.com/business/help/897631030335607>
5. Landing page, которая работает : блог пользователя @makaroni4. URL: <http://habr.com/post/143923/>
6. Шмичков Н. Гугл аналитика: установка и настройка. URL: <http://seoquick.com.ua/google-analytics/>
7. Brebion A. Examples of the Best Landing Page Designs in 2018. URL: <http://abtasty.com/blog/examples-landing-page-design/>
8. Козыревская А. 4 способа увеличить конверсию лендинга и повысить продажи. URL: <http://habr.com/company/surfingbird/blog/314580/>

УДК 339.92:911.37

Корнелюк Ольга, к. е. н., старший викладач
кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**ТРАНСКОРДОННІ ПРОЕКТИ ЯК ФОРМА АКТИВІЗАЦІЇ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МІСЬКИХ ПОСЕЛЕНЬ
ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Транскордонні проекти є однією з основних форм транскордонного співробітництва міських поселень, використання якої дозволяє вирішувати ряд соціально-економічних проблем міських поселень з використанням фінансової підтримки Європейського Союзу.

Міські поселення Волинської області вже мають певний досвід реалізації спільних транскордонних проектів. Важливим проектом, реалізованим протягом останніх років, став проект «Покращення надання адміністративних послуг населенню транскордонних регіонів шляхом створення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та розвитку співпраці Луцького ЦНАПу, Івано-Франківського ЦНАПу та Люблінського БОМу». Луцьк спільно з Любліном та Івано-Франківськом у 2013 р. виграв грант у межах Програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 щодо розвитку мережі співпраці ЦНАПів. У 2015 р. в рамках проекту обладнано робочі місця та відкрито інформаційно-консультаційний центр для іноземців у

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Центрі надання адміністративних послуг у Луцьку. У 2016 р. Виконавчий комітет Луцької міської ради в якості партнера розпочав реалізацію проекту «Центр надання адміністративних послуг як інноваційний інструмент взаємодії влади та громади», у межах якого заплановано розбудову Луцького ЦНАПу (добудова зали очікування та архівного приміщення), закупівлю меблів і допрограмування системи електронного документообігу [1].

Реалізовано проект «ПЛ-НТУ Транскордонний обмін досвідом» (2013-2015 рр.) Програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна в рамках Пріоритету 3: Інституційна співпраця та підтримка ініціатив місцевих громад. Учасниками проекту стали Люблінська політехніка (лідер проекту) і Луцький національний технічний університет (партнер). Бюджет складав 263,45 тис. євро, із них 90 % – розмір до фінансування від ЄС. Завданнями проекту визначено посилення співпраці щодо розвитку освітньої пропозиції першого й другого ступенів, популяризація ідеї транскордонних проектів наукового, культурного і освітнього характеру. Основні заходи в межах проекту: проведення промоційних конференцій у Любліні та Луцьку; програма обміну для студентів; видання спільних публікацій тощо [2].

У результаті співробітництва у сфері охорони здоров'я в Луцьку впроваджували проект «Покращення медичної допомоги хворим із хронічними захворюваннями нирок», реалізований Луцькою міською клінічною лікарнею за підтримки Грантової допомоги міжнародного товариства нефрологів Sister Renal Center Program. У межах проекту відбувалося стажування медичного персоналу Луцької міської клінічної лікарні в Брестській обласній лікарні (Республіка Білорусь) та в клініці Литовського університету наук здоров'я (Литва), проведення спільних клінічних конференцій. Луцька міська клінічна лікарня тісно співпрацювала над реалізацією проекту «Транскордонна взаємодія для запобігання і лікування важких випадків опіків на польсько-українському кордоні». Фінансування призначене для облаштування двох палат інтенсивної терапії в міській клінічній лікарні та придбання реанімобіля для неї. У межах цієї Програми шість лікарів закладу пройшли стажування в публічному закладі охорони здоров'я міста Ленчув [1].

У рамках реалізації проекту «Планета ідей. Транскордонний трансфер знань у сфері залучення інвестицій для розвитку прикордонного туризму», що реалізувалася Волинським обласним фондом підтримки підприємництва спільно з партнерами з Білорусі (Гродненське обласне відділення громадського об'єднання «Республіканський туристично-спортивний союз» та Департамент фізичної культури спорту і туризму м. Гродно) та Польщі (Центр промоції інновацій та розвитку з м. Білосток) у межах Програми транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна 2007–2013» проведено цикл навчань для представників громадських організацій та органів влади щодо залучення додаткових грошей у розвиток прикордонного туризму.

Проект «Спільна мережа співпраці у сфері культури та соціального захисту з метою розвитку міст із польсько-українського прикордоння» реалізовувався з

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

квітня 2013 р. виконавчим комітетом Луцької міської ради, виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради, Муніципалітетом міста Жешув за підтримки Європейського Союзу в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013, Європейського інструменту сусідства та партнерства. Бяла Подляска та Луцьк реалізовували проект «Річка дружби – надбужанські фольклорні зустрічі» (2007 р.), мета проекту – налагодження налагодження співпраці у галузі культури між містами Бяла Подляска (Республіка Польща), Луцьк (Україна), Барановичі (Беларусь).

Із 17 квітня 2013 р. місто Луцьк спільно з муніципалітетами польських міст Замостя й Жешува реалізовувала проект «Модернізація зоопарків у Замості та Луцьку, а також опрацювання концепції створення рекреаційної зони у Жешуві з метою розвитку транскордонного природного туризму». За кошти проекту відбулася реконструкція Луцького зоопарку [3].

Проект «Розвиток комунальних послуг як складова частина сталого розвитку міст польсько-українського прикордоння» (2014–2015 рр.) отримав фінансування з Програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 Європейського інструменту сусідства та партнерства. Головним партнером виступає Товариство органів місцевого самоврядування єврорегіону «Буг», партнер 1 – гміна міста Холм, партнер 2 – виконавчий комітет Луцької міської ради. Основна мета – стимулювання динаміки розвитку комунальних послуг у містах Люблінського воєводства та Волинської області за допомогою передачі знань й обміну досвідом. Протягом року в межах проекту відбувалася низка заходів. Задля перспективи майбутньої міжнародної роботи в місті Луцьку в рамках проекту створено та обладнано Центр транскордонної економічної співпраці, який надалі працюватиме над розробкою нових проектів розвитку прикордонної, транспортної, туристичної, комунальної, природоохоронної інфраструктур, молоді та спорту, культурних центрів, а також над реалізацією стратегії розвитку прикордонних регіонів України й Польщі. Центр діятиме як приміщення для організації семінарів, конференцій, навчань і зустрічей [4]. Краснік і Луцьк реалізовували проект «Польсько-український осередок громадської освіти» (2007–2008 рр.), метою якого було покращення функціонування адміністрації й розвиток співпраці місцевого рівня в Польщі та на Україні, створення навчальної системи для державних адміністрацій і громадських організацій, а також упровадження моделі локальних партнерств на території Польщі й України.

Володимир-Волинський також розвиває транскордонні партнерські зв'язки. Зокрема, здійснюється співпраця в туристичній сфері та екології з містом-побратимом Грубешів. Так, реалізовано проекти «Надбужанська природа – продукт транскордонного екологічного туризму – дорога до розвитку», «Чиста вода на Побужжі – транскордонна система водопостачання міст Грубешова та Володимира-Волинського». Під час його першого етапу впровадження розроблено спільну багаторічну інвестиційну програму постачання води для цих міст, виготовлено шість комплектів проектно-

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

кошторисної документації на модернізацію водозабору й будівництво чотирьох кілометрів водогону. У межах другого етапу – реконструкція центрального водозабору й системи водопостачання у Володимирі-Волинському [5].

Ковель є містом-партнером низки польських міст (Хелма, Бжега Дольного, Легіоново), білоруського Пінська, німецьких Вальсроде, Барзінгхаузена, литовського Утени та українських Сміли й Бучі. У 2016 р. відбулося підписання Угоди про партнерство між містами Ленчна (Республіка Польща) і Ковель (Україна). Міста реалізували спільний проект «Ленчна і Ковель – прикордонні міста двох традицій і культур». Фінансування отримано в межах третього набору програми Транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна 2007–2013». Європейський Союз надав понад 40 тис. євро та три тис. євро – власні кошти. Із Хелмом підготовлено проекти «Розбудова транскордонної автомобільно-залізничної інфраструктури транспортних вузлів міст Хелм і Ковель» та «Сонячні школи – відновлювальні джерела енергії в Хелмі і Ковелі» [6].

Іваничі розвивають активні відносини із союзом гмін Грубешівського повіту Люблінського воєводства Республіки Польща та містом Бьароза Брестської області Республіки Білорусь. У процесі такої співпраці періодично здійснюються зустрічі з метою обміну досвідом, навчальні візити, культурні заходи, реалізація спільних проектів.

Ківерці підписали у 2004 р. Угоду про співпрацю з містом Томашов Любельським (Республіка Польща). У межах безстрокової угоди про співпрацю між містами Ківерці й Томашов Любельський та з метою розвитку міст реалізовується спільний польсько-український проект «Польська пісня мелодійна». У межах програми польсько-українського молодіжного обміну в Польщі (гміна Пшигодзіце) реалізовано проект під назвою «Музика і танці в минулому і сьогодні» як культурний обмін та співробітництво в галузі молодіжного танцю й народної музики. Гміна Пшигодзіце кілька років співпрацює з містом Ківерці. Намічено подальші плани співпраці між гміною Пшигодзіце та містом Ківерці [7].

В рамках Програми транскордонного співробітництва «Польща – Білорусь – Україна 2014–2020» вже затверджено ряд проектів, спрямованих на покращення співпраці і розвитку міських поселень Волинської області. В межах тематичної цілі «Спадщина» будуть реалізовуватись проекти «Нове життя старого міста: Ревіталізація пам'яток історичної та культурної спадщини Луцька і Любліна» загальною сумою 1532,3 тис. євро, з них на Волинь передбачено 1113,5 тис. євро, «Транскордонні центри для діалогу Польсько-Білорусько-Українських культур», згідно якого м. Ковель отримає 877,2 тис. євро для побудови інфраструктурного об'єкту, призначений для заходів на відкритому повітрі. Для упровадження заходів з тематичної цілі «Доступність» затверджено проект «Покращення безпеки прикордонної дорожньої інфраструктури Хелма та Луцька» (грант для Волині 781,4 тис. євро), в межах тематичної цілі «Кордони» на базі Луцького національного технічного

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

університету реалізовується проект «Співпраця університетів для підтримки розвитку безпеки і кризового управління Люблінського і Луцького транскордонних регіонів» (46,3 тис. євро для української сторони). У Луцьку будуть реалізовані проекти «Соціальна реабілітація людей з обмеженими можливостями в транскордонному регіоні завдяки створенню умов та підготовці спеціалістів у галузі каністерапії», «Інформаційна платформа для розвитку малого та середнього бізнесу в транскордонному регіоні» (бенефіціар – Луцький національний технічний університет), «Підвищення енергетичної ефективності закладів бюджетної сфери міста Луцьк» (195,9 тис. євро).

Міським поселенням необхідно активізувати свою діяльність щодо участі в програмах транскордонного співробітництва, що фінансуються Європейським Союзом. Для цього у них необхідно посилити інформаційну та консультативну підтримку суб'єктів транскордонного співробітництва, проведення навчань і тренінгів для зацікавлених сторін щодо можливостей та процедури участі у транскордонних проектах.

Список використаних джерел:

1. Звіт про роботу управління міжнародного співробітництва та проектної діяльності за 2016 рік. URL: http://www.lutskrada.gov.ua/sites/default/files/zvit_2016.pdf. (дата звернення: 26.10.2018)
2. ПЛ-НТУ Транскордонний обмін досвідом. URL: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/pl-ntu>. (дата звернення: 30.11.2018)
3. Делегація з Луцька взяла участь у підсумковій конференції у Жешуві в рамках спільного проекту. URL: <http://zunr.info/news/2015/09/30/105786-delegaciya-z-luc-ka-vzyala-uchast--u-pidsumkoviy-konferenciyi-u-zheshuvi-v-ramkah-spil-nogo-proektu.html>. (дата звернення: 26.06.2018)
4. Комунальники Луцька та Холма підбивали підсумки реалізації міжнародного проекту. URL: <http://www.lutskrada.gov.ua/fast-news/komunalnyky-lucka-ta-holma-pidbyvaly-pidsumky-realizaciyi-mizhnarodnogo-proektu>. (дата звернення: 15.04.2018)
5. Перспективи міжнародної співпраці. URL: http://volodymyrrada.gov.ua/news/2015/08/25_2.htm. (дата звернення: 18.11.2018)
6. Ковель продовжує співпрацю з містами-партнерами. URL: <http://prokovel.com/kovel2013-526.html>. (дата звернення: 12.04.2019)
7. Представники Ківерцівської міської ради були учасниками Міжнародного Форуму Неурядових Організацій у місті Томашов Любельський. URL: <http://kivertsi.com.ua/news/predstavniki-kivercivsko-misko-radi-buli-uchasnikami-mizhnarodnogo-forumu-neuryadovih-organizac>. (дата звернення: 18.11.2018)

УДК 330.131.7:330.322

Кулиняк Ігор, к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Цапулич Анастасія, студентка
Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Проблемою, з якою найчастіше стикаються розробники інвестиційних проектів, є прийняття організаційних, технічних, технологічних рішень та їх оцінювання. Практично кожен з етапів характеризується прийняттям нових, невідомих рішень, а найважчим з цих етапів є фінансування проекту інвестором.

Обґрунтування ефективності прийнятих інвестиційних рішень сьогодні є дуже важливим, так як ми перебуваємо в середовищі з обмеженими інвестиційними ресурсами. Пошук оптимального поєднання дохідності та ризику інвестиційної діяльності передбачає необхідність врахування дії безлічі різних чинників, що робить цю задачу дуже складною. В умовах високої невизначеності і безлічі ризиків, які супроводжують реалізацію інвестиційної діяльності, необхідний комплексний підхід до аналізу проектних ризиків, заснований не тільки на комбінації якісних та кількісних методів аналізу ризиків, системи статичних і динамічних показників оцінки ефективності проектів, але також, на побудові різних сценаріїв перспективного розвитку підприємства і використанні методів оцінки впливу на прогнозовані показники проекту.

Оцінювання ефективності інвестиційних проектів з врахуванням ризику є необхідним етапом до розуміння доцільності планування інвестування у ведення бізнесу, який допомагає вчасно виявити та усунути негативні наслідки у впровадженні та реалізації інвестиційного проекту.

Аналіз ризиків інвестиційних проектів полягає в тому, щоб дати потенційним партнерам необхідну інформацію для прийняття рішень про доцільність участі в проекті, передбачити заходи щодо захисту від можливих фінансових втрат навіть при найсприятливіших економічних умовах.

При оцінюванні ефективності інвестиційного проекту з врахуванням ризику доцільно використовувати процедури управління ризиками, які розробляє Американський Інститут управління проектами (PMI). Етапами даної процедури є: планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісна оцінка ризиків, кількісна оцінка ризиків, планування реагування на ризики, моніторинг та контроль ризиків [1].

Оцінювання ефективності інвестиційного проекту відноситься до передінвестиційного етапу підготовки будь-якого проекту. Від результату

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

оцінювання залежить, чи буде реалізовано цей проект, а від якості оцінювання залежатиме, чи отримає підприємство обіцяний прибуток в майбутньому.

На даний момент існує безліч методів оцінювання ризиків інвестиційних проектів. Науковці Семенова Т. В. та Протопопова О. С. [2, с. 964] поділяють їх на три групи:

1) методи коректування проектної дисконтної ставки і достовірних еквівалентів. Інвестиції оцінюються по математичному очікуванню критерію ефективності або ринкової оцінки. Можливий також варіант зниження оцінки відносно її математичного очікування в залежності від рівня ризику інвестицій;

2) методи, що дозволяють отримати індивідуальну оцінку рівня ризиків. До них відносять: метод аналізу чутливості та аналітичні моделі ризику. Вони здатні давати оцінку рівня ризику у вигляді стандартного відхилення або його похідної, або у вигляді спеціальних коефіцієнтів ризику;

3) методи, що дозволяють оцінити форму розподілу ймовірностей. У дану групу входять метод сценаріїв, побудова «дерева рішень», імітаційне моделювання. У процесі використання цих методів аналізується деяка множина варіантів розвитку подій, в результаті проведення яких аналітик отримує в своє розпорядження криву ймовірностей у вигляді графіку або таблиці.

Для оцінки ефективності інвестицій з врахуванням ризиків використовують дві групи методів:

1. Статичні – базуються на облікових оцінках і не враховують всю тривалість життя проекту та нерівнозначність грошових потоків у різні моменти часу. До них відносять:

- 1) термін окупності проекту – *PP*;
- 2) прибуток на інвестований капітал – *ROI*;
- 3) сукупна вартість володіння (вартість життєвого циклу) – *TCO*;
- 4) коефіцієнт ефективності інвестицій – *ARR*.

2. Динамічні – засновані на концепції дисконтування та оперують часовими проміжками. До них відносять:

- 1) чисту теперішню вартість – *NPV*;
- 2) індекс рентабельності інвестицій – *PI*;
- 3) внутрішню норму дохідності – *IRR*.

Аналіз методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів та критеріїв прийняття рішення щодо можливості та доцільності реалізації інвестиційного проекту з врахуванням ризику наведено в табл. 1.

Ризик є невід’ємною частиною інвестиційної діяльності, навіть при найсприятливіших економічних умовах зберігається можливість недоотримання доходу або навіть виникнення прямих втрат. Визначення ризиків та оцінювання ефективності інвестицій дозволять підвищити ефективність процесу інвестування коштів, скоротити невизначеність, яка супроводжує прийняті інвестиційні рішення та усунути можливі фінансові втрати.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Таблиця 1

Критеріальний аналіз методів оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів

Методи	Витрати	Доходи	Ризики	Врахування фактору вартості грошей у часі	Строк окупності	Порівняння проектів	Точність отриманого результату (в рамках використовуваного методу)
NPV	+	+	-	+	+	-	-
ROI	+	+	-	-	-	+	+
IRR	+	+	-	+	+	+	-
TCO	+	-	-	-	-	+	+
PP	+	+	-	-	+	+	-
PI	+	+	-	+	-	+	-
ARR	+	+	-	-	-	+	+

Джерело: [3]

Список використаних джерел:

1. Інструкція до зводу знань з управління проектами (інструкція РМВОК) Project Management Institute, Inc., 2004. – 388 с.
2. Семенова Т. В. Порівняльна оцінка інвестиційних проектів з урахуванням їх ефективності і рівня ризику / Т. В. Семенова, О. С. Протопопова // Молодий вчений. – 2016. – № 12.1. – С. 962–965.
3. Буров А. Особливості створення та запровадження інтеграційної системи управління i-District у виробничий процес компанії «Шлюмберже» / А. Буров, С. Заграничний, У. Землак // Інформаційні технології. – 2012. – С. 26–30.

УДК 330.322.21

Лепьохін Олександр, к. е. н., доцент
кафедри управління фінансово-економічною безпекою і проектами
Іващенко Ольга, к. т. н., доцент
кафедри управління фінансово-економічною безпекою і проектами
Запорізький національний університет

**ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:
СУТНІСТЬ І РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ**

Ефективне функціонування всіх галузей промисловості країни в значній мірі визначається інтенсивністю інвестиційної діяльності, тому що інвестиції є основою розвитку підприємств, окремих галузей та економіки країни в цілому.

Інвестиції являють собою довгострокові вкладення капіталу у підприємницьку діяльність з метою одержання певного доходу (прибутку). Винятково важливу роль в економіці країни та будь-якого підприємства грають

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

реальні інвестиції, що представляють собою вкладання капіталу в різні сфери та галузі економіки з метою оновлення існуючих і створення нових благ. Реальні інвестиції виступають основою для відновлення та відтворення основних виробничих фондів підприємства, структурної перебудови суспільного виробництва та збалансованого розвитку галузей промисловості країни, прискорення науково-технічного прогресу тощо.

Однак в Україні інвестиційна активність як вітчизняних, так і закордонних інвесторів значною мірою стримується через економічну та політичну ситуація, яка склалася сьогодні в державі, тобто через несприятливий інвестиційний клімат, що є наслідком цілої низки зовнішніх і внутрішніх факторів.

Економісти трактують інвестиційний клімат як сукупність політичних, економічних, соціальних і правових умов, що забезпечують і сприяють інвестиційній діяльності вітчизняних і іноземних інвесторів. Це таке становище, яке з точки зору потенційних інвесторів, що вкладають в економіку країни свої капітали, сприятиме їх ефективному використанню, гарантує збереження та вільну репатріацію прибутків.

До основних факторів, що формують інвестиційний клімат держави належать [1, с. 166]: організаційно-правовий фактор; політичний фактор; економічний фактор; характеристика потенціалу країни; фінансовий фактор; соціально-культурний фактор; міжнародні відносини; розвиток ринкової економіки; загальні умови господарювання.

У свою чергу, активність вкладення коштів в економіку країни залежить і від інвестиційної привабливості конкретних підприємств. Інвестиційна привабливість підприємства є багаторівневою інтегральною характеристикою. Це економічна категорія, що характеризується комплексом фінансово-економічних, соціальних, інформаційних, техніко-організаційних та інших показників, на основі яких можна прийняти об'єктивне рішення про доцільність вкладання коштів у певне підприємство.

Чинниками впливу на інвестиційну привабливість підприємства є [2, с. 899]:

1. Зовнішні:

- галузева приналежність;
- географічне розташування;
- наявність та доступність природних ресурсів;
- екологічна ситуація;
- культура та освіта населення;
- економічна стабільність;
- соціально-політична стабільність;
- нормативно-правова база;
- інформаційне поле;
- пільги для інвесторів;
- розвиненість інфраструктури;
- економічна свобода підприємств;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

- положення на світовому ринку;
- контрольні державні органи у сфері інвестування;
- темпи інфляції;
- можливість експорту;
- рівень доходів населення;
- конкуренція в галузі.

2. Внутрішні:

- виробнича програма;
- маркетингова діяльність;
- управлінський облік і контролінг;
- корпоративне управління;
- кадровий потенціал;
- юридична діяльність;
- виробничі технології;
- стратегія розвитку;
- конкурентоспроможність;
- унікальність об'єкту;
- тривалість інвестиційної програми;
- рейтинг підприємства в галузі;
- платіжна дисципліна;
- стан майна та фінансових ресурсів;
- витрати;
- структура капіталу.

Офіційна статистика в Україні свідчить про підвищення розміру інвестицій в основний капітал починаючи з 2015 року. Динаміка інвестицій в основний капітал у 2011-2017 рр. подано на рис. 1.

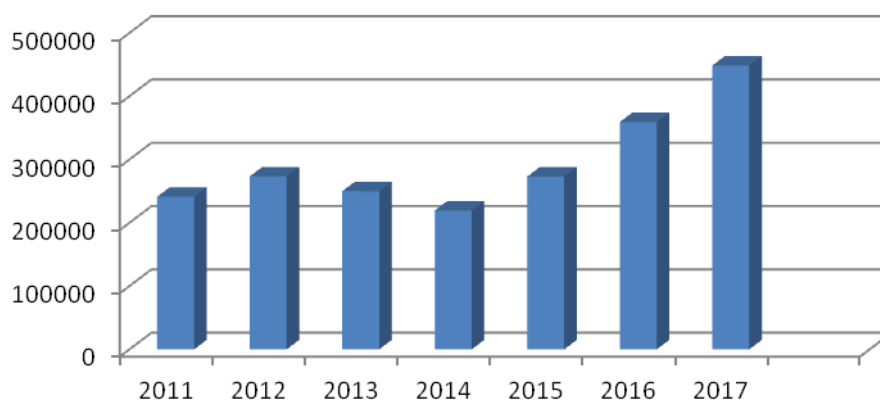


Рис. 1. Динаміка інвестицій в основний капітал у 2011-2017 рр. [3]

Розмір капітальних інвестицій підприємств України у 2017 році склав 448461,50 млн грн, що на 24,84 % більше від обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2016 року.

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, у 2017 році були: промисловість – 33,10 %, будівництво

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

– 12,30 %, сільське, лісове та рибне господарство – 14,00 %, інформація та телекомунікації – 4,10 %, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 7,00 %, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 8,70 %, державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування – 7,40 % [4].

До основних країн-інвесторів належать: Кіпр – 25,60 %; Нідерланди – 16,10 %; Російська Федерація – 11,70 %; Велика Британія – 5,50 %; Німеччина – 4,60 %; Віргінські Острови (Британські) – 4,10 %; і Швейцарія – 3,90 % [4].

Інформація щодо капітальних інвестицій за джерелами фінансування у 2010-2017 рр. подано в табл. 1.

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у 2010-2017 рр., млн грн [3]

Джерело фінансування	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Усього, у т.ч. за рахунок:	180575,5	241286,0	273256,0	249873,4	219419,9	273116,4	359216,1	448461,5
коштів держ. бюджету	10223,3	17376,7	16288,3	6174,9	2738,7	6919,5	9264,1	15295,2
коштів місцевих бюджетів	5730,8	7746,9	8555,7	6796,8	5918,2	14260,0	26817,1	41565,5
власних коштів підприємств та організацій	111371,0	147569,6	171176,6	165786,7	154629,5	184351,3	248769,4	310061,7
кредитів банків та інших позик	22888,1	36651,9	39724,7	34734,7	21739,3	20740,1	27106,0	29588,9
коштів іноземних інвесторів	3723,9	5038,9	4904,3	4271,3	5639,8	8185,4	9831,4	6206,4
коштів населення на будівництво житла	18885,9	17589,2	22575,5	24072,3	22064,2	31985,4	29932,6	32802,5
інших джерел фінансування	7752,5	9312,8	10030,9	8036,7	6690,2	6674,7	7495,5	12941,3

І хоча розмір інвестицій зростає в динаміці, починаючи з 2015 р., головним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у 2017 р. освоєно 69,14 % капіталовкладень, що свідчить про недостатню інвестиційну привабливість українських підприємств для зовнішнього інвестування.

До внутрішніх чинників, що стримують інвестування в Україні, іноземні експерти відносять [5, с. 433]: відсутність податкової реформи, надмірний тиск податкових органів, високий рівень бюрократизації і корумпованість державного апарату та відсутність реформ у цьому напрямі, недостатній розвиток фінансових ринків, слабе валютне регулювання, складність реєстраційних, ліцензійних і митних процедур, відсутність судової і земельної реформ.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Тому на рівні країни необхідно приймати радикальні заходи щодо оздоровлення інвестиційного клімату й, тим самим, підвищення інвестиційної привабливості об'єктів інвестування.

Резерви підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств криються в проблемі формування достатньої конкурентоспроможності підприємств на інвестиційному ринку й укрупнено можна розподілити на:

- фінансово-економічні;
- соціальні;
- інформаційні.

Важливою групою є група фінансово-економічних факторів і резервів підвищення інвестиційної привабливості підприємств, складовими якої є:

- структурна перебудова виробництва;
- підвищення ефективності використання основних фондів на підприємстві;
- забезпечення високої якості продукції і послуг, що відповідають міжнародним стандартам;
- підвищення ефективності використання оборотних коштів, зокрема, ефективності управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- удосконалення управління прибутком підприємства;
- зростання ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження екологічно безпечних технологій;
- налагодження внутрішнього аудиту.

Окрім того, підвищення інвестиційної привабливості як підприємства (галузей), так і країни в цілому, потребує дотримання відповідних принципів економічного регулювання інвестиційної діяльності, таких як:

- суворе дотримання визначених пріоритетів у розвитку економіки;
- наявність розгорнутих планів розвитку інвестиційної діяльності та механізму публічного контролю за їх виконанням;
- зменшення податкового тиску як на власних, так і на іноземних інвесторів;
- наявність достовірної, неупередженої і всебічної інформації про пріоритети у розвитку національної економіки.

Таким чином, інвестиційна привабливість відіграє важливу роль в активізації інвестиційних процесів. В умовах обмеженості ресурсів і гострої конкурентної боротьби між підприємствами, на перший план виходить питання про створення у інвесторів представлення про підприємство (галузь, країну), як привабливого об'єкту інвестування.

Список використаних джерел:

1. Тетяк Н.М. Фактори формування інвестиційного клімату в Україні. *Актуальні проблеми інвестиційної діяльності та страхування. Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 165-170.
2. Семенчук Л.І., Мороз С.О. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 898-901.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

3. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz.htm (дата звернення : 01.04.2019).

4. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні за 2017 рік. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL : <http://www.me.gov.ua/documents/list?lang=uk-ua&tag=> (дата звернення : 01.04.2019).

5. Сімків Л. Є. Стан інвестиційної активності в регіонах України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 430-435.

УДК 05:44:05.218

Науменко Наталія, к. е. н., доцент
кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

КИТАЙСЬКІ ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ В БОРОТБІ ЗІ СВІТОВОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ РЕЦЕСІЄЮ

Технологічні проекти країн Південно-Східної Азії ще донедавна вважались футуристично-фантастичними. Проте, на рубежі 2007-2008 рр., після початку світової фінансової кризи, коли попит на китайські товари різко впав, накопичені фінансові резерви і технологічні можливості уряд Піднебесної вирішив вкладати в розвиток власної інфраструктури: будувати залізниці, аеропорти, шосе, цілі міста тощо. Найпотужнішим проектом стало будівництво сітки високошвидкісних залізниць. Китайський залізничний феномен немає аналогів у світовій економіці як за кількістю витрачених коштів, так і за обсягом проведених проектних робіт. Нині поїздка між великими містами Китаю не триває більше 12 годин, а середня складає близько 9 годин. Китайці першими у світі впровадили безбаластні шляхові технології, армірування ґрунтових насипів з використанням геотканин і геосіток, створили унікальні уніфіковані вокзальні комплекси з посиленою системою безпеки руху, отримали досвід будівництва високошвидкісних залізниць в суворих кліматичних умовах, який відсутній як в Росії так і у Канаді [1]. Серед перспективних проектів слід виділити пекінський хаб Дасін з найбільшим в світі летовищем, найвищий у світі хмарочос в місті Ухань, не рахуючи безлічі не затребуваної нерухомості по всьому Китаю, ціни на яку постійно зростають.

Китайці активно удосконалюють транспортну мережу в сучасних мегаполісах, розміри окремих з них (Пекін, Тяньцзінь) можна порівняти з територіями окремих провінцій (Хубей) в середині самої країни. Другий мегаполіс об'єднує Шанхай і Нанкін, третій міста в дельті річки Чжуцзян між Гуанчжоу і Шеньчженем, пізніше до них планує приєднатися Гонконг. Потенційне населення такого міста 120 мільйонів чоловік [2].

На передодні Пекінської зимової олімпіади 2022 року, що пройде у місті Чжанцзякоу, було прийнято рішення побудувати приміську високошвидкісну залізницю, яка вже з'єднала гірськолижні траси, де пройдуть змагання з

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Пекином та його містом супутником Тяньцзінем, відстань до яких налічує близько 240 км. Відстань між залізничними вокзалами міст завдяки пересуванню швидкісною залізницею скоротилася до 30 хвилин [3].

Уряд Піднебесної був змушений проводити реформування, почавши масштабні проекти з метою ухилу від економічною рецесії і в боротьбі із сповзанням в «пастку середніх доходів» - коли по мірі росту доходів населення праця перестає бути дешевою і виробництво стає не конкурентоздатним порівняно як з розвинутими країнами, так і з тими, що розвиваються. Так, Китай зробив ставку в економіці на інновації та розвиток сфери послуг.

Сучасні успіхи китайської економіки прийнято пов'язувати з ІТ-технологіями і online-трейдингом. В першу чергу - це інтернет-майданчики Джек Ма такі, як Alibaba (1999 р.), Taobao, T-Mall (2008 р.) та Aliexpress (2010 р.), де представлено увесь спектр постачальників товарів із Китаю. У 2017 році інтернет-майданчик Aliexpress не лише став самим популярним місцем покупок на пострадянському просторі, але і в самому Китаї створив 36 млн. робочих місць. Aliexpress відкрив нову еру в мікрологістиці, коли донедавна мільйони безробітних нині почали розвозити товари по всьому Китаю (в 2018 році у Китаї загальний обсяг перевезень становив 50 млрд. посилок) [4].

Бум інтернет-торгівлі вивів Китай на перші позиції у розвитку 5G зв'язку, робототехніки, аналізу великих масивів даних (big data) та штучного інтелекту. Так, в китайських автобусах платіжні термінали стягують плату за проїзд з банківських карток, прив'язаних до смартфон-додатків. У місті Веньчжоу існує ціла торговельна вулиця, де за покупку можна розплатитися за допомогою технології розпізнавання обличчя.

Створення «фабрик даних» це майбутнє штучного інтелекту. Вже нині сфотографувавши будь-яку річ і завантаживши фотографію через мобільний додаток, Taobao розпізнавши її пропонує потенційному покупцю декілька варіантів товару, що уподобався. Інтернет-магазин Alihealth (донька Alibaba), обробляє дані щодо вашої хвороби, спираючись на бази даних декількох мільйонів історій лікування і продає вам через інтернет необхідні ліки. Компанія iCarbon X, яка з'явилася лише у 2015 році своєю метою бачить об'єднання даних про гени і здоров'я людини з із секвенируванням і технологіями штучного інтелекту. Керуючись базою даних цифрових копій організму реальних людей компанія підбирає лікування для клієнтів і дає персоналізовані рекомендації щодо ведення здорового способу життя, дієти, режиму роботи і відпочинку. Персональні дані щодо своїх клієнтів компанія отримує через загальновідомий китайський меседжер WeChat, яким користується близько 1 млрд. китайців.

Ще донедавна, головним меседжером в країні був QQ з логотипом пінгвіна, але з появою Вейсіня, який за кордоном відомий, як WeChat (розробник компанія Tencent) життя мільярда китайців змінилося. Так, як в країні забороненні Facebook, Instagram, WhatsApp, Viber та Telegram, китайці для свого спілкування обрали WeChat, в який вмонтовані міні-програми, які

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

дозволяють розплачуватися за покупки в інтернеті, розплачуватися за авіаквитки, викликати таксі, користуватись послугами секс-шопів, купувати їжу за місцем проживання, орендувати велосипед тощо. Активована функція мобільного платежу дозволяє китайцям через акаунт в месенджері розплачуватися з власного банківського рахунку [5]. Інформація про акаунт закладена в QR-код, зчитування якого смартфоном приводить до миттєвого розпізнавання оплати будь-якого рахунку. Бездомні на вулицях китайських міст отримують милостиню за допомогою QR-коду.

Китай найпізніше вступив на шлях інформатизації, але перескочив в декілька сходинок в еволюції платіжних транзакцій. В Китаї на відміну від США ніколи не було чеків і чекових книжок, не прижилися в Піднебесній і банківські картки, не всі магазини мають картрідери. Раніше в магазинах приймали готівку, а нині переважно мобільні безготівкові платежі.

Під операційну систему Android, яка прив'язана в Китаї до телефонів на платформі Mediatek, що встановлюється ще заводі, був розроблений сервіс мобільних платежів Alipay, який завоював більшу частину ринку. Його головним конкурентом в Китаї є соціалка WeChat. Отже, бум мобільних платежів припав на період тотальної смартфонізації в країні, а в основу успіху покладено два інтернет-майданчики з конкуруючими мобільними додатками Alipay та WeChat Pay.

Починаючи з 2000-х років китайські мобільні платежі вирости в окрему індустрію, річний оборот якої склав 16 трлн. дол. в рік. У 2018 році у Китаї через систему мобільних телефонів було проведено грошових операцій на суму 9 трлн. дол., в той час, як у США на - 112 млрд. дол. База активних користувачів WeChat Pay перевищує 900 млн. чоловік, Alipay – 700 млн. чоловік і це лише китайці. Для порівняння база Apple Pay 127 млн. чоловік розпорошених по всьому світу.

Найпопулярнішими online-сервісами в Китаї є Ofo та Mobike з прокату велосипедів, Luckin Coffe – з замовлення напоїв, Didi – з замовлення таксі і купівлі білетів на міжміський транспорт, Meitun Waimai – універсальний додаток з замовлення їжі і продуктів, Xema Xsiangshen – додаток інноваційних супермаркетів Alibaba, який на основі ваших попередніх замовлень передбачає ваші майбутні побажання. Покупки доставляються безкоштовно протягом 1 години в радіусі 3 км [6].

В Україні, для того, щоб здійснити покупки, комунальні платежі чи отримати будь-які послуги, потрібно перескакувати з одного додатку на інший і це вже нині дратує споживачів ІТ-послуг.

В Китаї великого значення надають системі «соціального кредиту», тобто системі балів, яку пересічний китаєць виставляє тій чи іншій компанії чи продавцю товарів і послуг. Провідні соціальні гілки зразу після Alibaba почали розробляти власні рейтингові системи. Керівництво Китаю прихильно ставиться до таких сервісів, адже поряд з системою оцінювання діє політична

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

цензура, коли можна відслідкувати в режимі реального часу всіх незгідних з існуючою політикою уряду.

Список використаних джерел:

1. Дорогой длиною. Как в Китае построили высокоскоростное чудо света. URL: <https://lenta.ru/articles/2016/03/02/railways/>
2. Китай создает самый большой мегаполис в мире. URL: <https://futurenow.ru/kitay-sozdayot-samyu-bolshoy-megapolis-v-mire>
3. Зимняя Олимпиада-2022: амбициозный Китай, недоверчивый мир. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/ukraine_in_russian/2015/08/150802_ru_s_winter_olympics_china
4. Купить подешевле: Топ-20 китайских интернет-рынков. URL: <https://fialan.ua/news/fialan-news/kupit-podeshevle-top-20-kitajskix-internet-rynkov/#>
5. Самый популярный мессенджер в Китае. URL: <https://vpn-kitay.com/messengers>
6. Китайский интернет и софт: о наблевшем. URL: <https://habr.com/ru/post/370659/>

УДК 005.8:[378.091.33:005.332.4]:004.4

Павліха Наталія, д. е. н., професор,
проректор з наукової роботи та інновацій

Тоцька Олеся, к. е. н., доцент
кафедри менеджменту

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ ПРОВЕДЕННЯ
ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ
РОБІТ З «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ»
ЗАСОБАМИ MICROSOFT OFFICE PROJECT**

Згідно наказу Міністерства освіти і науки (МОН) України [1], Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки визначено базовим закладом вищої освіти (ЗВО) для проведення конкурсу студентських наукових робіт з «Управління проектами і програмами» в 2018/2019 навчальному році. Для цього потрібно виконати десятки пов'язаних між собою завдань, обмежених часовими рамками та наявними ресурсами, що, на нашу думку, можна розглядати як освітній проект. Планування такого проекту доцільно здійснювати за допомогою різних засобів автоматизації, зокрема програми Microsoft Office Project.

Основними інформаційними джерелами для проведення такого конкурсу є два накази МОН України:

- 1) Про проведення Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2018/2019 навчальному році (від 18 верес. 2018 р. № 1010) [1];
- 2) Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей (від 18 квіт. 2017 р. № 605) [2].

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

На початку планування проекту в програмі Microsoft Office Project потрібно створити діаграму Ганта, в якій сформувавши перелік задач проекту. У нашому випадку, наявні такі етапи:

а) підготовчий (з 0 до 19 задач), на якому в базовому ЗВО формується інформаційний лист про проведення конкурсу та розсилається в інші ЗВО України (електронною поштою й через ПАТ «Укрпошта»);

б) I тур конкурсу (з 20 до 24 задач), який відбувається в ЗВО України (за згодою) та полягає у відборі не більше трьох студентських наукових робіт для направлення їх у базовий ЗВО;

в) II тур конкурсу (з 25 до 68 задач), який проходить у базовому ЗВО. Тут на першому етапі отримані наукові роботи студентів рецензуються двома рецензентами, а на другому – проводиться підсумкова науково-практична конференція, де й визначаються переможці конкурсу. Слід зазначити, що їхня кількість не повинна перевищувати 25 % від загальної кількості авторів наукових робіт, з них дипломи I ступеня можуть отримати до 20 %, II ступеня – до 30 %, III ступеня – до 50 % [2].

У формі «Аркуш ресурсів» програми Microsoft Office Project вноситься інформація про ресурси, необхідні для здійснення проекту. У нашому випадку наявні такі ресурси:

1) трудові:

- голова оргкомітету (одна особа);
- заступник голови оргкомітету (одна особа);
- секретар оргкомітету (одна особа);
- члени оргкомітету (сім осіб);
- відділ зв'язків із громадськістю (один);
- загальний відділ (один);
- члени галузевої конкурсної комісії (27 осіб);
- члени мандатної комісії (три особи);
- члени апеляційної комісії (три особи);

2) матеріальні:

- дипломи;
- грамоти;

3) витрати:

- канцелярські товари.

Після формування переліку задач проекту та внесення даних про ресурси, потрібно призначити ресурси задачам. Це також відбувається у формі «Діаграма Ганта».

Часові межі проекту становлять з 1 жовтня 2018 р. до 30 квітня 2019 р. Неробочими днями в проекті є суботи, неділі, а також святкові дні, які припадають на цей період. Слід зазначити, що деякі обмеження по часу прописані в наказі [1]:

- а) перший тур у ЗВО (за згодою) – жовтень 2018 р. – січень 2019 р.;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

б) направлення відібраних наукових робіт студентів у відповідні базові ЗВО для участі в другому турі конкурсу – до 10 лютого 2019 р.;

в) другий тур у базових ЗВО – лютий – квітень 2019 р.;

г) подання звітів галузевих конкурсних комісій про проведення конкурсу до державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» – в 10-ти денний строк після його завершення.

Бюджет проекту складає 1000 грн (покриття витрат на закупівлю бланків дипломів для переможців і подяк для членів організаційного комітету, галузевої конкурсної, апеляційної комісій, наукових керівників студентських робіт, нагороджених дипломами I–III ступенів, а також канцелярських товарів). Його можна сформулювати за рахунок платежів за публікацію тез учасників конференції.

Список використаних джерел:

1. Про проведення Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2018/2019 навчальному році: Наказ МОН України від 18 верес. 2018 р. № 1010. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-provedennya-vseukrayinskogo-konkursu-studentskih-naukovih-robit-z-galuzej-znan-i-specialnostej-u-20182019-navchalnomu-roci> (дата звернення: 29.04.2019).

2. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей: Наказ МОН України від 18 квіт. 2017 р. № 605. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0620-17> (дата звернення: 29.04.2019).

УДК 339.92:332.1

Сидорук Марта, к. е. н.,
начальник відділу міжнародних зв'язків
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА
ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРОЄКТІВ ТКС**

Сучасні підходи до методики управління проектами транскордонного співробітництва мають на меті вдосконалити організацію проектної діяльності в процесі розробки та імплементації проектів транскордонного співробітництва.

На нашу думку, життєвий цикл управління проектами транскордонного співробітництва повинен складатися з відносно більшої кількості фаз, тобто, не з 5 чи 6 фаз (як у випадку методик PMI, PRINCE2, PSM), а зважаючи з 8 фаз, зокрема, таких як: програмування, визначення, планування, формулювання, оцінка, фінансування, впровадження та евалюація (рис. 1) [1].

Оскільки, проект транскордонного співробітництва повинен розпочинатись не лише з визначення проблеми (як у випадку методик PMI чи PSM), а з пошуку партнера, оскільки є велика ймовірність того, що добре розроблений проект, так і залишиться лише на папері, зважаючи на

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

невиконання формальних умов реалізації проектів в рамках програм транскордонного співробітництва – наявності партнера по іншу сторону кордону. Даний аспект зумовлює виділення фази *визначення*. Також, не менш важливим є виокремлення фаз *ідентифікації* та *формулювання* у дві самостійні фази в складі життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва.

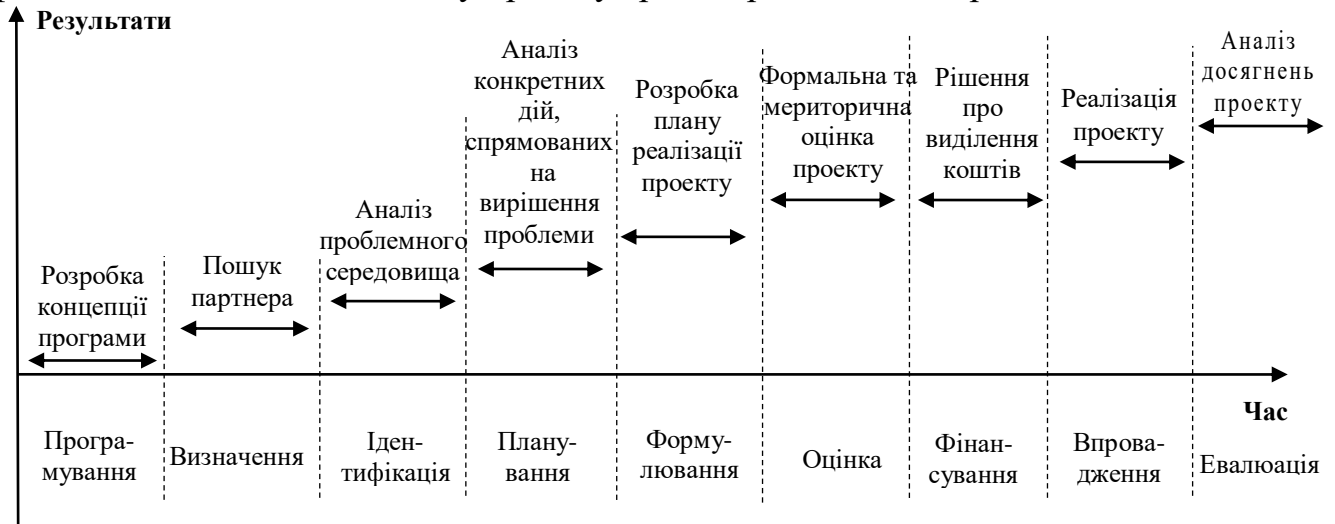


Рис. 1. Життєвий цикл проекту транскордонного співробітництва

*Складено автором.

Життєвий цикл проекту транскордонного співробітництва повинен розпочинатись з фази *програмування*, як скеровує методика РСМ. Проте, наступним кроком варто передбачити фазу *визначення* проекту транскордонного співробітництва, тобто, здійснити розвиток ідеї проекту та власний підбір партнера, який є важливим елементом з точки зору реалізації всього проекту.

Зокрема, на фазі *визначення* життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва під час ведення партнерського діалогу важливо, щоб сторони здійснили наступні заходи.

1. Аналіз контексту транскордонного проекту.
2. Чітке розуміння мети проекту.
3. Визначення доданої вартості проекту.
4. Визначення механізмів та формату співпраці між партнерами, що в свою

чергу охоплює:

- підбір робочої групи проекту.
- спосіб управління партнерством,
- аналіз зацікавлених сторін.

Даний етап управління проектом завдяки партнерській формулі повинен привести до так званої «доданої вартості» проекту – встановлення партнерських відносин між представниками інституцій, які беруть участь в ньому. Отже, на даному етапі в проекті транскордонного співробітництва необхідно обрати партнерів проекту та визначити, хто серед партнерів буде відігравати роль головного партнера. Оскільки саме головний партнер подає

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

аплікаційну заявку та підписує грантову умову, а також відповідає в правовому та фінансовому плані за реалізацію проекту. До основної функції головного партнера, крім вищезазначеного, відноситься підписання партнерської умови про реалізацію проекту з іншими партнерами, що також містить положення стосовно узгодження та координації дій, розподілу повноважень, управління фінансовими ресурсами призначених для реалізації проекту тощо.

Надалі ми пропонуємо виокремити фазу *ідентифікація*, що синонімічно з методикою РСМ. Оскільки більшість проектів розпочинається з проблеми та зважаючи на той факт, що проект транскордонного співробітництва у підсумку повинен допровадити до досягнення цілей в транскордонному ефекті, необхідно провести аналіз проблемного середовища та співставити всі потреби, розв'язання яких буде мати позитивні результати по обидві сторони кордону.

Слід чітко вирізняти загальні та спільні потреби транскордонного регіону. Зокрема, загальні потреби, що знаходяться по обидві сторони кордону, існують самостійно та вирішення проблеми їх задоволення по один бік кордону не принесе користі іншій стороні. На відміну від загальних потреб, вирішення спільних потреб дозволить отримати позитивні результати по обидва боки кордону, що, у свою чергу, сприятиме досягненню *транскордонного ефекту*, що виражається через результат транскордонних заходів, є вимірювальною величиною та проявляється через сам факт інституційної співпраці.

Отже, на даній фазі необхідно ідентифікувати ключову проблему, яку буде вирішувати проект. Також, слід пам'ятати, що не можливо вирішити всі визначені проблеми в рамках одного проекту. Обрати необхідно лише той аспект для вирішення, який буде відповідати цілям програми ТКС та цілям розвитку сторін проекту. Не менш важливим при даному виборі є врахування досвіду та потенціалу організації чи установи заявника.

Вважаємо, що проект транскордонного співробітництва повинен продемонструвати відповідність більш ширшим політикам і має узгоджуватись з іншими ініціативами, тобто відповідати досягненню *синергетичного ефекту*: взаємодоповнюваність з політикою регіону і національної політикою, іншими ініціативами, програмами та політиками ЄС. Також задля обґрунтування необхідності реалізації проекту транскордонного співробітництва слід брати до уваги пріоритети, окреслені в стратегічних документах на різних рівнях ієрархічного управління.

З точки зору реалізації проекту ТКС, вважаємо, що доцільним є виокремлення фази *планування* в окремий етап, розділяючи та неперекладаючи, таким чином, дві послідовні фази згідно методики РСМ – ідентифікацію та формування. Саме тому, фаза *планування*, на нашу думку, є однією з найважчих і найважливіших, оскільки являє собою основу реалізації проекту та впливає на гармонійне функціонування проектної команди. На фазі *планування* необхідно переконатися, що ідеї проекту базуються на реальних потребах бенефіціарів та відповідають положенням програмних документів. На цьому етапі слід проаналізувати ситуацію на національному та галузевому рівні

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

так, щоб мати змогу окреслити проблеми та перешкоди, які можуть мати місце під час реалізації проекту та можливості їх вирішення. На даному етапі необхідно продумати конкретні дії, спрямовані на вирішення причин проблеми, яка вирішується в рамках проекту ТКС.

Після усвідомлення того, що буде досягнуто в рамках проекту ТКС, наступним кроком є реалізація фази *формулювання*. При цьому важливо розробити детальний план впровадження проекту, використовуючи загальноприйнятні методології. Зокрема, слід пам'ятати, що правильно розроблена логіко-структурна схема проекту повинна:

- окреслювати головну мету проекту (основну мету та цілі);
- визначати ключові результати проекту;
- згрупувати заходи, необхідні для досягнення результатів;
- використовувати об'єктивні вимірювальні показники;
- передбачати способи верифікації досягнень результатів проекту;
- оцінювати можливі зовнішні ризики впровадження проекту.

Після закінчення роботи над логіко-структурною схемою необхідно розробити детальний графік реалізації проекту ТКС, який охоплюватиме заходи, які будуть реалізовані в рамках проекту, дозволить відслідкувати їх логічну послідовність та взаємозв'язок, а також дасть можливість чітко визначити відповідальність кожного партнера за проведення відповідного заходу. Використовуючи діаграму Ганта, слід передбачити достатню кількість часу на реалізацію того чи іншого заходу, не перенасичувати обов'язками одного з партнерів, та обов'язково визначити тзв. контрольні точки етапів упровадження проекту. На основі графіку реалізації проекту ТКС, розробляється його бюджет, який, як правило, охоплює безпосередні кошти, пов'язані з реалізацією заходів (оплата праці проектної групи, що буде займатись реалізацією проекту, кошти пов'язані із реалізацією запланованих заходів) та загальні кошти (офісні матеріали, оплата телекомунікаційних та поштових послуг і т.д.). Бюджети бувають двох типів: відповідно до завдань та відповідно до категорій розподілу коштів.

Загальновідомі методики управління проектами до фази формулювання також відносять етап оцінки та фінансування проекту. Проте, на нашу думку, в життєвому циклі проекту транскордонного співробітництва варто виокремлювати ці два етапи в окремі фази, оскільки фони охоплюють опосередковані процеси управління, до яких не залучаються зацікавлені сторони проекту, які до того, займалися його розробкою. Адже, проведення оцінки та рішення про дофінансування проекту приймає лише контактуюча сторона, без участі бенефіціантів та партнерів проекту.

У фазі *оцінки* проект ТКС проходить два етапи оцінювання: формальний та мериторичний. Формальна оцінка проекту означає виконання апікаційної заявки всіх вимог конкурсного відбору заявок програми ТКС. Мериторична пов'язана з якісною оцінкою змістового наповнення заявки.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

На фазі *фінансування* проектні пропозиції розглядаються компетентним контрактним органом, який приймає рішення про виділення коштів для проекту. Відповідно до умов грантового договору відбувається розподіл коштів між головним партнером та іншими партнерами. У фазі *фінансування* після прийняття рішення про до фінансування проекту відбувається його формальне погодження з урядом країни-бенефіціара. З моменту, отримання інформації про те, що проект ТКС отримав дофінансування, перед тим, як проект перейде у фазу *впровадження*, його необхідно зареєструвати, оскільки це матиме вплив на фінансову сторону його імплементації.

Таким чином, виокремлення додаткових фаз визначення, ідентифікації та формулювання у самостійні фази проекту транскордонного співробітництва в структурі його життєвого циклу дозволить досягти транскордонного та синергетичного ефектів імплементації транскордонних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Сидорук М. В. Організація розробки проектів транскордонного співробітництва. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13–14 жовт. 2011 р.). Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 268–270.

УДК 334:658

Сищук Андрій – к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНІСТЬ

Відповідь на виклики, що постали перед Україною у її внутрішньому середовищі, зовнішньому економічному та політичному оточенні, передбачає використання на усіх рівнях державного управління сучасного проектного підходу при формулюванні стратегії та тактики вирішенні завдань розбудови національної економіки, європейської та євроатлантичної інтеграції. Важливою обставиною, що актуалізує застосування теорії та практики управління проектами у сучасній Україні, є історія виникнення і перетворення управління проектами (проектного менеджменту) у самостійну галузь наукової та практичної діяльності. Адже управління проектами було тісно пов'язане із потребами розвитку армії, військово-повітряних сил та військово-морського флоту, військово-промислового комплексу певної країни загалом, що для української держави нині має першочергове значення.

Проект – це комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Проектне управління дозволяє розв'язувати питання, пов'язані із плануванням та координацією реалізації проекту; залученням коштів із зовнішніх джерел фінансування; оптимізацією використання власних коштів для реалізації проекту; створенням команди працівників для реалізації проекту; перетворенням технології управління проектами на конкурентну перевагу як системи державного управління в цілому, так і окремої організації [1].

Зародження управління проектами як самостійної наукової та навчальної дисципліни припадає на 30-і роки ХХ століття і пов'язане з розробкою спеціальних методів координації інжинірингу великих проектів у США: авіаційних в US Air Corporation та нафтогазових у фірмі Exxon. В 1937 році у США була здійснена перша розробка із матричної організації для керівництва та здійснення складних проектів. Вона започаткувала сучасну концепцію, технології та інструменти управління проектами, які сформувалися у США у 50-х роках ХХ ст. Її практичне застосування вперше відбулося у 1953-54 рр. в Офісі спільних проектів повітряних сил США та в Офісі спеціальних проектів з озброєння, а у 1955 р. – в Офісі спеціальних проектів морського флоту США. Із 60-х років техніки управління проектами почали систематично використовуватися та поширюватися в інших країнах Заходу [2].

У Сполучених Штатах до 1950-их проектами управляли ad hoc, використовуючи діаграми Ганта, неформальні техніки та інструменти. В той час, було розроблено дві математичні моделі проектного управління: метод критичного шляху (Critical Path Method - CPM) був розроблений, як спільний проект між корпораціями Дюпон та Ремінгтон Ренд для управління та підтримки проектів; програма оцінки та контролю (Program Evaluation and Review Technique – PERT) була розроблена Буз-Ален та Гамільтон разом з корпорацією Локхід як частина програми військово-морського флоту Сполучених Штатів [3].

В основу інструментарію управління військовими проектами було покладено мережеве планування, основними перевагами якого є формалізація алгоритму розрахунку, що враховує технологію реалізації проекту, і можливість виявити перелік робіт, що визначають тривалість проекту. Мережеве планування вперше довело свою ефективність при реалізації проекту створення ракетної системи «Поларіс» (UGM-27 «Polaris»), що об'єднав 3800 підрядників, складався із 60000 операцій і був завершений на 2 роки раніше запланованого терміну.

У 1959 р. комітетом Андерсона (National Aeronautics and Space Administration - NASA) був сформульований системний підхід до управління проектом за стадіями його життєвого циклу, в якому особлива увага надавалася передпроектному аналізу. У практиці управління проектами був використаний метод критичного шляху (Critical Path Method – CPM) і метод аналізу й оцінки програм (Program Evaluation and Review Technique – PERT).

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

У 80-х роках Петер Левене зводить проблеми управління проектами та забезпечення проектів ресурсами до єдиного цілого. В практику входять методи управління змінами та управління якістю проектів, що дозволило краще управляти інноваційними проектами. Загалом, початок 80-х років ХХ ст. збагатив інструментарій проектного менеджменту методологіями стандартного, структурного й ресурсного планування, а також дієвою програмною продукцією електронно-обчислювальної техніки. Ефективність методології управління проектами сприяла утворенню національних, а згодом і міжнародних об'єднань та організацій з проектного менеджменту. Так, у Північній Америці був створений Інститут управління проектами (PMI), в Азії - Японська асоціація розвитку інжинірингу (ENAA), заснована Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA).

Період 90-х років ХХ ст. відзначений подальшою систематизацією досвіду й теоретичним узагальненням наявних знань. Усвідомлюються можливості застосування управління проектами в нетрадиційних сферах (соціальні, економічні, міжнародні проекти), вивчаються можливості використання проектного управління при проведенні глибоких структурних реформ, починає застосовуватись імітаційне моделювання. У першій половині 90-х з допомогою мережі Інтернет стало можливим здійснення управління транснаціональними проектами в режимі on-line, що сприяло появі розподілених проектів.

Сфера застосування знань проектного менеджменту нині перебуває у швидкоплинному середовищі, що вимагає кожні два-три роки переглядати існуючий досвід та методи управління проектами. Це необхідно враховувати й представникам управлінської сфери України в усіх напрямках їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Project management. – https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management.
2. Управління проектами. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/66/4896.html>).
3. Управління проектами. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%...>).

УДК 658:504.3

Скороход Ірина, к. е. н. доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ

Екологічний менеджмент в рамках проектів сьогодні відіграє все більш важливу роль. Протягом останніх років актуальності набуває захист навколишнього середовища. Важливість екологічного менеджменту зросла за останні два десятиліття не лише з точки зору світового екологічного ринку, але

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

і в якості рушійної сили прогресу у всій області проектів. Зростання новаторського екологічного менеджменту також є ключовим фактором в реалізації мети розробки нового стійкого управління проектами.

Одним із шляхів вирішення великої кількості питань природоохоронної діяльності є проекти і управління ними. Збільшення кількості реалізованих екологічних проектів в Україні значно знизить антропогенне навантаження на довкілля та підвищить рівень конкурентоспроможності країни загалом. Тому головним завданням є дослідження сфери управління проектами та ролі екологічного менеджменту в них.

У сучасній практиці екологічний менеджмент тісно пов'язаний зі сферою управління проектами. Наприклад, при реалізації екологічних проектів відбувається скорочення обсягів утворення відходів та зменшення використання матеріалів і технологій, які можуть мати шкідливі наслідки для навколишнього середовища. Серед вигід для власників фірм можна назвати, наприклад, економію витрат за рахунок зменшення штрафів, пов'язаних з порушенням природоохоронного законодавства.

Екологічний менеджмент повинен стати мистецтвом прийняття ефективних управлінських рішень з метою поліпшення природоохоронної діяльності підприємства, запобігання погрози для довкілля на шляху вирішення його стратегічних завдань.

Враховуючи значення екологічного менеджменту назріла проблема реорганізації структури екологічного управління на підприємствах України із створенням на них окремих служб екологічного менеджменту. На цей час типова екологічна служба в залежності від потужності та особливостей підприємства складається з одного спеціаліста, або спеціалізованого підрозділу [1].

Незважаючи на те, що економічне зростання та охорона навколишнього середовища є не обов'язково пов'язаними поняттями, проте необхідність впровадження екологічного менеджменту набирає актуальності. Є певний рівень застосування екологічного менеджменту в проектах, особливо в будівництві. Проте існують перешкоди, як внутрішні, так і зовнішні, серед яких, наприклад, збільшення витрат на управління, відсутність кваліфікованого персоналу, витрати часу на поліпшення екологічних показників, тощо.

Постійно зростаюча кількість відходів навантажує навколишнє середовище, забруднюючи довкілля і знищуючи екосистему. Оскільки промисловість є найбільшим забрудником навколишнього середовища, то реалізація відповідних проектів в цій сфері потребує впровадження екологічного менеджменту. Однак, в цілому, керівники проектів не вважають, що реалізація екологічного менеджменту заощадить кошти. Практика промислових проектів менеджерів показує, що вартість впровадження екологічного менеджменту є набагато більшою, ніж бажана економія коштів [2].

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

На нашу думку, низький рівень свідомості щодо екологічних наслідків неналежного управління навколишнім середовищем робить його складним для реалізації екологічного менеджменту в проектах, особливо в промисловості. Застосування методів для реалізації екологічного менеджменту, програм переробки та утилізації на практиці, співпраці між державним та приватним секторами потрібне для того, щоб досягнути успіху в управлінні навколишнім середовищем. Всі ці фактори вказують на необхідність вивчення відповідного зарубіжного досвіду.

Практика показує, що серед проблем, з якими стикаються фірми в процесі реалізації екологічного менеджменту є відсутність екологічної свідомості серед співробітників, постачальників і клієнтів. Якщо екологічна свідомість у суспільстві зростає, то очікують, що навантаження на навколишнє середовище зменшиться. Підтримка та стимулювання урядом питань щодо навколишнього середовища може допомогти фірмам мінімізувати витрати. Окрім того, фінансові обмеження, збільшення транспортних витрат, неправильне розташування звалищ, недостатня кількість кваліфікованих кадрів, а також низький рівень свідомості щодо впливу на здоров'я та довкілля може уповільнити реалізацію екологічного менеджменту в проектах.

Отже, у конкурентному середовищі фірми, які хочуть отримати набагато більше вигоди, реалізуючи свої проекти, повинні прикладати набагато більше зусиль належному управлінню навколишнім середовищем. Важливим є впровадження екологічного менеджменту в реалізації проектів. На даний час актуальності набуває система управління навколишнім середовищем, яка є інструментом впливу на управління діяльністю щодо охорони довкілля.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Д. О. Екологічний менеджмент на підприємствах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/.../12598/.../24.doc>
2. Ying He. Environmental Management within Projects // International Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 1 January 2010. P. 205-210.

УДК 004:005.8

**Тіторенко Вадим, студент
Мельниченко Дмитро, студент
Черкаський державний технологічний університет**

**ЗАСТОСУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-
ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ KANBAN**

Основним ресурсом ІТ проекту є проектна команда. Гнучкі методології управління проектною командою, до яких відноситься Kanban, довели свою ефективність в сучасних умовах. Проте етапи їх впровадження та застосування є досить складними. Для проектного менеджменту результативність проекту

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

залежить від людського фактору, що виражається якістю взаємовідносин проектної команди. Дані характеристики напряду пов'язані із сферою емоційного інтелекту, застосування навичок якого позитивно вплине на ефективність роботи проектної команди в умовах методу Kanban.

У сучасних умовах найбільше приділяється увага ефективності та швидкості виконання робіт. Для цих цілей у сфері проектного менеджменту, одним із найважливіших інструментів є методології управління проектами. Це питання є дуже важливим, тому по ньому було проведено значну кількість досліджень. Іншою важливою галуззю нашого часу є емоційний інтелект, розуміння принципів якого допомагає отримати навички для ефективного спілкування. Так як управління проектами значною мірою включає у собі налаштування взаємодії між членами проектної команди. А отже для збільшення продуктивності потрібно щоб їхні спілкування та співпраця були ефективними. Тобто комплексне застосування проектного менеджменту та навичок із сфери емоційного інтелекту повинно спричинити позитивний вплив на проект.

Аналіз джерел дав наступні результати.

Робота [1] надає відомості про управління проектами: завдання проектного менеджера, управління проектною командою, управління ризиками.

Робота [2] автора Ендрю С. описує переваги, недоліки і специфіку впровадження гнучких методологій управління проектами

Робота [4] Генріка К. описує підхід поєднання гнучких методологій управління проектами а саме методів SCRUM та Kanban. Також описано типові критичні ситуації, які можуть виникнути у впровадження гібридних методів.

Робота [6] Деніела Гоулмана містить рекомендації по тому, як навчитись використовувати навички зі сфери емоційного інтелекту у бізнесі. В іншій своїй роботі [8] автор описує важливість коефіцієнта емоційного інтелекту та показує, що даний показник важливіший за коефіцієнт інтелекту.

Доктор психологічних наук Андреева І. М. у робота [7] описує, які саме переваги надає володіння високим рівнем емоційного інтелекту.

Провівши аналіз джерел, було виявлено, що поєднання проектного менеджменту з використанням навичок зі сфери емоційного інтелекту, запропоновано та описано раніше не було.

Мета – дослідження підвищення продуктивності проектної команди та ефективності ІТ проекту в цілому шляхом комплексного застосування емоційного інтелекту та методу Kanban.

Головною задачею проектного менеджера, у відповідності до роботи [5], є організація робочого процесу таким чином, щоб виконати проект на високому якісному рівні та, на скільки це можливо, в зазначені терміни. Це можна трактувати наступним чином:

- результат роботи проектної команди повинен відповідати вимогам;
- витрати ресурсів повинні бути оптимальними;
- проектна команда повинна отримувати відповідну винагороду за роботу.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Для досягнення таких результатів розроблено методології управління ІТ-проектами [2]. Однак, будь-який ІТ проект має свої особливості, що стосуються як організаційної, так і технологічної складової проекту. Тому кожна проектна команда потребує ефективну конфігурацію управління ІТ проектом[4]. У ІТ проектах, внесення змін до специфікації на будь-якому з етапів розробки є досить частим явищем. Що можуть бути викликані наступними ситуаціями:

- Поставлену замовником задачу розуміють не правильно.
- Недостатнє уявлення замовника, якою має бути реалізація проекту.
- Завдання взагалі неможливо виконати, але виявити це вдалося не відразу.

В даному випадку представлений типовий сценарій, що описано в роботі[1]. Проектний менеджер має враховувати та передбачити подібні ризикові ситуації, а також вживати заходів, для зменшення негативних наслідків.

Для проведення дослідження було обрано метод Kanban та простий академічний приклад ІТ проекту. Так як він надає членам проектної команди більше свободи, що дозволяють проявити власні здібності. У відповідності до обраного методу задачі між членами проектної команди поділяються на:

1. задачу має виконувати той, виконає її швидше та якісніше за інших;
2. завантаженості кожного із членів проектної команди має бути рівною;
3. завантаженість має бути оптимальною.

Одним із найважливіших елементів, що забезпечить збалансованість процесів в даному методі є Kanban-дошка [5]. Вона допомагає проектній команді моніторити поточний стан виконання проекту, завдання, які потрібно буде зробити та виконані раніше завдання.

Kanban-дошка, надає можливість контролювати та перегляти:

1. поточний стан виконання проекту;
2. всі доступні завдання;
3. стан задач за допомогою категорій;
4. завантаженість членів проектної команди;
5. виконавців кожного завдання, якщо вони вже були призначені;
6. відповідність кількості завдань до обмеження максимальному значенню;
7. затримки у виконанні завдань.

На початковому етапі проекту дошка (рис. 1) містить колонки з назвами категорій (виконати, в розробці, у тестуванні, виконано).

Задачі зазвичай відображаються у вигляді кольорових клейких стікерів.

Успішність проекту залежить від оптимальної послідовності виконання задач проекту та їх своєчасного виконання.

Спочатку виконати пріоретизацію завдань та додати найважливіші з них у колонку “Виконати”. Далі потрібно поставити обмеження по максимальній кількості робіт на колонки. Якщо кількість завдань в колонці досягає її значення максимальної кількості робіт, то нові завдання в дану колонку не додаються, до того часу поки хоча б одне завдання із вже прийнятих не буде

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

виконано й перенесено в іншу колонку. Даний підхід використовується для того, щоб стимулювати швидше доробити вже прийняті завдання, замість того, щоб витратити час на виконання декількох робіт та збільшити терміни виконання проекту чи навіть не завершити жодну з вибраних завдань.

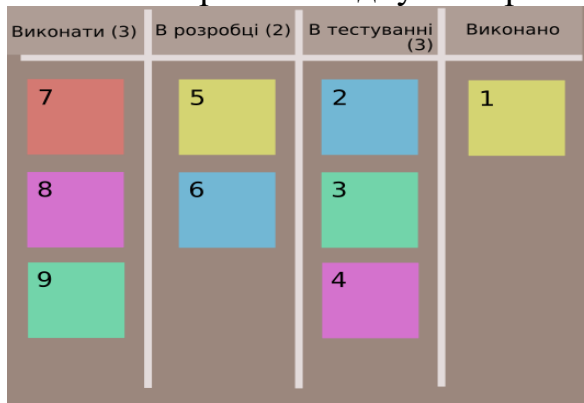


Рис. 1. *Kanban-дошка на початковому етапі виконання проекту*

Отже, Kanban-дошка – це ефективний інструмент, який наочно розкриває технологічну складову ІТ проекту. Крім того дозволяє заздалегіть помітити або передбачити критичні ситуації і за рахунок цього вчасно відреагувати та попередити негативні наслідки, що можуть бути в проекті.

Як уже було вказано вище, метод Kanban є досить складним на етапі впровадження. Причина у складності підбору проектної команди, члени якої були б психологічно готові працювати у таких умовах. Вони мають бути готовими до того рівня довіри і свободи, який їм надається в рамках даного методу. Можливий також інший варіант - команда вже сформована. В такому випадку проектному менеджеру необхідно приділити увагу їх підготовці.

Такі дії потрібні, тому що згідно методу Kanban, базуючись на висловлюваннях роботи [4] в ході виконання проекту можуть виникати критичні ситуації, які потребують своєчасного і оптимального рішення. Члени проектної команди повинні бути готові до змін і сприймати їх як позитивне явище. Якщо члени проектної команди не будуть підготованими вони отримають хибне уявлення, що їхня робота не принесла користі. Така ситуація може призвести до конфліктів чи інших не бажаних наслідків.

Іншою критичною ситуацією є відстороненість, від інших, одного чи декількох членів проектної команди. Проблема полягає у тому, що такий працівник у повній мірі не бере участь у обговореннях і через це він буде недостатньо обізнаним про деталі реалізації та перебіг виконання проекту. Що може призводити до зменшення якості результатів його роботи. Також така відстороненість заважає створенню та підтримці дружньої та відкритої атмосфери, яка є однією із основних причин успішності даного методу.

Також необхідно членам проектної команди пропонувати нові ролі, тим самим надавати можливість отримання нового досвіду і дозволяє членам проектної команди ставати спеціалістами широкого профілю.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Тому, позитивний ефект командної роботи досягається за допомогою: усвідомлення того, що робиться і для чого, вміння комунікувати, готовності до змін та дружньої атмосфери. Ці рішення походять зі сфери емоційного інтелекту. Дані переваги обрано згідно роботи [7].

Емоційний інтелект - це множина навиків зі сфери психології, які надають можливості розуміти хід своїх думок, а також хід думок інших людей, що дозволяє зберігати спокій у випадках психологічного навантаження, а також вдосконалювати навички спілкування в цілому. Комплексне застосування методу Kanban та навичок емоційного інтелекту можна впроваджувати у формі групових занять, метою яких є підвищення рівня емоційного інтелекту. Участь у таких заняттях повинні приймати всі члени проектної команди, що забезпечить можливість отримання оптимальних результатів. Дані заняття потрібно проводити регулярно (наприклад 2-3 рази на тиждень), в ході їх проведення потрібно поєднувати теорію з конкретними прикладами, які безпосередньо стосуються проектної команди. Також варто проводити позачергові заняття для вирішення важливих, поточних проблем, що стосуються сфери емоційного інтелекту.

Надалі, зважаючи на те, що Kanban, згідно роботи [4], рекомендує робити тільки те, що справді необхідно, по мірі вдосконалення навичок проектної команди у сфері емоційного інтелекту варто зменшувати кількість регулярних занять. Потім має сенс рішення відмовитись від них, залишивши тільки позачергові заняття на вимогу членів проектної команди. Такі заняття нададуть проектній команді більший рівень стійкості до стресових ситуацій та поліпшать навички спілкування. Це тільки основні переваги, які вже дозволяють не тільки працювати ефективніше, а й поліпшити в цілому якість життя, що знову ж таки позитивно впливає на продуктивність проектної команди.

Впровадження занять по підвищенню рівня емоційного інтелекту є доцільним не тільки для методу Kanban. В умовах інших методологій приріст продуктивності також буде помітним. Наприклад на основі робіт [3] [4], можна побачити, що методологія SCRUM має більш строгі обмеження, аніж Kanban. Ці обмеження призводять до психологічного тиску на членів проектної команди. Тобто потрібно посилити їхню стійкість до стресів, що напряму стосується сфери емоційного інтелекту, на підвищення рівня, якого і націлені запропоновані заняття. Проте за рахунок наданого високого рівня свободи дій методу Kanban, його поєднання з навичками емоційного інтелекту є найбільш ефективним та перспективним.

Було проведено дослідження підвищення продуктивності проектної команди та ефективності IT-проекту в цілому шляхом комплексного застосування емоційного інтелекту та методу Kanban. Результати дослідження показують що описане поєднання спричинить ріст продуктивності роботи членів проектної команди окремо кожного, а для команди в цілому це надасть ще більш значні результати. Отже описане вище комплексне застосування

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

доцільно застосувати в управлінні IT-проектами. Також можна висунути припущення про те, що його можна частково застосувати і у інших галузях.

Список використаних джерел:

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами – Atlanta: Project Management Institute, Inc., 2012. – 792 с.
2. Стеллман Е. Постигая Agile. Ценности, Принципы, Методологии / Е. Стеллман, Д. Грин. – Санкт-Петербург: Манн Иванов и Феббер, 2017. – 480 с.
3. Sutherland J. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game / Schwaber K., Sutherland J. – Boston: Creative Commons, 2017. – 19 с.
4. Книберг Х. SCRUM И Kanban : Выжимаем Максимум / Х. Книберг, М. Скарин. – Санкт-Петербург: С4Media, 2010. – 78 с.
5. Мазур И. И. Управление Проектами Учебное Пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва: Омега-Л, 2004. – 405 с.
6. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Гоулман Дэниел. – Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 498 с.
7. Андреева И. Н. Азбука эмоционального интеллекта / Ирина Николаевна Андреева. – Санкт-Петербург: «БВХ Санкт-Петербург», 2012. – 147 с.
8. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Гоулман Дэниел. – Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 544 с.

УДК 658:65

Федулова Ирина, д. е. н., професор
кафедри менеджменту

Миколайчук Ирина, к. е. н., доцент
кафедри менеджменту

Київський національний торговельно-економічний університет

СХИЛЬНІСТЬ ДО РИЗИКУ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Бізнес за своєю природою є ризикованою справою, що означає, що організації так чи інакше повинні йти на певний ризик хоча б для того, щоб вижити. Підприємці, які займаються бізнесом, це люди, які беруть на себе ризик і виступають рушійною силою розвитку економіки країни. Саме вони завдяки своїй діяльності, взятому ризику і ризик-апетиту створюють умови для еволюції економічних сфер діяльності і підприємств. Навіть у випадку банкрутства вони створюють передумови для розвитку наступних бізнесів. Ризик-петит цих підприємців буде еволюціонувати разом зі сферою їх діяльності і згасати в процесі відпрацювання в певних видах діяльності.

Кількість ризику, яку бізнес приймає, буде залежати від того, чи прагне організація до ризику (risk seeker) або неохоче йде на нього (risk averse).

Бути стриманим в плані ризику зовсім не означає, що бізнес намагається уникати ризику зовсім, замість цього, це означає, що бізнес сфокусований на тому, щоб отримати достатнє відшкодування в результаті використаних

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

ризиків. З іншого боку, шукачі ризику в бізнесі - це ті, хто сфокусовані більше на отриманні максимального прибутку, і, тим самим, не так стурбовані рівнем ризику, який вони готові прийняти для максимізації прибутку.

Бізнес у будь-якому випадку повинен намагатися до скорочення ризику, але не намагатися скасувати його повністю. Функція схильності до ризику, в зв'язку з цим, полягає в тому, щоб показати бізнесу, де він знаходиться в системі управління ризиками.

Крайні випадки континууму ризику однаково небажані, надмірний ризик наражає на невинуватену небезпеку, а уникнення ризику позбавляє нас можливостей збільшити свою винагороду. Важливим для кожного підприємця знайти своє місце на цій лінії відношення до ризику десь посередині із схильністю пересунутись правіше або лівіше. Інакше кажучи, ризик апетит - це допустимий для компанії рівень шкоди, який вона в змозі собі дозволити для досягнення своїх стратегічних цілей і отримання винагороди. Відповідно до Стандарту ISO 31000:2009 схильність до ризику (ризик-апетит) – це рівні та типи ризиків, можливі наслідки від приймання або утримування яких організація розглядає прийнятними для себе [1].

Так, два крайні випадки на континуумі ризику це неприйняття та прийняття ризику. В стандарті ISO вони розглядаються не тільки в чистому вигляді, але й як їх комбінація. Неприйняття ризику – це ставлення до ризику, яке полягає в повній відмові від нього [1]. Прийняття ризику – це обґрунтоване рішення погодитись з конкретним ризиком [1]. Прийняття ризику може бути наслідком оброблення ризику, рішенням в процесі оброблення ризику або після його завершення. Прийнятні ризики підлягають моніторингу та ревізуванню. Поєднування ризиків означає комбонування деякого числа різних ризиків в один для його глибшого розуміння.

При визначенні схильності до ризику потрібно брати до уваги дві проблеми, які можуть виникнути.

Проблема 1. Менеджери йдуть на невинуватений ризик: приймають рішення і приймають на себе відповідальність за зміни в ситуаціях, коли ризиків дуже багато і вони невинуватені. Це авантюризм, рішення діяти «навмання». В деяких випадках цей підхід спрацьовує, але це відбувається далеко не завжди. У будь-якому випадку це ситуація, в якій ми беремо на себе відповідальність, коли цього краще не робити – «не боїмось, коли боятись потрібно».

Проблема 2. Менеджери не приймають рішення (боятись), коли ризиків небагато і вони винуватені. Це нерішучість. Ми не робимо того, що потрібно, тому що боїмось, що не вийде. Або не знаємо який варіант обрати, тому що це незрозуміло, де більше вииграш і менше ризик. Тобто «боїмось, коли боятись не потрібно». При визначенні ризик-апетиту певну роль відіграє вік, оскільки в більшості випадків молоді люди більш агресивні і схильні до ризику, а дорослі більш консервативні і обережні.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

За схильністю до ризику розрізняють різні типи інвесторів: консервативний, помірно консервативний, раціональний, помірно агресивний, агресивний і спекулянт [2].

Консервативний інвестор обирає строковий вклад у банк і розраховує підсумкову прибутковість відповідно до умов вкладу та суми інфляції за цей період. Якщо рівень інфляції становить більше за гривневий депозит банках, то, якщо покласти гроші в банк на рік під середній відсоток, то швидше за все, за фактом ви нічого не заробите (а то і втратите). У розвинених країнах ставки по банківських депозитах зазвичай дорівнюють інфляції або нижче її рівня. Виходить, що банк як інвестиційний інститут виконує лише функцію захисту капіталу від знецінення і не більше.

Помірно-консервативний інвестор готовий прийняти мінімальний рівень інвестиційного ризику, в межах незначної втрати капіталу (за різними оцінками, до 5 %), в обмін на потенційну можливість отримати більш високу прибутковість, ніж від розміщення депозитів, щоб захистити свої кошти від інфляції.

Раціональний інвестор готовий прийняти розумний рівень інвестиційного ризику (за різними оцінками, до 10 %) в обмін на потенційну можливість отримати дохід на рівні 15-18 % річних у гривнях. При цьому вартість капіталу може коливатися або впасти нижче суми початкових інвестицій в короткостроковій перспективі – це так зване «просідання» портфеля. Просідання портфеля (drawdown) означає зниження вартості чистих активів щодо історично найвищої точки вартості. Раціональний інвестор - це перехідний тип між консервативним і агресивним ризик-профілями. Як правило, формується змішаний інвестиційний портфель з різних інструментів: ризикованих і консервативних з їх оптимальним співвідношенням.

Помірно-агресивний інвестор готовий прийняти високий рівень інвестиційного ризику і коливань вартості в коротко- і середньостроковій перспективі в обмін на потенційну можливість отримати дохід в середньому 18-21 % річних в гривнях. У помірно-агресивних інвесторів також можливе «просідання» портфеля. Як і в попередньому типі, формується змішаний інвестиційний портфель, але вже з ухилом в ризиковані активи.

Агресивний інвестор - це, можливо, самий популярний тип інвесторів. Він готовий прийняти високий рівень інвестиційного ризику і коливань вартості в коротко- і середньостроковій перспективі в обмін на потенційну можливість отримати дохід на рівні 21-25 % річних в гривнях. Вартість капіталу може коливатися, а також впасти значно нижче суми початкових інвестицій протягом деякого періоду часу (до 25 % «просідання»).

Спекулятивний інвестор готовий прийняти максимальний рівень інвестиційного ризику і коливань вартості в обмін на можливість отримати високий рівень прибутковості. Зазвичай спекулянт володіє самостійними навичками прийняття грамотних рішень про управління активами. Він може самостійно визначати і контролювати рівень інвестиційного ризику і очікуваної

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

прибутковості, але в разі ряду невдалих рішень (угод), можливо, з використанням похідних фінансових інструментів, втрати спекулянта можуть становити більше половини суми його початкових інвестицій. В основному, це такі похідні інструменти, як опціони і ф'ючерси.

З точки зору господарської діяльності виділяють чотири види відношення до ризику [3]:

Консерватор. З точки зору консерватора, збільшення прибутку не так важливо, як уникнути збитку. Ті, хто притримується цієї точки зору, часто запевняють, що світ є повним різноманітних небезпечних ризиків, які необхідно уникнути будь-яким чином.

Максимізатор. З цієї точки зору важливий ризик вважається не ризиком, а прибутком. Компанія, яка управляє за такими принципами, буде брати великі ризики за хорошу винагороду. Ті, хто притримується цього виду, вважають, що ризик завжди повертається до середньої величини, а саме за збитками завжди буде прибуток, і, з часом, у самих кращих компаній завжди буде більше прибутку, ніж збитків.

Менеджер. Це відношення до ризику виражається в досконалому балансуванні між ризиком та винагородою. Ті, хто притримується такого підходу, наймають експертів, які допомагають їм знаходити ризики з найкращою винагородою та управляти ними. Вони вважають, що можна збалансувати ризик і винагороду.

Прагматик. Цей підхід не базується ні на одній конкретній теорії ризику. Прагматик вважає, що майбутнє не дуже прогнозоване, тому, за можливості обирає варіанти ретроспективної адаптації до умов господарювання. Він не вважає, що стратегічне планування має особливу цінність та віддає перевагу свободі реагування на змінювані умови.

Пов'язані ризики і вигоди, тобто наслідки реалізації того чи іншого ризику розглядаються як основні критерії вибору рішень в умовах ризику. Наслідки можуть бути як з «плюсом» (вигоди), так і з «мінусом» (витрати). Схильність до ризику визначає баланс між ризиком та винагородою з точки зору стратегії розвитку організації. Таким чином встановлюється баланс між отриманням бажаного результату реалізації стратегії розвитку і ризиком. В цьому разі підприємець бажає переконатися, що бере на себе достатньо, а також гарантувати, що не бере занадто багато в контексті досягнення цілей організації.

Концепція ризик-апетиту розглядається як загальний підхід до встановлення допустимих для компанії ризиків, який включає політику, процеси, контроль та системи, за допомогою яких встановлюється, передається та контролюється апетит до ризику в організації. Ризик-апетит при цьому використовується для обґрунтування напрямів оброблення, тобто свідомого впливу на ризик.

Вона включає в себе формулювання заяви про ризик-апетит, обмеження ризику (ємність ризику, ризик-апетит, толерантність до ризику), звіт про

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

дотримання ризик-апетиту, профіль ризику, опис ролей та обов'язків всіх причетних сторін, які здійснюють впровадження, контроль та моніторинг ризик-апетиту компанії.

Ємність ризику розглядається як максимальний рівень ризику, який організація може взяти на себе для досягнення своїх бізнес-цілей, враховуючи поточний рівень ресурсів, структуру свого капіталу та доступ до ринків. Вона визначається у вигляді обмежень регулятивного капіталу, вимог до ліквідності, операційним середовищем, передбаченнями поведінки для вкладників, страхувальників, акціонерів, інвесторів з фіксованим доходом, а також інших клієнтів та зацікавлених сторін. Це сума всього капіталу, яка може бути під ризиком.

Ризик-апетит - це сукупний граничний розмір ризику, який компанія готова прийняти, виходячи з завдання підтримки на певному рівні ключових показників ефективності, а також цільових (максимальних) рівнів для всіх важливих для неї видів ризиків. Він відображає кількість ризику, яку компанія може взяти на себе в залежності від її фінансових і операційних можливостей, поточних темпів зростання прибутковості її очікувань з боку зацікавлених сторін (тобто акціонерів, продавців, кредиторів і інше) [4].

Толерантність до ризику означає рівень ризику, який компанія в змозі понести, з урахуванням специфічних факторів ризику для конкретних бізнесових подій і видів діяльності, ліміти (обмеження) для кожного типу або елемента ризику, що розповсюджені до самого нижнього організаційного рівня організації.

Заява про ризик-апетит передбачає встановлення і закріплення на рівні підприємства головних обмежень на реалізацію ризикової діяльності. Встановлення ризик-апетиту повинно стосуватись найбільш суттєвих ризиків для організації, а також її репутації для страхувальників, вкладників, інвесторів та клієнтів, це також повинно узгоджуватись із стратегією підприємства.

Звіт про ризик-апетит передбачає формулювання у письмовій формі сукупного рівня та видів ризику, які організація готова прийняти або уникнути для досягнення своїх бізнес-цілей. Цей звіт включає в себе якісні і кількісні оцінки ризик-апетиту а також заходи, які спрямовані на дотримання встановлених рівнів ризик-апетиту і виражені у зв'язку із величиною доходу, капіталу, ризику, ліквідності та іншими важливими параметрами діяльності організації. Обмеження ризику визначаються заходами, які спрямовані на дотримання визначеного рівня ризик-апетиту, який закріплено в заяві про ризик-апетит організації.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2009 Риск Менеджмент – Принципы и руководства . – 2009. [Електронний ресурс]. - URL: [http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_31000-2009(r).pdf)
2. Типы инвесторов. [Електронний ресурс]. - URL: <https://bcspremier.ru/knowledge/basics/typy-investorov/>.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

3. Культура управління ризиками. [Електронний ресурс]. - URL: https://studylib.ru/doc/4787307/kul._tura-upravleniya-riskami
4. Риск-аппетит. [Електронний ресурс]. - URL: <https://fd.ru/articles/40945-risk-appetit>

УДК 005.8:004.92

Хірова Вікторія, студентка 4 курсу
факультету міжнародних відносин
Деделюк Катерина, к. е. н., доцент кафедри міжнародних
економічних відносин та управління проектами
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

КЛЮЧОВІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ SCRUM В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Актуальність дослідження полягає у тому, що сфера проектного менеджменту невинно розвивається та розширюється. Коли ще двадцять років тому ніхто не чув про поняття «майлстоуни», «життєвий цикл проекту» та «тайм-менеджмент», сьогодні ж вони активно використовуються навіть поза межами сфери управління проектами. Наразі існує величезна кількість інструментів, методів та підходів до організації роботи в рамках одного чи декілька активних проектів. Саме тому варто досліджувати методологічну базу проектного менеджменту, щоб розуміти усі переваги й недоліки кожного окремого випадку. Scrum – одна з найпопулярніших систем організації роботи команди проекту.

Тож метою даної роботи є охарактеризувати поняття Scrum та визначити ключові особливості та проблеми його застосування в управлінні проектами.

Scrum – це авторська розробка американського програміста Джеффа Сазерленда. За словами автора, Scrum – це фреймворк управління, згідно з яким одна чи кілька кроссфункціональних самоорганізованих команд поетапно створюють продукт [1].

Головною особливістю системи проектного менеджменту Scrum є поєднання командної роботи та тайм-менеджменту. Робочий процес відбувається у рамках однакових часових ліній – спринтів (тривають зазвичай один-два тижні). В основі – три системи: ролей, зустрічей та артефактів [2]. У табл. 1 представлена характеристика основних елементів структури Scrum.

У ході роботи активно використовується Scrum-дошка, поділена на три частини: «потрібно зробити», «в процесі», «зроблено». Поступово стікери із завданнями переміщуються із зони в зону для відслідковування динаміки роботи.

Алгоритм роботи за Scrum продемонстрований на рис. 1.

Система Scrum була випробувана на практиці у роботі департаменту маркетингу волинської компанії Modern-Expo Group, лідера з виробництва та

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

постачання комплексних рішень для ритейлу у Центральній та Східній Європі. Система тестувалась два місяці, у ході яких було виявлено певні особливості та недоліки використання Scrum для управління маркетинговими проектами.

Таблиця 1

Характеристика основних елементів структури Scrum

Ролі у Scrum	Зустрічі у Scrum	Артефакти у Scrum
<p>Власник Продукту – відповідає за функціональність кінцевого продукту: роздає завдання в рамках проекту та підтримує зв'язок із замовником.</p> <p>Scrum-Майстер – слідкує за правильним застосуванням методології, організовує та підтримує бойовий дух команди.</p> <p>Scrum-Команда – власне учасники проекту, не більше 9 людей.</p>	<p>Планування – перша зустріч з якої починається спринт; відбувається відбір завдань для роботи.</p> <p>Щоденні стендапи – регулярні зустрічі в один і той же час, не довше 15 хвилин, для обговорення ходу роботи та обміну інформацією.</p> <p>Огляд спринта – проводиться після завершення спринта; демонстрація замовнику та усім зацікавленим особам продуктів, які команда зробила за спринт.</p> <p>Ретроспектива – зустріч, на якій команда обговорює виконані завдання та проблеми, які потрібно вирішити.</p>	<p>Беклог Продукту – усі необхідні дії, пов'язані з технічною стороною проекту.</p> <p>Беклог Спринта – сукупність усіх завдань, які потрібно виконати за спринт.</p> <p>Ціль Спринта - те, що потрібно зробити, щоб виконати елемент Беклогу Продукту.</p> <p>Scrum-Дошка – відкрите для усіх місце, де зображується хід роботи та виконані завдання.</p>

Джерело: складено автором за [1; 2].

Серед ключових особливостей можна виділити:

- Підвищення прозорості у роботі департаменту та ефективності каналів комунікації. Кожен учасник Scrum-Команди знав над чим працюють колеги та міг одразу виявити слабкі місця процесів. Більше того – Scrum передбачає відкритість для усіх зацікавлених осіб, тобто кожен працівник компанії міг ознайомитися з ходом роботи над завданнями.

- Отримання своєчасного фідбеку. У результаті того, що вкінці кожного спринта передбачається отримання частини продукту, яку можна продемонструвати, одразу з'являється оперативний фідбек від керівництва та замовників на рахунок правильності ходу роботи.

- Робота департаменту маркетингу характеризується частою появою раптових завдань, виконання яких одразу перебиває пріоритетність інших. Саме тому у роботі за Scrum важливо було правильно розподіляти час, а саме: 60% - робота над Беклогом спринта, 40% - «вільний час» для ефективного реагування та виконання «гарячих завдань».

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

•Scrum передбачає високий рівень самоорганізації команди. Члени команди самі вирішують, як працювати над проектом. Свобода дій і відповідальність мотивують. Замовник передає вимоги команді безпосередньо, без «зіпсованого телефону». На кожному учаснику лежить відповідальність за визначення пріоритетності завдань та розподілу власних сил і ресурсів. Важливо оперативно реагувати на проблеми та вирішувати їх у ході спринта.

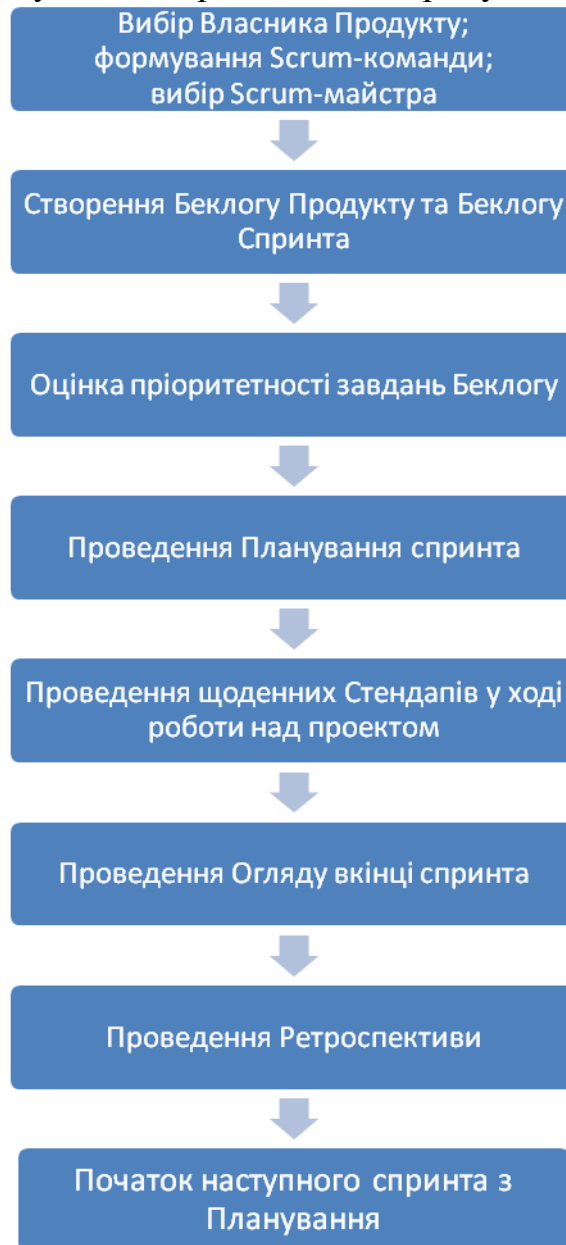


Рис. 1. Алгоритм роботи за Scrum [3;4]

До недоліків організації роботи проектного менеджменту за Scrum можна віднести:

•На початку складно правильно розставляти пріоритети і оцінювати завдання, особливо коли їхнє виконання передбачає залучення інших людей, чи зовнішніх підрядників.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

• За наявності двох та більше Scrum-команд, які працюють паралельно, можуть з'являтися проблеми комунікації саме між командами.

• Багатозадачність сповільнює роботу Scrum-команди. Важливим моментом у роботі є зосередженість на певному завданні та виконання його від початку і до кінця. Коли увага учасників Scrum-команди постійно перемикається між великою кількістю завдань, ефективність та швидкість роботи відчутно знижуються.

• Scrum передбачає наявність жорстких правил, які не підходять для роботи у гнучкому середовищі. Наприклад, для роботи у департаменті маркетингу вкрай важко замінити одне завдання іншим з вищою пріоритетністю. Часто доводиться не виключати завдання з Беклогу, а виконувати їх паралельно.

Отже, таким чином можна зробити висновок, що система роботи за Scrum має велику кількість як особливостей так і недоліків, які варіюються залежно від сфери застосування методології. Важливо зазначити, що Scrum в управлінні маркетинговими проектами, справді, дозволив підвищити швидкість та ефективність їх виконання. В основному секрет успіху полягав у щоденній комунікації членів команди та можливості оперативної взаємодопомоги.

Список використаних джерел:

1. Джефф Сазерленд. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час / Джефф Сазерленд – Харків : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2016. – 280 с.
2. Michael James. Scrum Reference Card. About Scrum [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://scrumreferencecard.com/scrum-reference-card/> (дата звернення 1.04.2019) – Назва з екрана.
3. Проект Worksection.com. Scrum або HE-Scrum – який підхід обрати? [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://worksection.com/blog/scrum.html> (дата звернення 1.04.2019) – Назва з екрана.
4. Гибкая методология разработки «Scrum» [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://habr.com/ru/post/247319/> (дата звернення 1.04.2019) – Назва з екрана.

УДК 65.018

Хомич Оксана, студентка 4 курсу
Мохонько Ганна, к. е. н., доцент
кафедри менеджменту
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

В умовах євроінтеграційних процесів в Україні європейські стандарти ставлять вимоги перед суб'єктами господарювання щодо вдосконалення продукції та підвищення її якості. Особливі вимоги діють в сфері FMCG. Так як вона представляє продукти харчування, товари щоденного та масового вжитку, то постає потреба в гарантуванні беззаперечної якості продукції та її безпеки для споживача. Зважаючи на це, постає потреба у вивченні процесу створення товарів у FMCG та дослідженні системи управління якістю в організації. Синергетичний комплекс «управління проектами – система якості» об'єднує дві важливих сфери створення продукту. При ефективному функціонуванні та вдосконаленні цих сфер відбувається і вдосконалення продукції компанії, а також систематичний випуск інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Метою роботи є удосконалення управління якістю в проектному менеджменті міжнародній організації з метою покращення продукції компанії на ринку.

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана з масовим ростом масштабів і складності проектів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

Проектний менеджмент — це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту [1].

Управління якістю проекту – це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації [2].

З аналізу поняття «якість проекту» можна зазначити, що чітке визначення цієї категорії вкрай рідко зустрічається в наукових працях, в основному, замість цього використовують визначення категорії «якість» згідно зі стандартами ISO.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

Зокрема ДСТУ ISO 9000:2015, визначає якість як ступінь, до якої сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [3].

Основні принципи управління проектами, що впливають на якісні показники продуктів такі:

- зменшення дефектів на всіх стадіях проектного циклу;
- навчання та мотивація талантів;
- надійні відносини з перевіреними постачальниками;
- орієнтація на якість сировини, а не на цінову пропозицію.
- постійна мета діяльності – поліпшення якості продукції;
- постійний контроль бізнес-процесів та аудит внутрішнього процесного середовища [2].

Методологічною основою управління якістю проектів в Україні є:

- а) принципи та підходи загального менеджменту якості (TQM);
- б) інформація, що в міжнародних стандартах серії ISO.

Управління якістю – це сфера, якій приділено багато уваги в межах законодавства. Для того, щоб українські товари відповідали стандартам якості міжнародним, необхідно вдосконалювати якісні показники продукції компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, створювати умови для успішного проходження міжнародних аудитів та міжнародної сертифікації.

Необхідно відзначити, що, якщо налагоджена робота служби контролю якості, впроваджена і діє система менеджменту якості (на основі методології Total Quality Management), визначені стандарти і процедури робіт, то, таким чином, й існуючі культура і технологія управління якістю переноситься в сферу проектного менеджменту.

В міжнародних компанія FMCG сфери існує стандартний цикл створення проекту. Продуктові інновації та проекти з покращення якості реалізуються за системою управління проектами SDDIL, що здійснюється за такими етапами:

1. Select (генерування ідей, актуальних для ринку, припущення та ринкові дослідження щодо очікуваної якості продукту, яка б задовольнила споживача);
2. Define (відбір ідей, перевірка їх життєдіяльності в ринкових умовах);
3. Develop (прорахування найбільш життєздатної ідеї в ринкових умовах, лабораторні тести, створення драфтових зразків продукції, їх дегустація та врахування зауважень, вдосконалення та доопрацювання харчових зразків);
4. Implement (реалізація вдосконалених рецептур продуктів, індустріальні та транспортні тести, створення матеріальних зразків та прототипів);
5. Launch (запуск інновації, FMOT, SMOT, відслідковування продуктивності на полицях).

Система управління SDDIL представляє собою ефективний процес запуску продуктової інновації із конкретно встановленими термінами реалізації, фінансовими показниками, дотриманням стандартів якості [5].

Від якості харчових продуктів залежить вподобання споживача та як наслідок – прибутковість цієї продукції, тому відповідальні компанії турбуються не тільки про P&L (Profit & Loss Statement – Звіт про фінансові

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

результати), а й про здоров'я власного споживача. Хімічні елементи, замінники натуральних або ідентичні натуральним значно здешевшують собівартість продукції, що відображається в P&L, а натуральні інгредієнти роблять собівартість продукту вищою, неприйнятно для більшості суб'єктів господарювання.

«Danone Україна» здійснює свою діяльність згідно з вимогами до якості харчових продуктів українського законодавства, ЄС, нормами сертифікації FSSC 22000 та дотримуючись політик Глобальної групи [4].

«Danone Україна» добросовісно дотримується національних вимог та стандартів виробництва молочної продукції. 2017 року центр незалежних експертиз «ТЕСТ» провів глобальне дослідження українського молока. Виробники, які склали цей іспит на відмінно, отримали спеціальний знак «Чистоту збережено», наявність якого на упаковці, означає, що продукція відповідає трьом критеріям якості - молоко отримане від здорових корів, не містить ніяких добавок і залишається охолодженим від надюю до полиці [4].

Крім дотримання компанією національних стандартів якості, нормативів FSSC 22000, існують додаткові вимоги Глобальної групи «Danone». І якщо українські та європейські вимоги стосуються більше загальних процедур якості, то глобальні звертають значну увагу на нутрієнтний склад продуктів. До речі, вже сьогодні в портфелі наявні продукти із двох складників – молоко та молочнокислі бактерії.

Отже, в умовах інтеграції України в міжнародну економічну спільноту виникає потреба підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств сфери FMCG, які здійснюють свою діяльність на вітчизняному ринку. Європейські стандарти ставлять вимоги перед суб'єктами господарювання щодо вдосконалення продукції та підвищення її якості.

Запровадження в Україні нормативно-правових актів з урахуванням вимог європейського законодавства в усіх галузях вітчизняної економіки, а зокрема й в харчовій, є пріоритетним напрямком в сфері стандартизації у державі. При осмисленому їх впровадженні підприємства не тільки зможуть задовольнити внутрішньо економічні потреби споживачів, а й вийдуть на міжнародний ринок.

Список використаних джерел:

1. Бушуєв С. Д. Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетенцій проектних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UAVersion 3.1) / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва; изд. 2-е. – К. : ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
2. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібн. / Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Ярошенко, Р. Ф. Ярошенко. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 200 с.
3. International Organization of Standardization - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.iso.org/home.html>
4. Офіційний сайт компанії Danone Україна - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://danone.ua/>
5. Стандарти управління проектами: Клуб проектних менеджерів. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://info.pm-club.org/standarty>.

УДК 332.14

Хомюк Наталія, к. е. н., докторант кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язується на основі певних проектів, тобто спочатку визначаються цілі, а потім робиться спроба досягнути їх з урахуванням часових, ресурсних і фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності [1, с. 3].

Для сучасної системи управління територією дуже важливо те, що управління проектами — найефективніший інструментарій планування інвестицій, який дозволяє забезпечити задоволення очікувань клієнтів, конкурентні переваги, прозорість процесів для керівництва, розроблення нової інноваційної продукції, а також підвищення результативності освоєння та ефективності використання інвестиційних коштів [2].

Проектний менеджмент або управління проектами – це професійна діяльність, в основі якої – поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з практичними навичками. Він орієнтований на отримання найбільш ефективного результату в ході реалізації проекту. Управління проектами – не суха наука, а жива методологія організації, планування і координації використання людських і фінансових ресурсів протягом всього життєвого циклу проекту [3].

В умовах реалізації реформи децентралізації влади ключова роль в управлінні економічною, екологічною та соціальною сферами сільських об'єднаних територіальних громад належить саме місцевим органам влади. Вони координують діяльність усіх господарських структур, беруть участь у розробці та реалізації проектів, вирішують питання їх фінансування.

З 2014 року в Україні триває процес об'єднання територіальних громад. Їх кількість збільшилася із 159 ОТГ у 2015 році до 884 – у 2019 році. Урядом затверджено перспективні плани формування територій громад 23 областей, крім Закарпатської. Ними охоплено 82 % території України та передбачено створення 1293 ОТГ. Проте на даний час впровадження під юрисдикцією районних рад залишається 6851, а це 62,5 % сільських, селищних, міських рад, які ще не об'єдналися. Найкращі результати у загальному рейтингу областей щодо формування ОТГ показали Житомирська, Запорізька, Дніпропетровська, Чернігівська та Хмельницька області, а найнижчі – Полтавська, Київська, Кіровоградська, Вінницька та Закарпатська області. Площа об'єднаних

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

територіальних громад становить 215,2 тис. км² (38,5 % від загальної площі України), а на їх території проживає 9,1 млн. громадян України (25,7 % від загальної кількості населення України).

Із даних моніторингу процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, можна зробити висновок, що місцевим бюджетам у 2019 році планується перерахувати із Державного бюджету субвенцій на соціально-економічних розвиток територій на суму 4,7 млрд. грн. Також буде передано 2,1 млрд. грн. субвенцій на реалізацію проектів розвитку інфраструктури ОТГ. У 2019 році сума субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів, спрямованих на розвиток системи охорони здоров'я у сільській місцевості, буде становити 2,9 млрд. грн. (517 проектів) [4].

В умовах реалізації сучасних реформ ключова роль в управлінні економічною, екологічною та соціальною сферами сільських об'єднаних територіальних громад належить місцевим органам влади. Вони координують діяльність усіх господарських структур, беруть участь у розробці та реалізації стратегій, програм, проектів, та вирішують питання їх фінансування [5].

У зв'язку з процесом реформування місцевого самоврядування в Україні, який почався у 2014 році, велику увагу у науковому колі приділяється створенню та реалізації проектів на території сільських об'єднаних територіальних громад. Основними донорами для України виступають ЄС та США. Більшість міжнародних проектів фінансуються на безповоротній основі. Проте значна частина проектів реалізовується за кошти Державного та місцевих бюджетів [6].

Оскільки одним із основних сфер діяльності на сільських територіях є сільськогосподарське виробництво (рослинництво, тваринництво, бджільництво тощо), здійснимо аналіз інвестиційних проектів, які реалізуються в АПК.

За інформацією структурних підрозділів з питань агропромислового розвитку облдержадміністрацій протягом січня – вересня 2018 року у регіонах країни в АПК впроваджувалось 441 інвестиційних проектів загальною вартістю понад 42,9 млрд. грн., що на 24 проекти більше відповідного періоду попереднього року. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються кошти підприємств та організацій – понад 75 % загальної вартості. Найбільша кількість проектів впроваджується у Полтавській (80 од.), Вінницькій (46 од.), Черкаській (45 од.), Львівській (37 од.), Херсонській (29 од.) та Миколаївській (27 од.) областях. Вартість інвестиційних проектів варіюється від 100 тис. грн. до 9,6 млрд. грн. [7].

Найпоширенішими напрямками реалізації інвестиційних проектів станом на 1 жовтня 2018 року були [7]:

- вирощування ВРХ – 93 од. (або 21,1 % від загальної кількості);
- розвиток свинарства – 48 од. (10,9 %);
- розвиток птахівництва – 28 од. (6,3 %);

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

- обробка, зберігання зернових і технічних культур – 91 од. (20,6 %);
- харчова та переробна промисловість – 43 од. (9,8 %);
- багаторічні насадження – 29 од. (6,6 %);
- овоче- та фруктовосховища – 27 од. (6,1 %);
- забійні пункти – 14 од. (3,2 %);
- альтернативні види палива – 13 од. (2,9 %);
- зрошення – 12 од. (2,7 %);
- інші – 43 од. (9,8 %).

Отже, протягом аналізованого періоду найбільше інвестиційних проектів реалізовано у сфері обробки, зберігання зернових і технічних культур та щодо виращування ВРХ, свиней та птахів.

На сільських територіях реалізуються проекти не лише у сфері агробізнесу, а й проекти, які спрямовані на покращення соціальної інфраструктури, що сприяє розвитку даних територій та підвищенню якості життя сільських жителів. На нашу думку, проектний менеджмент може стати ефективним інструментом забезпечення диверсифікованого розвитку сільських територій в Україні

Список використаних джерел:

1. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посібник. К. : МАУП, 2002. 200 с.
2. Чернихівська А.В. Переваги застосування проектного менеджменту у сфері регіонального управління. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 47–51
3. Проектний менеджмент (управління проектами) URL: <https://pererislyanska-gromada.gov.ua/proektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami-1532185544/>
4. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 12 березня 2019 року. *Офіційний державний сайт України «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
5. Хомюк Н.Л. Децентралізація як чинник диверсифікації розвитку сільських територій. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 1 (17). С. 85–91.
6. Хомюк Н.Л., Павліха Н.В. Особливості управління проектами розвитку сільських територій в умовах європейської інтеграції. *Україна – Європейський Союз: від партнерства до асоціації: Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій*. Вип. II. Луцьк, Терен, 2019. С.196–205.
7. Інвестиційні проекти, які реалізуються в агропромисловому комплексі станом на 1 січня 2018 року. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: офіц. інформ. сайт. URL: <http://minagro.gov.ua/monitoring?nid=20665>

УДК 655.26:658

Шишковський Сергій, к. е. н., асистент кафедри
технологій управління
Бондарчук Тетяна, студентка групи МЕУПі-11
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

Раціональне та ефективне використання енергоресурсів, скорочення шкідливих викидів в атмосферу є одним з першочергових завдань у сучасному суспільстві. Впровадження в Україні європейських стандартів життя, зумовило перехід до ощадного та ефективного споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій, в тому числі й у будівництві.

Питання проектної діяльності в сфері управління проектами досліджувались такими українськими вченими, як Ратушняк Г., Ратушняк О., Маргасов Д., Лялюк О., Семко І., Борисова Н., Юрченко Є., Домбровський З., Чумаченко І., Дружиніна К. та ін. [1-12] Серед іноземних дослідників проблеми енергоефективного будівництва були предметом досліджень М. Рихау, К. Соренсена, К. Фішер, С. Тормарка, М. Сантаморіса та ін. Однак, у зв'язку із постійним вдосконаленням технологій будівництва, динамічними змінами на ринку нерухомості та розвитком інформаційних технологій потребують подальшого теоретичного уточнення і класифікації поняття «девелопмент».

Девелопмент, або девелопмент нерухомості, чи девелопінг походить від англ. real estate development, що в перекладі означає «вдосконалення, розвиток нерухомості». Вітчизняна література здебільшого розкриває поняття «девелопмент» як «підприємницьку діяльність, що спрямована на створення або покращення, вдосконалення об'єкту нерухомості (будівлі, земельної ділянки) для збільшення його вартості та подальшого продажу або оренди». Але саме поняття «девелопмент» має значно ширше значення.

Різнноманітні словники та автори предметної літератури дають своє визначення поняттю «девелопмент» [1-7]. У табл. 1 наведено деякі з таких визначень.

Отже, проаналізувавши сутність поняття «девелопмент» сформовано авторське визначення девелопменту, як підприємницької діяльності з проектування, супроводу, реалізації проектів житлової та комерційної нерухомості, а також подальшого управління їх продуктами.

На практиці виділяють наступні два види девелопменту нерухомості [8]:

- fee-девелопмент, або девелопмент «за винагороду» передбачає діяльність девелопера на замовлення інвестора для організації реалізації проекту, і, як правило, не має на увазі вкладення девелопером власних коштів;

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

• speculative девелопмент, або «ризиковий» девелопмент – участь девелопера в інвестиційно-будівельному проекті, крім іншого, шляхом вкладення власних коштів.

Таблиця 1

Визначення поняття «девелопмент»

Визначення	Автори
«Девелопмент – це сфера будівництва для отримання прибутку.»	Cambridge Dictionary [2]
«Девелопмент нерухомості – мистецтво підвищувати цінність нерухомості шляхом управління ризиками.»	Річард Пейзер, Девід Гамільтон [3, ст 13]
«Девелопмент – це вид підприємницької діяльності, пов'язаний зі створенням, реконструкцією або зміною існуючого об'єкта нерухомості або земельної ділянки в сфері будівництва багатоквартирних будинків, торгових, офісних, промислових і складських приміщень, з метою отримання прибутку від збільшення їх вартості.»	Economic-definition [4]
«Девелопмент – це виконання будівельних, інженерних та земельних та інших робіт на поверхні, над або під землею або здійснення будь-яких матеріальних змін у використанні будівель або земельних ділянок.»	The Glossary of Property Terms [5]
«Девелопмент - це сукупність будинків чи будівель, які побудовані та є власністю девелопера.»	Collins Dictionary [6]
«Девелопмент – це багатогранний бізнес, що охоплює заходи, що варіюються від реконструкції та повторної оренди існуючих будівель до купівлі сировини та продажу поліпшеної землі або будівель іншим.»	Educalingo [7]

Також, в залежності від різновиду об'єкта нерухомості, що створюється або реконструюється можна виділити такі види девелопменту [9]: девелопмент будівель та споруд; девелопмент земельних ділянок (land development). Крім того, в залежності від цільового призначення об'єктів, що створюються або реконструюються, вирізняють [9]: девелопмент житлової нерухомості; девелопмент нежитлової нерухомості. Існує також класифікація в залежності від джерел інвестування. За цим критерієм виділяють наступні види девелопменту: девелопмент нерухомості з приватним інвестуванням; девелопмент нерухомості з публічним інвестуванням. За видом будівництва, що здійснюється у рамках девелоперського проекту, виділяють наступні проекти [10, с. 11]: без будівництва; редевелопмент.

На рис. 1 зображена узагальнена схема, щодо класифікації девелопменту в залежності від різновиду об'єкта нерухомості та його цільового призначення.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

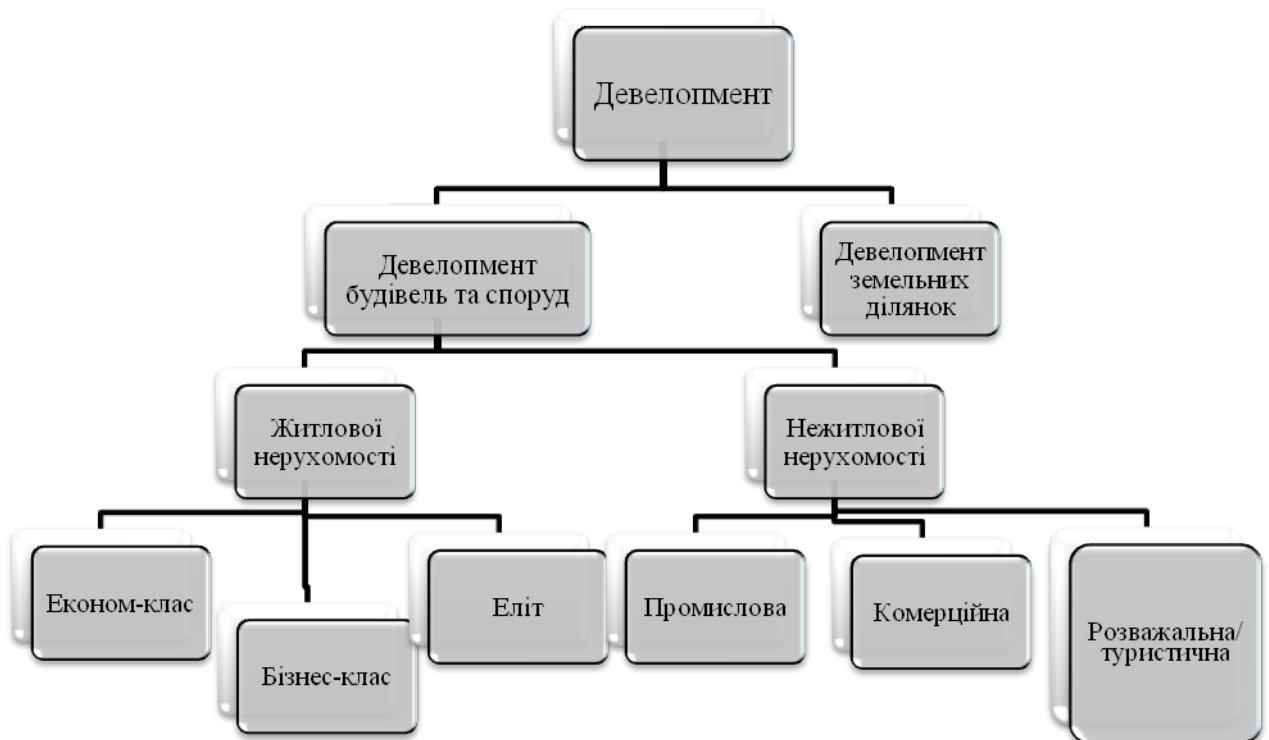


Рис. 1. Узагальнена класифікація девелопменту [8-12]

Класифікація девелопменту в науковій літературі не є вичерпною та потребує доповнення, враховуючи сучасні реалії в економіці. Так, за цілями девелопменту можна виділити наступні види:

- Екологічний – застосування екологічно чистих матеріалів у будівництві, а також розміщення об'єктів нерухомості в благополучних екологічно чистих районах.

- Інноваційний – характеризується застосуванням новітніх технологій та розробок (наприклад, «розумний дім»).

- Соціальний полягає у створенні розвиненої інфраструктури, що включає соціальні об'єкти (школи, дитячі садочки, парки, лікарні, поліклініки, торгові та розважальні центри та ін.).

- Сمارт-девелопмент орієнтований переважно на молодь та сім'ї без дітей. Таке житло вміщає собі лише найнеобхідніші для споживача функції на мінімальній площі, що дозволяє отримати повноцінне зручне житло за доступною ціною.

- Іміджевий орієнтується на заможну частину населення. Будинки розміщуються в елітних районах, при будівництві застосовуються високоякісні матеріали. Переважно, нерухомість такого типу – це котеджні містечка в передмісті з просторою прибудинковою територією; дворівневі апартаменти в центральних районах міста тощо.

- Інвестиційний девелопмент полягає у створенні інвестиційних об'єктів нерухомості, які в подальшому будуть приносити дохід власникам.

**II науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТRENДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ»
(м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.)**

• Тіньовий, або спекулятивний девелопмент – передбачає швидке будівництво об’єктів без належного документального оформлення з метою отримання швидкого прибутку. Досить часто з самого початку такі проекти не передбачають здачі об’єктів в експлуатацію, або вчасного завершення.

Стрімкий розвиток ринку нерухомості у Львові та в Україні сприяє якісним змінам в управлінні проектами вітчизняними девелоперами. Від забудови промислових зон житловими кварталами і аж до створення сучасних технологічних еко-містечок. В поєднанні з ефективною співпрацею між девелоперами та навчальними закладами дозволяє створити цінність нерухомості, застосовуючи інноваційні інструменти та технології.

Список використаних джерел:

1. Девелопмент нерухомості [М.А. Котляров, Дж. Дрейн, А.Б. Бриль и др.]; под науч. ред. М.А. Котлярова. – Екатеринбург, 2017. – 127 с.
2. Development – Cambridge Dictionary [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/development>
3. Професійний девелопмент нерухомості: Інструкція ULI з ведення бізнесу /Річард Пейзер, Девід Гамільтон. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 592 с.
4. Economic-definition [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://economic-definition.com/Construction/Development_Development_eto.html
5. The Glossary of Property Terms [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.barryplant.com.au/glossary-terms/>
6. Collins Dictionary [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/development>
7. Educalingo [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://educalingo.com/en/dic-en/property-development>
8. Чем отличается застройщик от девелопера [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dengi.ua/realty/299788-Chem-otlichaetsja-zastrojshik-ot-developera>
Девелопмент нерухомості: суть і перспективи правового регулювання / Игорь Чумаченко, Ксения Дружинина [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.vegaslex.ru/analytics/publications/real_estate_development_the_nature_and_perspectives_of_legal_regulation/
9. Характерні особливості та класифікація девелоперських проектів / І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 32. – С. 6-16.
10. Девелопмент как бизнес / Е. Дудин, А. Щукин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://adelanta.ru/departments/development/>.

Наукове видання

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

Матеріали II науково-практичної конференції

м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.

Друкується в авторській редакції
Верстання *О. Л. Тоцької*