

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Розроблення проєкту розвитку підприємства з урахуванням принципів концепції сталого розвитку (на прикладі ЗАТ «Тернопільтурист»)»**

Виконав: студент

VI курсу, групи БРМ-61

спеціальності (напряму підготовки)

241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

(підпис)

Луцишин М.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мельник Л.М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Луцишин М.М. Розроблення проєкту розвитку підприємства з урахуванням принципів концепції сталого розвитку (на прикладі ЗАТ «Тернопільтурист»).

Кваліфікаційна робота магістра (с., 11 рис., 18 табл., 45 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2021.

Магістерська робота присвячена розробленню й обґрунтуванню заходів щодо розвитку діяльності підприємства. У роботі: досліджено зміст та еволюція концепції сталого розвитку; визначено корпоративну соціальну відповідальність як форму реалізації сталого розвитку на рівні підприємства; встановлено зв'язок концепції корпоративної стійкості з управлінням проєктами розвитку підприємства; висвітлено техніко-економічну характеристику діяльності ЗАТ «Тернопільтурист»; здійснено аналіз матеріальних, трудових та фінансових ресурсів товариства; досліджено системи управління маркетинговою діяльністю товариства; описано стратегію і особливості організації управління проєктами з врахуванням принципів сталого розвитку; економічно обґрунтовано доцільність реалізації проєктного рішення реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист»; запропоновано використовувати модель скорингу для оцінювання проєкту розвитку ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» з позицій відповідності принципам сталого розвитку.

Ключові слова: управління, стратегія, розвиток, ефективність, прибуток, підприємство, скоринг, проєктне рішення.

ANNOTATION

Lutsyshyn M.M. Development of an enterprise development project taking into account the principles of sustainable development conception (CJSC «Ternopiltourist» as a case study).

Master's thesis (p., 11 fig., 18 tabl., 45 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2021.

The master's thesis is devoted to the development and justification of measures for the enterprise development. In this paper, there were: investigated the content and evolution of the concept of sustainable development; defined the corporate social responsibility as a form of sustainable development at the enterprise level; established the connection between the concept of corporate sustainability and the management of enterprise development projects; described the general economic activity of the studied enterprise; carried out the analysis of material, labor and financial resources of the company; investigated the management systems of marketing activity of the company; described the strategy and features of the organization of project management taking into account the principles of sustainable development; economically substantiated the expediency of the reconstruction and repair project of OK «Zbruch» - branch of CJSC «Ternopilturist»; it is proposed to use the scoring model to evaluate the development project of OK «Zbruch» from the standpoint of compliance with the principles of sustainable development.

Key words: management, strategy, development, efficiency, profit, enterprise, scoring, project decision.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 7 |
| | |
| 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА | |
| ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З | |
| ВРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ | 11 |
| 1.1. Зміст та еволюція концепції сталого розвитку | 11 |
| 1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як форма реалізації сталого розвитку на рівні підприємства | 15 |
| 1.3. Зв'язок концепції корпоративної стійкості з управлінням проектами розвитку підприємства | 23 |
| Висновок до теоретичної частини | 32 |
| | |
| 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА | |
| АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ | |
| ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАТ «ТЕРНОПІЛЬТУРИСТ» | 34 |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ЗАТ «Тернопільтурист» | 34 |
| 2.2. Аналіз матеріальних, трудових та фінансових ресурсів товариства | 38 |
| 2.3. Дослідження системи управління маркетинговою діяльністю товариства | 49 |
| Висновок до аналітико-дослідницької частини | 51 |
| | |
| 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА | |
| РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ЗАТ «ТЕРНОПІЛЬТУРИСТ» | |
| З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ | 53 |
| 3.1. Стратегія і організація управління проектами з врахуванням принципів сталого розвитку | 53 |
| 3.2. Економічне обґрунтування проектного рішення реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» | 57 |
| 3.3. Використання моделі скорингу для оцінювання проекту | |

| | |
|--|------------|
| розвитку ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» з позицій відповідності принципам сталого розвитку | 78 |
| Висновок до проектно-рекомендаційної частини | 83 |
| 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ | 85 |
| 4.1. Завдання в галузі охорони праці | 85 |
| 4.2. Особливості реалізації Стратегії управління відходами в Україні | 87 |
| ВИСНОВКИ | 95 |
| БІБЛІОГРАФІЯ | 99 |
| ДОДАТКИ..... | 104 |

ВСТУП

Актуальність теми. Усвідомлюючи необхідність початку нової концепції управління, підприємства відчують брак інструментів і методів реалізації концепції сталого розвитку практично. У силу того, що основні зміни в компаніях реалізуються за допомогою проектів, облік принципів сталого розвитку в управлінні проектами є одним із основних сценаріїв розвитку для компаній, які прагнуть забезпечити свою стабільність та інвестиційну привабливість у майбутньому.

Тенденція адаптації аспектів стійкості в галузі управління проектами принесе вигоди в короткостроковій та довгостроковій перспективі як для самих проектів, так і для організації в цілому. Отримані в результаті вигоди можуть бути використані в програмах ресурсозбереження, для створення сприятливого іміджу підприємства, надання соціальних пільг і гарантій, у створенні конкурентних переваг. Можна сказати, що сталий розвиток у даному контексті визначається як прийняття бізнес стратегій та дій, які відповідають потребам підприємств та зацікавлених сторін сьогодні, зберігаючи та примножуючи людські та природні ресурси, які будуть необхідні у майбутньому.

Дослідженню проблем розвитку підприємств присвятили свої роботи такі вчені як Андрушків Б.М., Грозний І.С., Лук'янова В.В., Мельник Л.М., Малюта Л.Я., Мних О.Б., Погорєлов Ю.С., Стадник В.В., Стойко І.І., Струтинська І.В., Шерстюк Р.П. та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем розвитку підприємств, питання взаємозалежності сталого розвитку підприємств та системи управління проектами вивчено не достатньо. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи магістра.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт

кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення проекту розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити зміст та еволюцію концепції сталого розвитку;
- описати значення корпоративної соціальної відповідальності як форми реалізації сталого розвитку на рівні підприємства;
- встановити зв'язок концепції корпоративної стійкості з управлінням проектами розвитку підприємства;
- проаналізувати стан діяльності ЗАТ «Тернопільтурист»;
- дослідити систему управління маркетинговою діяльністю товариства;
- сформулювати стратегію управління проектами з врахуванням принципів сталого розвитку;
- здійснити розрахунок доцільності реалізації проектного рішення реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист»;
- обґрунтувати доцільність використання моделі скорингу для оцінювання проекту розвитку ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» з позицій відповідності принципам сталого розвитку.

Об'єкт дослідження – ЗАТ «Тернопільтурист», основним видом діяльності якого є надання громадянам і юридичним особам, в тому числі іноземним, комплексних туристично-екскурсійних та інших послуг.

Предмет дослідження – процес розроблення проекту розвитку підприємства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних

показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку діяльності підприємства. Зокрема, у роботі:

- сформовано стратегію управління проектами з врахуванням принципів сталого розвитку;
- розроблено та економічно обґрунтовано проектне рішення реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист»;
- запропоновано використовувати модель скорингу для оцінювання проекту розвитку ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» з позицій відповідності принципам сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано проектне рішення реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист», що дасть змогу поліпшити стан матеріально-технічної бази ОК «Збруч»; підвищити конкурентоспроможність підприємства та турпослуг; зберегти і зміцнити позиції підприємства на ринку відповідної сфери; збільшити ріст прибутковості комплексу; підвищити культурно-побутові умови проживання відпочиваючих; забезпечити потік більшої кількості клієнтів.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління

інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Луцишин М.М., Мельник Л.М. Характеристика та проблеми розвитку підприємств ресторанного бізнесу Галичини // «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі». Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. 194 с. С. 52-54.

2. Луцишин М.М., Мельник Л.М. Цикл управління проектами з урахуванням концепції сталого розвитку // Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24–25 листоп. 2021.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. 152 с. С. 99-100.

Обсяг і структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань, 1 додаток. Робота включає 18 таблиць, 11 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ВРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Зміст та еволюція концепції сталого розвитку

Концепція сталого розвитку, сформульована Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН в 1987 р., орієнтована на збалансований, екологічно безпечний соціально-економічний розвиток без вичерпання природно-ресурсного потенціалу і передбачає посилення відповідальності за всі форми діяльності, що завдають шкоди навколишньому природному середовищу. Вона включає такі основні положення:

1) людство здатне надати розвитку стійкий і довготривалий характер, щоб воно відповідало потребам нині живих людей, не позбавляючи майбутні покоління можливості задовольнити свої потреби. Головними умовами для цього є: справедливість у реалізації права людей на екологічну безпеку та сприятливе середовище проживання; призупинення незворотного витрачання невідновлюваних природних ресурсів; збереження необхідної якості навколишнього середовища та можливість екологічної регенерації; припинення і подолання втрат генофонду людства і навколишньої природи;

2) в основі сталого розвитку лежить дбайливе ставлення до наявних глобальних ресурсів та екологічного потенціалу планети;

3) для сталого глобального розвитку потрібно, щоб ті, хто має великі засоби, узгодили свій спосіб життя з екологічними можливостями планети, наприклад, у тому, що стосується споживання енергії, а їхня допомога країнам, що розвиваються, не призводила б до посилення надмірної експлуатації природних ресурсів цих країн;

4) сталий розвиток являє собою не незмінний стан гармонії, а процес змін, в якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямок капіталовкладень,

орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами.

Концепція сталого розвитку не є новою ідеєю устрою або перебудови суспільства, деякі її передумови відносяться до морально-етичних принципів античного світу, інші розвивалися економістами і мислителями, починаючи від Ф. Кене і Т. Мальтуса до наших днів. Принцип збалансованого, врівноваженого економічного розвитку бере початок в теорії оптимізації В. Парето. Теорія сталого розвитку виникла як продовження ідей Дж.М. Кейнса в концепціях економічного зростання і його меж, нового економічного порядку, постіндустріалізму, а також концепцій ноосфери П. Тейяра де Шардена, В. Вернадського, Н. Мойсеева та інших, що висуваються як загальні ідеологічні засади господарської діяльності людської діяльності.

Концепцію сталого розвитку прийнято розглядати в збалансованому взаємозв'язку її складових компонентів: економічний розвиток, екологічний та соціальний розвиток.

У сучасній економіці поняття «економічний розвиток» ототожнюється з економічним зростанням і характеризується, в першу чергу, кількісними показниками (збільшення обсягів виробництва, зростання ВВП тощо), а якість зростання і його витрати (екологічні, соціальні) зазвичай ігноруються. Стійке економічне зростання – односпрямоване у бік збільшення вектор зміни кількісних характеристик, в той час як економічний розвиток допускає відступ від такої динаміки на користь забезпечення якісних характеристик «неекономічної» властивості (освіта, охорона здоров'я та ін.).

Соціальна компонента сталого розвитку в основному характеризується рівнем якості життя і соціальної справедливості.

Якість життя – ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб людини, тобто потреб у харчуванні, житлі, одязі та інших матеріальних благах, а також реалізація прав на здорове середовище проживання, забезпечення безпеки існування, можливостей відтворення фізичних і духовних сил, інтелектуального розвитку, спілкування з природою тощо.

Соціальна справедливість – рівність об’єктивних можливостей отримання доходів. Говорячи про соціальну справедливість, що служить одним з критеріїв сталого розвитку, в першу чергу мають на увазі справедливість у розподілі доходів. Для порівняння рівнів нерівності в розподілі доходів використовують так звані криві Лоренца і індекс Джині.

Екологічна компонента сталого розвитку включає три аспекти:

- навколишнє середовище, природно-ресурсний потенціал;
- процес взаємодії людини і навколишнього середовища;
- екологічну політику, що реалізує екологічний імператив в інтересах усіх сторін життєдіяльності суспільства.

До числа найбільш значущих матеріалів у галузі сталого розвитку слід віднести концептуальні документи Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992), зокрема програму «Порядок денний на XXI століття», прийняту представниками 179 держав, яка являє собою грандіозну глобальну програму соціального та економічного розвитку людства в наступному столітті. Глава 8 Порядку містить звернений до країн заклик прийняти національні стратегії сталого розвитку, які повинні розроблятися на основі різних секторальних економічних, соціальних та екологічних програм і планів, що реалізуються в країні, і забезпечувати їх узгодженість.

У 1997 р. на спеціальній сесії Генеральної Асамблеї ООН «Ріо-92 + 5» була прийнята Програма дій щодо подальшого здійснення Порядку денного на XXI століття. У ній знову підтверджується прихильність принципам, цілям і завданням сталого розвитку, викладеним у документах Конференції в Ріо-де-Жанейро (Акімова Т.А., 2009, с. 41).

Подальший розвиток ідеї сталого розвитку отримали на Всесвітній конференції ООН на найвищому рівні зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002), де було прийнято рішення розпочати здійснення стратегій сталого розвитку з 2005 р. Мета, завдання та індикатори щодо забезпечення сталого розвитку

знайшли своє відображення в «Цілях розвитку тисячоліття» ООН (Millennium Development Goals).

У 2012 р. в Бразилії відбувся саміт Ріо + 20, який став черговим етапом міжнародного процесу, спрямованого на досягнення сталого розвитку, що передбачає врахування взаємозв'язку економічних, екологічних і соціальних факторів життя суспільства.

Зараз близько 35 країн у світі розвивають свої програми сталого споживання і виробництва. У багатьох з них створені державні органи, відповідальні за сталий розвиток (ради, комісії, комітети при урядах або главах держав), розроблені або розробляються документи національного рівня, що орієнтують розвиток на шлях стійкості (концепції та стратегії сталого розвитку, закони, інші нормативні та методичні документи).

У вересні 2015 р. у м. Нью-Йорк відбулася важлива історична подія – Саміт ООН щодо прийняття Порядку денного в галузі розвитку на період після 2015 року, основне завдання якого полягала в розгляді та затвердженні 17 Цілей сталого розвитку та 169 завдань на період до 2030 року. Замість Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ, Millennium Development Goals) в 2016 р вступають в силу Цілі сталого розвитку (ЦСТ, Sustainable Development Goals). Унікальність підсумкового документу Саміту «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року» в тому, що в ньому гармонійно інтегруються три складові сталого розвитку: економічне зростання, соціальний добробут і охорона навколишнього середовища (Мельник Л.М., 2018).

На даний час стає все більш очевидним, що сталий економічний розвиток і країни, і її регіонів можливий лише за умови економічної стійкості її структурних елементів – підприємств.

За переконанням Мельник Л.М. сталий розвиток підприємства можна трактувати з позиції системно-інтегрованого підходу як процес постійних змін, при якому використання ресурсів, напрям інвестицій, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, вдосконалення персоналу та інституційні

зміни узгоджені один з одним і спрямовані на підвищення рівня поточної діяльності і майбутнього потенціалу підприємства, задоволення його потреб та досягнення стратегічних цілей у гармонії з навколишнім природним середовищем (Мельник Л.М., 2018).

1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як форма реалізації концепції сталого розвитку на рівні підприємства

Згідно з основоположними працями з теорії сталого розвитку Джея Форрестера, Денніса Медоуза та ін., перехід до сталого розвитку на рівні окремих підприємств (або бізнес-структур) означає акцентування управління не на екстенсивному зростанні, а на розвитку та ефективності. У 1997 р. Дж.Елкінгтон сформулював потрібну мету сталого розвитку для бізнесу: Люди, Планета, Прибуток (People, Planet, Profit – три Р), причому саме в такій послідовності пріоритетів.

На практиці концепція сталого розвитку для бізнес-структур асоціюється з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) або соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ). Це означає, що в рамках своєї повсякденної діяльності та стратегічного планування компанія добровільно бере на себе відповідальність за вплив її діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони і навколишнє середовище.

Незважаючи на те, що перші спроби осмислення питань, нині ставляться до проблематики КСВ, мали місце ще на початку ХХ ст., їх систематичний науковий аналіз почався лише в 1950-х рр. Роль піонерної зіграла робота Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», опублікована в 1953 р. (Благов Ю., 2006). У цій монографії багато в чому були визначені рамки і задані напрямки подальшої дискусії про КСВ.

У 1950-1960-х рр. концепція КСВ міцно увійшла в корпоративне управління в Північній Америці, охоплюючи питання корпоративної благодійності, соціального забезпечення персоналу та надання допомоги місцевим органам влади.

Офіційно поняття «КСВ» вжито на Лісабонському європейському саміті в березні 2000 р., а також після опублікування Європейською комісією в липні 2001 р. так званої «Зеленої книги про КСВ» (Green Paper). «Зелена книга» Європейського Союзу визначає КСВ як «концепцію, в рамках якої підприємства на добровільній основі інтегрують соціальну та екологічну політику в бізнес-процеси та їх взаємини з усіма стейкхолдерами».

СВБ в Україні перебуває в стадії становлення. Найактивнішими у цій сфері є, насамперед, представництва іноземних компаній, які переносять на українське підгрунття сучасні світові практики, принципи і стандарти, а також великі та малі вітчизняні підприємства й організації, які удосконалюють свою діяльність на засадах концепцій Загального управління якістю. Однак зазначений процес потребує певної координації та стимулювання, а відтак активної участі в ньому держави, яка повинна визначити СВБ як бажану поведінку для бізнесу і розробити комплекс відповідних стимулів (до цього вже дійшли державні органи країн-членів ЄС) (Вікіпедія).

Такий активний розвиток практики застосування концепції КСВ обумовлений не менш активним розвитком теоретичної складової, що відображається в наявності великої кількості концепцій, що асоціюються з КСВ. Серед них можна виділити основні: концепція ділової етики, концепція зацікавлених сторін, концепція спільних цінностей та концепція корпоративної стійкості.

Концепція ділової етики.

Етика бізнесу як галузь знань сформувалася в 70-ті рр. ХХ століття в США. До початку 80-х рр. вона стала найважливішим предметом вивчення для фахівців.

Існує дві основні точки зору на співвідношення загальнолюдських етичних принципів і етики бізнесу:

- концепція етичного релятивізму, яка передбачає особливі етичні норми для бізнесу і суспільства, пояснюючи це тим, що правила звичайної моралі до бізнесу не відносяться або відносяться меншою мірою;

- етика бізнесу повинна ґрунтуватися на загальних універсальних етичних нормах, які конкретизуються з урахуванням ролі бізнесу в суспільстві.

Сучасна корпоративна етика, на думку багатьох вчених, повинна ґрунтуватися на трьох найважливіших положеннях:

- створення матеріальних цінностей у всьому різноманітті форм в принципі розглядається як важливий процес;

- прибуток та інші доходи розглядаються як результат досягнення різних суспільно значущих цілей;

- пріоритет у вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, повинен віддаватися інтересам міжособистісних відносин, а не виробництву продукції.

Концепція зацікавлених сторін.

Одним з оригінальних і продуктивних кроків у розвитку теорії КСО стала концепція зацікавлених сторін, запропонована Е.Фріменом в 1984 р. Ключовою етичною ідеєю даної теорії полягає думка про те, що менеджери повинні почати управляти компанією в інтересах всіх зацікавлених сторін, а не тільки акціонерів (Freeman R. Edward, Moutchnik A., 2013).

Дана теорія не є альтернативою по відношенню до теорії корпоративної соціальної відповідальності, а тільки вдалим термінологічним доповненням. В силу того, що неможливо сформулювати чіткі принципи відповідальності перед суспільством в цілому, концепція зацікавлених сторін запропонувала розглядати конкретних представників цього суспільства: У силу того, що на кожного представника товариства компанія впливає певним чином, можна конкретизувати межу відповідальності компанії перед цим представником.

Новий погляд на компанію через призму стейкхолдерів зумовив появу в літературі відповідних досліджень. Так, в 2002 р. Дж. Пост, Л. Престон і

С. Сакс запропонували концепцію розширеної корпорації (extended corporation). У 1990-х рр. термін «розширене підприємство» (extended enterprise) використовувала компанія Chrysler для позначення свого альянсу з постачальниками, яким відводилася активна роль у координації діяльності компанії. Пост, Престон і Сакс розповсюдили цю концепцію на всі зацікавлені сторони (Post J.E., Preston L.E., Sachs S., 2002).

Обрі Менделоу у своїй роботі «Позиція стейкхолдерів» запропонувала використовувати для систематизації зацікавлених сторін матрицю (відому, як «Mendelow's Power-interestgrid» – Матриця Менделоу), що нагадує матрицю SWOT-аналізу. Зацікавлені сторони планувалося позиціонувати за двома параметрами: впливу і зацікавленості, поділяючи їх тим самим на чотири групи. Однією з основних цілей цього методу також виступало ранжування стейкхолдерів за ступенем впливу на корпоративну стійкість.

Концепція КСВ з позиції зацікавлених сторін знайшла своє відображення і в галузі управління проектами.

Родні Тернер у своїй роботі «Менеджер проекту як агент змін» (Turner, J.R., 2010) крім ролі менеджера проекту розглядає питання управління стейкхолдерами. Потреба у виявленні зацікавлених сторін проекту обумовлюється тим, що успіх проекту полягає в узгодженні критеріїв успіху з усіма стейкхолдерами ще на етапі ініціації.

Патрік Вівер (2007 р.) також розглядав проблеми управління проектами в системі КСВ і соціальних відносин. Їм були зроблені два важливих зауваження щодо впливу розмірів проекту або організації на її стейкхолдерську політику. По-перше, розмір проекту (або організації) має вирішальне значення, оскільки може надати зовнішньому управлінню зацікавленими сторонами більш важливого значення. Збільшення масштабу, на думку Вівера, навряд чи істотно позначиться на стейкхолдерському менеджменті в області його прихильників, але може стимулювати інтерес з боку опонентів і зробити їх реакцію більш істотною. По-друге, стейкхолдер-менеджмент залежний від розмірів управлінської структури (велика кількість управлінців вимагатиме ефективного

керівництва проектом, а також значних формальних процесів) (Благов Ю., 2006).

У роботі Стефана Оландера (2007 р.) стейкхолдер-менеджмент розглядається стосовно будівельних проектів. У роботі описується процес виявлення стейкхолдерських потреб і очікувань щодо проекту. Також увага приділяється оцінці потреб та очікувань зацікавлених сторін щодо основних цілей проекту. Стейкхолдерський аналіз складається з виявлення індексу впливу зацікавлених сторін (у плані наслідків їх впливу). Аналіз індексу впливу зацікавлених сторін, на думку Оландера, може допомогти керівникам проектів формалізувати процеси стейкхолдер-менеджменту.

Концепція спільних цінностей.

За сучасними критеріями корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) представлена версія концепції стейкхолдерів Поста, Престона і Сакса, порівняно з класичною версією Е. Фрімена, є більш прогресивною за змістом і більш конструктивною за інструментарією. Тим не менш, у всіх пізніх версіях концепції стейкхолдерів як і раніше зберігається фундаментальне протиріччя, яке полягає в протиставленні інтересів суспільства та окремих індивідів з інтересами бізнесу. Отже, в контексті сучасного розвитку теорії зацікавлених сторін можна перейти до розгляду, так званої, концепції спільних цінностей.

Основне літературне джерело по концепції загальних цінностей М. Портера і М. Креймера – це стаття зазначених авторів в журналі *Harvard Business Review*. Відповідно до авторів статті, концепцію спільних цінностей можна визначити як політики та операційні практики, які посилюють конкурентоспроможність конкретної компанії і водночас покращують економічні та соціальні умови існування тих конкретних спільнот, в яких вона працює. Створення спільних цінностей фокусується на конкретно ситуаційній ідентифікації, а також розширенні і посиленні зв'язків між соціальним і економічним прогресом.

На думку авторів концепції, так звані кращі бізнес-практики, тобто реальна ефективна бізнес-діяльність, яка повністю відповідає спільним

цінностям і самого бізнесу, і решти частини суспільства, повинні бути не навантаженням на бізнес, а головним змістом повсякденної діяльності компаній. Концепція спільних цінностей задає цілий ряд напрямків кращих бізнес-практик, які повинні охопити і освоїти всі компанії.

Кращі бізнес-практики, напрямки яких повинні освоїти компанії, також можуть стати відповідними інтегральними складовими стратегій компаній.

Гідністю рішень, що реалізуються компаніями відповідно до концепції спільних цінностей, виступає можливість вирішення деяких соціальних проблем. Але очевидним стає і недосконалість даної концепції в області вирішення проблем, наприклад, екологічного характеру.

Концепція корпоративної стійкості.

Перші серйозні публікації, присвячені «корпоративної стійкості», з'явилися лише після 2000 р. Корпоративна стійкість являє собою свого роду «мікроекономічний» рівень макроекономічної концепції сталого розвитку. «Корпоративна стійкість» перекладає ідею сталого розвитку мовою практичного менеджменту, перетворюючись на модель управління корпорацією, що охоплює економічну, соціальну та екологічну діяльність корпорації, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Ідеї концепції корпоративної стійкості вже знайшли своє втілення в таких популярних стандартах, як ISO14001 і SA8000, у формах соціальної звітності та моделях діалогу корпорацій із зацікавленими сторонами. Видається, що подібна популярність концепції у практиків пов'язана з їх готовністю прийняти ідею «стійкості» як безпосередньо пов'язану з основною функцією бізнесу.

Що стосується теоретичної дискусії, то вона переважно ведеться з приводу вбудовування концепції корпоративної стійкості в вже сформовану систему управління компанією.

Незважаючи на те, що «синтетичність» даної концепції видається очевидною, особливо гостро обговорюється питання про відмінності між «корпоративною стійкістю» і «корпоративною соціальною відповідальністю» - вихідною точкою концептуального розвитку. М. Ван Марревік пропонує

пов'язувати КСВ з такими феноменами, як прозорість ведення бізнесу, діалог із зацікавленими сторонами та соціальна звітність. Корпоративна стійкість, у свою чергу, асоціюється зі створенням вартості, екологічним менеджментом, управлінням людським капіталом тощо.

Р. Штойер і його співавтори вважають, що «сталий розвиток», «корпоративна стійкість» і «корпоративна соціальна відповідальність» є тісно взаємопов'язаними концепціями, що належать до різних рівнів специфікації і, відповідно, володіють різними концептуальними нюансами. На їхню думку, «сталий розвиток може розглядатися як нормативна соціальна концепція, що є основою для двох наступних; корпоративна стійкість – концепція корпорації, а КСВ – управлінський підхід» (Благов Ю., 2006).

Дане положення підкріплюється виходом в 2010 р. міжнародного стандарту ISO 26 000:2010 «Керівництво щодо соціальної відповідальності» та відповідного йому ДСТУ ISO 26000:2019: «Настанови щодо соціальної відповідальності», чинного з 01 січня 2020 року.

Документ відображає широкий міжнародний консенсус щодо змісту та визначення меж соціальної відповідальності організацій, принципів, слідування яким передбачається цим поняттям, кола тем, які визначають основні напрямки діяльності в цій галузі. Це розуміння припускає, що «соціальна відповідальність – відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку».

Таким чином, зафіксоване стандартом розуміння корпоративної соціальної відповідальності пов'язує це поняття з концепцією сталого розвитку на рівні компаній. Ця ув'язка полягає в тому, що концепція КСВ визначає рамки для діяльності підприємства, а концепція сталого розвитку дає цільовий орієнтир для розвитку бізнесу в даних рамках, тому варто розглядати ці концепції як взаємодоповнюючі.

Концепція КСВ в компаніях різного рівня, різних сфер бізнесу включає різні компоненти, ґрунтуючись на представлених концепціях КСВ, можна зробити висновок, що найширше трактування КСВ охоплює:

- корпоративну етику;
- корпоративну соціальну політику щодо суспільства;
- політику у сфері охорони навколишнього середовища;
- принципи та підходи до корпоративного управління;
- питання взаємодії із зацікавленими сторонами та врахування їх інтересів.

При цьому КСВ складається з таких елементів:

- відповідальність компанії у взаєминах з партнерами;
- відповідальність щодо споживачів;
- відповідальна політика щодо працівників;
- екологічна відповідальність;
- відповідальність компанії перед суспільством загалом.

Переваги для компаній від реалізації КСВ можна звести до наступного переліку, визнаючи його далеко не вичерпним:

- підвищення інвестиційної привабливості акціонерного капіталу;
- поліпшення умов запозичень з боку соціально відповідальних банків;
- зниження плинності трудових кадрів і підвищення привабливості компанії для потенційних висококваліфікованих співробітників;
- підвищення мотивації зростання продуктивності праці та зниження витрат як в рамках підрозділів компанії, так і на рівні кожного окремого співробітника;
- поліпшення позиціонування своїх товарів і послуг на базових і потенційних ринках збуту, що в кінцевому підсумку призводить до зростання продажів;
- підтримання соціально-економічної стабільності на територіях основної діяльності компанії, що сприяє стійкості самої діяльності.

1.3. Зв'язок концепції корпоративної стійкості з управлінням проектами

Проблема інтеграції принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в основні процеси функціонування організації, і зокрема в процес управління проектами, цілком обґрунтовано виступає темою для дискусій фахівців у цих суміжних областях. Адже проекти реалізуються не ізольовано від зовнішнього середовища, вони впливають на нього і самі знаходяться під впливом його складного і невизначеного характеру. І менеджер проекту повинен брати до уваги такий взаємний вплив проекту на навколишнє середовище і навпаки, вплив критеріїв стійкості на управління проектом (Muller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T., 2008).

Існує думка, що принципи сталого розвитку виступають у ролі трампліна, який допомагає проектам досягти більш високих стандартів. Фахівці підкреслюють значущість принципів стійкості для підприємств, які прагнуть продемонструвати лідерство в галузі корпоративної відповідальності.

Поняття «sustainable project management» було введено виконавчим директором Ділової ради зі сталого розвитку (BCSD) Дж. Х'ю Фолкнером в 1994 р. Але концепція сталого розвитку відносно недавно знайшла своє місце у сфері управління проектами (Gareis, R., Neumann, M. and Martinuzzi, A., 2009). Колишній голова Асоціації Управління Проектами Том Тейлор стверджує, що «планета Земля знаходиться в небезпечному положенні, відчуваючи ряд серйозних загроз стійкості», а «менеджери проектів і керівники програм уповноважені вносити внесок у розвиток стійкої практики управління проектами».

На церемонії відкриття 22-го Всесвітнього конгресу Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA) в 2008 році віце-президент IPMA Мері МакКінлей у своєму виступі зазначила, що «подальший розвиток професії менеджера проекту вимагає від фахівців, у тому числі брати на себе відповідальність за сталий розвиток» (McKinlay, M. (2008).

Концепція корпоративної стійкості в цьому контексті визначається як прийняття бізнес-стратегій і дій, які відповідають потребам підприємств і зацікавлених сторін сьогодні, зберігаючи і примножуючи людські та природні ресурси, які будуть необхідні в майбутньому.

Гарейс Р. та ін. науковці визначили корпоративну стійкість відповідно до таких принципів: економічна, соціальна та екологічна спрямованість; орієнтація на коротко-, середньо- і довгостроковий період розгляду, ціннісна орієнтація (Gareis, R., Neumann, M. and Martinuzzi, A. (2009).

У вітчизняній науці ще не закріпився загальноприйнятий переклад поняття «стале управління проектами», тому пропонуємо використовувати терміни «проектний підхід у реалізації концепції сталого розвитку», «управління проектами з урахуванням принципів сталого розвитку», «інтеграція концепції сталого розвитку в управління проектами», під якими слід розуміти управління проектно-орієнтованими змінами на підприємстві, з урахуванням економічного, соціального та екологічного впливу проекту, його результатів та ефекту для нинішніх і майбутніх поколінь.

Зв'язок між управлінням проектами і сталим розвитком досить сильний. Тенденція до адаптації аспектів сталості в проектах стає неминучою, приносячи вигоди в короткостроковій і довгостроковій перспективі, як для самих проектів, так і для підприємства в цілому.

Цей зв'язок підтверджується виходом міжнародних стандартів. Так, у рамках Міжнародної фінансової корпорації (МФК) створено Стандарт екологічної та соціальної ефективності, спрямований на мінімізацію негативного впливу проектів на навколишнє середовище та людину. До структури стандарту входять 8 розділів: соціально-екологічна оцінка та система менеджменту; умови праці працівників; зниження та запобігання забрудненню навколишнього середовища; здоров'я населення та безпека; використання земельних ресурсів і вимушене переселення; збереження біорізноманіття та раціональне використання природних ресурсів; культурна спадщина і збереження корінного населення (Talbot J., Venkataraman R., 2011, p. 33).

Міжнародна федерація інженерів-консультантів (FIDIC) опублікувала стандарт «Project Sustainable Management» (PSM), керівництво до нього і набір індикаторів, в якості основи для розробки системи інтеграції сталого розвитку в управління проектами. Концепція управління проектами в PSM – це баланс витрат і можливих альтернатив, причому таке їх співвідношення, яке забезпечує відповідність цілей проекту показникам сталого розвитку (International Federation of Consulting Engineers, 2004).

Але, незважаючи на виконані кроки в галузі впровадження принципів сталого розвитку в проектну діяльність, на сьогодні в більшості випадків критерії сталості суперечать або ускладнюють реалізацію основних цілей проекту і асоціюються для підприємства з негативним впливом на його виконання. Обмеження у вигляді фінансових коштів, трудових ресурсів і часу залишаються визначальними при виборі проектів.

На основі існуючої концепції сталого розвитку та корпоративної стійкості можна виділити основні принципи, які мають бути враховані у проектній практиці та методології:

1. Сталий розвиток як взаємозв'язок економічних, екологічних та соціальних аспектів.

Цей принцип ґрунтується на концепції «трьох стовпів» сталого розвитку, сформульованих Elkington в 1997р.: соціальному, екологічному, економічному (Elkington, J., 1997). Концепція передбачає, що перелічені три аспекти взаємопов'язані і, отже, можуть впливати один на одного безліччю способів. Однак акценти на той чи інший аспект розставляються відповідно до регіональних особливостей.

2. Сталий розвиток враховує короткострокові і довгострокові аспекти.

Цей принцип передбачає фокусування на всьому життєвому циклі проекту. Якщо економічна складова концепції сталості більш високо оцінюється в короткостроковій перспективі за рахунок ставки дисконтування, ніж у довгостроковій, то соціальний вплив та екологічні проблеми іноді можуть виникати тільки в довгостроковому періоді.

3. «Сталий розвиток» – це про споживання доходу, а не капіталу.

Цей принцип зазвичай вживається з економічної точки зору. З точки зору соціальної або екологічної перспективи, вплив проекту може не бути явним у короткостроковому періоді, проте викликати деградацію ресурсів у майбутньому. Стійкість передбачає, що «природний капітал не повинен зменшуватися. Це означає, що властивості навколишнього середовища виступати джерелом природних ресурсів і бути здатним до асимілювання не повинні бути порушені. Таким чином, швидкість видобутку природних ресурсів не повинна бути вище швидкості їх відновлення, а поглинаюча здатність навколишнього середовища не повинна бути перевищена».

Тут доречно згадати роботи американських фахівців з екологічної економіки Р. Костанци і Х. Дейлі. Головною ознакою сталого розвитку, на їхню думку, є збереження постійної і неприбуткової величини природного капіталу досліджуваної території. Неконтрольоване і нерегульоване витрачання природного капіталу веде до деградації екосистем, а, отже, до зниження асиміляційного потенціалу, від якого і залежить здатність природних систем до самоочищення і самозбереження. У зв'язку з цим як головні інструменти сталого розвитку пропонуються різні інструменти, що дозволяють оцінювати екосистемні послуги і вартість природного капіталу.

Впровадження принципів сталого розвитку в практику управління проектами, як окрема область досліджень ще тільки починає вивчатися. Вагомими є опубліковані дослідження таких авторів, як К. Лабуцагне і А. Брент, Т. Тейлор, Р. Гарейс, М. Хеуман і Р. Мартінузі, Г. Сільвіус і Р. Шіпер. Наприклад, Г. Сільвіус та ін. під стійкістю в галузі управління проектами в загальному вигляді розуміють інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у процес управління проектами, розглянутий і на рівні самих проектів, і його результатів, а також впливу, які проекти чинять на навколишнє середовище (Silvius, A.J.G., Brink, J. van der and Kuhler, A., 2010).

Л. Барнард та ін. (Barnard, L.T., Ackles, V. and Haner, J.L., 2011) виділяють три причини, чому сталий розвиток має бути на порядку денному керівників проектів:

1) інвестиції в стійкі проекти вважаються більш надійними, вони менше схильні до фінансових ризиків порівняно з інвестиціями в проекти, що не відповідає принципам стійкості;

2) компанії, що створюють імідж стійко розвиваються, як, наприклад, деякі банки, несуть менше втрат, ніж інші банки;

3) громадські (публічні) організації інтегрують критерії стійкості в політику закупівель, тим самим стимулюючи компанії бути більш активними в цій сфері.

Огляд показує, що більшість проведених досліджень фокусується на значенні концепції сталого розвитку в бізнес-стратегії та політиці управління проектами. Менш за все в дослідженнях зачіпаються такі питання, як:

- інструменти інтеграції принципів сталого розвитку в процесі управління проектами;
- значення принципів сталості для менеджерів проектів, їх компетенції;
- внесок проектів у сталий розвиток підприємства.

Вперше модель інтегрування принципів сталого розвитку в управління проектами була запропонована в дослідженні К. Лабуцагне і А. Брента «Стале управління життєвим циклом: показники оцінки сталості проектів» («Sustainable Life Cycle Management: Indicators to assess the sustainability of engineering projects and technologies»). Автори стверджують, що проекти виступають засобом, за допомогою якого сталість може бути інтегрована на всіх трьох корпоративних рівнях (стратегічному та операційному), а представники бізнесу несуть відповідальність перед суспільством і повинні активно брати участь у питаннях сталого розвитку (Labuschagne, C. and Brent, A.C., 2006). Але ця модель, як і саме дослідження, була спрямована на вивчення одного аспекту сталого розвитку, а саме соціального.

Інша точка зору на питання інтеграції стійкості в управління проектами дана в дослідженні «SustPM» (Gareis, R., Neumann, M. and Martinuzzi, A., 2011), де концепція сталого розвитку підрозділяється на шість складових: економіко-орієнтовану, еколого-орієнтовану, соціально-орієнтовану; короткострокову, середньо- і довгострокову; місцеву, регіональну, глобально орієнтовану і ціннісно орієнтовану. Далі процес управління проектами розглядається в рамках цих шести характеристик з розробкою доповнень до існуючих стандартів і методології, у зв'язку з чим, носить теоретичний характер і не розглядає питання практичної реалізації даної концепції.

Цікавою є думка щодо інтегрування концепції сталого розвитку, зокрема: економічна стійкість включає ефективне використання ресурсів (трудових, матеріальних фінансових, управлінських); екологічна стійкість досягається шляхом ефективного використання природних ресурсів, розробка альтернативних джерел енергії; соціальна стійкість забезпечується усвідомленням потреб, як усього суспільства, так і окремих учасників проекту (Abidin, & Pasquire, 2007).

Інтеграції екологічного аспекту сталого розвитку в управління проектами досліджується в книзі «Зелене управління проектами». Автори дослідження вводять термін «greenality», який характеризує результат злиття «зелених» аспектів і «якості» проекту (Maltzman, R. and Shirley, D., 2011).

Значущу спробу в області інтеграції абстрактного поняття «сталого розвитку» в повсякденну роботу менеджерів проектів зробив Том Тейлор (Асоціація управління проектами). Він опублікував роботу «Контрольний лист сталого розвитку для менеджерів проектів» («A Sustainability checklist for Managers of Projects») (Taylor, T. 2008). Не дивлячись на те, що робота не відобразила системний підхід до концепції сталого розвитку, в ній на розгляд менеджерам представлений перелік критеріїв сталого розвитку, які можуть бути використані в конкретному проекті.

Тема відповідальності менеджера проекту за реалізацію принципів стійкості є однією з публікацій, що часто зустрічаються, про зв'язок управління проектами зі стійким розвитком.

На семінарі Міжнародної асоціації управління проектами IPMA Expert Seminar «Сталий розвиток як виклик для сучасного управління проектами» у 2010 році було представлено низку робіт на тему інтеграції концепції сталого розвитку в управління проектами. Семінар показав, який істотний вплив менеджер робить на сталий розвиток через призму проекту, яким він керує, і як цей факт може вплинути на розвиток професії менеджера проекту.

На Європейській конференції Інституту управління проектами в 2008 році Дженіфер Рузель конкретизувала значення сталого розвитку для менеджерів проектів. Вона зазначила, що менеджер проекту, перебуваючи на «передовій» змін і нововведень в організації, займає ідеальну позицію, щоб направляти організацію в бік сталого розвитку. Дженіфер Рузель зазначає, що ця позиція вимагає підвищеної відповідальності, як від менеджера проекту, так і від організації в цілому, адже «сталий розвиток занадто серйозне завдання, щоб залишати її рішення кому-небудь іншому» (Russell, J., 2008).

Г. Сільвіус і Дж. Брінк стверджують, що рівень інтеграції принципів сталого розвитку в управління проектами може відрізнитися, але рівень відповідальності менеджера проекту завжди залишається вкрай високим і значущим (Silvius, A.J.G., Brink, J. van der and Kuhler, A., 2009). Поєднуючи, таким чином, високий рівень відповідальності з професійними обов'язками «приймати рішення і діяти, ґрунтуючись на інтересах суспільства, соціальної безпеки та навколишнього середовища», – як описано в Кодексі етики та професійної поведінки, випущеним найбільшою професійною асоціацією менеджерів проектів – Інститутом управління проектами (PMI), менеджер проекту повинен брати на себе відповідальність за більш стале майбутнє. Цей висновок також підтверджується тим, що «подальший розвиток професії менеджера проекту вимагає від керівників взяти на себе відповідальність за сталість».

Тим не менш, стандарти компетенції для менеджера проекту демонструють відсутність регулювання в галузі управління з урахуванням принципів сталого розвитку. Тому для успішного застосування принципів сталого розвитку в проектній діяльності цей розрив повинен бути подоланий. Без відповідних компетенцій у галузі сталого розвитку менеджер не зможе врахувати необхідні аспекти, що перешкоджатиме здійсненню стратегії сталого розвитку в компанії.

Основним стандартом Міжнародної асоціації управління проектами є ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0, що описує вимоги до компетенцій, необхідних менеджерам проектів і членів проектних команд для управління проектами, програмами і портфелем проектів.

У третій версії стандарту ICB 3.0, опублікованій в 2006 р., було виділено 46 елементів компетенцій з управління проектами, програмами і портфелями проектів, всі вони були розділені на три групи: технічні, поведінкові та контекстні компетенції.

В ICB версії 3 небагато згадок слова «стійкий»:

- компетенція 2.04 «Впевненість у собі», де йдеться про стійкі відносини із зацікавленими сторонами;
- компетенція 3.09 «Здоров'я, безпека, охорона праці та навколишнього середовища» говорить про «безпеку і стійкість»;
- компетенція 2.15 «Етика» означає, що певні соціальні аспекти беруться до уваги;
- посилання на соціальні аспекти дається в компетенції 3.08 «Управління персоналом»;
- компетенція 2.14 «Розуміння цінностей» (International Project Management Association, 2006).

Згідно з дослідженням компетенцій (Wiek, A., Withycombe, L. and Redman, C.L., 2011) концепція стійких компетенцій повинна складатися з 5 груп: системне мислення, превентивні дії, нормативна компетенція, стратегічна компетенція та особистісна компетенція.

Ці п'ять компетенцій можна описати наступним чином:

- 1) системне мислення означає можливість розуміти причинно-наслідкові зв'язки проблем сталого розвитку;
- 2) превентивні дії відображають можливість піклуватися про майбутнє і майбутні покоління;
- 3) нормативна компетенція включає поняття справедливості, рівності, соціально-екологічної цілісності, етики, а також розуміння міжкультурних особливостей;
- 4) стратегічна компетенція полягає в здатності впроваджувати і керувати стратегією в умовах сталого розвитку;
- 5) особистісна компетенція – це мотивація менеджера сприяти впровадженню принципів сталого розвитку.

Таким чином, особистісні компетенції знайшли відображення в стандарті, компетенції в області системного мислення, нормативні та стратегічні відображені частково, превентивні компетенції не відображені в стандарті зовсім.

На вже згаданому семінарі IPMA 2010 року «Сталий розвиток як виклик для сучасного управління проектами» була створена міжнародна група експертів, завданням яких стала розробка переліку аспектів сталості, областей їх застосування в процесах управління проектами, а також визначення ролі та компетенцій учасників проекту та проектних менеджерів. Тому очікується, що в наступній версії стандарту ISV компетенції в галузі сталого розвитку будуть відображені більш повно.

Отже, основні висновки про результати впровадження принципів сталого розвитку в процес управління проектами можна згрупувати наступним чином:

– сталий розвиток співвідноситься з управлінням проектами. Як вже було сказано, голова Асоціації управління проектами Том Тейлор був одним з перших, хто запропонував спільноті управління проектами ознайомитися з питаннями сталості, визнаючи, що вони не досить активно сприяють сталому розвитку суспільства (Association for Project Management, 2006);

– інтеграція концепції сталого розвитку розширює межі проекту. З визначення сталого розвитку логічно випливає, що проекти повинні піддаватися аналізу на відповідність вимогам сталого розвитку протягом усього їх життєвого циклу. Цю точку зору розвивають у своєму дослідженні К. Лабущагне і А. Brent. Вони стверджують, що врахування принципів сталого розвитку має охоплювати весь життєвий цикл проектів, і актуальним для розгляду є не тільки життєвий цикл самого проекту, але також і отриманого результату, будь то вироблений продукт або послуга. Така оцінка проекту і його результату розширює межі для управління проектом (Labuschagne, C., & Brent, A. (2005);

– стандарти управління проектами не відображають принципи концепції сталого розвитку. Цей висновок був підтверджений книгою «Сталий розвиток та управління проектами», що вийшла в 2009 році, присвяченою процесам інтеграції принципів сталого розвитку в будівельні проекти. У книзі йдеться, що управління проектами є ефективним засобом впровадження більш глибоких змін, і водночас процес і методологія управління проектами потребують прив'язки до концепції сталого розвитку (Eid, M., 2009);

– концепція сталого розвитку може змінити професію менеджера проекту. Компетенція з урахуванням соціальних та екологічних аспектів стійкості повинна бути більш конкретно описана у вимогах до компетенції менеджерів проектів ISB (IPMA, 2006), де на даний момент як одні зі складових поведінкової компетенції знаходять своє відображення тільки ціннісна орієнтація та етика фахівців.

Висновок до теоретичної частини

1. Узагальнено дослідження, у яких зазначається, що концепцію сталого розвитку прийнято розглядати в збалансованому взаємозв'язку її складових компонентів: економічний розвиток, екологічний та соціальний розвиток.

2. Визначено, що на практиці концепція сталого розвитку для бізнес-структур асоціюється з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) або соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ). Це означає, що в рамках своєї повсякденної діяльності та стратегічного планування підприємство добровільно бере на себе відповідальність за вплив його діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони і навколишнє середовище.

3. Обґрунтовано необхідність пов'язувати поняття корпоративної соціальної відповідальності з концепцією сталого розвитку на рівні компаній. Ця ув'язка полягає в тому, що концепція КСВ визначає рамки для діяльності підприємства, а концепція сталого розвитку дає цільовий орієнтир для розвитку бізнесу в даних рамках, тому варто розглядати ці концепції як взаємодоповнюючі.

4. Встановлено, що незважаючи на виконані кроки в галузі впровадження принципів сталого розвитку в проектну діяльність, на сьогодні в більшості випадків критерії сталості суперечать або ускладнюють реалізацію основних цілей проекту і асоціюються для підприємства з негативним впливом на його виконання. Обмеження у вигляді фінансових коштів, трудових ресурсів і часу залишаються визначальними при виборі проектів.

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАТ «ТЕРНОПІЛЬТУРИСТ»

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ЗАТ «Тернопільтурист»

ЗАТ «Тернопільтурист» має багату історію свого створення та розвитку, яка бере свій початок з 01 травня 1965 року, коли було створено Тернопільську обласну раду по туризму та екскурсіях. З 10 квітня 1989 року його реорганізовано в туристично-екскурсійне виробниче об'єднання «Тернопільтурист», а 27 листопада 1991 року – організація вже діє як Тернопільське обласне відділення «Тернопільтурист». 27 липня 1994 року реорганізоване в Тернопільське обласне дочірнє колективне підприємство «Тернопільтурист». 14 квітня 1998 року – перейменовано в Тернопільське обласне дочірнє підприємство «Тернопільтурист». А з 27 березня 2018 року по сьогоднішній день воно діє як Тернопільське обласне закрите акціонерне товариство по туризму та екскурсіях «Тернопільтурист».

У своїй діяльності товариство керується Господарським та Цивільним кодексами, Законами України «Про власність», «Про цінні папери та фондову біржу», іншими нормативними актами, що регулюють діяльність товариства, Установчим Договором, своїм Статутом та внутрішніми локальними актами.

Товариство є юридичною особою відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, круглу печатку, кутовий та інші штампи, фірмовий знак, який затверджується Правлінням товариства і реєструється згідно з законодавством, бланки та інші реквізити, необхідні для здійснення своєї діяльності, діє на принципах повного господарського розрахунку.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями власним майном, на яке згідно з законодавством України, може бути накладене стягнення.

В структурі товариства діють: дочірні підприємства – оздоровчий комплекс «Лісовий» та Кременецьке бюро подорожей та екскурсій, а також філії – оздоровчий комплекс «Збруч» і туристична фірма «Компас».

Основною метою створення товариства, тобто його місією є організація та надання громадянам і юридичним особам, в тому числі іноземним, комплексних туристично-екскурсійних та інших послуг, формування нових економічних основ туризму як високорентабельної галузі економіки та важливого засобу культурного розвитку держави; залучення іноземних інвестицій та сучасних технологій для удосконалення і розвитку матеріальної бази туризму; підвищення ефективності туристичних послуг; збільшення валютних надходжень; спрямування своєї діяльності на задоволення потреб та інтересів акціонерів та отримання прибутку.

Товариство здійснює свою діяльність в таких напрямках:

- туристично-масовий;
- фізкультурний; лікувально-оздоровчий;
- виробничий;
- культурно-просвітній;
- посередницько-інформаційний;
- зовнішньоекономічний.

Динаміку кількості обслужених туристів і екскурсантів у 2018-2020 роках зображено на рис. 2.1.

Згідно даного графіка можна зробити висновок про добре налагоджену діяльність товариства. На 2018 рік було заплановано обслужити 8 тис. туристів та 7 тис. екскурсантів. Фактично обслужено 9,3 тис. туристів та 8,3 тис. екскурсантів, що означає повне виконання плану. 2019 року було затверджено такі показники плану щодо обслуговування: 9 тис.чол. туристів та 8 тис. екскурсантів, а фактично обслужено – 10,1 тис. і 8,8 тис. відповідно. А у 2020 році згідно планових показників товариство повинно було надати послуги 10,0 тис. туристам та 9,0 тис. екскурсантам. Доведене завдання виконано на 112 % щодо обслуговування туристів і 112,2 % щодо екскурсантів.

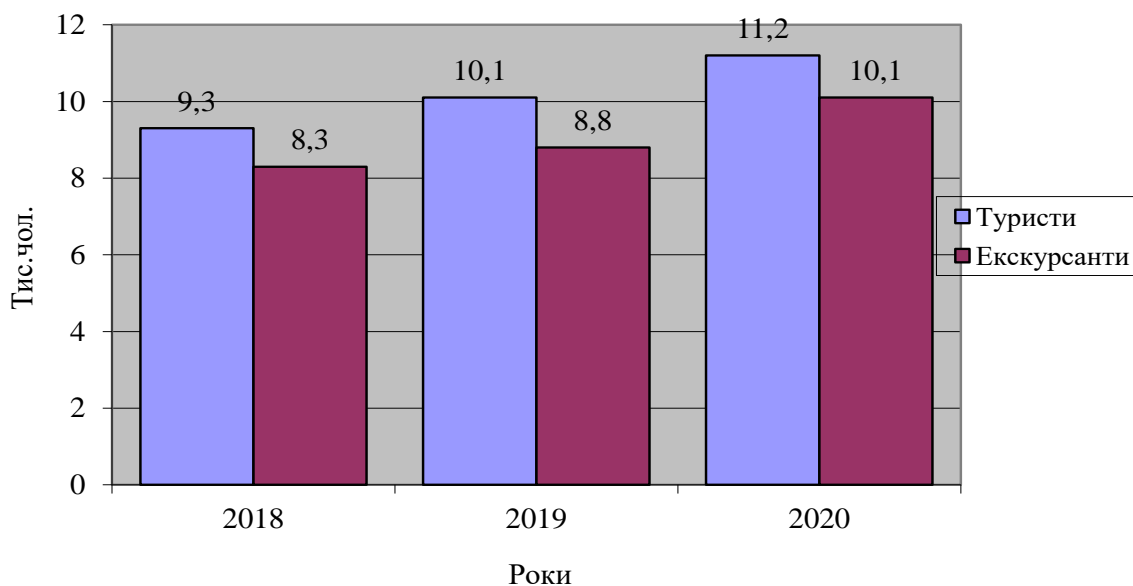


Рис. 2.1. Динаміка кількості туристів та екскурсантів, яким надано туристичні послуги ЗАТ «Тернопільтурист»

Майно товариства складається з основних засобів та обігових коштів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі.

Прибуток товариства «Тернопільтурист» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку товариства відраховуються передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні товариства.

За рішенням загальних зборів товариство створює:

- 1) резервний (страховий) фонд;
- 2) фонд виплати дивідендів.

ЗАТ «Тернопільтурист» здійснює оперативний, бухгалтерський та податковий облік згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку.

Аналіз основних показників, які характеризують діяльність підприємства в 2019-2020 роках наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ЗАТ «Тернопільтурист»**

| № п/п | Показники | Одиниця виміру | 2019 рік | 2020 рік | Відхил. | |
|-------|---|-----------------------|----------|----------|----------|-------|
| | | | | | +/- | % |
| 1. | Надано туристичних послуг | тис.грн. люд.-днів | 52,1 | 54,2 | + 2,1 | + 4 |
| 2. | Виручка від реалізації послуг | тис.грн. | 1494 | 1668 | + 174 | + 12 |
| 3. | Чистий дохід | тис.грн. | 1420 | 1638 | + 218 | + 15 |
| 4. | Собівартість реалізованої продукції | тис.грн. | 1271 | 1428 | + 157 | + 12 |
| 5. | Валовий прибуток | тис.грн. | 149 | 210 | + 61 | + 41 |
| 6. | Операційний прибуток | тис.грн. | 12 | 13 | + 1 | + 8 |
| 7. | Чистий прибуток | тис.грн. | 9 | 11 | + 2 | + 22 |
| 8. | Середньоспискова чисельність працівників | осіб | 83 | 66 | - 17 | - 20 |
| 9. | Фонд оплати праці | тис.грн. | 322,2 | 351,9 | + 29,7 | + 9 |
| 10. | Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн. | 323,43 | 444,32 | + 120,89 | + 37 |
| 11. | Продуктивність праці одного працівника | тис.грн. | 18,0 | 25,3 | + 7,3 | + 41 |
| 12. | Середньорічна вартість основних фондів | тис.грн. | 3622 | 3593 | - 29 | - 0,8 |
| 13. | Власний капітал | тис.грн. | 3908 | 3903 | - 5 | - 0,1 |

Аналізуючи дану таблицю зазначимо, що у 2020 році товариством було збільшено випуск продукції (надання послуг) на 174 тис.грн., валовий, операційний і чистий прибутки також мають тенденцію до збільшення. Так, валовий прибуток збільшився на 61 тис.грн. або на 41 %, операційний прибуток збільшився лише на 1 тис.грн., а чистий прибуток – на 2 тис.грн. Середньоспискова чисельність працівників у 2020 році дорівнює 66 чол., тоді як у 2019 році – 83 чол., ще зазначається деяке збільшення фонду оплати праці:

у 2019 році – 322,2 тис.грн., а у 2020 році – 351,9 тис.грн. Середньомісячна заробітна плата працівників у 2020 році зросла на 37 %. Водночас спостерігається збільшення показника продуктивності праці одного працівника на 41 %. Середньорічна вартість основних фондів на кінець 2020 року становить 3593 тис.грн., що на 29 тис.грн. менше, аніж попереднього року, також зменшилась сума власного капіталу на 5 тис.грн.

2.2. Аналіз матеріальних, трудових та фінансових ресурсів товариства

Ресурсний потенціал ЗАТ «Тернопільтурист» – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей даного підприємства.

Необхідно звернути увагу на те, що економічні можливості підприємства не можуть визначатися тільки наявністю перелічених ресурсів. В підприємстві обов'язково мають бути кадри робітників, які здатні забезпечити ефективне використання ресурсів.

До складу ресурсного потенціалу товариства входять:

1. Матеріальні ресурси.
2. Нематеріальні ресурси.
3. Трудові ресурси підприємства.
4. Фінансові ресурси.
5. Методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства.

Найбільш загальну уяву про стан матеріально-технічної бази товариства можна одержати, аналізуючи такі форми офіційної державної бухгалтерської та статистичної звітності: «Баланс підприємства», «Звіт про фінансові

результати», «Звіт про фінансово-майновий стан підприємства», «Звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос)», «Звіт з праці». Дана звітність містить інформацію про вартісні та деякі інші матеріально-речові характеристики майна товариства, його основних засобів, кількісні показники руху трудових ресурсів.

Всі основні засоби ЗАТ «Тернопільтурист» поділяються на такі групи:

1. Будівлі, споруди.
2. Машини та устаткування.
3. Автомобільний транспорт.
4. Меблі, офісне обладнання, електронно-обчислювальні машини та інше обладнання для автоматизованої обробки інформації, побутові прилади та інструменти, телефони.

На даний момент ЗАТ «Тернопільтурист» характеризується як одне з кращих перспективних підприємств, адже має у своєму володінні чималу кількість основних засобів (у табл. 2.2 відображено структуру і динаміку основних засобів), лєвова частка з яких припадає на будинки, споруди та транспортні засоби.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка основних засобів ЗАТ «Тернопільтурист»

| Показники | 2019 рік | | 2020 рік | | Відхилення тис.грн. |
|---|----------|-----|----------|-----|------------------------|
| | тис.грн | % | тис.грн. | % | |
| Будівлі, споруди та передавальні пристрої | 3699 | 86 | 3968 | 87 | + 269 |
| Машини та обладнання | 226 | 5 | 217 | 5 | - 9 |
| Транспортні засоби | 352 | 8 | 336 | 7 | - 16 |
| Інструменти, прилади, меблі | 52 | 1 | 37 | 1 | - 15 |
| Разом | 4329 | 100 | 4558 | 100 | - 229 |

З даних таблиці можна зробити висновок про значне відхилення показників за два роки. Це відбувається внаслідок вибуття, списання,

надходження основних засобів. Так, кількість будинків, споруд у 2020 році стала більшою на 269 тис.грн., ніж у 2019 році, а транспортних засобів на 16 тис.грн. менше, ніж попереднього року. Загалом відхилення дорівнює 229 тис.грн.

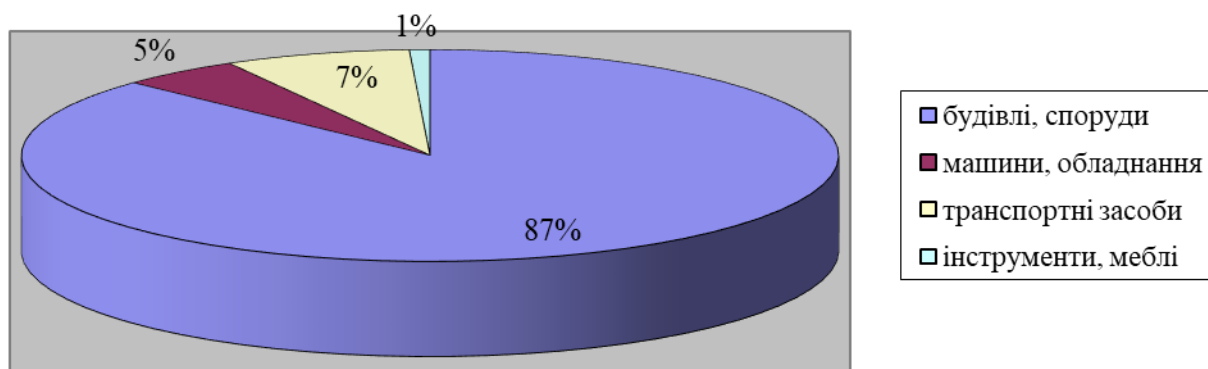


Рис. 2.2. Структура основних засобів ЗАТ «Тернопільтурист»
на кінець 2020 року

Для детального вивчення руху основних засобів необхідно розрахувати такі показники як: коефіцієнт оновлення (відображає інтенсивність оновлення основних фондів) та коефіцієнт вибуття (характеризує інтенсивність вибуття основних фондів із сфери виробництва), а для аналізу технічного стану основних засобів розраховують коефіцієнт зносу (визначається як відношення суми зносу до початкової вартості основних фондів) та коефіцієнт придатності (це обернений коефіцієнт до коефіцієнту зносу і визначається як відношення залишкової вартості основних фондів до початкової).

У 2020 році залишкова вартість основних фондів зменшилась на 9 %, а первісна – на 14 %. Цілком очевидно, що в діяльності товариства відслідковується значне надходження основних засобів і зменшення показника вибуття фондів на 46 % у 2020 році, що свідчить про ефективне управління товариством. Таким чином, коефіцієнт оновлення основних засобів у 2020 році збільшився у три рази, а коефіцієнт вибуття знизився на 0,11 або на 46 %.

Коефіцієнт придатності показує, що у 2019-2020 роках понад 40 % основних фондів ще не амортизовано.

Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання основних виробничих фондів є фондвіддача та фондомісткість.

Таблиця 2.3

Динаміка показників оновлення, вибуття, зносу, приросту та придатності основних засобів

| Показники | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|------------|-------|
| | | | +/- | % |
| Залишкова вартість на початок року, тис.грн. | 3800 | 3444 | - 356 | - 9 |
| Знос, тис.грн. | 1218 | 885 | - 333 | - 27 |
| Первісна вартість, тис.грн. | 5018 | 4329 | - 689 | - 14 |
| Надійшло за рік, тис.грн. | 228 | 672 | + 444 | + 195 |
| Вибуло за рік, тис.грн. | 917 | 443 | - 474 | - 52 |
| Залишкова вартість на кінець року, тис.грн. | 3444 | 3741 | + 297 | + 9 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,06 | 0,18 | + 0,12 | + 200 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,24 | 0,13 | - 0,11 | - 46 |
| Коефіцієнт зносу | 0,23 | 0,24 | + 0,01 | + 4 |
| Коефіцієнт придатності | 4,3 | 4,2 | - 0,1 | - 2 |

Фондовіддача – це економічний показник ефективності засобів праці, який відображає кількість виробленої продукції (у грошовому вираженні) на одиницю середнього обсягу основних фондів за відповідний період. Фондомісткість є оберненим показником до фондвіддачі. Фондоозброєність визначається як відношення середньорічної вартості основних фондів до середньоспискової чисельності працівників (динаміка фондвіддачі та фондомісткості зображена на рис. 2.3).

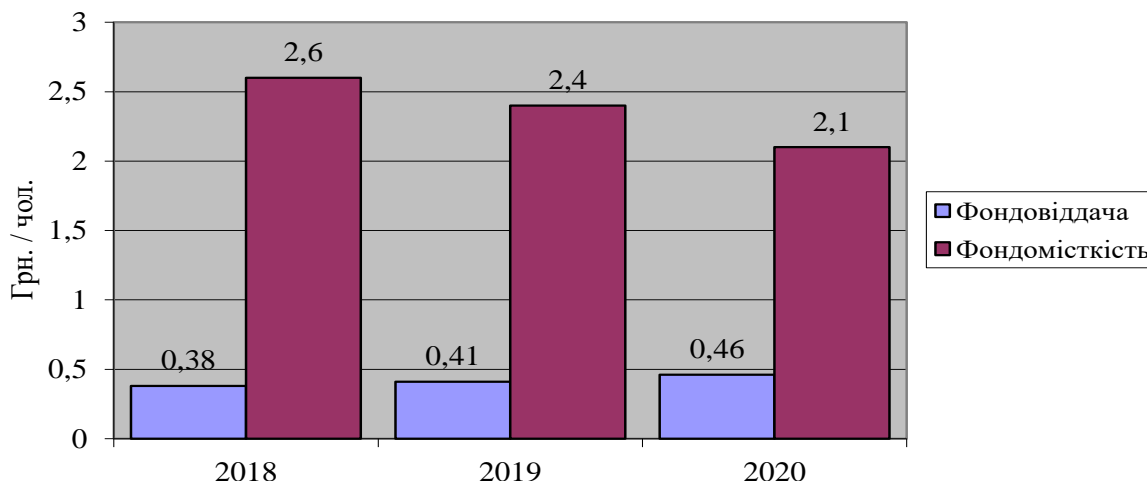


Рис. 2.3. Динаміка фондів та фондомісткості ЗАТ «Тернопільтурист»

У 2018 році однією гривнею основних фондів вироблялося 0,38 грн. продукції (послуг), у 2019 році – 0,41 грн., а у 2020 році – 0,46 грн. Даний показник на кінець 2020 року зріс на 12 % у порівнянні з попереднім роком. Показник фондомісткості показує, що у 2018 році для виробництва продукції (послуги) вартістю в 1 гривню використовується 2,6 грн. фондів, у 2019 році 2,4 грн., а у 2020 році 2,1 грн.

Згідно показника фондоозброєності праці у 2018 році 39,9 тис. основних фондів припадало на одного працівника, у 2019 році – 43,6 і у 2020 році спостерігається збільшення на 10,9 тис.

Таким чином, можна стверджувати, що товариство цілком забезпечене матеріальними ресурсами, проте важливо зазначити, що незважаючи на таку вагому матеріальну базу діяльність підприємства була б неможливою без персоналу, адже саме робоча сила виступає головним елементом продуктивних сил і найважливішим виробничим ресурсом суспільства.

ЗАТ «Тернопільтурист» налічує чималу кількість штатного персоналу, а також наймає працівників на сезонний період, а тому можна стверджувати про високий рівень забезпечуваності товариства трудовими ресурсами (структуру кадрового складу відображено у таблиці 2.4).

Таблиця 2.4

Структура і динаміка кадрового складу товариства

| Категорії персоналу | 2019 рік | | 2020 рік | | Відхилення | |
|--|----------|-----|----------|-----|------------|----|
| | чол. | % | чол. | % | +/- | % |
| Адміністративно-управлінський персонал | 19 | 23 | 14 | 21 | - 5 | 26 |
| Виробничий персонал | 55 | 66 | 46 | 70 | - 9 | 16 |
| Допоміжний персонал | 9 | 11 | 6 | 9 | - 3 | 33 |
| Разом | 83 | 100 | 66 | 100 | - 17 | 20 |

Основну частину персоналу на ЗАТ «Тернопільтурист» становить виробничий персонал. Більша половина цих працівників працює на оздоровчих комплексах «Збруч» та «Лісовий». Кількість управлінців серед всього персоналу сягає 21 % у 2019 році та 23 % у 2020 році. Частка допоміжного персоналу в структурі кадрів товариства найменша – 11 % у 2019 році та 9 % у 2020 році (на рис. 2.4 графічно зображено структуру персоналу ЗАТ «Тернопільтурист»).

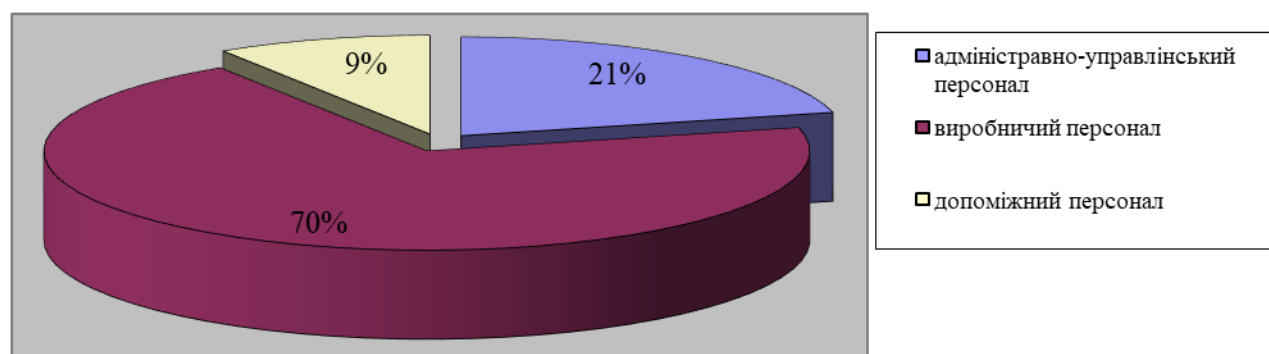


Рис. 2.4. Структура персоналу ЗАТ «Тернопільтурист» у 2020 році

Проте, на практиці, як і в будь-якій організації, відбувається значний рух кадрів, який впливає на діяльність товариства. Цю тенденцію плинності кадрів можна пояснити звільненням працівників як за власним бажанням, так і за

скороченням штатів та звільненням за порушення трудової дисципліни. У табл. 2.5 відображено рух кадрів ЗАТ «Тернопільтурист» за 2019-2020 роки.

Так, зауважимо, що середня облікова чисельність працівників у 2019 році становила 83 особи, а вже у 2020 році ця чисельність скоротилась до 66 осіб. З числа звільнених працівників за власним бажанням у 2019 році було звільнено 13 чол., а у 2020 році – 4 чол., за скороченням штатів 17 чол. у 2019 році та 3 чол. у 2020 році.

Значення коефіцієнта вибуття у 2020 році зменшилося на 72 %, коефіцієнт прийому збільшився на 0,03 і у 2020 році він становить 0,18. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році становив 0,06, що на 0,09 менше в порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.5

Характеристика руху кадрів ЗАТ «Тернопільтурист»

| Показники | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення + / - |
|---|---------|---------|---------------------|
| Середня облікова чисельність працівників, осіб | 83 | 66 | - 17 |
| Прийнято працівників, осіб | 13 | 12 | - 1 |
| Вибуло працівників, осіб | 30 | 7 | - 13 |
| у тому числі: | | | |
| - за власним бажанням, звільнено за порушення трудової дисципліни | 13 | 4 | - 9 |
| - звільнено за скороченням штатів | 17 | 3 | - 14 |
| Коефіцієнт обороту щодо прийому | 0,15 | 0,18 | + 0,03 |
| Коефіцієнт обороту щодо вибуття | 0,36 | 0,1 | - 0,26 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,15 | 0,06 | - 0,09 |

Скорочення середньої чисельності працівників ЗАТ «Тернопільтурист» призвело до суттєвого зменшення відпрацьованих днів та годин всіма працівниками за рік, а поряд з цим до незначного зростання середньої кількості днів та годин роботи одного робітника за рік (у табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка використання робочого часу ЗАТ «Тернопільтурист»

| № п/п | Показник | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення | |
|-------|--|---------|---------|------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| 1. | Кількість відпрацьованих л/днів всіма працівниками | 16598 | 13387 | - 3211 | - 19 |
| 2. | Кількість відпрацьованих л/год всіма працівниками | 132782 | 107093 | - 25689 | - 19 |
| 3. | Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 83 | 66 | - 17 | - 20 |
| 4. | Показники використання робочого часу | | | | |
| 4.1. | Середня кількість днів одного працівника | 200 | 203 | + 3 | + 1,5 |
| 4.2. | Середня тривалість робочого дня, год. | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 4.3. | Середня кількість годин роботи одного працівника | 1600 | 1624 | + 24 | + 1,5 |

В товаристві всіма працівниками за 2020 рік відпрацьовано 13387 днів, що 19 % менше, ніж попереднього року. Використання робочого часу на підприємстві, коли номінальний фонд робочого часу дорівнює 250 днів, становить 80 % у 2019 році та 81 % у 2020 році. Загальна кількість цілоденних невиходів на роботу працівників протягом 2019 року 4152 людино-днів, у 2020 році – 3113 людино-днів, у тому числі невиходи з таких причин: тимчасова непрацездатність – у 2019 році 3845 людино-днів, у 2020 році – 2942 людино-днів; з дозволу адміністрації – 54 людино-дня у 2019 році та 36 людино-днів наступного року; прогули – 15 та 12 людино-днів відповідно по роках та невиходи з ініціативи адміністрації і простої через відсутність паливно-енергетичних ресурсів – 138 і 123 людино-днів. Як видно із даної таблиці середня кількість відпрацьованих днів одного працівника на рік збільшилась на 3 дня, а годин – на 24.

Аналізуючи стан трудових ресурсів в даній організації, необхідно розрахувати такі показники, як продуктивність праці та трудомісткість продукції, оскільки вони характеризують виробіток продукції одного

працюючого за певний період праці (витрати робочого часу на одиницю продукції), та впливають на зниження собівартості продукції (надання послуг).

Продуктивність праці – це головний фактор зростання обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів товариства. Аналіз її стану і динаміки має на меті виявити резерви зростання продуктивності праці на підприємстві.

Трудомісткість продукції – це затрати робочого часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції та визначається як відношення фонду робочого часу витраченого для виготовлення визначеного виду продукції на кількість виробів цього найменування в натуральному або умовно-натуральному вираженні.

Наведені дані свідчать про те, що у 2020 році товариство спромоглося досягти підвищення продуктивності праці (за наданням послуг у розрахунку на одного працюючого) порівняно з минулим роком на 41 %. Затрати часу на виробництво продукції (послуг) на 1 тис. грн. становить 64 год., тоді як у 2019 році 89 год.

Таблиця 2.7

Динаміка показників продуктивності праці та трудомісткості продукції

| Показники | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення | |
|--|---------|---------|------------|-------|
| | | | +/- | % |
| Обсяг наданих послуг, тис. грн. | 1494 | 1668 | + 174 | + 12 |
| Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн. | 18,0 | 25,3 | + 7,3 | + 41 |
| Середня кількість годин роботи одного працівника, год. | 1600 | 1624 | + 24 | + 1,5 |
| Середньогодинний виробіток одного працюючого, грн. | 11,3 | 15,6 | + 4,3 | + 38 |
| Відпрацьовано всіма працівниками, л/год. | 132782 | 107093 | - 25689 | - 19 |
| Питома трудомісткість послуг люд.-год на 1 тис. грн. | 89 | 64 | - 25 | - 28 |

Фінансова діяльність товариства, починаючи від його заснування, формування статутного фонду, і наступні взаємовідносини з контрагентами, державою, банками, а також усередині підприємства з приводу організації внутрішньогосподарського комерційного розрахунку базуються на формуванні і рухові його фінансових ресурсів, тобто його капіталу, на їх ефективному використанні. Загальна сума фінансових ресурсів ЗАТ «Тернопільтурист» складається з таких елементів:

- статутний фонд;
- додатковий капітал;
- амортизаційний фонд на повне відновлення основних засобів;
- резерви наступних витрат і платежів;
- нерозподілений прибуток;
- кредиторська заборгованість усіх видів.

На кінець 2020 року фінансові ресурси ЗАТ «Тернопільтурист» становили 3928 тис.грн., що на 0,3 % більше від попереднього року. Власні і прирівняні до них фінансові ресурси товариства у 2020 році зменшились на 2 тис.грн., у 2019 році – на 7 тис.грн., у тому числі змінюється лише сума нерозподіленого прибутку. На початку 2019 року він дорівнював 24 тис.грн., на кінець даного періоду зменшився до 17 тис.грн. Протягом 2020 року дана сума зменшилась на 2 тис.грн. Сума позикових ресурсів у 2019 році суттєво змінилася, на початку року вона становила 119 тис.грн, а в кінці року – 14 тис.грн., тобто зменшилась на 88 %. У 2020 році сума позикових коштів дещо збільшилась з 14 тис.грн. на початку року до 26 тис.грн. в кінці року. Склад загального капіталу товариства графічно зображено на рис. 2.5.

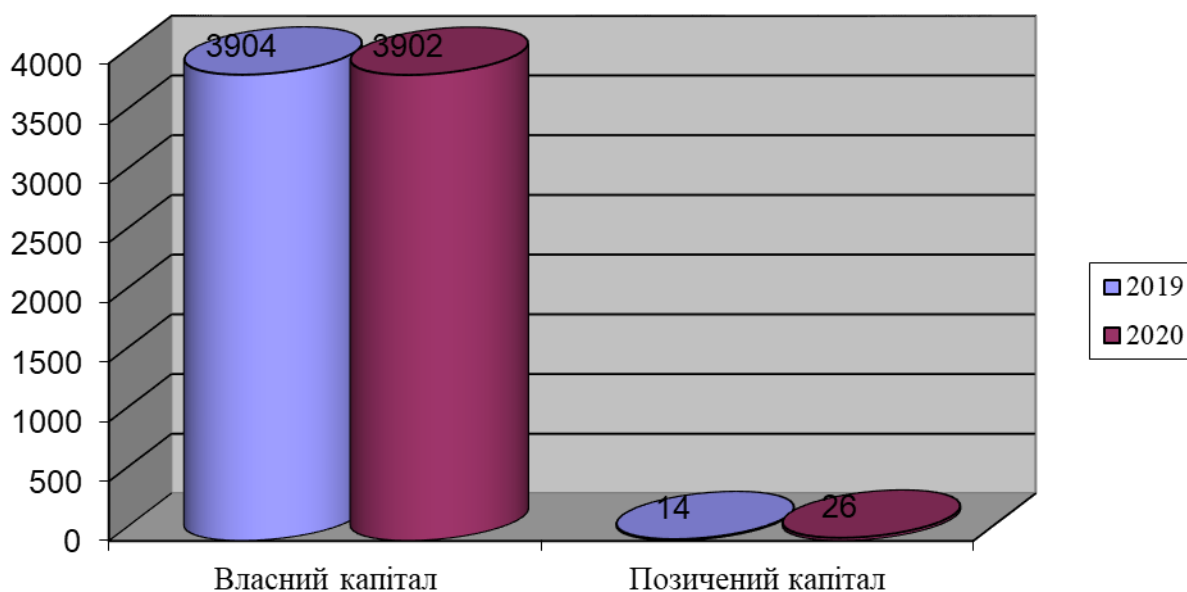


Рис. 2.5. Склад загального капіталу ЗАТ «Тернопільтурист» у 2019-2020 роках

Питома вага власних фінансових ресурсів майже не змінилася за два роки (2019 рік – $3904 / 3918 * 100 = 99,6 \%$; 2020 рік – $3902 / 3928 * 100 = 99,3 \%$). Значно змінювалась протягом двох років сума кредиторської заборгованості за роботи, послуги. Так, на початку 2019 року вона дорівнювала 63 тис.грн., а вже на кінець даного року – 5 тис.грн. У 2020 році заборгованість зросла в два рази і в кінці 2020 року становить 10 тис.грн. Загальна сума боргів працівникам з оплати праці у 2019 році сягнула 6 тис.грн., а наступного року збільшилась на 67 %.

Отож, слід відзначити, що ЗАТ «Тернопільтурист» володіє чималою кількістю основних фондів (їх вартість на кінець 2020 року дорівнює 3741 тис.грн.) та налічує велику кількість професійного та кваліфікованого персоналу. Незважаючи на певне скорочення чисельності працівників у 2020 році результати діяльності є позитивними. Обсяг наданих послуг у 2020 році збільшився на 12 %, сума валового, операційного та чистого прибутку також зростає. Продуктивність праці одного працівника на рік у 2020 році зросла на 41 %, а затрати часу на виробництво продукції (послуг) вартістю 1 тис.грн. скоротились на 28 %. Основна частина загального капіталу товариства формується за рахунок власного капіталу, його питома вага становить 99 %.

Протягом двох років, за які аналізується діяльність товариства спостерігається певне коливання суми заборгованості товариства за товари, надані послуги, роботи. В кінці 2020 року вона становить 10 тис.грн. Також спостерігається збільшення суми боргу з оплати праці працівникам на 67 % порівняно з попереднім роком.

2.3. Дослідження системи управління маркетинговою діяльністю товариства

На даний момент не тільки для ЗАТ «Тернопільтурист», а й для окремих підприємств усіх форм власності важливо враховувати те, що доводиться функціонувати в нових умовах зовнішнього середовища. Закони ринку нині визначають загальний напрямок діяльності підприємства, конкурентну кількість і асортимент продукції. У таких умовах підприємству потрібен своєрідний компас, що допомагатиме обирати правильний напрямок діяльності. Але цього ще недостатньо для успішної діяльності, оскільки працювати в ринковому середовищі означає працювати в умовах конкуренції. Ринкове середовище змушує керівництво товариства самостійно вирішувати і стратегічні, і тактичні питання розвитку.

Своєрідним компасом у діяльності ЗАТ «Тернопільтурист» і «лоцманом», котрий дозволяє рухатись правильно визначеним курсом, є маркетинг. На практиці це означає, що підприємство мусить не лише мати сучасне обладнання, інші ресурси для функціонування, а й виконувати маркетингові функції: дослідження ринку, споживачів, конкурентів, розробляти систему заходів, спрямованих на формування попиту на свою продукцію, а також стимулювати збут своєї продукції.

Для виконання цих функцій керівники товариства обрали стратегію широкого проникнення на ринок. Дана стратегія дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації

зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства. При формулюванні стратегії діяльності даного підприємства в основу покладено такі характеристики ринку: велика місткість ринку, висока конкуренція, широка обізнаність клієнтів про туристичний продукт, готовність клієнта сплатити оптимальну ціну за надані послуги. За таких умов ефективним способом впливу на клієнтів є провадження рекламної кампанії заснованої на достовірних фактах у поєднанні із професійним обслуговуванням.

Як уже зазначалося вище в складі товариства діє 7 підвідомчих організацій по різних районах області, а тому можна стверджувати, що підприємство захопило більшу частку ринку, аніж інші туристичні підприємства. Проте, навіть за таких умов на сьогоднішній день товариство функціонує в дуже жорсткій конкуренції, оскільки кількість туристичних фірм в даному регіоні сягає 75.

Основною категорією споживачів товариства є сім'ї з різним рівнем достатку, відповідно до їхніх вимог розробляються різноманітні пропозиції. Також ще пропонується якісний та доступний відпочинок для дітей в оздоровчих комплексах «Збруч» та «Лісовий».

У роботі товариства добре налагоджений зворотній зв'язок зі споживачами, тобто їхні відгуки, скарги та рекомендації завжди вислуховуються та не залишаються поза увагою. З метою підвищення конкурентоспроможності послуг на даному ринку, керівництво підприємства повсякчас старається задовольнити вимоги та сподівання клієнтів шляхом вдосконалення старих пропозицій та розроблення нових екскурсійних маршрутів тощо. Поряд з цим, для підвищення попиту населення на свої послуги підприємство вдало обрало цінову стратегію сезонних та спеціальних знижок. Сезонна знижка надається покупцеві за придбання путівки не під час активного сезону її продажу. Спеціальні ж знижки надаються постійним клієнтам, а також тим, в яких товариство найбільше зацікавлено.

Отже, при виборі цінової стратегії товариство переслідує таку ціль ціноутворення, яка основана на існуючому становищі підприємства, тобто проведення цінової політики, що забезпечує стабільний стан справ або створює сприятливий клімат для діяльності підприємства на ринку.

Для реалізації туристичних послуг товариство застосовує метод комбінованого збуту. Така збутова політика дає можливість реалізувати путівки як безпосередньо клієнтам, так і через посередників.

Просування туристичного продукту товариства здійснюється за допомогою рекламування, персонального продажу та стимулювання збуту. Рекламування послуг здійснюється через різні засоби масової інформації. Персональний продаж передбачає усну презентацію турпослуг під час бесіди з одним або декількома потенційними клієнтами. Стимулюванням збуту є участь підприємства у різноманітних виставках, ярмарках і презентаціях.

Маркетингова діяльність ЗАТ «Тернопільтурист» вдало поєднала товарну, цінову, збутову стратегії, стратегію просування послуги. Однак для більш ефективного виконання всіх маркетингових функцій потрібні, звичайно, спеціальні групи співробітників, об'єднаних у формальні організаційні структури – відділи маркетингу. На жаль, товариство не створило такого окремого відділу, оскільки це призвело б до додаткових значних затрат. Та успішна діяльність підприємства на ринку можлива лише тоді, коли виконання функцій маркетингу покладається не лише на таких працівників, а і на всіх співробітників, тобто успіх чекає лише ті підприємства, котрі вважають маркетинг філософією своєї діяльності.

Висновок до аналітико-дослідницької частини

1. У структурі ЗАТ «Тернопільтурист» діють: дочірні підприємства – оздоровчий комплекс «Лісовий» та Кременецьке бюро подорожей та екскурсій, а також філії – оздоровчий комплекс «Збруч», туристична фірма «Компас».

Товариство здійснює свою діяльність в таких напрямках: туристично-масовий; фізкультурний; лікувально-оздоровчий; виробничий; культурно-просвітній; посередницько-інформаційний; зовнішньоекономічний.

2. Встановлено, що товариство має у своєму володінні чималу кількість основних засобів, лєвова частка з яких припадає на будівлі, споруди та транспортні засоби. У 2020 році залишкова вартість основних фондів зменшилась на 9 %, а первісна – на 14 %. Цілковом очевидно, що в діяльності товариства відслідковується значне надходження основних засобів і зменшення показника вибуття фондів на 46 % у 2020 році, що свідчить про ефективне управління товариством

3. У результаті дослідження системи управління персоналом виявлено, що товариство налічує чималу кількість штатного персоналу і наймає працівників на сезонний період, а тому можна стверджувати про високий рівень забезпечуваності товариства трудовими ресурсами.

4. Обсяг наданих послуг у 2020 році збільшився на 12 %, сума валового, операційного та чистого прибутку також зросла. Продуктивність праці одного працівника на рік у 2020 році зросла на 41 %, а затрати часу на виробництво продукції (послуг) вартістю 1 тис.грн. скоротились на 28 %. Основна частина загального капіталу товариства формується за рахунок власного капіталу, його питома вага становить 99 %.

5. Встановлено, що маркетингова діяльність ЗАТ «Тернопільтурист» вдало поєднала товарну, цінову, збутову стратегії, стратегію просування послуг. У роботі товариства добре налагоджений зворотній зв'язок зі споживачами, тобто їхні відгуки, скарги та рекомендації не залишаються поза увагою.

3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ЗАТ «ТЕРНОПІЛЬТУРИСТ» З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Стратегія і організація управління проектами з врахуванням принципів сталого розвитку

Принципи сталого розвитку повинні бути інтегровані в основні процеси функціонування підприємства і зокрема в процес управління проектами, шляхом збалансованого підвищення економічної і соціальної ефективності з одночасним зниженням негативного впливу на навколишнє середовище.

Заходи, що підвищують сталість компанії, реалізуються у формі проектів, роль яких полягає в заповненні розриву між цільовим і фактичним рівнем сталості. У свою чергу проекти є частиною програм сталого розвитку, а програми та окремі проекти утворюють портфель проектів підприємства. Розглянута сукупність проектів, програм і портфельів разом з інфраструктурним та організаційним забезпеченням може бути названа проектною системою підприємства. Завдання управління полягає в тому, щоб налаштувати проектну систему на підвищення рівня сталого розвитку. Забезпеченням функціонування проектної системи є виконання окремих взаємопов'язаних процесів управління, які, в свою чергу, повинні забезпечити підприємству виконання завдань у галузі сталого розвитку (рис. 3.1).

Впровадження принципів сталого розвитку в процеси управління проектами можливе лише при взаємодії офісу управління проектами з корпоративним центром сталого розвитку.

Методом ефективної взаємодії та ведення корпоративних проектів через всі описані вище процеси може служити розроблений Робертом Купером Stage-Gate процес («стадії-ворота»), за умови його орієнтування на питання сталого розвитку.

Групи процесів керування проектами

Аспекти управління сталим розвитком (СР)






| | | |
|------------------------------|---|---|
| Ініціація |  | <ul style="list-style-type: none"> – узгодження вкладу проекту з цілями підприємства з питань СР – визначення впливу проекту на всі можливі аспекти СР – встановлення у статуті проекту контрольних точок з досягнення планованих результатів сталості – формування комплексу показників та робіт проекту, що відображають динаміку СР – залучення до процесу роботи фахівців суміжних галузей знань (екологічних менеджерів, фахівців зі зв'язків з громадськістю, консультантів з СР та ін.) |
| Планування |  | <ul style="list-style-type: none"> – закріплення прийнятих зобов'язань та рішень в області СР у програмах та планах з управління проектом – реалізація планів проекту з урахуванням параметрів СР |
| Виконання |  | <ul style="list-style-type: none"> – підтримка діалогового вікна зі стейкхолдерами в частині питань СР – інтеграція принципів СР у повсякденну практику команди проекту – здійснення моніторингу, проведення вимірювань та надання звітності у сфері СР |
| Моніторинг і контроль |  | <ul style="list-style-type: none"> – виявлення відхилень від планових показників та внесення змін до проекту за умови збереження екологічних та соціальних переваг, та ефективного використання фінансових ресурсів – розробка плану сталості результатів проекту: що має бути утилізовано, що може бути використано іншими учасниками ринку |
| Закриття |  | <ul style="list-style-type: none"> – створення бази знань сталого розвитку в управлінні проектами |

Рис. 3.1. Зв'язок процесів управління проектами зі сталим розвитком

Процес «стадії-ворота» полягає в поділі кожного проекту на етапи з чітко встановленими результатами, по завершенні кожного з яких проект повинен пройти через контрольну точку – офіційну нараду за участю корпоративного

центру сталого розвитку для оцінки ситуації та прийняття рішень щодо переходу у наступний етап. До кінця кожного етапу проект повинен відповідати цільовим значенням, у тому числі за показниками сталого розвитку.

В іншому випадку на нараді приймається рішення про призупинення проекту або його повернення до початку відповідного етапу.

Важливо визначити, які результати мають бути досягнуті на кожному етапі проекту. Корпоративному центру сталого розвитку необхідно затвердити перелік параметрів сталого розвитку для кожної контрольної точки, а також розглянути альтернативні варіанти реалізації проекту та оцінити оптимальність обраного рішення з точки зору підвищення загальної сталості підприємства. У міру реалізації проекту точність оцінки в кожній наступній контрольній точці повинна підвищуватися. Крім того, з кожним новим етапом повинен все більш детально опрацьовуватися план реалізації проекту з урахуванням його впливу на навколишнє середовище і впливу на суспільство, так само як і перелік ризиків з планом відповідних профілактичних заходів.

Контрольні точки – це не просто точки підбиття проміжних підсумків та надання звіту про стан проекту на основі оновленої інформації. У контрольних точках приймаються ключові рішення, затверджуються заходи і плани, відбувається розстановка пріоритетів. Таким чином, забезпечується суворий контроль ефективності реалізації проекту, який дозволяє переконатися в тому, що підприємство реалізує потрібні проекти і робить це оптимальним способом з урахуванням поставлених цілей сталого розвитку.

Перед проведенням нарад у критично важливих контрольних точках корпоративним центром сталого розвитку можуть бути залучені сторонні експерти, які проводять незалежну і неупереджену оцінку результатів етапу. У ролі експертів можуть бути консультанти, що спеціалізуються в галузі сталого розвитку. За підсумками оцінки готується звіт з рекомендаціями для керуючого комітету та проектної групи.

Проведена таким чином оцінка, забезпечує наявність в контрольній точці необхідної інформації для своєчасного прийняття оптимальних рішень і прозорості ходу реалізації проекту.

Процес «стадії-ворота» також пропонується доповнити етапом «зовнішня оцінка стейкхолдерів», який передбачає вихід процесу управління проектом за рамки підприємства із залученням до процедури оцінки різних груп стейкхолдерів (місцеві спільноти, державні органи та ін.). Таким чином, оцінка проекту з соціо-еколого-економічних аспектів відбувається як «зсередини», так і «ззовні», що дозволить збалансувати інтереси підприємства і стейкхолдерів в проекті, нівелювати соціальні та екологічні ризики, сприяти підвищенню корпоративної сталості.

Сформований портфель проектів покликаний забезпечити реалізацію стратегії підприємства. Якщо мова йде про врахування сталого розвитку при формуванні портфеля, то необхідна розробка стратегії, орієнтованої на підтримку та підвищення рівня сталого розвитку. Така стратегія спрямована на такі стратегічні цілі: досягнення сталого успіху за рахунок послідовного задоволення потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін збалансованим чином; сприяння сталому соціально-економічному розвитку суспільства; підтримання репутації підприємства як соціально відповідального; формування іміджу привабливого роботодавця.

Як інструмент контролю досягнення стратегічних цілей можна використовувати систему ключових показників ефективності (КПЕ).

За допомогою системи КПЕ відбувається вираження цілей і завдань у вигляді конкретного набору вимірюваних показників. Це дозволяє вести постійний моніторинг досягнення поставлених цілей і робить можливим прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних цього моніторингу. Система КПЕ тісно пов'язана з системою мотивації персоналу, отже ефективність досягнення стратегічних цілей сталого розвитку залежатиме від їх відображення в системі КПЕ вищого менеджменту підприємства.

Таким чином, якщо принципи сталого розвитку будуть враховуватися при формуванні стратегії і в ключових проектах підприємства, будуть включені в основні бізнес-процеси на оперативному рівні і закріплені в функціоналі менеджменту, а досягнення результату буде зафіксовано у відповідних КПЕ, то підприємство забезпечить собі сталий характер розвитку в довгостроковому періоді.

3.2. Економічне обґрунтування проектного рішення реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист»

У даному проектному рішенні обґрунтовано економічну доцільність залучення капіталу для реконструкції та ремонту оздоровчо-житлового корпусу оздоровчого комплексу «Збруч» на базі сучасного дизайну, який повинен забезпечити тривалий термін експлуатації об'єктів без профілактичних ремонтних робіт, надати їм привабливого дизайну і зручності європейського зразка.

Здійснення ремонту і реконструкції оздоровчого комплексу дозволить вирішити головну мету, що полягає в залученні потоку відпочиваючих.

Загальна кошторисна вартість інвестиційного проекту оцінюється в 900 тис.грн.

Реалізація бізнес-проекту уможливить:

- поліпшення стану матеріальної бази ОК «Збруч»;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- збереження і зміцнення позицій підприємства на ринку відповідної продукції;
- досягнення росту прибутковості комплексу;
- підвищення культурно-побутових умов проживання відпочиваючих;
- забезпечення притоку більшої кількості клієнтів.

Розрахунки підтвердили доцільність здійснення розвитку ОК «Збруч» способом реалізації зазначеного проекту. Проведений аналіз економічних, фінансових показників і дослідження ринку свідчать, що проект може бути здійснений з високою результативністю. Інтегральні показники відповідають установленим критеріям ефективності і підтверджують достатньо високу прибутковість проекту, повну окупність інвестицій за п'ять років. Проект також є перспективним для реалізації на ОК «Збруч» з погляду його відповідності тенденціям зовнішнього середовища, сучасному рівню розвитку і стратегічним планам підприємства.

Характеристика підприємства

Оздоровчий комплекс займає провідне місце серед інших організацій даного профілю діяльності. Але ОК «Збруч» ще поступається якістю пропонованих турпослуг не тільки своєму головному конкуренту «Лісова пісня», а й іншим оздоровчим комплексам, зокрема «Ромашка» та «Сокіл».

Для підвищення конкурентоспроможності в даній галузі керівництву оздоровчого комплексу необхідно переглянути стиль управління, скоротити витрати, забезпечити краще обслуговування відпочиваючих та покращити матеріально-технічну базу комплексу в цілому.

Оздоровчий комплекс «Збруч» є філією Тернопільського обласного закритого акціонерного товариства по туризму та екскурсіях «Тернопільтурист» (збудований у 1971 році), створений для забезпечення ефективного використання матеріальної бази, організації і надання громадянам та юридичним особам, в тому числі іноземним, оздоровчих, туристсько-екскурсійних та інших послуг з метою отримання відповідного прибутку.

Оздоровчий комплекс «Збруч» знаходиться в одному з найпрекрасніших куточків нашого району, на березі річки «Збруч», містечку Скала-Подільська.

Розрахований на 144 місця. Відпочиваючі проживають у комфортабельних 3-4-місних номерах зі зручностями, душ на першому поверсі. Їдальня розрахована на 200 посадочних місць.

Комплекс здійснює виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів, а також подальшого розвитку індустрії туризму, оздоровлення, занять фізкультурою і спортом.

Основними завданнями комплексу є:

- надання громадянам України та інших країн оздоровчих, туристсько-екскурсійних та інших видів послуг по організації відпочинку, побуту, харчування та транспортних послуг;
- організація роботи кафе, буфетів, магазинів, підсобних і допоміжних господарств, оптової та роздрібною торгівлі;
- рекламна діяльність з метою популяризації оздоровлення та екскурсійного обслуговування;
- перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом в Україні та за її межами.

Оздоровчий комплекс діє на підставі Положення і надає послуги, які зазначені в даному документі.

Комплекс здійснює такі напрямки діяльності:

Туристсько-масова:

- організація індивідуального і групового туризму, як на території України, так і за її межами;
- прокат туристського і спортивного знаряддя та інвентарю;
- проведення масових і показових туристсько-спортивних заходів.

Виробнича:

- проведення художньо-оформлювальних та фото робіт;
- виготовлення предметів туристської атрибутики – сувенірів, значків, емблем, та їх реалізація;
- надання послуг пралень та інших побутових послуг.

Відпочиваючих чекає цікаве активне дозвілля, в комплексі розроблена спеціальна програма масових заходів. До послуг відпочиваючих входить: бібліотека, більярдний зал, відеосалон, танцювальний та концертний зал,

риболовля, активний відпочинок на річці «Збруч», організовуються вечори відпочинку.

Для оцінки і відбору проекту потрібно спочатку провести аналіз діяльності оздоровчого комплексу «Збруч».

Цілком очевидно, що в діяльності ОК «Збруч» відслідковується таке позитивне явище, як зменшення коефіцієнту вибуття та збільшення коефіцієнту оновлення основних засобів.

У 2019 році однією гривнею вартості основних фондів вироблялося 3,22 грн. продукції (послуг), а у 2020 році – 3,46 грн. Даний показник на кінець 2020 року зріс на 7,5%. Показник фондомісткості показує, що у 2019 році одна гривня продукції була забезпечена на 0,31 грн. фондів, а у 2020 році – на 0,30 грн.

Таблиця 3.1

Динаміка показників оновлення, вибуття, зносу, приросту та придатності основних засобів

| Показники | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення + / - |
|--|----------|----------|---------------------|
| Залишкова вартість на початок року, тис.грн. | 1092,5 | 1062,1 | - 30,4 |
| Знос, тис.грн. | 310,5 | 218,6 | - 91,9 |
| Первісна вартість, тис.грн. | 1403,0 | 1280,7 | - 122,3 |
| Надійшло за рік, тис.грн. | - | 333,4 | + 333,4 |
| Вибуло за рік, тис.грн. | 122,3 | - | - 122,3 |
| Залишкова вартість на кінець року, тис.грн. | 1062,1 | 1387,3 | 325,2 |
| Коефіцієнт оновлення | - | 0,24 | + 0,24 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,11 | - | - 0,11 |
| Коефіцієнт приросту | - | 0,31 | + 0,31 |
| Коефіцієнт зносу | 0,22 | 0,17 | - 0,05 |
| Коефіцієнт придатності | 0,76 | 1,1 | + 0,34 |

Таблиця 3.2

Динаміка фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєності

| Показники | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення + / - |
|------------------------------------|----------|----------|---------------------|
| Фондовіддача основних фондів | 3,22 | 3,46 | + 0,24 |
| Фондомісткість продукції | 0,31 | 0,30 | - 0,01 |
| Фондоозброєність основними фондами | 46,27 | 39,11 | - 7,15 |

Наведені показники свідчать про те, що досліджуване підприємство є доволі перспективним, що підкреслював вагомість інвестиційного проекту. Комплексний аналіз всіх основних факторів ефективності проекту здійснюється на основі комерційного, технічного, організаційного, соціального, екологічного, фінансового та економічного аналізів.

Стратегія маркетингу і план виробництва

Загальною стратегією маркетингу оздоровчого комплексу «Збруч» є забезпечення стабільного потоку відпочиваючих протягом всього року. Для розробки даної стратегії взято за основу підхід диференційованого маркетингу, тобто орієнтація на кілька груп споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.

Одним із способів виходу оздоровчого комплексу із складної ситуації оздоровчого комплексу є розробка і реалізація маркетингової стратегії збереження частки ринку. Основною сутністю даної стратегії є акцентування на досить великі обсяги продажу путівок при оптимальних цінах в даній галузі, збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг, а також здійснюватиметься пошук нового ринку збуту турпослуг. За реалізації даної стратегії варто враховувати одну важливу обставину: після здійснення проекту реконструкції і ремонту оздоровчого комплексу адмінперсонал може опинитися у такій ситуації, де з одного боку буде відчуватися тиск кон'юнктури ринку, поведінка конкурентів в умовах важкого періоду формування іміджу комплексу в очах своїх потенційних клієнтів, тобто формування власної ринкової ніші – це важкий і досить тривалий період, з іншого боку – необхідно забезпечити

гарантії повернення інвестованих засобів. Іншими словами, вкладені кошти повинні з лишком окупитися навіть в умовах несприятливої кон'юнктури ринку.

Згідно запропонованої стратегії діяльність оздоровчого комплексу протікатиме протягом п'ятилітнього періоду при повному завантаженні в червні – серпні, а також працюватиме в осінньо-зимовий період (у табл. 3.3 подано графік завантаження комплексу на 2022-2026 роки).

Основну частину клієнтів оздоровчого комплексу в літній період становлять діти. Проте, також продаються путівки для дорослих як тури вихідного дня. В літній період працівниками комплексу організуються різні вечори, вистави, екскурсії в різні міста не лише Тернопільської області, а й взагалі по Україні, семінари пізнавального характеру. Саме тому в даний період року діти стають основним прошарком відпочиваючих. В осінньо-зимовий період як правило відпочивають дорослі, зокрема студенти. Їм запропонують провести хороший вечір в новорічну та різдвяну ніч, відсвяткувати екватор навчання, зустріч з випускниками, спортивні змагання серед молоді.

Таблиця 3.3

Графік завантаження ОК «Збруч»

| № п/п | Місяць | Кількість путівок, шт. | | | | |
|-------|--------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. |
| 1. | Січень | 60 | 60 | 70 | 70 | 75 |
| 2. | Лютий | 40 | 40 | 50 | 50 | 55 |
| 3. | Березень | 30 | 30 | 30 | 30 | 35 |
| 4. | Квітень | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 5. | Травень | 110 | 110 | 110 | 110 | 115 |
| 6. | Червень | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| 7. | Липень | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| 8. | Серпень | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| 9. | Вересень | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 10. | Жовтень | 25 | 25 | 30 | 30 | 30 |
| 11. | Листопад | 40 | 40 | 40 | 40 | 45 |
| 12. | Грудень | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| | За цілий рік | 1180 | 1180 | 1205 | 1205 | 1230 |

Для реалізації путівок на ринку керівниками закладу обраний канал нульового рівня товаропросування (оздоровчий комплекс – клієнт).

Залучення капіталу для реконструкції та ремонту оздоровчо-житлового корпусу зумовлює певні зміни у складі витрат на виробництво продукції. Тому калькуляції 2022 року відкореговано відповідно до характеру таких змін. Калькуляції складено в розрахунку на одну путівку.

Нижче наведено статті витрат та обґрунтовано їхні величини.

Прямі матеріальні витрати. Основними найбільшими витратами, що становлять в середньому 50 відсотків собівартості путівки є витрати на харчування відпочиваючих. При розрахунку даних витрат враховуються коливання ціни продуктів харчування на ринку їх закупівлі.

Прямі витрати на оплату праці:

Заробітна плата.

Фактичні прямі витрати на оплату праці, що відносяться на собівартість продукції (путівки), обліковуються за такими статтями калькуляції:

- основна заробітна плата, тобто винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку та посадових обов'язків). Винагорода встановлюється у вигляді тарифних ставок (у табл. 3.4 наведено заробітна плата працівників за 2022-2026 роки);

- додаткова заробітна плата, тобто винагорода за працю понад установлену норму, за особливі умови праці, передбачена чинним законодавством: надбавки, доплати, премії. Для стимулювання працівників до активної та продуктивної праці за умови позитивного результату діяльності комплексу один раз на два місяці нараховується до їхньої основної заробітної плати премія в розмірі 25 відсотків посадового окладу.

Нарахування на заробітну плату. Згідно з чинним законодавством загальна величина єдиного соціального внеску становить: 22%.

Інші прямі витрати. До складу таких витрат входять витрати на культмасові заходи, тобто організація екскурсійно-пізнавальних поїздок до

різних культурних та природних об'єктів, організація вечорів на оздоровчому комплексі, водний сплав по річці, витрати на лікування та інше.

Таблиця 3.4

Заробітна плата працівників ОК «Збруч»

| № п/п | Категорії персоналу | Основна заробітна плата, грн. | | | | |
|-------|---|-------------------------------|---------|----------|----------|----------|
| | | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. |
| 1. | Обслуговуючий персонал (13 осіб) (з 2026 року 14 осіб) | 7250,00 | 7650,00 | 8400,00 | 9000,00 | 10150,00 |
| 2. | Медперсонал (2 особи) | 8150,00 | 8550,0 | 9600,00 | 10900,00 | 11500,00 |
| 3. | Адміністративно-управлінський персонал (3 особи) | 9000,00 | 9900,00 | 11150,00 | 12150,00 | 13350,00 |

Загальновиробничі витрати. Витрати на опалення, електроенергію, водопостачання житлового корпусу оздоровчого корпусу. Протягом п'яти років спостерігатиметься певне збільшення витрат на опалення та електроенергію, що пов'язане із коливанням цін на дану сировину на зовнішньому ринку, а також із придбанням нової газово-паливної системи на оздоровчому комплексі. Також в дану статтю витрат відносять витрати на транспорт та прання білизни та амортизацію. Згідно наказу вищестоячої організації, тобто ЗАТ «Тернопільтурист» амортизацію на основні фонди нараховують за такими відсотками: I група (будівлі, споруди) – 1 %, II група (транспорт, меблі, інструменти) – 5 %, IV група – 15 %. Амортизація нараховується по кварталах від залишкової вартості основних фондів, щоразу зменшуючи загальну суму основних фондів на амортизовану за попередній квартал. Таким чином, амортизація I групи основних фондів за п'ять років (за 2021-2025 роки) становитиме 276,5 тис.грн. II групи основних фондів – 51,8 тис.грн., а IV групи – 13,3 тис.грн.

Адміністративні витрати. До таких витрат відносять загальногосподарські витрати, які спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- загальні корпоративні витрати (організаційні, представницькі, витрати на проведення зборів, нарад тощо);
- витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання – поточний ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона;
- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, факс тощо);
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків.

Витрати на збут. Сюди відносяться витрати на просування турпродукту до клієнта: витрати на рекламування у ЗМІ, на радіо, виставках, ярмарках, видавництво буклетів, календарів.

Інші витрати. Оздоровчий комплекс «Збруч» зобов'язаний щороку здійснювати відрахування на утримання апарату управління та Статутну діяльність ЗАТ «Тернопільтурист».

Собівартість одного людино-дня перебування на оздоровчому комплексі відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозована собівартість перебування відпочиваючих в ОК «Збруч»

| № п/п | Статті витрат | Сума, грн. | | | | |
|-------|---|------------|---------|---------|---------|---------|
| | | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. |
| 1. | Харчування | 164,0 | 178,6 | 196,78 | 212,20 | 224,98 |
| 2. | Фонд оплати праці обслуговуючого та медичного персоналу | 62,5 | 66,0 | 71,0 | 76,75 | 89,5 |

| | | | | | | |
|----|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 3. | Нарахування на заробітну плату обслуговуючого та медичного персоналу | 13,75 | 14,52 | 15,62 | 16,89 | 19,69 |
| 4. | Витрати на культмасові заходи | 20,2 | 20,2 | 15,2 | 18,2 | 18,2 |
| 5. | Лікування | 79,8 | 79,8 | 79,8 | 79,8 | 79,8 |
| 6. | Загальновиробничі витрати | 16,25 | 21,18 | 14,2 | 17,26 | 19,43 |
| | <i>Разом виробнича с/в</i> | <i>356,5</i> | <i>380,3</i> | <i>392,6</i> | <i>421,1</i> | <i>451,6</i> |
| 7. | Адміністративні витрати | 15,6 | 17,4 | 19,2 | 21,0 | 22,8 |
| 8. | Витрати на збут | 8,00 | 8,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 |
| 9. | Інші витрати | 0,9 | 1,3 | 14,2 | 14,3 | 14,6 |
| | <i>Разом повна с/в Ілюдино-дня</i> | <i>381,00</i> | <i>407,00</i> | <i>438,00</i> | <i>469,00</i> | <i>501,00</i> |
| | <i>Всього витрат на 1 путівку (18 днів)</i> | <i>6857,00</i> | <i>7325,00</i> | <i>7892,00</i> | <i>8442,00</i> | <i>9025,00</i> |

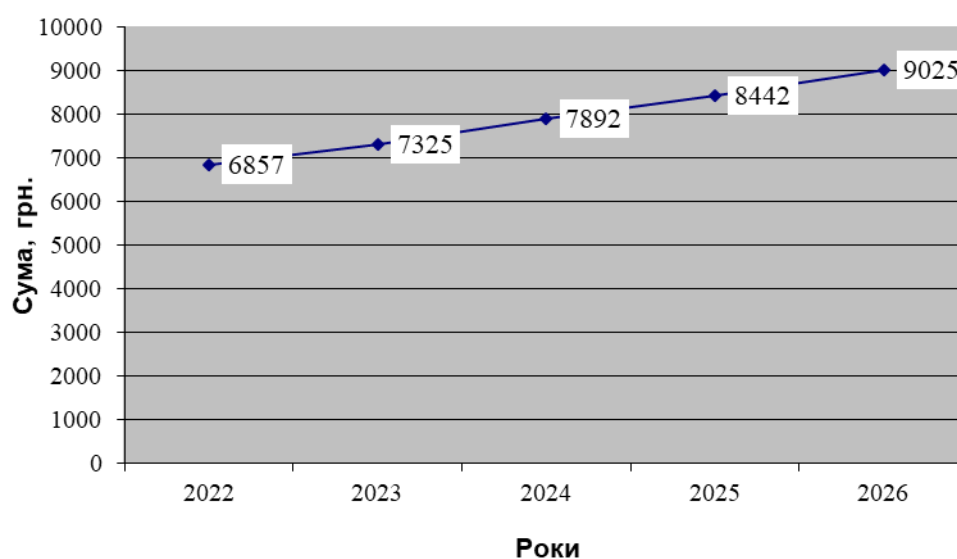


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованої собівартості путівки ОК «Збруч»

Політика ціноутворення на турпродукт оздоровчого комплексу базується на стратегії преміальних цін (або знижок із цін), адже вона дає змогу залучити більшу кількість відпочиваючих (у табл. 3.6 наведено види та напрямки знижок).

Таблиця 3.6

Види та напрями застосування знижок із цін

| № п/п | Вид знижки | Наслідок зниження цін |
|-------|---|--|
| 1. | Знижки за передоплату | Мінімізація ризику та гарантія продажу турпродукту |
| 2. | Сезонні знижки (в осінньо-зимовий період) | Отримання додаткових доходів |
| 3. | Знижки із сукупного обороту | Збільшення кількості постійних клієнтів |
| 4. | Знижки в процесі виходу з товаром (турпродуктом) на новий ринок | Сприяння проникненню турпродукту на нові ринки |

Формування відпускної ціни путівки здійснювалося поетапно, враховуючи зміни у ринковому середовищі, аналіз цін на продукти-конкуренти з метою встановлення цінової еластичності попиту і верхньої межі ціни, позицію підприємства на конкурентному ринку.

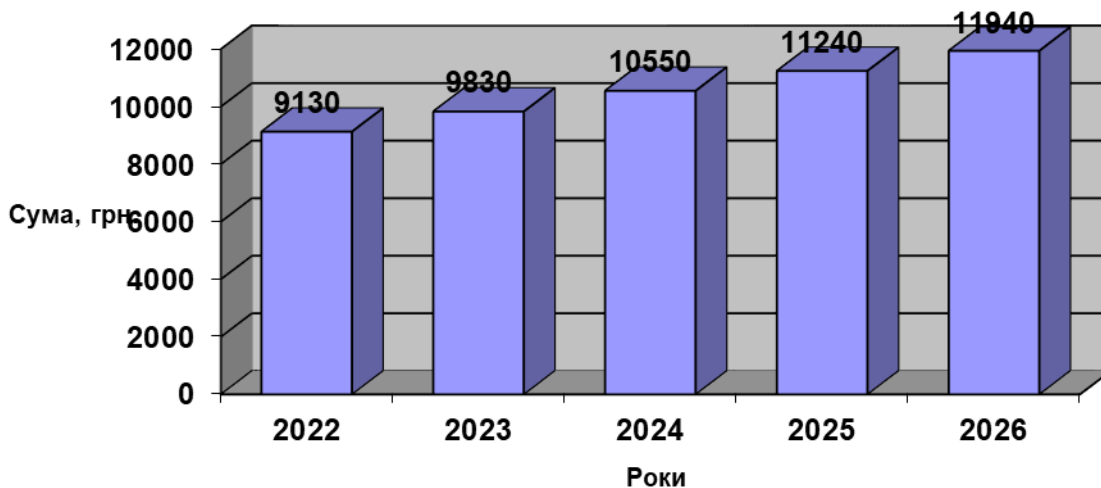


Рис. 3.3. Відпускна ціна путівок ОК «Збруч»

З даного графіка можна зробити висновок про поступове збільшення відпускної ціни путівок. Так, у 2023 році ціна зросте на 7,6 % порівняно з 2022 роком, у 2024 році на 15,5 %, у 2025 році на 23 %, а у 2026 році на 31%.

Виторг від продажу путівок щороку буде збільшуватись (зміну суми виручки від продажу путівок зображено на рис. 3.4).

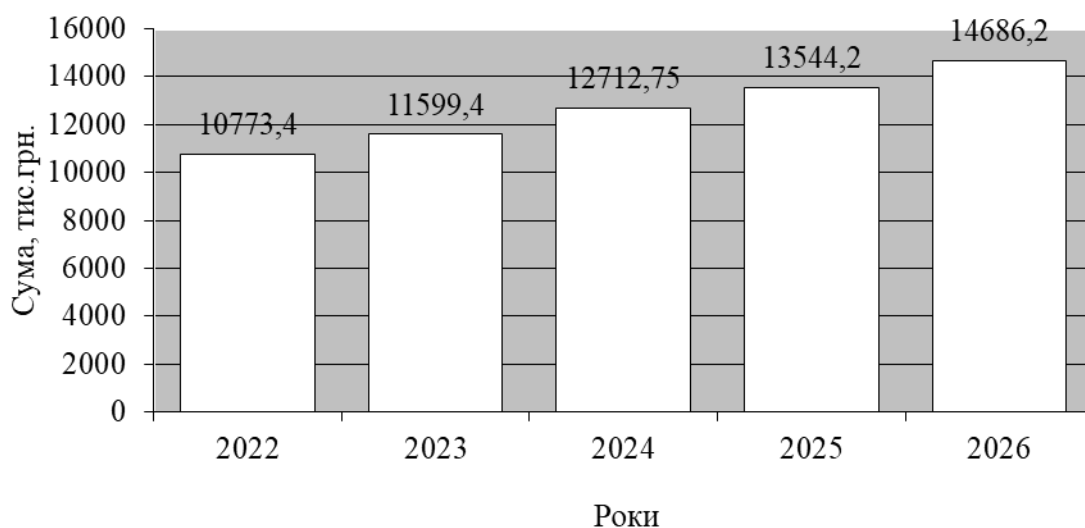


Рис. 3.4. Динаміка виручки від продажу путівок

Сума виручки за умови продажу 1180 путівок у 2022 році становитиме 10773,4 тис.грн., а у 2023 році – 11599,4 тис.грн., при продажі 1205 путівок у 2024 році сума виручки дорівнюватиме 12712,75 тис.грн., а у 2025 році – 13544,2 тис.грн. У 2026 році обсяг продажу зросте на 8 % і дохід від реалізації сягне 14686,2 тис.грн.

Організаційний і фінансовий план. Організаційно-правова форма реалізації даного інвестиційного проекту здійснюється у рамках діючої організаційно-правової форми ініціатора проекту, тобто оздоровчого комплексу «Збруч».

Вищестоячою організацією оздоровчого комплексу виступає Тернопільське обласне закрите акціонерне товариство по туризму та екскурсіях «Тернопільтурист». У своїй діяльності керується Господарським та Цивільним кодексами, Законами України, «Про власність», «Про цінні папери та фондову біржу», іншими нормативними актами, що регулюють діяльність комплексу, Статутом товариства «Тернопільтурист», своїм Положенням.

Комплекс не має права юридичної особи.

Управління комплексу здійснюється у відповідності з даним Положенням на основі поєднання прав власника і принципів самоуправління по господарському використанні свого майна.

Для нормального безперебійного функціонування оздоровчого комплексу необхідно 18 чоловік: адміністративно-управлінський персонал – 1 директор, 1 заступник директора з господарської діяльності, 1 головний бухгалтер, медперсонал – 1 лікар і 1 медсестра, обслуговуючий персонал – 2 поварі, 2 офіціанти, 2 покоївки, 3 сторожі, 3 прибиральниці і 1 водій. З 2026 року у зв'язку із суттєвим збільшення продажу путівок потрібно буде ще 1 покоївка.

Характерною організаційною структурою управління підприємства є лінійна структура управління, яка передбачає прямий вплив на керований об'єкт (відділ, підрозділ, окремого виконавця) і зосередження в одних руках (директора) усіх функцій керівництва (організаційна структура управління ОК «Збруч» відображена на рис. 3.5). Відносини між керівництвом і підлеглими побудовані так, що функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, а кожний працівник підпорядковується і одержує вказівки лише від безпосереднього керівництва.

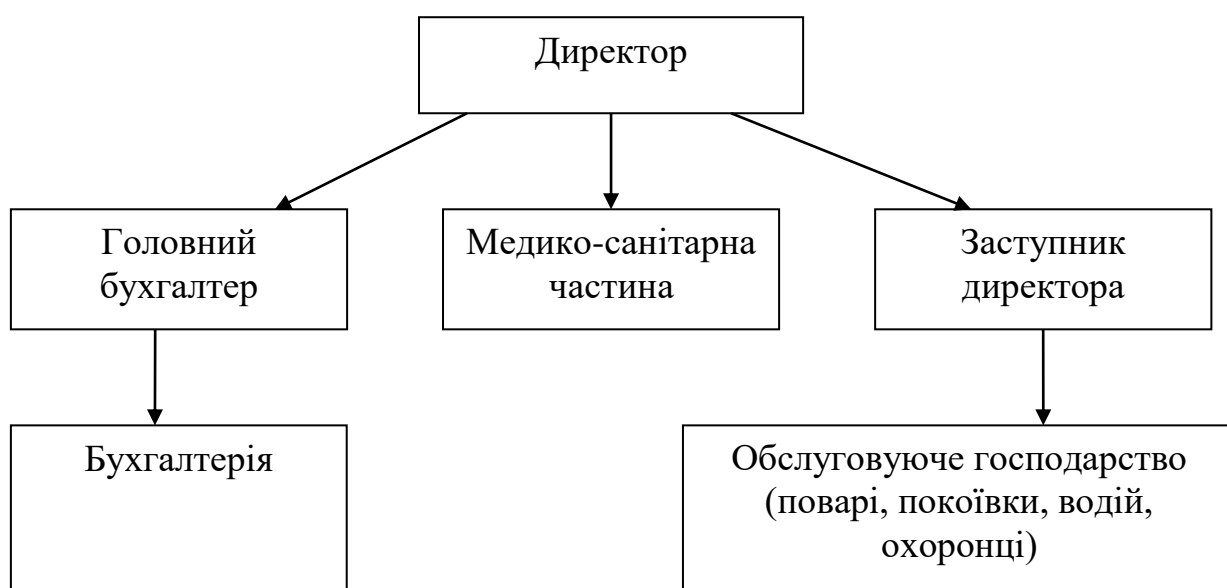


Рис. 3.5. Організаційна структура управління ОК «Збруч»

Комплекс очолює директор, який призначається на посаду по контракту і звільняється з посади згідно законодавства. Він організовує роботу комплексу, несе повну відповідальність за її діяльність. Контракт укладається на строк до п'яти років і може бути розірваний достроково.

Директор комплексу діє на підставі довіреності, виданої підприємством, представляє його в усіх підприємствах, установах та організаціях, розпоряджається у відповідності з Положенням майном і засобами, заключає договори, видає довіреності, відкриває в банках розрахункові та інші рахунки.

Директор зобов'язується здійснювати оперативне керівництво підприємством, організувати його виробничо-господарську, соціальну та іншу діяльність, матеріально-технічне забезпечення діяльності, реалізацію продукції (послуг), налагоджувати юридичне, економічне, бухгалтерське та інформаційне забезпечення, дотримуватись виконання завдань підприємства, передбачених Положенням.

У межах своєї компетенції директор видає накази по комплексу у відповідності з діючим законодавством, приймає, переводить на іншу роботу і звільняє працівників, застосовує міри заохочення і накладає стягнення на працівників комплексу.

Директор спільно з профспілковим комітетом представляє на затвердження колективу комплексу Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Планово-економічний та бухгалтерський відділи відповідальні за виконання таких обов'язків:

- організація своєчасного відображення на рахунках бухгалтерського обліку та контроль всіх господарських операцій відповідно до чинної нормативно-законодавчої бази;
- здійснення разом з відповідними службами економічного аналізу фінансово-господарської діяльності та підготовка пропозицій з підвищення ефективності роботи;

- забезпечення облікового процесу необхідними бланками первинних документів, бланками суворої звітності тощо;
- нарахування і виплата в строк заробітної плати та інших виплат працівникам;
- своєчасне нарахування податків і внесків до бюджету та цільових фондів і перерахування цих сум за призначенням;
- своєчасне проведення розрахунків за постачання матеріальних цінностей та за надані послуги з установами, підприємствами і окремими особами з дотриманням установлених правил їх придбання;
- калькулювання цін по видах обслуговування тургрупи;
- участь працівників фінансового органу в проведенні інвентаризації коштів, розрахунків і матеріальних цінностей, своєчасне й правильне визначення результатів інвентаризації й відображення їх в обліку;
- зберігання бухгалтерських документів, реєстрів обліку, кошторисів доходів і видатків, розрахунків до них, інших документів, а також здавання їх до архіву в установленому порядку;
- складання і подання в установлені терміни фінансової, статистичної та податкової звітності, що базується на даних бухгалтерського обліку;
- складання планів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- прийняття участі у сертифікації туристичних, готельних послуг та послуг громадського харчування;
- інші.

Оперативну та ефективну господарську діяльність здійснює заступник директора. Він відповідальний за ведення обліку складського приміщення, проведення поточного ремонту приміщень, своєчасну доставку продуктів харчування в їдальню комплексу, налагодження хорошого обслуговування відпочиваючих.

Перевагами такої структури управління є простота і чіткість у взаємозв'язках, відповідальність кожного працівника за свою роботу, можливість швидкого реагування на прямі розпорядження. Але дана структура

має також деякі недоліки, зокрема, наявна тенденція до зволікання у вирішенні невідкладних питань, можливість перекручення інформації при кількісному збільшенні рівнів ієрархії, імовірності перевантаження центрального апарату управління, значну потребу в менеджерах широкого профілю.

Загальна кошторисна вартість інвестиційного проекту оцінюється в 900 тис.грн. У табл. 3.8 подано перелік інвестиційних витрат за проектом.

Таблиця 3.8

Початкові інвестиції проекту

| Назва | Сума, тис.грн |
|--|---------------|
| Придбання і монтаж газово-опалювальної системи | 420,0 |
| Ремонт даху | 25,0 |
| Ремонт водоканаліз. системи | 35,0 |
| Заміна сантехніки | 45,0 |
| Ремонт душових | 35,0 |
| Ремонт підлоги | 55,0 |
| Заміна вікон, дверей, штукатурка, фарбування | 110,0 |
| Побілка, заміна шпалер | 42,0 |
| Ремонт меблів | 90,0 |
| Придбання комп'ютерів (2 шт.) | 43,0 |
| Всього | 900,0 |

Як уже зазначалося вище обсяг проданих путівок протягом п'яти років дещо збільшуватиметься, відповідно доходи та видатки теж змінюватимуться. Основу витрат складає собівартість путівки, адміністративні витрати та сплата відсотків за отриманий кредит в банку для інвестування даного проекту. Сума сплати відсотків щороку зменшуватиметься. В плані доходів та видатків також відображаються витрати на збут продукції, тобто рекламування оздоровчого комплексу у різних засобах масової інформації. З 2024 року суттєво збільшується значення показника «Інші витрати», тому що оздоровчий комплекс «Збруч» зобов'язаний здійснювати відрахування на утримання апарату управління та Статутної діяльності вищестоячої організації – ЗАТ «Тернопільтурист» у такому обсязі: 2024 рік – 45 тис.грн., 2025 рік – 47,5

тис. грн., 2026 рік – 49 тис.грн. (план повністю доходів і виплат відображено у табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз фінансових результатів ОК «Збруч» від надання туристичних послуг, тис.грн.

| Показник | Роки | | | | |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Виручка від реалізації продукції | 10773,4 | 11599,4 | 12712,75 | 13544,2 | 14686,2 |
| ПДВ | 2154,7 | 2319,9 | 2542,55 | 2708,8 | 2937,2 |
| Чистий дохід від реалізації послуг | 8618,7 | 9279,5 | 10170,2 | 10835,4 | 11749,0 |
| Собівартість реалізованої продукції | 8091,7 | 8643,5 | 9509,7 | 10172,4 | 11101,0 |
| Валовий прибуток | 527,0 | 636,0 | 660,5 | 663,0 | 648,0 |
| Сплата відсотків за кредит | 162,0 | 136,0 | 108,0 | 68,0 | 36,0 |
| Погашення кредиту | 100,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 |
| Прибуток до сплати податків | 265,0 | 300,0 | 352,5 | 395,0 | 412,0 |
| Податок на прибуток (16%) | 42,4 | 48,0 | 56,4 | 63,2 | 65,9 |
| Чистий прибуток | 222,6 | 252,0 | 296,1 | 331,8 | 346,1 |

Виручка від реалізації послуг кожного року збільшуватиметься враховуючи збільшення обсягів реалізації путівок згідно графіка та підвищення відпускнуої ціни. Валовий прибуток у 2022 році становитиме 527 тис.грн., а у 2026 році – 648 тис.грн. Поряд з тим, слід зазначити, що залишатиметься досить високою сума адміністративних витрат, а сума сплати відсотків за кредит щороку зменшуватиметься. Чистий прибуток зросте з 222,6 тис. на початку реалізації проекту до 346,1 тис.грн. на завершальному його етапі.

Як відомо з вихідних даних проекту загальна кошторисна його вартість оцінюється в 900 тис.грн. Оскільки власних коштів немає для реалізації даного проекту, керівництву оздоровчого комплексу необхідно звернутися до установи АТ «Альфа-Банк» із заявою на отримання кредиту. Оздоровчому комплексу

доцільно укласти з банком кредитний договір на таких умовах: обсяг наданого кредиту – 900 тис.грн.; термін погашення кредиту – 5 років; перший рік кредит погашається меншою сумою – 100 тис.грн.; решта тіла кредиту погашається щомісячно рівними частинами протягом 4 років; плата за кредит – 18 % річних.

Для визначення перспективності проекту необхідно оцінити ефективність інвестицій методом чистої теперішньої вартості, що характеризує суму перевищення теперішньої вартості генерованих проектом грошових потоків над теперішньою вартістю інвестицій, методом індексу дохідності, який показує накопичені чисті грошові потоки у розрахунку на одиницю інвестиційних витрат, методом внутрішньої норми рентабельності, тобто норму дисконту, коли генерований проектом чистий грошовий потік повністю капіталізується та методом періоду повернення інвестицій.

1. Метод чистої теперішньої вартості заснований на зіставленні величини вихідної інвестиції (900 тис.грн.) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну. Оскільки приплив коштів розподілений у часі, він дисконтується за допомогою ставки дисконту 15 %.

$$ЧТВ = ТВ - ПІ , \quad (3.1)$$

де ТВ – теперішня вартість, ПІ – початкові інвестиції.

$$ТВ = \frac{ГП1}{(1+R)^1} + \frac{ГП2}{(1+R)^2} + \frac{ГП3}{(1+R)^3} + \frac{ГП4}{(1+R)^4} + \frac{ГП5}{(1+R)^5} , \quad (3.2)$$

де ГП – грошовий потік, R – ставка дисконту

$$ТВ = \frac{222,6}{(1+0,15)^1} + \frac{252}{(1+0,15)^2} + \frac{296,1}{(1+0,15)^3} + \frac{331,8}{(1+0,15)^4} + \frac{346,1}{(1+0,15)^5} ;$$

$$TB = 193,56 + 190,91 + 194,8 + 190,69 + 172,19 = 942,15 \text{ тис.грн.}$$

$$ЧТВ = 942,15 - 900,0 = 42,15 \text{ тис.грн.}$$

Якщо розрахована чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків від проекту вища за його початкові витрати, то $ЧТВ > 0$ і проект можна реалізувати. Якщо теперішня вартість нижча за початкові інвестиції, то $ЧТВ < 0$ і проект потрібно відхилити, оскільки він є збитковим.

Результат розрахунку даної формули свідчить про прийнятність запропонованого інвестиційного проекту.

2. Метод індексу дохідності є порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями. Якщо $ІП > 1$, то проект приймається, при $ІП < 1$ – відхиляється. Індекс рентабельності ($ІП$) розраховується по формулі:

$$ІП = \frac{TB}{ІІ}; \quad (3.3)$$

$$ІП = \frac{942,15}{900,0} = 1,05$$

3. Метод внутрішньої норми рентабельності поширений спосіб оцінки доцільності інвестицій, який виступає як міра прибутковості. Внутрішня ставка доходу – це ставка дисконту, за якої теперішня вартість грошових потоків дорівнює початковим інвестиціям. Тобто внутрішня ставка доходу – це дисконтна ставка, при якій чиста теперішня вартість дорівнює нулю.

$$ІП = \frac{ГП1}{(1+R)^1} + \frac{ГП2}{(1+R)^2} + \frac{ГП3}{(1+R)^3} + \frac{ГП4}{(1+R)^4} + \frac{ГП5}{(1+R)^5}; \quad (3.4)$$

Початкові інвестиції дорівнюватимуть 0, якщо ставка дисконту становитиме – 17,0 %:

$$900,0 = \frac{222,6}{(1+0,17)^1} + \frac{252}{(1+0,17)^2} + \frac{296,1}{(1+0,17)^3} + \frac{331,8}{(1+0,17)^4} + \frac{346,1}{(1+0,17)^5};$$

$$900,0 = 191,26 + 184,94 + 186,06 + 178,43 + 159,31.$$

4. Метод періоду окупності – один з найпростіших і широко розповсюджений у світовій обліково-аналітичній практиці. Період повернення інвестицій – це проміжок часу, потрібний для повернення початкових інвестиційних витрат через нагромадження грошових припливів, генерованих проектом. Окупність здебільшого трактується як точка беззбитковості, після досягнення якої нагромаджені чисті потоки реальних грошей набувають позитивного значення. Отже, у всіх наступних періодах відбувається одержання додаткового доходу.

$$900,0 - (193,56 + 190,91 + 194,8 + 190,69) = 130,04 / 172,19 = 0,76 * 12 = 9,12$$

місяця

Таким чином, залучені інвестиції і в сумі 900 тис.грн. окупляться за 4 роки і 287 днів.

Оцінка ризиків і форми страхування. Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. Ситуація, коли ризику немає, у підприємницькій діяльності трапляються тільки як виняток. Об'єктивна наявність ризику пояснюється тим, що всі ринкові суб'єкти господарювання діють за умов повної або часткової невизначеності, бо залежать від багатьох змінних, вплив яких часто неможливо передбачити.

При організації оздоровчого комплексу необхідно враховувати усі можливі ризики, які можуть бути наслідком несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі туристичної галузі, реакції численних конкурентів, недостатньої компетентності персоналу, перевищення витрат над запланованими тощо.

Таблиця 3.10

Види ризиків і причин їх виникнення

| № п/п | Вид ризику | Причини виникнення |
|-------|---|---|
| 1. | Ризики, пов'язані з неправильним вибором економічних цілей підприємницької діяльності | Неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці |
| 2. | Ризики, пов'язані з недотриманням запланованих строків продажу путівок | Недотримання графіка запланованих витрат Порушення прогнозних термінів одержання доходів |
| 3. | Маркетингові ризики | Невідповідність цін з реальними ринковими цінами Неефективна реклама |
| 4. | Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією | Зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію |
| 5. | Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису | Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси Зростання кредитних ставок Витрати на непередбачені бізнес-планом заходи Виплати за термінові роботи Штрафні санкції, арбітражні виплати |
| 6. | Ризики, пов'язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю) | Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо Додаткові витрати на «Паблік рілейшнз» |

Усі можливі види ризиків необхідно поділити на дві загальні групи. Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики, що можуть контролюватися з боку керівництва підприємства. До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які не можуть контролюватися

безпосередньо управлінцями, тобто ризики пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю керівників підприємства, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема, збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування.

З усіх вище перерахованих ризиків найбільшу увагу слід звернути на ризик, що пов'язаний з недотриманням запланованих строків продажу путівок, що тісно пов'язано із маркетинговими ризиками та ризиками непередбачених витрат. Ці ризики можна віднести як до групи внутрішніх, так і до зовнішніх ризиків. Ситуації, які призводять до виникнення таких ризиків вимагають ретельного аналізу.

При умові продажу меншої кількості путівок підприємство не матиме можливості вчасно погасити свої зобов'язання перед постачальниками, бюджетними установами, банком, це також може призвести до збільшення терміну окупності інвестованих коштів. Даний ризик прямо залежить від ефективно налагодженої системи збуту путівок, тобто маркетингової діяльності. Саме тому, чимало зусиль витрачається керівництвом оздоровчого комплексу на хорошу, доступну рекламу для широкої аудиторії клієнтів.

3.3. Використання моделі скорингу для оцінювання проекту розвитку ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» з позицій відповідності принципам сталого розвитку

З метою проведення відбору проектів розвитку підприємства доцільно скористатися відомою у провідних країнах світу методикою кількісного порівняння проектів згідно з величиною їх передбачуваного внеску в подолання розриву між цільовим і фактичним рівнем досягнення сталого розвитку підприємства з використанням моделі скорингу.

Скоринг – це модель інтегральної оцінки (як правило, бальної) проектів за сукупністю критеріїв. Кожен новий проект можна на підставі суми балів віднести до групи сильно або слабо відповідних вимогам сталого розвитку.

Можуть бути виділені наступні етапи проведення скорингу проектів з позицій сталості:

- формування переліку критеріїв проекту за трьома групами: економічної, екологічної та соціальної;
- визначення ваги важливості критеріїв;
- встановлення цільових значень критерію;
- присвоєння на основі експертної оцінки кожному критерію відповідної кількості балів залежно від внеску критерію у подолання розриву між існуючим та цільовим рівнем стійкості,
- визначення суми балів проекту за всіма критеріями з урахуванням ваг за допомогою економіко-математичної моделі.

З метою визначення та подальшого вибору найбільш пріоритетних проектів слід визначити індикатори по кожному з трьох аспектів (табл. 3.11). Такий поділ дозволить підприємству сфокусуватися на найбільш актуальних сферах і дотримуватися при цьому необхідного балансу розвитку.

Таблиця 3.11

Перелік індикаторів для оцінки сталості проекту розвитку діяльності підприємства

| <i>Економічні індикатори</i> | |
|---------------------------------|--|
| 1.1 | NPV, чиста поточна вартість проекту, млн.грн |
| 1.2 | PP, період окупності, років |
| 1.3 | Закупівлі у місцевих постачальників,% |
| 1.4 | Інвестиції в основний капітал, млн.грн |
| 1.5 | Інвестиції в інфраструктуру і послуги, млн.грн |
| <i>2. Екологічні індикатори</i> | |

| | |
|------|---|
| 2.1 | Використання матеріалів з повторної переробки,% |
| 2.2 | Використання енергії з відновлених джерел,% |
| 2.3 | Питоме споживання енергії в натуральному вираженні, т |
| 2.4 | Частка повторно використаної води в загальному обсязі витрати води за проектом,% |
| 2.5 | Збереження біорізноманіття, га |
| 2.6 | Викиди парникових газів, т/рік (зниження) |
| 2.7 | Викид забруднюючих речовин в атмосферу, (% зниження) |
| 2.8 | Скиди стічних вод (т/рік) |
| 2.9 | Обсяг відходів, т |
| 2.10 | «Небезпечні» відходи, т |
| 2.11 | Інвестиції в об'єкти охорони навколишнього середовища, грн |
| | <i>3. Соціальні індикатори</i> |
| 3.1 | Створення нових робочих місць, кількість місць |
| 3.2 | Рівень витрат на охорону праці, грн |
| 3.3 | Рівень витрат на навчання, тис.грн |
| 3.4 | Оцінка постачальників і підрядників на дотримання принципів сталого розвитку,% минулих оцінку |
| 3.5 | Взаємодія з органами влади, а також некомерційними та неурядовими організаціями в галузі суспільно значущих завдань (соціально-економічного розвитку території), що вирішуються проектом (кількість угод) |
| 3.6 | Підвищення соціально-економічного рівня розвитку території в результаті реалізації проекту, грн |

Підсумковий рівень по кожному з пропонованих проектів визначався сумою балів з усіх аспектів з урахуванням їх терезів та співвідношень фактичних та цільових (нормативних) значень окремих індексів кожного аспекту (табл. 3.12):

$$ПРП = \sum a \left(w_a \times \sum_i S_{ia} \right) \quad (3.5)$$

де *ПРП* – підсумковий рівень проекту (бали), w_a – вага аспекту a , S_{ia} – показник виконання цільового індексу i в аспекті a .

Таблиця 3.12

Величини для визначення підсумкового рівня проекту розвитку діяльності підприємства (ПРП)

| Показники | економічні аспекти | екологічні аспекти | соціальні аспекти |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| вага в підсумковому значенні сталості | $w_a^{\text{екон}}$ | $w_a^{\text{екол}}$ | $w_a^{\text{соц}}$ |
| сумарний показник виконання цільових індексів | $\sum S_i^{\text{екон}}$ | $\sum S_i^{\text{екол}}$ | $\sum S_i^{\text{соц}}$ |

Пріоритетними вважаються ті проекти, які набирають максимальну суму оцінок. При більш детальному аналізі прийнятих до розгляду проектів можливі коригування у визначенні важливості окремих критеріїв всередині кожного з аспектів з уточненням заявлених цільових показників.

З метою стратегічного аналізу та планування доцільно збалансувати проекти в портфелі, виходячи з їх положення щодо зростання доходів підприємства і вигод для суспільства. Для цього пропонується побудувати діаграму, по вертикальній осі якої відображається зростання доходів підприємства (сума балів з економічного аспекту), а по горизонтальній – вигоди для суспільства, розраховані як сума балів за соціальними та екологічними оцінками. Бали беруться з розрахунку ПРП (табл. 3.12).

Поєднання оцінок цих показників дає можливість класифікувати проекти, виділивши чотири типи проектів за їх внеском у сталий розвиток залежно від того, в який сегмент діаграми вони потраплять:

1) виключно комерційний проект, який приносить доходи для компанії, але не приносить значущої прямої вигоди для суспільства (сегмент I);

- 2) суспільно вигідний проект – проект, бенефіціаром якого більшою мірою виступає суспільство (сегмент III);
- 3) проект сталого розвитку – найбільш доцільний проект, що приносить вигоду обом сторонам (сегмент II);
- 4) проект несталого розвитку – проект, який порівняно з іншими не забезпечує зростання вигод (сегмент IV).

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| <i>Вигоди для підприємства</i> | I Виключно комерційний проект | II Проект сталого розвитку |
| | IV Проект несталого розвитку | III Суспільно вигідний проект |
| | <i>Вигоди для суспільства</i> | |

Рис. 3.6. Положення проектів щодо доходів підприємства і вигод для суспільства

Аналіз представлених типів проектів щодо їх впливу на сталий розвиток дозволяє визначити ті проекти, які потребують проведення трансформації в проекти сталого розвитку за рахунок поліпшення економічних, екологічних та соціальних показників (проекти сегментів I, III), а також проекти несталого розвитку, від реалізації яких варто відмовитися (сегмент IV).

Згідно даної моделі представлений у підрозділі 3.2 проект реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» на початку перебуватиме у сегменті I, оскільки товариство бере боргові зобов'язання у вигляді кредиту у сумі 900 тис.грн на його реалізацію терміном на 5 років. По завершенню даного періоду доцільно розробити стратегію переходу проекту із сегменту I у сегмент II за рахунок покращення екологічних та соціальних індикаторів.

Висновок до проектно-рекомендаційної частини

1. Визначено, що стратегії, орієнтованої на підтримку та підвищення рівня сталого розвитку спрямована на досягнення таких цілей: досягнення сталого успіху за рахунок послідовного задоволення потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін збалансованим чином; сприяння сталому соціально-економічному розвитку суспільства; підтримання репутації підприємства як соціально відповідального; формування іміджу привабливого роботодавця.

2. Встановлено, що в сучасних умовах підприємство розвивається не автономно, а в тісному зв'язку з зовнішнім середовищем (в нашому випадку ринковим). На нього весь час впливають фактори, що визначають основні напрямки його діяльності. Оптимальна сукупність всіх факторів і умов має забезпечити ефективне функціонування підприємства і максимальний прибуток. Отже, для функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах недостатньо мати тільки «землю, працю, капітал», а й гармонійно поєднувати фінансове, виробниче та соціальне середовище, тобто сприяти стійкості та стабільності розвитку, активно співпрацювати з партнерами, клієнтами, постачальниками і навіть конкурентами. І саме головне, вести активну боротьбу за «місце на ринку».

3. Запропоновано для ЗАТ «Тернопільтурист» реалізувати проект із метою залучення капіталу в розмірі 900 тис.грн. для розвитку оздоровчого обслуговування на ОК «Збруч». У даному проектному рішенні обґрунтовано економічну доцільність залучення капіталу для реконструкції та ремонту оздоровчо-житлового корпусу оздоровчого комплексу «Збруч» на базі сучасного дизайну, який повинен забезпечити тривалий термін експлуатації об'єктів без профілактичних ремонтних робіт, надати їм привабливого дизайну і зручності європейського зразка.

4. Доведено, що реалізація бізнес-проекту дасть змогу: поліпшити стан матеріально-технічної бази ОК «Збруч»; підвищити конкурентоспроможність

підприємства та турпослуг; зберегти і зміцнити позиції підприємства на ринку відповідної сфери; збільшити ріст прибутковості комплексу; підвищити культурно-побутові умови проживання відпочиваючих; забезпечити потік більшої кількості клієнтів.

Впровадження даного проекту дозволить вирішити головну мету, що полягає в залученні потоку відпочиваючих не лише на літній сезон, але і в осінньо-зимовий період.

5. Обґрунтовано доцільність використання моделі «скоринг» для кількісного порівняння проектів згідно з величиною їх передбачуваного внеску в подолання розриву між цільовим і фактичним рівнем досягнення сталого розвитку підприємства. Згідно даної моделі представлений у розділі проект реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» на початку перебуватиме у сегменті I, оскільки товариство бере боргові зобов'язання у вигляді кредиту у сумі 900 тис.грн на його реалізацію терміном на 5 років. По завершенню даного періоду доцільно розробити стратегію переходу проекту із сегменту I у сегмент II за рахунок покращення екологічних та соціальних індикаторів.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Завдання в галузі охорони праці

Завдання охорони праці – забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань. Вирішальне значення у розв’язанні цих завдань має науково-технічний прогрес. Використання досягнень науки та техніки сприяє підвищенню рівня безпеки праці, культури та організації виробництва, дозволяє полегшити працю, підсилити її привабливість.

Рівень безпеки людини з розвитком цивілізації постійно зростає. Розвиток науки і техніки, в цілому збільшуючи безпеку життєдіяльності людини, призвів до появи цілого ряду нових проблем.

Науковий аналіз виробничих травм доводить, що вони виникають, головним чином, внаслідок втрати міцності та надійності робочої техніки, небезпечного стану системи «людина-машина-середовище» та ряду технічних факторів. До технічних факторів відносять, насамперед, надійність техніки (конструктивні недоліки, технологічні та експлуатаційні порушення, руйнування деталей машин під дією корозії та корозійного розтріскування), організацію управління охороною праці (документація, правові норми, стандарти безпеки праці, методи навчання тощо), санітарно-гігієнічні умови в приміщеннях та на робочих місцях (шкідливі речовини в робочій зоні, виробниче освітлення, шум, вібрація, іонізуюче, електромагнітне, ультрафіолетове, лазерне випромінювання тощо).

Сучасне виробництво вимагає, щоб охорона праці базувалася на науково-технічній основі. Останнім рокам характерне широке впровадження у виробництво напівавтоматичних та автоматичних машин, безпечних технологічних процесів з програмним керуванням. Енергетичні функції людини

в системі «людина-машина» значно спрощуються. Вони полегшують працю робітників, роблять її комфортною. Роль людини зводиться до керування та контролю за роботою машин і ходом технологічних процесів.

Законодавство про охорону праці ґрунтується на положеннях, які відповідають Конституції України. Статті 43, 45, 46, 49, 50, 53, 56 і 64 Конституції України гарантують право громадян України на працю, відпочинок, охорону здоров'я, медичну допомогу та страхування, а також у випадку повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, у старості та в інших випадках.

Законодавство про охорону праці складається із Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю і інших нормативних актів.

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим органом (далі – власник) і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Державна політика в галузі охорони праці закріплена Законом (стаття 4) і базується на принципах:

- пріоритету життя та здоров'я працівників відповідно до результатів виробничої діяльності підприємства, повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програмі з цих питань та з урахуванням інших напрямків економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони навколишнього середовища;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування збитків особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;

- установлення єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств, незалежно від форм власності та видів їх діяльності;
- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних та нешкідливих умов праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці;
- здійснення навчання населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з охорони праці;
- забезпечення координаційної діяльності державних органів, установ, організацій та громадських об'єднань, що вирішують різні проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва та проведення консультацій між власниками та працівниками, між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;
- міжнародного співробітництва в галузі охорони праці, використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов праці та її безпеки.

4.2. Особливості реалізації Стратегії управління відходами в Україні

Національну стратегію управління відходами (далі – Стратегія) схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 820-р. Метою Стратегії є створення умов для підвищення стандартів життя населення шляхом впровадження системного підходу до поводження з відходами на державному та регіональному рівні, зменшення обсягів утворення відходів та збільшення обсягу їх переробки та повторного використання.

Стратегія є документом, який розпочинає реформу управління відходами з метою апроксимації директив ЄС у сфері управління відходами та передбачає ряд заходів починаючи з підготовки та прийняття відповідного законодавства, введенням систем розширеної відповідальності виробника щодо певного виду відходів, розробленням технічних регламентів з питань поводження з

відходами та закінчуючи розробленням регіональних планів управління відходами та будівництвом потужностей з оброблення відходів.

Очікується, що реалізація Стратегії сприятиме впровадженню системи управління відходами на інноваційних засадах; розробленню відповідного законодавства; покращенню стану навколишнього природного середовища, а також санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Стратегія, зокрема, передбачає створення регіональних центрів з утилізації відходів, запровадження принципів циклічної економіки та розширеної відповідальності виробника, який заохотить бізнес до мінімізації утворення відходів та зацікавленості в їх переробці, а також впровадження п'ятиступеневої ієрархії поводження з відходами, яка працює в Європейському Союзі. Це передусім запобігання утворенню відходів і лише в окремих випадках – їх захоронення. Органи місцевого самоврядування України зобов'язані створити систему пунктів повторного використання деяких товарів, наприклад, побутової техніки, меблів, одягу.

Пріоритетом у сфері поводження з сільськогосподарськими відходами повинна стати переробка відходів в енергію, корми та інші ресурси. Все це потребує масштабної технологічної модернізації.

Високий рівень утворення відходів та низькі показники їх використання як вторинної сировини призвели до того, що в Україні щороку в промисловості та комунальному секторі нагромаджуються значні обсяги твердих відходів, з яких лише незначна частина застосовується як вторинні матеріальні ресурси, решта потрапляють на звалища.

Відмінність ситуації, що склалася з відходами в Україні, порівняно з іншими розвинутими країнами полягає у великих обсягах утворення відходів та у відсутності інфраструктури поводження з ними.

Загалом система управління відходами в Україні характеризується такими тенденціями:

- накопичення відходів як у промисловому, так і побутовому секторі, що негативно впливає на стан навколишнього природного середовища і здоров'я людей;
- здійснення неналежним чином утилізації та видалення небезпечних відходів;
- розміщення побутових відходів без урахування можливих небезпечних наслідків;
- неналежний рівень використання відходів як вторинної сировини.

Розв'язання зазначеної проблеми є ключовим у вирішенні питань енергетичної та ресурснезалежності держави, економії природних матеріальних та енергетичних ресурсів.

Стратегія визначає головні напрями державного регулювання у сфері поводження з відходами в найближчі десятиліття з урахуванням європейських підходів з питань управління відходами, що базуються на положеннях:

- Рамкової Директиви № 2008/98/ЄС Європейського парламенту та Ради від 19 листопада 2008 р. «Про відходи та скасування деяких директив»;
- Директиви Ради № 1999/31/ЄС від 26 квітня 1999 р. «Про захоронення відходів»;
- Директиви № 2006/21/ЄС Європейського парламенту та Ради від 15 березня 2006 р. «Про управління відходами видобувних підприємств, та якою вносяться зміни до Директиви 2004/35/ЄС»;
- Директиви 94/62/ЄС Європейського парламенту та Ради від 20 грудня 1994 р. «Про упаковку та відходи упаковки»;
- Директиви 2012/19/ЄС Європейського парламенту та Ради від 4 липня 2012 р. «Про відходи електричного та електронного обладнання (ВЕЕО)»;
- Директиви 2006/66/ЄС Європейського парламенту та Ради від 6 вересня 2006 р. «Про батарейки і акумулятори та відпрацьовані батарейки і акумулятори».

Наразі в Україні діє другий етап реалізації Національної стратегії управління відходами. Перший етап реалізації стратегії припав на 2017-2018 роки, другий – розрахований на 2019-2023-й, третій – на 2024-2030-й.

Втілення документа на практиці має допомогти до 2023 року забезпечити переробку щонайменше 15% побутових відходів – завдяки введенню в експлуатацію сміттесортувальних ліній і сміттєпереробних заводів. А також збільшення частки населення, яке збирає побутові відходи роздільно, принаймні до 23%. До 2030-го ці показники повинні зрости до відповідно до 50 та 48%. Для цього в Україні мають з'явитися 250-300 нових центрів приймання/збирання відходів і 90 сміттесортувальних ліній. А кількість полігонів для захоронення відходів повинна скоротитися із приблизно п'яти з половиною тисяч до 100-150. І це будуть не «сміттеві терикони», а безпечні сучасні об'єкти, що відповідають стандартам ЄС.

На сьогодні в Україні працює одне з чотирьох сміттєспалювальних підприємств, побудованих ще за радянських часів, – Київський сміттєспалювальний завод, потужність якого становить 300 000 тон на рік та будується лише один сміттєпереробний завод. 22 жовтня 2020 року Європейський банк реконструкції та розвитку затвердив консорціум компаній WTT Netherlands BV – Axis Industries UAB (Нідерланди, Литва) генеральним підрядником будівництва механіко-біологічного комплексу з переробки відходів у місті Львів. Окрім цього, функціонує дві мобільні сміттєспалювальні установки в Харкові та одна стаціонарна установка в Харківській області. В окремих містах діє 21 лінія сортування відходів.

Побутові та промислові відходи. Проблема твердих побутових відходів на сьогодні є доволі актуальною для України, обсяги утворення яких постійно збільшуються. Так, у 2019 році, обсяги утворення твердих побутових відходів становили майже 11,86 млн т, що склало 280,5 кг на одного жителя. Послугами з вивезення відходів охоплено лише біля 78% населення України. Переважаючим методом поводження з відходами було захоронення їх на полігонах та звалищах.

За даними Державної служби статистики України у 2019 році було перероблено лише 0,14 % та спалено для отримання енергії 1,7 відсотка, а решту – розміщено на полігонах та звалищах.

В Україні на сьогодні налічується приблизно 5470 полігонів та звалищ, з них 5,6 % перевантажені, а 30 % не відповідають вимогам. За оцінками експертів, європейським вимогам не відповідають більше 99% полігонів. Накопичення відходів на полігонах і звалищах призводить до забруднення атмосфери, ґрунтів, підземних вод та поверхневих водойм, впливає на функціонування екосистем, завдає шкоди сільському господарству, а викиди газу впливають на зміну клімату.

Через недосконалу систему поводження з відходами у приватному секторі щорічно виявляється 26,6 тисяч несанкціонованих звалищ, площею 0,75 тисяч га, з яких за останні роки було ліквідовано 26 тисяч площею 0,68 тисяч га. Недосконалість системи роздільного збирання побутових відходів призводить до втрати мільйонів тон ресурсоцінних матеріалів, що містяться у відходах.

Небезпечні відходи. На даний час кількість видів небезпечних відходів та їх обсяги значно зросли за рахунок відходів електричного та електронного обладнання, батарейок, батарей та акумуляторів, хлоровмісних полімерів, стероїдних та біологічних хімічних засобів для захисту рослин, стимуляторів росту, консервантів, харчових добавок тощо.

Загальний обсяг накопичення небезпечних відходів становить 5,1 млрд. тонн, а поточні витрати на їх видалення і зберігання – близько 650 млн. гривень.

Особливу групу небезпечних відходів становлять непридатні та заборонені до використання хімічні засоби захисту рослин. Їх залишок на початок 2019 року становив, за офіційними даними, близько 8,7 тис. тонн.

За обсягами утворення домінують небезпечні відходи, які містять важкі метали (хром, свинець, нікель, кадмій, ртуть).

В Україні існує близько 300 накопичувачів небезпечних відходів, які побудовані без належного технічного захисту і стали джерелом екологічної небезпеки регіонального масштабу. Обладнані сховища для зберігання небезпечних відходів і установки для їх знешкодження та регенерації мають лише окремі суб'єкти господарювання.

Відходи виробництва продукції сільського господарства. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва та розширення територій сільськогосподарських угідь призвели до зростання кількості відходів і їх впливу на навколишнє природне середовище.

Традиційно сільськогосподарські відходи в Україні поділяються на відходи тваринництва, відходи рослинництва та агрохімічні відходи.

Згідно з даними статистичних спостережень, за 2019 рік з понад 14 млн. тонн утворених сільськогосподарських відходів наймасовішими є:

- відходи рослинного походження;
- тваринні екскременти, сечовина і гній;
- відходи тваринного походження та змішані харчові відходи.

Однак статистичні дані не повною мірою достовірно відображають реальний стан справ. Так, за валового збору зерна на рівні 50 млн. тонн може утворитися до 25 млн. тонн соломи. У разі зростання валового збору до 80 млн. тонн зростає до 40 млн. тонн і обсяг соломи.

Іншим джерелом утворення відходів сільського господарства є тваринництво та птахівництво, де основним видом відходів сільського господарства є гній. На 1 січня 2020 року поголів'я великої рогатої худоби в Україні становило близько 3,14 млн голів, що на 5,7% менше, ніж на 1 січня 2019 року. Свиней в Україні налічувалось 5,73 млн голів (на 4,9% менше, ніж на 1 січня 2019 року). Також на 1 січня цього року в країні утримувалось близько 1,21 млн овець та кіз (на 4,7% менше, ніж роком раніше).

Якщо в середньому одна тварина дає 10 кілограмів гною на добу, за рік може утворитися до 50 млн. тонн гною. Поголів'я 1,5 млн. курей дає на добу понад 100 тонн. Усього в Україні щороку утворюється близько 500 тис. тонн

пташиного посліду. Крім того, утворюються відходи від забою та падежу птиці. За нормативами, падіж може становити 3,5 відсотка загальної кількості на рік, що становить за середньої ваги птиці 500 грамів – 3570 тонн біовідходів без урахування біовідходів, що утворюються під час забою птиці.

Актуальним є питання поводження з відходами хімічних засобів захисту рослин, до складу яких входять пестициди, гербіциди, фунгіциди, хімічні та біологічні стимулятори росту рослин.

Окрему групу відходів хімічних засобів захисту для рослин становлять непридатні та заборонені до використання пестициди, що виготовлені та накопичені ще за часів СРСР.

Разом з тим результати проведеної інвентаризації відходів хімічних засобів захисту рослин не дають змоги точно оцінити їх кількість, але за попередніми результатами обсяги накопичення непридатних хімічних засобів захисту рослин можуть становити 8,5 тис. тонн.

Специфічні види відходів. Ситуація, що склалася в Україні у сфері поводження з відходами упаковки, є незадовільною, зокрема у сфері забезпечення збирання відходів, перероблення та утилізації, а також введення у господарський обіг.

У 2019 році перероблено та утилізовано близько 6,1 % відходів упаковки, з них: 2% спалено, а 4,1% відходів упаковки потрапило на заготівельні пункти вторинної сировини та сміттєпереробні лінії.

Відсутність ефективної системи збирання відходів упаковки щороку призводить до втрати вагомого ресурсного потенціалу для переробної промисловості у вигляді відходів паперу і картону від 0,5 до 0,6 млн. тонн, скла – 1 млн. тонн, полімерів – 0,6 млн. тонн.

Сортування сміття. З 1 січня 2018 року, згідно із Законом України «Про відходи», заборонено захоронення на полігонах неперероблених побутових відходів, а також українці в обов'язковому порядку повинні сортувати сміття і викидати його у відповідні баки. В цьому ж році вирішили позбутися сміттєпроводів у житлових багатоповерхових будинках і внесли зміни в ДБН:

скасували їх обов'язкове проектування при новому будівництві та реконструкції будівель.

Закони та новенькі баки повинні допомогти за 14 років зменшити обсяги сміття щорічно з 95% (2016 рік) до 30% (2030 рік), однак до 2019 року вдалося зменшити обсяги тільки на 1.2%. За словами експертів, справа не лише у неготовності більшості українців сортувати сміття – за неофіційними даними, це робить приблизно 4% мешканців країни. Але й у тому, що в Україні поки що обмаль потрібної інфраструктури: заводів, які займаються вторинною переробкою відходів, встановлених біля будинків відповідних сміттєвих контейнерів тощо. Тому сміття сортують здебільшого ентузіасти, яким не байдуже і які готові витратити час та ресурси, аби відходи перероблялися вторинно.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження проекту розвитку підприємства (на прикладі ЗАТ «Тернопільтурист»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Узагальнено дослідження, у яких зазначається, що концепцію сталого розвитку прийнято розглядати в збалансованому взаємозв'язку її складових компонентів: економічний розвиток, екологічний та соціальний розвиток.

2. Визначено, що на практиці концепція сталого розвитку для бізнес-структур асоціюється з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) або соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ). Це означає, що в рамках своєї повсякденної діяльності та стратегічного планування підприємство добровільно бере на себе відповідальність за вплив його діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони і навколишнє середовище.

3. Обґрунтовано необхідність пов'язувати поняття корпоративної соціальної відповідальності з концепцією сталого розвитку на рівні компаній. Ця ув'язка полягає в тому, що концепція КСВ визначає рамки для діяльності підприємства, а концепція сталого розвитку дає цільовий орієнтир для розвитку бізнесу в даних рамках, тому варто розглядати ці концепції як взаємодоповнюючі.

4. Встановлено, що незважаючи на виконані кроки в галузі впровадження принципів сталого розвитку в проектну діяльність, на сьогодні в більшості випадків критерії сталості суперечать або ускладнюють реалізацію основних цілей проекту і асоціюються для підприємства з негативним впливом на його виконання. Обмеження у вигляді фінансових коштів, трудових ресурсів і часу залишаються визначальними при виборі проектів.

5. У структурі ЗАТ «Тернопільтурист» діють: дочірні підприємства – оздоровчий комплекс «Лісовий» та Кременецьке бюро подорожей та екскурсій,

а також філії – оздоровчий комплекс «Збруч», туристична фірма «Компас». Товариство здійснює свою діяльність в таких напрямках: туристично-масовий; фізкультурний; лікувально-оздоровчий; виробничий; культурно-просвітній; посередницько-інформаційний; зовнішньоекономічний.

6. Встановлено, що товариство має у своєму володінні чималу кількість основних засобів, лєвова частка з яких припадає на будівлі, споруди та транспортні засоби. У 2020 році залишкова вартість основних фондів зменшилась на 9 %, а первісна – на 14 %. Цілковито очевидно, що в діяльності товариства відслідковується значне надходження основних засобів і зменшення показника вибуття фондів на 46 % у 2020 році, що свідчить про ефективне управління товариством

7. У результаті дослідження системи управління персоналом виявлено, що товариство налічує чималу кількість штатного персоналу і наймає працівників на сезонний період, а тому можна стверджувати про високий рівень забезпечуваності товариства трудовими ресурсами.

8. Обсяг наданих послуг у 2020 році збільшився на 12 %, сума валового, операційного та чистого прибутку також зросла. Продуктивність праці одного працівника на рік у 2020 році зросла на 41 %, а затрати часу на виробництво продукції (послуг) вартістю 1 тис.грн. скоротились на 28 %. Основна частина загального капіталу товариства формується за рахунок власного капіталу, його питома вага становить 99 %.

9. Встановлено, що маркетингова діяльність ЗАТ «Тернопільтурист» вдало поєднала товарну, цінову, збутову стратегії, стратегію просування послуг. У роботі товариства добре налагоджений зворотній зв'язок зі споживачами, тобто їхні відгуки, скарги та рекомендації не залишаються поза увагою.

10. Визначено, що стратегії, орієнтованої на підтримку та підвищення рівня сталого розвитку спрямована на досягнення таких цілей: досягнення сталого успіху за рахунок послідовного задоволення потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін збалансованим чином; сприяння сталому соціально-

економічному розвитку суспільства; підтримання репутації підприємства як соціально відповідального; формування іміджу привабливого роботодавця.

11. Встановлено, що в сучасних умовах підприємство розвивається не автономно, а в тісному зв'язку з зовнішнім середовищем (в нашому випадку ринковим). На нього весь час впливають фактори, що визначають основні напрямки його діяльності. Оптимальна сукупність всіх факторів і умов має забезпечити ефективне функціонування підприємства і максимальний прибуток. Отже, для функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах недостатньо мати тільки «землю, працю, капітал», а й гармонійно поєднувати фінансове, виробниче та соціальне середовище, тобто сприяти стійкості та стабільності розвитку, активно співпрацювати з партнерами, клієнтами, постачальниками і навіть конкурентами. І саме головне, вести активну боротьбу за «місце на ринку».

12. Запропоновано для ЗАТ «Тернопільтурист» реалізувати проект із метою залучення капіталу в розмірі 900 тис.грн. для розвитку оздоровчого обслуговування на ОК «Збруч». У даному проектному рішенні обґрунтовано економічну доцільність залучення капіталу для реконструкції та ремонту оздоровчо-житлового корпусу оздоровчого комплексу «Збруч» на базі сучасного дизайну, який повинен забезпечити тривалий термін експлуатації об'єктів без профілактичних ремонтних робіт, надати їм привабливого дизайну і зручності європейського зразка.

13. Доведено, що реалізація бізнес-проекту дасть змогу: поліпшити стан матеріально-технічної бази ОК «Збруч»; підвищити конкурентоспроможність підприємства та турпослуг; зберегти і зміцнити позиції підприємства на ринку відповідної сфери; збільшити ріст прибутковості комплексу; підвищити культурно-побутові умови проживання відпочиваючих; забезпечити потік більшої кількості клієнтів.

Впровадження даного проекту дозволить вирішити головну мету, що полягає в залученні потоку відпочиваючих не лише на літній сезон, але і в осінньо-зимовий період.

14. Обґрунтовано доцільність використання моделі «скоринг» для кількісного порівняння проектів згідно з величиною їх передбачуваного внеску в подолання розриву між цільовим і фактичним рівнем досягнення сталого розвитку підприємства. Згідно даної моделі представлений у розділі проект реконструкції та ремонту ОК «Збруч» – філії ЗАТ «Тернопільтурист» на початку перебуватиме у сегменті I, оскільки товариство бере боргові зобов'язання у вигляді кредиту у сумі 900 тис.грн на його реалізацію терміном на 5 років. По завершенню даного періоду доцільно розробити стратегію переходу проекту із сегменту I у сегмент II за рахунок покращення екологічних та соціальних індикаторів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Акімова Т.А. Економіка устойчивого розвитку: Учебное пособие // Т.А. Акімова, Ю.Н. Мосейкин. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. 430 с.
2. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайдак О.Б. Семіотика визначення економічної стратегії підвищення господарсько-фінансової стабільності підприємства в умовах трансформаційного суспільства // Вісник економічної науки України. 2013. №1(23). С. 3-7.
3. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайдак О.Б., Стойко І.І. Інноваційні механізми посилення відповідальності за результати фінансово-економічної діяльності підприємства // Вісник економічної науки України. 2013. №2 (24). С. 3-6.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайдак О.Б. Інноваційно-технологічне реформування промислових підприємств – основа підвищення їх конкурентоспроможності (європейські акценти) // Держава та регіони. 2014. Серія: Економіка та підприємництво. №2 (77). С. 4-12.
5. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
6. Благоев Ю. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского Университета, 2006. № 2. С. 3-24.
7. Борисова В.А. Екологізація підприємницької діяльності. Суми : Вид-во «Довкілля», 2004. 128 с.
8. Бохан А.В. Ефективне екологічне підприємництво – запорука сталого розвитку // Екологічний менеджмент: Зб. наук. пр.; за ред. В. А. Гайченка. К. : МАУП, 2006. С. 67-71.

9. Герасимчук З.В., Поліщук В.Г. Стимулювання сталого розвитку регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 516 с.

10. Грозний І.С., Коверга С.В. Особливості управління розвитком промислового виробництва // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Економіка. 2012. Т. 189, Вип. 177. С. 73-77.

11. Гросул В.А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2010. Вип. 1. С. 160-167.

12. Дерев'янку Ю.М., Піддубна Т.В. Аналіз показників сталого розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26436/1/Derev'janko%20.pdf>.

13. Деркач М.І. Концепт сталого розвитку як домінуюча ідеологія людської цивілізації у ХХІ ст. // Вісник Дніпропетровського університету. 2009. Випуск 3/1. С. 185-191.

14. Домарадзька Г.С., Фурман М.Б. Реалізація «концепції сталого розвитку» в Україні, як передумова ефективної інтеграції в світову економіку // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 350-356.

15. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія / авт. тексту Біловодська О.А. та ін.; заг. ред. Л.М. Таранюка. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.

16. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М.П. Денисенко, Л.І. Михайлова, І.М. Грищенко, А.П. Гречан [за ред. д.е.н., проф., акад. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової]. Суми : Університетська книга, 2008. 1050 с.

17. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 85-89.

18. Кирич Н.Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку суспільства: монографія. Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. 203 с.

19. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. 288 с.

20. Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2018. 367 с.

21. Міщенко С.П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 168-171.

22. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

23. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

24. Abidin, & Pasquire. (2007). Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, 25, 275-282.

25. Barnard, L.T., Ackles, B. and Haner, J.L. (2011). Making Sense of Sustainability Project Management, Explorus Group Inc.

26. Eid, M. (2009). Sustainable Development & Project Management, Lambert Academic Publishing, Cologne.

27. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing, Oxford.

28. Freeman R. Edward, Moutchnik A. (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: *UmweltWirtschaftsForum*, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1.

29. Gareis, R., Heumann, M. and Martinuzzi, A. (2009). Relating sustainable development and project management, IRNOP IX, Berlin.

30. Gareis, R., Heumann, M. and Martinuzzi, A. (2011). What can project management learn from considering sustainability principles?, *Project Perspectives*, Vol. XXXIII, pp. 60-65, International Project Management Association.

31. International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) Bookshop: FIDIC Project Sustainability Management Guidelines (2004). <http://fidic.org/books/project-sustainability-management-guidelines-2004>

32. International Project Management Association (2006) IPMA Competence Baseline Version 3.0. International Project Management Association, Nijkerk.

33. Labuschagne, C. and Brent, A.C. (2006). Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry, in *International Journal of Life Cycle Assessment*, vol. 11, no.1, pp.3-15.

34. Maltzman, R. and Shirley, D. (2011). *Green Project Management*. CRC Press, Boca Raton

35. McCartney. (2007). Project management and sustainable commercial buildings. URL: <http://www.yourbuilding.org/article/NewsDetail.aspx?p=83&id=1574>.

36. McKinlay, M. (2008). Where is project management running to?. Keynote speech, International Project Management Association, World Congress, Rome, Italy.

37. Muller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal*, Vol. 39 (3), pp. 28-42.

38. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. 2002. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.

39. Russell, J. (2008). Corporate social responsibility: what it means for the project manager, in: *Proceedings of PMI Europe Congress*, Malta: Project Management Institute.

40. Silvius, A.J.G., Brink, J. van der and Kuhler, A. (2010). The impact of sustainability on Project Management, *Asia Pacific Research Conference on Project Management (APRPM)*, Melbourne.

41. Silvius, A.J.G., Brink, J. van der and Kuhler, A. (2009). Views on Sustainable Project Management, in Human Side of Projects in Modern Business, (Eds.), IPMA Scientific Research Paper Series, Helsinki, Finland.

42. Talbot J., Venkataraman R. Integration of sustainability principles into project baselines using a comprehensive indicator set // International Business & Economics Research Journal. 2011. V.10. № 9. C. 29-40.

43. Taylor, T. (2008). A sustainability checklist for managers of projects, <http://www.pmforum.org/library/papers/2008/PDFs/Taylor-1-08.pdf>.

44. Turner, J.R. (2010). Responsibilities for Sustainable Development in Project and Program Management. In: Knoepfel, H., Ed., Survival and Sustainability as Challenges for Projects, International Project Management Association, Zurich.

45. Wiek, A., Withycombe, L. and Redman, C.L. (2011). Key Competencies in Sustainability: A Reference Framework for Academic Program Development. Sustainability Science, 6, 203-218. <http://dx.doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>.

ДОДАТКИ