

3. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
4. Красноручький О.А. Методичні протиріччя в оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2011. №12. С. 103-108.
5. Патики Н. І. Конкурентоспроможність сільського господарства України: глобальний та національний вимір : монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2019. 368 с.
6. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. К.: Либідь, 2006.480 с.
7. Циганкова Т., Іпенко А. Маркетингові технології формування конкурентоспроможності експорту компанії. Міжнародна економічна політика. 2017. №1 (26). С. 7-27.
8. The Global Innovation Index 2020. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf)
9. The Global Competitiveness Report 2019. Ed. K. Schwab. World Economic Forum. Geneva. 666 p. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ**

***МАКОВОЗ О.С., Д.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»***

Сьогодні конкуренція виконує роль такого механізму, який дає змогу раціонально розподіляти ресурси між окремими галузями та підприємствами і швидко зорієнтувати виробників на задоволення потреб споживачів, які їх оцінюють за власними критеріями. Одним з головних викликів для сучасних підприємств, що функціонують в умовах динамічного та мінливого бізнес-середовища, є постійно зростаюча невизначеність зовнішнього середовища і посилення інтенсивності конкурентної боротьби. В таких умовах традиційні підходи до управління не здатні забезпечити гнучкість, яка вкрай необхідна для успішного функціонування підприємств. У даний час застосування таких підходів в управлінні операційній діяльності в організації має високу актуальність, так як світовий досвід впровадження гнучких підходів (Agile) в господарській діяльності

свідчить про можливість додаткових заходів щодо ефективності діяльності компанії, поліпшення її корпоративної та організаційної культури, підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Слід зазначити, що в практиці діяльності українських підприємств застосування гнучких підходів Agile ще не знайшло широкого застосування в силу інноваційності технологій і відсутності досвіду впровадження, а також з причин консервативного менталітету топ-менеджменту. Одним із способів вирішенням зазначених проблем є формування комплексного уявлення про можливості та обмеження застосування гнучких підходів до управління. Дослідження особливостей розвитку Agile в світовій практиці дозволило поставити питання про необхідність розширення як теоретичних уявлень, так і розробки практичних рекомендацій для застосування.

У сучасних умовах ведення господарської діяльності активно застосовується проєктний підхід. Проєкти стали важливою частиною не тільки виробничого та управлінського життя, а й повсякденному. Багато людей використовують підходи Agile і Scrum кожен день, щоб полегшити робоче навантаження, підвищити свою ефективність і побудувати тайм-менеджмент так ідеально, щоб вмістити в нього і кар'єру, і сім'ю.

Agile ставить цінність людського ресурсу вище. Agile – це набір методів і підходів, які допомагають команді ефективніше мислити, працювати і приймати рішення. Крім того, Agile – це світогляд, оскільки правильне мислення може дуже вплинути на ефективність оволодіння процедурами. Це світогляд допомагає членам команди ділитися один з одним інформацією і на підставі цих даних самим приймати важливі рішення за проєктом, не покладаючись тільки на менеджера. Agile-світогляд включає відкрите планування, обговорення дизайну та вдосконалення процесів всією командою. Agile-команда використовує методи, при яких всі її учасники володіють однаковою інформацією і кожен має свій голос під час обговорення застосування цих методів [1].

Agile включає в себе самі різні методики управління для будь-якої організації, готової переходити на адаптивний підхід до управління проєктами. До числа таких належить: Lean, Lean Feature Driver Development, Kanban, Scrum. Більшість підходів гнучких методологій були відомі як «легкі» фреймворки, тому що вони використовують більш прості правила і процеси для швидкої адаптації до мінливого середовища. Але не всіх учасників влаштувала існуюча термінологія і назва «легкі фреймворки». Як би

там не було, нова назва було обрана, і це виявився – Agile. Після того, як ім'я було вибрано, учасники з'їзду сформулювали відомий «Agile-маніфест розробки програмного забезпечення» [2], в якому були сформульовані ключові цінності та принципи, які розділили всі учасники. З 2001 року, всі техніки розробки, що розділяють ці цінності називаються гнучкими підходами Agile.

Після публікації Маніфесту, Agile рух стало набирати популярність. Маніфест був опублікований на сайті і будь-який бажаючий міг підписати його в знак підтримки принципів гнучкої розробки [3]. Вказані постулати викликані тим, що в затвердженій на початку проєкту план неможливо вносити будь-які значні зміни. Крім цього, початковий план не враховує зміни, які можуть статися в ході реалізації проєкту, і потенційні нові ризики. При гнучких методах управління проєктами рішення за ризиками не відкладаються на невизначений термін, а обговорюються і опрацьовуються в ході кожної ітерації. Також ретельно враховується і будь-яка нова інформація, що з'явилася в ході проєкту, оскільки вона здатна наблизити розробляється продукт до того, який клієнти хочуть отримати.

Проаналізувавши методології щодо управління операційної діяльності щодо конкурентоспроможності, ми пропонуємо розділити методології на класичні та гнучкі. Сьогодні найпопулярнішою гнучким підходом розробки ПЗ є Scrum. Його використовують не тільки в розробці, але і в багатьох інших процесах по створенню продукту: від венчурних до маркетингових продуктів. Scrum – це зовсім не методологія, це гнучкий управлінський фреймворк. І його зазвичай доповнюють інженерними практиками з інших гнучких підходів (наприклад, практики розробки з екстремального програмування) [4].

Тим більше, що водоспадних проєктах головною проблемою є те, що неможливо вносити правки і коригування прямо під час розробки. Якщо щось зміниться (наприклад, вимоги замовника або ж умови ринку), то переробляти доведеться все з самого початку проєкту, і, що викликає найбільші труднощі – найчастіше, подібне з'ясовується тільки після завершення проєкту і отримання готового продукту замовником. Так як не можна подивитися і оцінити можливий кінцевий варіант продукту в процесі, все помилки стають відомими тільки після закінчення, коли відбувається тестування. Agile з'явився і почав набирати популярність через швидкого зростання ускладнення технологій, постійних змін побажань і вимог замовників,

а також ринку, і загальної інформатизації різних бізнес-напрямків діяльності [5].

Якщо говорити докладніше, то Agile рекомендується, коли над проектом працює висококваліфікована, досвідчена команда, в якій один одному повністю довіряють; також, якщо робота ведеться над стартапом, тому що agile – це не просто методика, за допомогою якої можна управляти проектами, але і спосіб мислення, а найлегше це побудувати спочатку, залучаючи в процеси всіх учасників, які не змушуючи переучуватися після довгої роботи «водоспадних», звичайними, методом; якщо потрібна швидка робоча версія продукту, і немає в запасі декількох років, які під часту бувають потрібні при каскадному підході; також, коли замовник продукту є більше партнером, ніж інвестором, тобто він може і бажає брати участь в створенні продукту, в якому зацікавлений, а не тільки вкладати гроші, чекаючи прибутку після. І найголовніше, коли продукт розробляється в тій сфері, яка схильна до постійних змін, тому що головне достоїнство Agile в його гнучкості. Застосування каскадної моделі вигідно в умовах, коли велика частина проекту ведеться на аутсорсингу, і головним завданням організації стає просто зібрати всі воедино; також, якщо є чітка концепція продукту, з усіма заявленими вимогами, які потрібно мати в кінцевому результаті, і при цьому, ніякі зміни вноситися до ладу не будуть.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок що, використання гнучких методології має суттєві переваги над водоспадною моделі особливо в проектах де є проблеми з вимогами, що сприяє конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Саме для подолання криз, пов'язаних з дефіцитом думок, ідей, часу, потрібно використовувати гнучкі процеси, суть яких полягає в адаптації до поточних умов, акценті на роботу з людьми і сприйнятті змін як неминучого блага. Менеджери і фахівці, які успішно освоїли Agile і використовують її у своїй професійній діяльності, безумовно, є більш компетентними і цінними кадрами для будь-якої організації. Коли мова заходить про правильне і ефективне управління діяльністю, безліч практиків призводять різні аргументи на користь того чи іншого підходу, який, на їхню думку, є оптимальним способом організації роботи, у тому числі і підвищення конкурентоспроможності продукції.

## **Література.**

1. Акоюян С. Управління проєктами по принципам системи Agile. Scrum як один з методів управління проєктами, заснований на Agile. Economics. 2017. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-po-printsipam-sistemy-agile-scrum-kak-odin-iz-metodov> (Дата звернення: 19.04.2021).
2. Андерсон Д. Канбан. Альтернативний шлях в Agile. М.: Манн, Иванов і Фербер, 2017. 350 с.
2. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення: Основні принципи Agile-маніфесту. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (Дата звернення: 19.04.2021).
3. Agile в Росії, 2018. Звіт про щорічне використання. URL: <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey18.pdf> (Дата звернення: 22.01.2021).
4. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: ... Пер с англ. М.: Дело и сервис, 2007. 608 с.

## **УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МУЛЬТИПЛІКАТОРІВ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ АНАЛІЗІ**

***ДАНИЛЕНКО В.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІАВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

Існує безліч підходів до оцінки вартості підприємства, підрозділу або будь-якого іншого суб'єкта економічних відносин, включаючи методи оцінки грошових потоків і методи розрахунку спеціальних мультиплікаторів. Методи дисконтування грошових потоків передбачають оцінювання грошових потоків за низку періодів в майбутньому з урахуванням ставки дисконтування, що відображає ризикованість цих грошових потоків і припущення щодо темпів зростання грошових потоків в майбутньому, або термінальної чи горизонтальної вартості бізнесу в певний момент в майбутньому [1]. Мультиплікатори оцінки передбачають вибір контрольної групи суб'єктів і мультиплікатора або набору мультиплікаторів для порівняння і оцінки, наприклад, співвідношення ціни і прибутку [2]. Основною метою даної роботи є систематизація умов застосування мультиплікаторів в інвестиційному аналізі.

Процес оцінки з використанням мультиплікаторів передбачає використання інформації про еталонні підприємства, деякі