

Response) – ефективне обслуговування клієнтів; CPRF (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting) – спільне планування, прогнозування і поповнення запасів.

Отже, описана вище модель механізму стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції товарів і послуг має бути наповнена конкретним змістом з-поміж можливих тут представлених рішень. А відтак це дає можливість кожному бізнес-суб'єкту оцінити шанси та загрози для цієї системи дистрибуції, оцінити власні слабкі та сильні сторони з позиції системи дистрибуції, окреслити набуття ключових компетенцій, спеціалізації, місця в системі, рівня інституалізації відносин із системою та її суб'єктами тощо і таким чином підійти до формування власної ділової стратегії. Ділова стратегія окремого бізнес-суб'єкта чи в період стабілізації свого місця в мережі, чи в період входження у цю мережу може бути структурованою згідно з вище зазначеними варіантами стратегічних рішень. Це в однаковій мірі стосується як бізнес-суб'єктів у сфері роздрібного продажу, так і виконавців логістичних функцій (транспортних, експедиційних, постачальницьких), інформаційних, комунікаційних, сервісних тощо.

Список використаних джерел

1. Агеева Г. О. Роль матричних маркетингових стратегій у процесі стратегічного планування виробництва фірми: класифікація та аналіз / Г. О. Агеева, С. В. Ляшенко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 4. – С. 115–123.
2. Глубченко О. І. Оцінка стратегій управління підприємствами за умов формування конкурентного середовища/ О. І. Голубченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 5, Т. 2. – С. 133–137.
3. Котлер Ф. Основы маркетингу: 5-е вид. / Ф. Котлер, А. Гарі. – М.: Вільямс, 2016. – 752 с.
4. Шаїсламова М. Р., Гафурова Д. Р. Вплив стратегічного маркетингу на конкурентоспроможність підприємства // Молодий вчений. – 2015. – №7. – С. 510–513.

Liudmyla Petrenko,

PhD, Department of Enterprise Economics, KNEU “Kyiv
National Economic University named after Vadym Hetman”

Mariia Kechedzhy,

PhD student, Department of Enterprise Economics, KNEU “Kyiv
National Economic University named after Vadym Hetman”

OVERTIMES AS THE ULTIMATE MEASURE TO ACHIEVE THE RESULT IN THE PROJECT

**Петренко Людмила, Кечеджи Мария
ОВЕРТАЙМЫ КАК ПРЕДЕЛЬНАЯ
МЕРА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ
РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА**

**Петренко Людмила, Кечеджи Мария
ОВЕРТАЙМИ ЯК КРАЙНІЙ ЗАХІД ДЛЯ
ДОСЯГЕННЯ РЕЗУЛЬТАТУ ПРОЕКТА**

Too many projects where meeting the fixed deadline is crucial experience overtimes. When drafting the schedule for a project/ initiative, we usually don't treat overtime as a norm or standard, therefore, don't include it in the initial plan, even though we know for sure that overtimes happened in the past, are happening now in parallel activities and will happen in the future. Historical data let us make a retrospective analysis of the reasons, durability and effects of overtimes. Hopefully, it will also help us with proper forecasting of such adverse impacts.

This tool is frequently used to bring a project back on schedule, at the same time it generates several risks. If team works longer hours for the same money – it will not last long; if the team is paid accordingly at some increased rates – project budget will suffer. So the first option will keep the budget flat, though undermine team's motivation, dedication and morale, thus, not acceptable for the long-time perspective. The second option is, as a rule, always limited by budget constraints.

Overtime come in several scenarios, as the authors of the article “How to estimate the impacts of overtime on labor productivity” say. They can happen in shutdown project (all parties understand

the conditions of complete shutdown of the system and accept the inefficiencies); spot overtimes (with short duration from 1 day to 1 week); unplanned extended overtimes (where team works in overtime mode for extended period of time, sometimes without even planning to go back to normal schedule). The latter is in the focus – unplanned long-term overtime, its impact on the team, efficiency and overall project.

Such obvious effects of long overtimes as team frustration, demotivation, low morale, resource burnout and others are difficult to quantify, but the loss in labor productivity is measurable. The above mentioned authors collected and summarized four most well-known and grounded researches of the subject (1 - Business Roundtable Publication “Schedule Overtime Effects on Construction Projects”, known as BRT; 2 – study published by National Electrical Constructors Association (NECA) “Overtime and Productivity in Electrical Construction”; 3 – study published by Dr. H. Randolph Thomas “Schedule Overtime and Labor Productivity: Quantitative Analysis”; 4 – study published by United States Army Corps of Engineers “Modification Impact Analysis Guide”). Even though the results of those studies were subjected to criticism, the correctness of numbers was not argued. The main message of the summary is that labor productivity deteriorates with the length of time. Massive historical data of observations support the hypothesis of labor productivity reduction. The four investigations observed the projects with different duration of overtime schedule, the productivity curves received from the data of course do not coincide, but show the same trend and very small deviation from each other. Some of the most striking points of the paper:

- the projects least impacted by overtimes (~50 hours/week) demonstrate Productivity Index as low as ~70 % on week 12;
- the projects most impacted by overtimes (~84 hours/week) demonstrate only 40 % of Productivity Index on week 12;

- where PI (Productivity Index) = $\frac{\text{Planned Activity}}{\text{Actual Activity}}$, in workhours per unit of work.

These numbers look pretty impressive, especially given that they totally change the approach to forecasting overtime work. I started taking measurements of individual and team productivity in different business areas (IT, business consulting, banking, audit etc) – in general, areas where people experience overtimes quite often – to check if the above works in non-construction areas.

So far the conclusions are the following:

- PI can be measured during long period of time, though hardly compared, since units of work should be the same for apple-to-apple comparison – it is not possible in case of non-repeatable, one-time activity. This is the constraint for the case of creative work, which doesn't have routine nature, is required only once.

- For the avoidance of the above constraint, the task with multiple repetitive sub-tasks was taken and performed within standard and overtime hours (by the person working in extended overtime mode).

- Positive conclusion is that the speed of performance of similar simple tasks improved over time: from 7 seconds/task-unit to 3 seconds/task-unit. It happened thanks to getting more proficiency, familiarity with the object, accumulating knowledge about the product and its features, working out some good templates for testing standard unchangeable components.

- Sad news is that all the efficiency described above was neutralized by the amount of mistakes made by the person: tiredness, loss of attention caused higher number of errors

- The combination of two contradictory factors kept the speed of performance almost at the same level.

- Another good news is that overtimes actually helped to deliver the expected result –product was tested, the results provided back to the development team in time.

The short-term experiment shows interesting results, though to backup or, vice versa, question the researches mentioned at the beginning, a more massive, extended in time measurement should be done. Indisputable is the following – considering the scope of all possible negative effects on the team, budget and whole project, overtimes by all means should be the last project weapon to meet the deadlines, helping to deliver intermediate milestones rather than commitment for the entire project.

References:

1. How to estimate the impacts of overtime on labor productivity, Mechanical Constructors Association of America, Inc., Revised 2011.
2. When should you start project overtime, Joanna Rothman, July 10, 2013. www.agileconnection.com

Клименко Світлана Михайлівна,
к.е.н., доцент каф. економіки підприємств, kneusvetlana@ukr.net
Шевчук Наталія Валентинівна,
к.е.н., доцент каф. економіки підприємств, natalykneu@ukr.net

СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНА ПРОБЛЕМАТИКА ТЕОРІЇ КОРПОРАТИВНОГО ЗРОСТАННЯ

Клименко Светлана, Шевчук Наталья
СТРАТЕГИЧЕСКИ-ОРИЕНТИРОВАННАЯ
ПРОБЛЕМАТИКА ТЕОРИИ
КОРПОРАТИВНОГО РОСТА

Klymenko Svitlana, Shevchuk Nataliia
STRATEGIC PROBLEMS OF
THEORY OF CORPORATE GROWTH

Проблематика зростання економічних суб'єктів є однією з найпоширеніших і популяризованих у сучасних економічних дослідженнях. Неоднозначність і багатомірність трактувань «економічного зростання» пов'язана з тим, що дане явище набуває різних специфічних характеристик, які визначаються умовами розвитку зовнішнього середовища функціонування бізнес-структур та ускладняється досліджуванним контекстом. Проблематика корпоративного зростання бізнесу актуалізувалася в аспекті розвитку нового цільового орієнтуру компаній, що пов'язаний із зміщенням управлінського фокусу із зростання прибутку на зростання вартості. В такій постановці зростання набуває специфічних особливостей, які відрізняють традиційний погляд на визначення «економічного зростання підприємства», зміщуючи акцент у стратегічну площину.

Традиційно, в економічних дослідженнях зростання розглядається як форма прояву розвитку підприємства, його кінцева мета: «...розвиток є безумовно затребуваним (хоча іноді відкладеним) засобом забезпечення зростання різних характеристик діяльності промислової фірми» [1, с. 88]. Цілком підтримуючи дану наукову позицію варто наголосити на тому, що проблематикам зростання підприємства набуває нового дослідницького ракурсу, який пов'язаний, перш за все, із аспектом якості такого зростання, формою його прояву, зміною аналітичних моделей формалізації та оцінювання.

Результати дослідження визначення корпоративного зростання дозволяють говорити про змістовну неоднозначність даного явища. Досить часто його ототожнюють зі злиттям і поглинанням, з реструктуризацією підприємств, з такими перетвореннями, як реінжиніринг бізнес-процесів, з методами комплексного управління якістю та ін. [2]. Зростання не є основною метою діяльності підприємства та гарантією формування його доданою вартості. При цьому, зростання є об'єктивним результатом розвитку, на чому наголошував П. Румелт, чия позицію ми цілком розділяємо. Дослідник зазначав, що «ключовий фактор зростання – це не матеріальні активи, а неконвертовані фонди» [2]. В такому аспекті зростання набуває стратегічних характеристик і стає об'єктом дослідження відповідної теорії.

Стратегічні аспекти корпоративного зростання підприємств у сучасних наукових публікаціях умовно можна розподілити на такі, що розглядають зростання як наслідок реалізації тієї чи іншої стратегії, та такі, в яких зростання є самостійною цінністю та забезпечує організації свої специфічні стратегічні переваги. Вважаючи другий підхід більш перспективним для дослідження в його межах серед відповідних наукових праць можна виділити ресурсно-орієнтований аспект пояснення причин, механізмів і процесу корпоративного зростання [3–5] та дослідження зростання через ключові компетенції [6, 7].