

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Програмно-цільове управління проектами підприємства

(на прикладі ТОВ «Гілея»)

Шифр МРМО. 13623.00.00.00

Виконав:

студент 6 курсу група МО(мн, б) з _____

Химич В.В.

Керівник:

доктор економ наук, проф. _____

Гавловська Н.І.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,

адміністрування та

готельно-ресторанної справи _____

доктор економ наук, проф.

_____ 20__ р.

Йохна М.А.

Хмельницький, 2021

МЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ ____ ” _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Химич Віталіни Віталіївни _____

1 Тема роботи. Програмно-цільове управління проектами підприємства (на прикладі ТОВ «Гілея»)
керівник роботи Гавловська Н.І., д.е.н., професор _____

Затверджена наказом ректора університету від “ ____ ” _____ 2021 р. № ____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3 Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІЛЕЯ»

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):

1. Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового управління (програмно-цільовий підхід в управлінні)
2. Еволюція програмно-цільового управління
3. Етапи реалізації програмно-цільового управління
4. Система програмно-цільового управління проектами на підприємстві
5. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років
6. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток (збиток) ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років
7. Конкурентні переваги ТОВ «Гілея»

8. Рекомендації щодо запровадження програмно-цільового управління проектами ТОВ «Гілея» «

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП	01.11.2020	
2.	РОЗДІЛ 1	15.11. 2020	
3.	РОЗДІЛ 2	01.12. 2020	
4.	РОЗДІЛ 3	10.12. 2020	
5.	ВИСНОВКИ	15.12. 2020	
6.	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	16.12. 2020	

Студент _____

Керівник роботи

РЕФЕРАТ

Тема: Програмно-цільове управління проектами підприємства (на прикладі ТОВ «Гілея»)

Магістерська робота: 70 с., 24 рис., 30 табл., 37 літературних джерел
Об'єктом дослідження є ТОВ «Гілея».

Предметом дослідження є процеси програмно-цільового управління проектами ТОВ «Гілея».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо програмно-цільового управління проектами.

Методи дослідження – систематизації та узагальнення; метод експертних оцінок; метод аналізу та синтезу та інші.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти. 1 Теоретико-методичні засади програмно-цільового управління проектами підприємства. 2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гілея». 3 Рекомендації щодо запровадження програмно-цільового управління проектами ТОВ «Гілея».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні науково-методичних підходів щодо управління проектами підприємства на основі положень програмно-цільового управління.

У кваліфікаційній роботі сформовано рекомендації щодо запровадження програмно цільового управління проектами товариства, а саме: рекомендації щодо розробки та реалізації цільової програми у ТОВ «Гілея»; рекомендації щодо впровадження проекту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея»; рекомендації щодо запровадження системного моніторингу виконання планових показників у ТОВ «Гілея».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПРОЄКТИ, УПРАВЛІННЯ, ПРОГРАМИ, ЦІЛІ

KEY WORDS

PROJECTS, MANAGEMENT, PROGRAMS, OBJECTIVES

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та процес реалізації програмно-цільового управління	6
1.1.1 Сутність та еволюція поглядів щодо програмно-цільового управління	6
1.1.2 Етапи реалізації та принципи програмно-цільового управління	11
1.2 Програмно-цільовий підхід в управлінні проєктами на підприємстві	15
1.3 Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності проєктів	21
Висновки до розділу 1	24
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІЛЕЯ»	26
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Гілея»	26
2.2 Дослідження факторів впливу на діяльність ТОВ «Гілея»	35
2.3 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Гілея»	41
Висновки до розділу 2	50
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ»	51
3.1 Рекомендації щодо розробки та реалізації цільової програми у ТОВ «Гілея»	51
3.2 Рекомендації щодо впровадження проєкту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея»	56
3.3 Рекомендації щодо запровадження системного моніторингу виконання планових показників у ТОВ «Гілея»	62
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	71

ВСТУП

Економіка України перейшла на новий етап свого розвитку, а основною проблемою підприємств є пошук шляхів виживання та підвищення ефективності функціонування з метою досягнення конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках, що потребує розробки стратегічних програм та шляхів їх реалізації.

Як один із найбільш раціональних рішень існуючих проблем є перехід до використання сучасних та ефективних систем управління. У зв'язку з цим у наукових дискусіях все частіше згадуються системи планування ресурсів підприємства, метод збалансованих показників, бюджетування тощо. Разом з тим, необхідною умовою успішного функціонування підприємств в ринкових умовах є наявність ефективної та налагодженої системи управління проектами, що дозволить залучити додаткові інвестиції та сприятиме його розвитку. При цьому особливого значення набуває використання програмно-цільового управління проектами, що сприятиме визначенню цільових орієнтирів проєктного менеджменту та ефективному використанню власних та залучених ресурсів.

Програмно-цільове управління є спосіб вирішення великих і складних проблем за допомогою розробки та проведення системи заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення проблем, що виникли [31]. Для переходу підприємства на програмно-цільовий метод управління необхідно визначити систему документів стратегічного та програмно-цільового планування, порядок здійснення процедури розробки, розгляду та затвердження документів стратегічного та програмно-цільового планування, а також контролю їх реалізації. Тому, поглиблення теоретико-методичних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо програмно-цільового управління проектами сприятиме підвищенню ефективності управління ними.

Теоретико-методичні засади дослідження проєктного управління та покращення управління проєктами підприємства знайшли відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів, як Ансофф І., Асаул А., Брігхем Ю., Коростельов С., Котлер М., Мазур І., Макконел К., Нортон Д., Ольдерогге Н., Рімер М., Федотов М., Шапіро В.Д. та інші.

Не зменшуючи науковий вклад науковців у вирішенні проблем управління проєктами, проблематика програмно-цільового управління проєктами є недостатньо дослідженою.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо програмно-цільового управління проєктами.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Гілея».

Предметом дослідження є процеси програмно-цільового управління проєктами ТОВ «Гілея».

Методологічною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, методи системного аналізу, теоретичного узагальнення, спостереження, опису, аналізу, синтезу тощо.

Інформаційною базою є праці вітчизняних та зарубіжних учених; законодавчі акти України; статистичні дані Державного комітету статистики України; офіційний сайт та звітність ТОВ «Гілея».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та процес реалізації програмно-цільового управління

1.1.1 Сутність та еволюція поглядів щодо програмно-цільового управління

У сучасних умовах господарської діяльності найбільш важливим є використання принципів і підходів планування на основі програмно-цільових методів. Використання програмно-цільових методів дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства та формування адаптивних механізмів.

На рівні окремих підприємств програмно-цільовий підхід полягає у розробці та реалізації програм реконструкції виробництва, формуванні гнучких, адаптованих до ринкових умов структур управління. Головним у цьому підході є науково обґрунтоване визначення мети та декомпозиція на підцілі різних рангів. Відповідно до цього за виконання програми відповідають певні органи. Всі ці елементи – ціль, програми, програмно-цільові органи – складають систему програмно-цільового управління.

Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового управління наведено у таблиці 1.1.

Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового управління дозволяє виділити наступні характеристики, зокрема програмно-цільового управління розглядається як:

- 1) комплекс (інтегруючий) заходів;
- 2) сприяє забезпеченню пріоритету інтересів;

Таблиця 1.1 – Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового управління (програмно-цільовий підхід в управлінні)*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Амоша О.І., Міхальова К.В. [1]	комплекс заходів, орієнтованих на покращення рівня та якості фінансування реалізації цільових програм базових напрямків національної економіки
Григорович А.В. [7, с.140-144]	передбачає таку послідовність досягнення результату: проблема-ціль-ресурси-організація-рішення (реалізація)
Дегтярьова Ю.О. [9]	метод розробки специфічних планів і важелів управління для досягнення певної мети (бажаних кінцевих результатів), що забезпечує узгодженість намічених системних заходів з поставленими цілями за рахунок проведення детального аналізу цих цілей, обліку всіх основних аспектів їх досягнення і безпосереднього включення в план їх реалізації всіх необхідних ресурсів і виконавців
Дорогунцов С.І. [10, с. 5-6]	забезпечує взаємозв'язок цілей плану та проєкту з ресурсами за допомогою спеціальних програм, що спрямовує на комплексне здійснення проєктних робіт та ефективний розвиток виробництва
Жуковський А.І. [11]	пов'язаний за ресурсами, виконавцями та термінами здійснення комплекс соціально-економічних, виробничих, науково-технічних, організаційно-господарських та інших завдань та заходів, спрямованих на вирішення важливої народногосподарської проблеми найбільш ефективними способами та у встановлені терміни
Казанський Ю.Н. [14, с. 8–10]	спосіб конкретної реалізації цільової комплексної програми в певній сфері застосування
Карданська Н.Л. [15, с.57]	забезпечує ув'язку цілей плану і проєкту з ресурсами за допомогою спеціальних програм, що налаштовує на комплексне здійснення проєктних робіт та ефективний розвиток виробництва
Кононенко П.І. [16]	це сукупність планово-організаційних засобів формування комплексу взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби, мети, її кінцевих і проміжних підцілей, робіт, що зв'язують ці підцілі, ресурсів і фінансово-організаційних умов, необхідних і достатніх для досягнення мети розв'язуваної проблеми
Каст Ф., Розенцвейг Дж. [36]	інтегроване керування конкретною програмою на системній основі
Лопатніков Л.І. [19, с. 284]	застосування системного підходу та засновані на формулюванні цілей економічного розвитку, їх поділі на підцілі все більш дрібного характеру і виявленні ресурсів, необхідних для їх узгодженої реалізації
Мальцев Н.В. [21, с. 10]	досягнення конкретного кінцевого результату у вирішенні певної проблеми, розвитку тієї чи іншої галузі або регіону у заздалегідь встановлені терміни
Мільнер Б.З. [23, с. 372]	сприяє забезпеченню пріоритету народногосподарських інтересів, орієнтує на комплексний підхід щодо використання ресурсів та досягненню конкретних кінцевих результатів; а з іншої – створює умови для підвищення цілеспрямованості, гнучкості та оперативності управління

Продовження таблиці 1.1

1	2
Науменко В., Панасюк Б. [24, с. 11]	інтегруючий засіб державного управління, в якому поєднуються в комплексі науково-обґрунтовані цілі, пріоритети розвитку та часткові методи їх досягнення, в яких головну роль відведено економічним, правовим та адміністративним методам
Плотніков В.А., Федотова Г. В. [27]	управління на системній основі, що орієнтується на досягнення конкретного кінцевого результату у вирішенні певної проблеми, у розвитку тієї чи іншої сфери чи регіону та у заздалегідь встановлені терміни
Райзберг Б.А., Лобко А. Г. [29, с.7]	спосіб вирішення складних проблем шляхом розробки та впровадження системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує розв'язання даних проблем
Рісін І.Є., Шаталова Є. А. [30]	включає виявлення бачення бажано майбутньої соціально-економічної системи, вибір цілей та напрямів її розвитку, визначення стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність території як місця для життя, господарської діяльності та тимчасового перебування, а також конкурентоспроможність окремих сегментів економіки та соціальної сфери
Стеченко Д.М. [32, с.117]	система науково-методичних заходів, яка забезпечує вирішення проблем міжрегіонального та міжгалузевого характеру шляхом ув'язки цілей з ресурсами
Федоренко Р.М. [34]	система «цілей та завдання – необхідні ресурси – комплекс взаємопов'язаних заходів» за певною послідовністю виконання та розподілом ресурсів у часі

* сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

- 3) забезпечує взаємозв'язок цілей плану та проєкту з ресурсами за допомогою спеціальних програм;
- 4) спосіб вирішення складних проблем;
- 5) система розрахунків.

Практичне використання цього підходу дозволяє: здійснити наукове обґрунтування мети розвитку виробництва; здійснювати розробку різних способів досягнення цілей; обґрунтувати загальні обсяги та структуру потрібних ресурсів; розробити різні моделі ефективного функціонування підприємств з урахуванням тих ресурсів, що є в наявності підприємства, а також необхідні для перспективного розвитку; встановити критерії обґрунтованого вибору найефективніших альтернатив [28].

Паралельно виникають два напрями програмно-цільового управління, а саме:

- 1) вітчизняне програмно-цільове планування;
- 2) державне програмування в розвинених капіталістичних.

Програмно-цільове управління застосовується вже протягом тривалого часу. Загальні поняття, цілі та управління містяться в працях давньогрецьких філософів Сократа та Аристотеля [2, 3, 18, 37].

Еволюцію програмно-цільового управління представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Еволюція програмно-цільового управління [17, с. 17-18]

Стадія розвитку	Характеристика програмно-цільового управління	Науковці
1	2	3
Масове виробництво – 80-ті роки XIX ст. – 30-ті роки XX ст.	<p>Головна ціль підприємств – зростання обсягів виробництва продукції за мінімальних витрат. Формування підприємств «технологічного» типу, які функціонують на підставі базових технологічних процесів, і за умови їх заміни змінюється профіль та організація нового підприємства.</p> <p>Програмний підхід стає частиною народногосподарського планування. Проекти 1-го 5-ти річного плану. Програма індустріалізації; програма створення вугільно-металургійної бази тощо.</p>	<p>Антонович А.Я., Бунге М.Х., Туган-Барановський М.І., Богданов О.О., Вернадський І.В. та ін.</p>
Масовий збут – 30-ті – 50-ті роки XXст.	<p>Головна ціль підприємств – зростання обсягів реалізації продукції за рахунок збільшення номенклатури виробів, що випускається, вдосконалення збутової політики, інтенсифікації рекламних зусиль. Поява підприємств «кон'юнктурного» типу, що зумовлена реактивною взаємодією з ринком, відсутність стабільної технології та засобів виробництва продукції, і не потребує тривалого освоєння, однак вимагає використання програмних підходів.</p> <p>Ліквідація наслідків війни та зруйнованого господарства звільнених районів країни. Виокремлення програм з чіткою цільовою спрямованістю, що були розроблені в доповнення до 5-ти річних планів. Втілення програми хімізації народного господарства.</p>	<p>Єрманський О.А., Гастев А.К., Розмирович Е.Ф., Дунаєвський Ф.Р. та ін.</p>

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
<p>Постіндустріальна економіка – 50-ті роки ХХ ст. – 90-ті роки ХХст.</p>	<p>Головна ціль підприємств – посилення глобалізації підприємницької діяльності. Прискорення НТП та нового рівня добробуту суспільства об'єктивно веде до збільшення частки послуг у ВВП, посиленні уваги до негативних факторів прогресу (забруднення навколишнього середовища, монополізації, інфляції, підвищення темпів економічних процесів), диверсифікації продукції. Поява підприємств «маркетингового» типу, що орієнтуються на потреби ринку.</p> <p>Виокремлення програмно-цільового планування, як самостійної гілки планування. Поява нових комплексних програм (Чорноземної зони СРСР, програм підвищення сільськогосподарського виробництва, програма освоєння космічного простору та ін. Цільових територіальних програм.</p>	<p>Дейнеко Л.В., Глушков В.М., Доброб Г.М., Мільнер Б.З., Чумаченко М.Г., Геєць В.М., Шегда А.В., Чухно А.А. та ін.</p>
<p>Інформаційна економіка – з 90-х років ХХст</p>	<p>Головна ціль підприємств – його інтеграція в інформаційне середовище та запровадження інформаційних технологій. Поява нових підприємств «технологічної атаки», що спроможні еволюційно змінити технологію виробництва шляхом впливу умов науково-технічного прогресу, також самостійно здійснити стрибкоподібні зміни технології.</p> <p>Впровадження державно цільових програм: розвитку українського села, підготовки та проведення ЄВРО 2012, науково-технічної та соціальної програми «Наука в університетах» тощо. Національна програма розвитку малого підприємництва тощо.</p>	<p>Базилевич В.Д., Панченко Є.Г., Кузьмін О.Є., Хміль Ф., Стеченко Д.М., Шегда А.В., Баюра Д.О., Гудзь П.В., Старостіна А.О. та ін.</p>

Еволюція програмно-цільового управління представлена у таблиці 1.2 включає наступні етапи:

- 1) масове виробництво – 80-ті роки ХІХ ст. – 30-ті роки ХХ ст.;
- 2) масовий збут – 30-ті – 50-ті роки ХХ ст.;
- 3) постіндустріальна економіка – 50-ті роки ХХ ст – 90-ті роки ХХ ст.;
- 4) інформаційна економіка – з 90-х років ХХ ст.

1.1.2 Етапи реалізації та принципи програмно-цільового управління

Процес розробки стратегії розвитку підприємства з урахуванням програмно-цільового підходу можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес розробки стратегії розвитку на основі програмно-цільового підходу [4, с. 160]

При визначенні проміжних цілей не можна повністю усунути елементи суб'єктивізму, які виявляються у визначенні параметрів оптимізації, тобто конкретних показників досягнення мети, які визначаються за відповідний період.

Програмно-цільове управління здійснюється інтерактивно: виявляються та аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється адекватна програма, що виконує, створюється механізм її реалізації, проєктується система подальшого моніторингу виконання програми, проводиться її оцінка та коригування після здійснення моніторингу.

Особливості реалізації програмно-цільового управління наведемо з прикладу за допомогою етапів, що зображені на рисунку 1.2.

Перший етап – виявлення проблем та обґрунтування їх актуальності. До особливостей етапу належать: застосування сучасних методів аналізу: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ресурсів, аналіз механізму управління, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації тощо; ранжування проблем щодо пріоритетності для організації, ресурсозабезпеченості при їх вирішенні, труднощі виконання, тимчасових витрат тощо; усвідомлення значущості виявлених проблем та їх вирішення для підтримки чи збільшення конкурентоспроможності підприємства; виділення специфіки стратегічних

проблем; пошук оптимальних шляхів та витрат для вирішення виявлених проблем [25, с. 191].

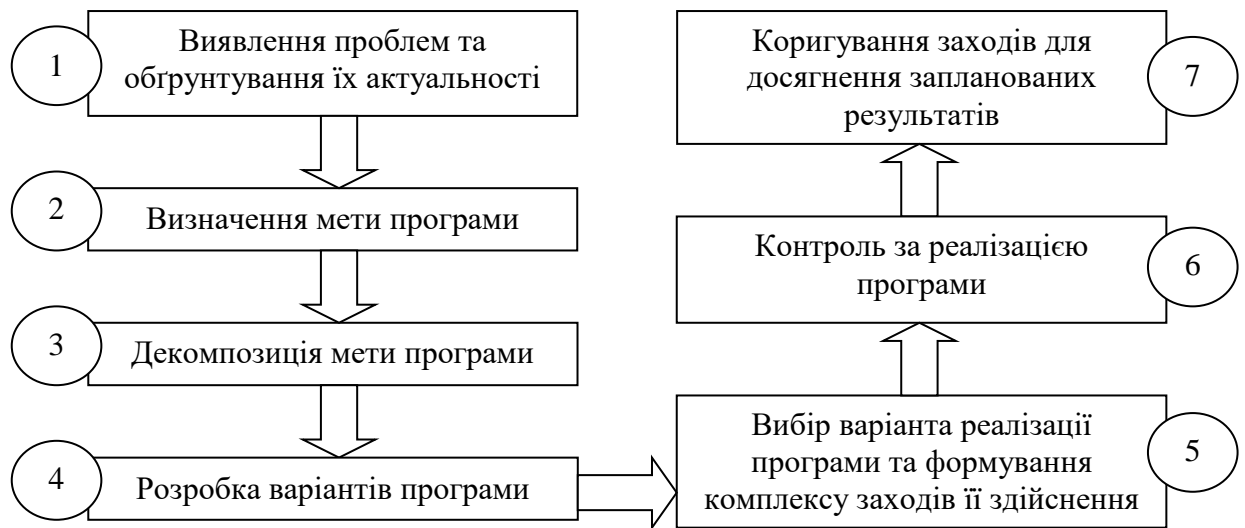


Рисунок 1.2 – Етапи реалізації програмно-цільового управління*

* сформовано автором з використанням [25, с. 190-192]

Другий етап – визначення цілі програми. Згідно цього етапу цілі повинні бути сформульовані таким чином: щоб можна було чітко контролювати хід їх реалізації; мати конкретну результативність, виражену в ясних, зрозумілих та досяжних індикаторах; бути збалансованими та кореспондуватися з поточними цілями організації; бути орієнтовані та адаптовані (принаймні не суперечити) розвитку (змінам) зовнішнього середовища [25, с. 191].

Третій етап – декомпозиція мети програми. До особливостей етапу належать: врахування системного характеру генеральної мети програми; послідовність декомпозиції мети; перехід від загального опису до конкретизації; супідрядність цілей [25, с. 191].

Четвертий етап – розробка варіантів програми. Особливість даного етапу полягає в тому, що програма має володіти широким набором властивостей, у тому числі: цілісністю, актуальністю, прогнозованістю, раціональністю, реалістичністю, контрольованістю та чутливістю до збоїв [25, с. 191].

П'ятий етап – вибір варіанта реалізації програми та формування комплексу заходів її здійснення. До особливостей етапу належать: обов'язкова

персональна відповідальність за заходи, що реалізуються; своєчасність проведення заходів; нестача ресурсного забезпечення заходів програми; оптимальність структури заходів щодо напрямів реалізації програми; векторна спрямованість процесу виконання заходів з метою досягнення встановлених індикаторів та поставленої; векторна спрямованість процесу виконання заходів для досягнення індикаторів цілей; проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу виконання заходів та програми загалом [25, с. 191-192].

Шостий етап – контроль за реалізацією програми. До особливостей етапу належать: створення системи моніторингу та контролінгу заходів програми; розробка механізму оцінки окремих заходів та програми в цілому; впровадження вхідного контролю на перших етапах формування цілей, формулювання проблем, розробки заходів та програм; необхідність вбудовування системи стратегічного контролінгу у процес поточного управлінського контролю [25, с. 192].

Сьомий етап – коригування заходів для досягнення запланованих результатів. До особливостей етапу належать: моніторинг інформації, одержаної на попередніх етапах; всебічний пошук та дослідження причин, що спричинили відхилення від очікуваних результатів; розробка комплексу заходів, необхідних усунення цих причин та ліквідації наслідків такого відхилення; пошук шляхів ліквідації відставання від графіка виконання; пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів; жорсткість кінцевих висновків щодо оцінки цілей, завдань та програмних заходів, аж до скасування або заміни їх іншими [25, с. 192].

Чітке формулювання мети (цілі), визначення ресурсів, послідовності етапів, контроль результатів є необхідними умовами будь-якого управління. І як будь-яке управління, програмно-цільове управління ґрунтується на певних принципах, що наведені на рисунку 1.3.

На рисунку 1.3 наведено дві групи принципів, а саме:

1) до I групи принципів належать: принцип організаційної єдності

процесів стратегічного планування та програмування; принцип створення спеціалізованих органів;

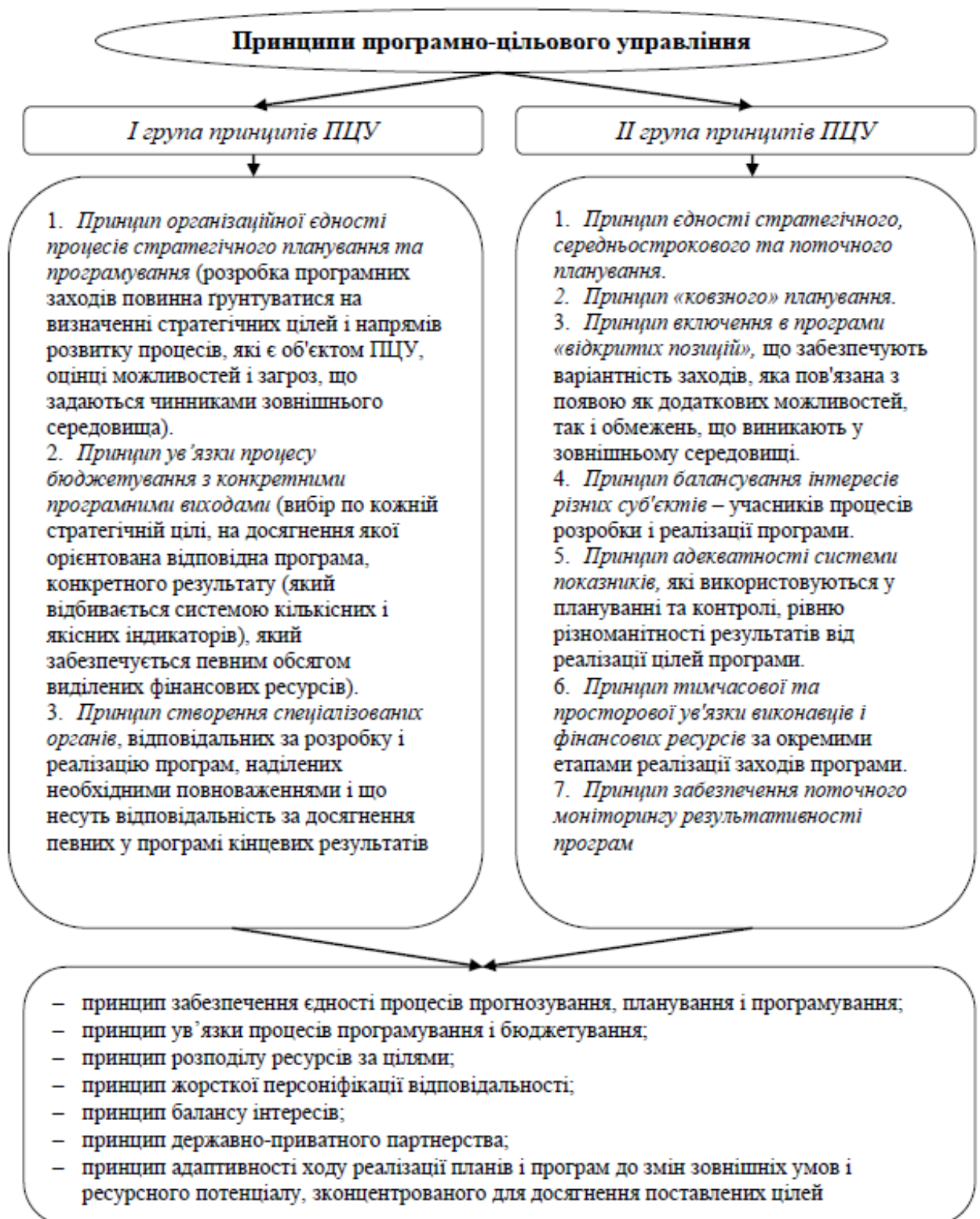


Рисунок 1.3 – Узагальнення принципів програмно-цільового управління

[35, с. 27]

2) до II групи принципів належать: принцип єдності стратегічного, середньострокового та поточного планування; принцип «ковзного» планування; принцип включення в програми «відкритих позицій»; принцип балансування інтересів різних суб'єктів; принцип адекватності системи показників; принцип тимчасової та просторової ув'язки виконавців і фінансових ресурсів; принцип забезпечення поточного моніторингу результативності програм.

1.2 Програмно-цільовий підхід в управлінні проектами на підприємстві

Застосування саме програмно-цільового підходу, а не проектного менеджменту обумовлена тим, що перехід від стратегії до конкретних тактик і дій виконавців у проектах може «пробуксовувати» через відсутність регулярного механізму, який визначав би потрібні пріоритети [5, с. 56] та чіткі цілі й необхідні ресурси для їх досягнення.

Порівняльну оцінку проектного та програмного підходів наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Проектний та програмний підходи: порівняльна оцінка [26, с. 162]

Ознака зіставлення	Програмно-цільовий підхід	Проектний підхід
1	2	3
Цілі	«Мета-прагнення», що передбачає можливість нескінченного покращення керованої системи	«Мета-імператив», конкретне завдання щодо змісту та термінів виконання
Результат	Встановлюється здебільшого якісними показниками, найчастіше описово	Представляє закінчений системний об'єкт, кількісно та якісно визначений
Зміст управління	Визначення основних напрямів розвитку системи та її елементів	Цілісне бачення об'єкта, опис його будови та функціонування
Масштаб	Передбачає великомасштабні зміни, активне втручання у середу реалізації програми	Зміни можуть бути різного масштабу, але неодмінно пов'язані із суттю проекту

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Терміни, тривалість	Охоплюється великий діапазон часу	Тривалість обмежена, терміни жорсткі
Умови реалізації	Схильність до ймовірнісних критеріїв оцінки, результат швидше прогнозний, ніж планований	Результат планується з високим ступенем точності
Спосіб розробки предметної галузі	Дії виконавців більшою мірою ініціативні	Операції переважно регламентовані, заздалегідь відомі
Витрати	Прогнозуються, уточнюються під час реалізації програми	Плануються суворо, контролюються якістю результату

Висновки, які напрошуються навіть без якогось особливого аналізу [26, с. 162]:

1) подібність основних ідей та методологічних положень двох підходів дуже значно;

2) програмно-цільовий метод рекомендується до використання лише на рівні окремих організацій й у роботі з локальними управлінськими завданнями адаптується під вирішення завдань загальнонаціонального масштабу;

3) управління проектами відповідає оперативному рівню, проектно-цільовий метод більше належить до стратегічного планування;

4) в управлінській діяльності у чистому вигляді виділити проектний чи програмний підхід неможливо.

Програмно-цільовий метод у проектному менеджменті – це метод проектування, який ув'язує цілі проекту щодо вирішення управлінських завдань із ресурсами за допомогою програм. Основні особливості програмно-цільового методу зводяться до наступного [13]:

1) проект, що розробляється на основі програмно-цільового методу, повинен орієнтуватися на кінцеві цілі;

2) в основі програмно-цільового методу лежить принцип ув'язування цілей з ресурсами через систему заходів щодо перетворення їх на кінцеві результати⁰

3) проект повинен охоплювати весь ланцюжок створення цінностей: дослідження – розробка – освоєння – виробництво – реалізація – споживання;

4) програмно-цільовий метод тісно пов'язаний з нормативними, балансовими та економіко-математичними методами та передбачає розробку проєкту, починаючи з оцінки кінцевих потреб, виходячи з цілей розвитку бізнесу при подальшому пошуку та визначенні ефективних шляхів та засобів їх досягнення та ресурсного забезпечення;

5) за допомогою цього реалізується принцип пріоритетності планування.

Систему програмно-цільового управління проєктами на підприємствах наведено на рисунку 1.4.

Система програмно-цільового управління проєктами на підприємстві включає всі необхідні елементи для управління проєктами, зокрема:

– принципи до яких належать: цільова орієнтація, узгодженість цілей, обґрунтованість рішень, динамічність, адекватність, інтеграція у часі;

– суб'єкти (підприємства, інвестори, замовники, виконавці) та об'єкти управління (проєкти);

– методи до яких належать: метод «дерева» цілей; методи планування: балансовий, проблемно-цільовий, комплексний; програмування; методи оцінки ефективності проєктів;

– функції до яких належать: планування; організація; контроль та аналіз; облік; прогнозування; контролінг;

– етапи до яких належать: визначення цілей проєкту; визначення шляхів досягнення поставлених цілей; визначення засобів досягнення цілей.

Застосування системи управління проєктами у практичній діяльності підприємства дає можливість:

– розробити науково обґрунтовані рекомендації, що потрібні для ефективного управління різними процесами, зокрема інвестування;

– усунути суб'єктивізм та волюнтаризм;

– здійснити вибір вірних рішень або запобігти серйозним помилкам і прорахункам;

– враховувати особливості проєктної діяльності підприємств [22, с.57].



Рисунок 1.4 – Система програмно-цільового управління проєктами на підприємстві [17, с. 45]

Сукупність елементів системи управління проектами можна представити за допомогою параметрів системи управління проектами, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Параметри системи управління проектами [17, с. 46]

Об'єкт управління	Інвестиційний проєкт
Орган управління	генеральний директор інвестиційні менеджери менеджер проєкту фінансові служби керівники структурних підрозділів
Вхідні параметри	фінансові ресурси трудова ресурси інформаційні ресурси матеріальні ресурси фінансова звітність правове забезпечення інвестиційні можливості
Вихідні параметри	дані про об'єми виробництва та реалізації продукції в результаті реалізації інвестиційного проєкту доходи та збитки
Інструментарій	фінансові методи методи сітьового планування методи експертних оцінок
Зовнішнє середовище	інвестори споживачі постачальники посередники конкуренти кредитори

Сучасні умови вносять корективи в розуміння змісту та особливості управління проектно-орієнтованою діяльністю, що здійснюється на засадах програмно-цільового управління підприємства, зокрема:

- невизначеність та динамічність умов функціонування підприємства – є невід'ємною складовою проектно-орієнтованої діяльності;
- значна кількість точок зору та неоднозначність у встановленні цілей впровадження проєктів і критеріїв їх успішності;
- нестабільність та нелінійність причинно-наслідкових зв'язків у проєктній діяльності;

- виконання проекту у конкурентному середовищі інших проектів;
- важливість комунікацій, взаємодії, узгодженість інтересів усіх учасників проекту.

Загальний вигляд програмно-цільового управління розвитком підприємства із використанням проектного менеджменту може бути зображена у вигляді схеми (рис. 1.5).

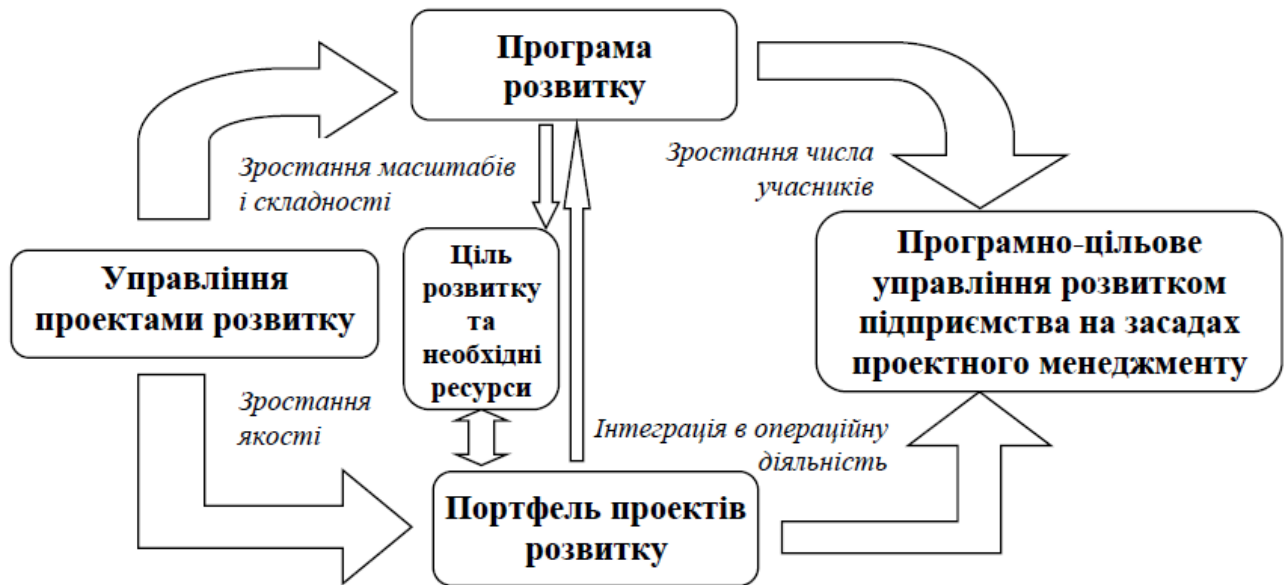


Рисунок 1.5 – Схема програмно-цільового підходу до управління розвитком підприємства на засадах проектного менеджменту [35, с. 36]

Як видно з рисунку 1.5, трансформація програмно-цільового управління до розвитку підприємства об'єктивно обумовлене збільшенням масштабів, а також кількості проектів, що можуть бути реалізовані на одному підприємстві. Це пояснює доцільність використання сучасного інструментарію проектного менеджменту.

Окрім того, проекти, які виконуються одночасно та не пов'язані технологічно і мають власну бізнес-мету, а також необхідність досягнення єдиної мети підприємства, що визначена у стратегії підприємства вимагає формування портфеля проектів, що мають бути узгоджені між собою. Слід зазначити, що ключовою метою реалізації портфеля проектів є необхідність ресурсів.

1.3 Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності проєктів

Оцінка ефективності визначається зіставленням результату (ефекту) від реалізації проєкту та витрат на його здійснення. Порівняльний аналіз інноваційних та інвестиційних проєктів, проведений С.Є. Малініною [20], дозволив виділити особливості проєктів інновацій:

- 1) значна залежність від унікальних ресурсів;
- 2) всі стадії впровадження та реалізації проєкту мають високий ступінь ризику та невизначеності;
- 3) обмежене та важкодоступне залучення позикових коштів для фінансування проєкту.

Усі методи оцінки ефективності проєктів можна поділити на прості та динамічні, які представлені на рисунку 1.6.

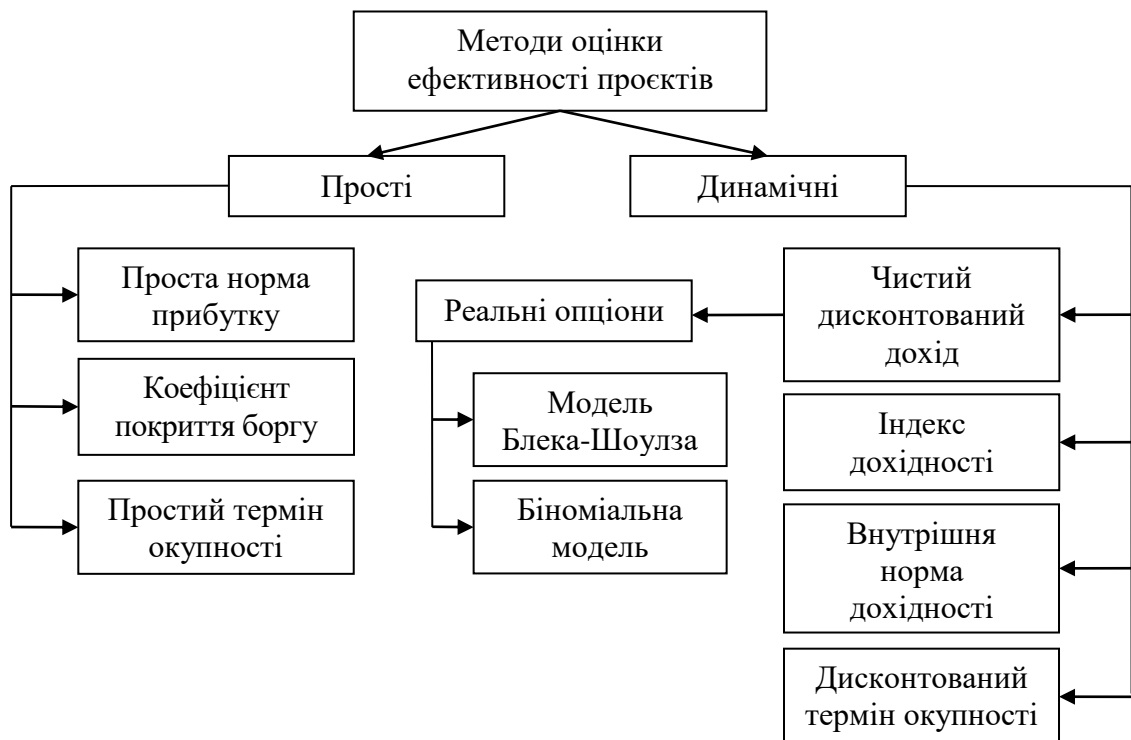


Рисунок 1.6 – Методи оцінки ефективності проєктів [12, с. 37]

Порівняння методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів [8, с. 202-203]

Описання методу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4
<p><i>Норма прибутку.</i> Чистий прибуток проєкту порівнюється з витратами на інвестиції. Відображає, яка частина витрат на інвестиції повертається у вигляді прибутку. Порівнюючи проєкти обирають проєкт з більшою нормою прибутку</p>	<p>Простота розрахунків. Дозволяє оцінити прибутковість проєкту</p>	<p>Не враховує вартість грошей у часі, доходи від реалізації активів та можливість реінвестування доходів. Не дозволяє обирати один з проєктів з однаковою нормою прибутковості, але різні інвестиційні витрати</p>	<p>Використовується за необхідності проведення подальшого аналізу або відмови від проєкту на початкові стадії</p>
<p><i>Термін окупності проєкту.</i> Загальний обсяг витрат на інвестиції порівнюють із сумою чистих надходжень від реалізації операційної діяльності. При порівнянні потоків, варто розрахувати період, що потрібен для відшкодування витрат. З кількох варіантів обирається проєкт з меншою окупністю</p>	<p>Простота розрахунків. Оцінює ліквідність та ризикованість проєкту</p>	<p>Є суб'єктивним. Не враховує вартість грошей в часі. Ігнорує дохідність проєктів. Проєкти з однаковою окупністю та різними термінами реалізації можуть приносити різний дохід, що ускладнює їх порівняння</p>	<p>Застосовується для вибору проєктів за умов високої інфляції і дефіциті ліквідних оборотних засобів</p>
<p><i>Чистий дисконтований дохід (ЧДД).</i> Визначається як різниця дисконтованих надходжень і витрат по проєкту. Якщо $ЧДД > 0$, то проєкт варто прийняти, оскільки, доходи є вищими від витрат. Якщо $ЧДД = 0$, то доходи за проєктом дорівнюють 0. Якщо $ЧДД < 0$, то проєкт збитковий. З кількох проєктів обирають той, у якого більший ЧДД</p>	<p>Враховується вартість грошей у часі. Метод орієнтований на зростання доходів інвесторів</p>	<p>ЧДД є абсолютним показником, отже, важко об'єктивно здійснити вибір між кількома проєктами з однаковими ЧДД та різними витратами або терміном окупності</p>	<p>При виборі проєктів з кількох варіантів цей показник застосовується для визначення внутрішньої норми доходності. Обираючи з взаємовиключних проєктів обираються проєкти з більшими ЧДД</p>
<p><i>Індекс дохідності (ІД).</i> Співвідношення вартості майбутніх доходів до витрат. Характеризує прибутковість проєкту. Якщо $ІД > 1$, то проєкт прибутковий. Якщо $ІД = 1$, то дохідність дорівнює нормативній рентабельності. Якщо $ІД < 1$, то проєкт нерентабельний</p>	<p>Відносний показник, дозволяє оцінити безпеку проєкту</p>	<p>Ставка дисконтування є суб'єктивною</p>	<p>Застосовується для порівняння проєктів з різними витратами і термінами при формуванні ефективного портфеля проєктів підприємства</p>

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
<p><i>Дисконований термін окупності.</i></p> <p>За його допомогою визначають період, протягом якого повертаються початкові витрати за проектом</p>	<p>Ураховує вартість грошей у часі та доходи, що можна реінвестувати</p>	<p>Суб'єктивність розрахунків. Ігнорує доходність проектів за межами терміну окупності. Саме тому проекти за умов однакового дисконованого терміну окупності, але різних термінів реалізації можуть принести різний дохід, тому їх важко порівняти</p>	<p>Застосовується для вибору проектів за умов високої інфляції та нестачі ліквідних оборотних засобів</p>
<p><i>Внутрішня норма доходності (ВНД).</i></p> <p>Така ставка дисконтування, за якої ЧДД проекту рівний 0, тобто характеризують окупність витрат. ВНД характеризує гарантований нижній рівень прибутковості проекту і рівень максимальної ставки за джерела фінансування (залучені), за якій проект є беззбитковим. ВНД зрівнюють з вартістю джерел засобів для реалізації проекту (ВЗ). Якщо $ВНД > ВЗ$ – проект варто прийняти, $ВНД = ВЗ$ – проект безприбутковий, $ВНД < ВЗ$ – проект збитковий</p>	<p>Простий для розуміння. Спрямований на зростання доходів інвесторів</p>	<p>Складні розрахунки. За різних потоків можливі різні варіанти значень ВНД. Вибір проекту ускладнений, адже проекти з низьким значенням ВНД у подальшому принесуть значний дисконований дохід</p>	<p>Використовується для формування інвестиційного портфеля підприємства</p>

Прості (статистичні) методи ґрунтуються на облікових оцінках. Динамічні методи – методи, що базуються на дисконтуванні грошових потоків DCF (Discount Cash Flows).

На даний момент загально визнаним шляхом оцінки проектів є спосіб дисконтування, тобто, приведення різночасних доходів та витрат, що здійснюються в рамках проекту до єдиного (базового) моменту часу.

Ефективність проекту характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів стосовно учасників проекту. Оцінка майбутніх витрат і результатів ефективності здійснюється у межах

розрахункового періоду, тривалість якого називається «горизонтом розрахунку». Горизонт розрахунку вимірюється кроками розрахунку, а кроком розрахунку щодо ефективності виступає місяць, квартал чи рік. Усі розрахунки здійснюються у базисних, прогнозних та розрахункових цінах. При оцінці ефективності проєктів порівняння різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їхньої цінності до початкового варіанту. Для приведення всіх витрат та результатів використовується коефіцієнт дисконтування.

Ефективність проєкту характеризується системою економічних показників та методів його оцінки, що відображають співвідношення пов'язаних з проєктом витрат та результатів, і дозволяють судити про економічну привабливість проєкту для його учасників, про економічні переваги одних проєктів над іншими.

Існує два загальні критерії комерційної привабливості інвестиційного проєкту: фінансова спроможність (фінансова оцінка); ефективність інвестицій (економічна оцінка).

Обидва критерії взаємодоповнюють одне одного. У першому випадку аналізується ліквідність проєкту у його реалізації. У другому – акцент ставиться на потенційній спроможності проєкту зберегти купівельну цінність вкладених коштів та забезпечити достатній темп їхнього приросту.

Проблема ухвалення рішення про інвестиції полягає в оцінці плану передбачуваного розвитку подій з погляду того, наскільки зміст плану та ймовірні наслідки його здійснення відповідають очікуваному результату. У найзагальнішому сенсі інвестиційним проєктом називається план чи програма вкладення капіталу з подальшим отриманням прибутку.

Висновки до розділу 1

Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового управління дозволяє виділити наступні характеристики, зокрема програмно-цільового

управління розглядається як: комплекс (інтегруючий) заходів; сприяє забезпеченню пріоритету інтересів; забезпечує взаємозв'язок цілей плану та проєкту з ресурсами за допомогою спеціальних програм; спосіб вирішення складних проблем; система розрахунків.

Еволюція програмно-цільового управління включає наступні етапи: 1) масове виробництво – 80-ті роки XIX ст. – 30-ті роки XX ст.; 2) масовий збут – 30-ті – 50-ті роки XX ст.; 3) постіндустріальна економіка – 50-ті роки XX ст – 90-ті роки XX ст.; 4) інформаційна економіка – з 90-х років XX ст.

Програмно-цільовий метод у проєктному менеджменті – це метод проєктування, який ув'язує цілі проєкту щодо вирішення управлінських завдань із ресурсами за допомогою програм.

Система програмно-цільового управління проєктами на підприємстві включає всі необхідні елементи для управління проєктами, зокрема: принципи; суб'єкти; методи; функції; етапи.

Усі методи оцінки ефективності проєктів можна поділити на прості та динамічні. Прості (статистичні) методи ґрунтуються на облікових оцінках. Динамічні методи – методи, що базуються на дисконтуванні грошових потоків DCF (Discount Cash Flows).

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІЛЕЯ»

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Гілея»

З 28.12.1999 року товариство з обмеженою відповідальністю «Гілея» (ТОВ «Гілея») надає свої послуги з автоперевезення. Основним видом діяльності ТОВ «Гілея» є комплекс послуг по доставці вантажів, відповідно основною діяльністю є міжнародні перевезення (Фінляндія, Скандинавія та країнами СНД, Східної, Центральної Європи, Балтії, Кавказу та Середньої Азії) та експедирування у межах України. Окрім того, ТОВ «Гілея» надає складські послуги та послуги зберігання вантажів, виконує роботи по ремонту.

Спеціалісти ТОВ «Гілея» пропонують оптимальні міжнародні маршрути з доставки вантажів, зокрема:

- прямим автотранспортом;
- через склади в Польщі та Литві, де відбувається формування партії вантажів, які слідують в одному напрямку та доставляються регулярними маршрутами отримувачам вантажів.

Організація ТОВ «Гілея» зареєстрована за юридичною адресою 29025, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Курчатова, 54Б. Розмір статутного капіталу складає 50000,00 грн.

ТОВ «Гілея» налічує 65 одиниць техніки: 50 напівпричепів авто; 10 рефрижераторів; 5 дабл-Деккер (double decker trucks).

Кожен автомобіль у ТОВ «Гілея» обладнаний системою GPS Tracking для стеження за автотранспортом і отримання інформації про стан автомобіля та вантажу. У ТОВ «Гілея» в складі техніки є рефрижератори, які сертифікат відповідності (FRC).

Організаційну структуру ТОВ «Гілея» наведено на рисунку 2.1.

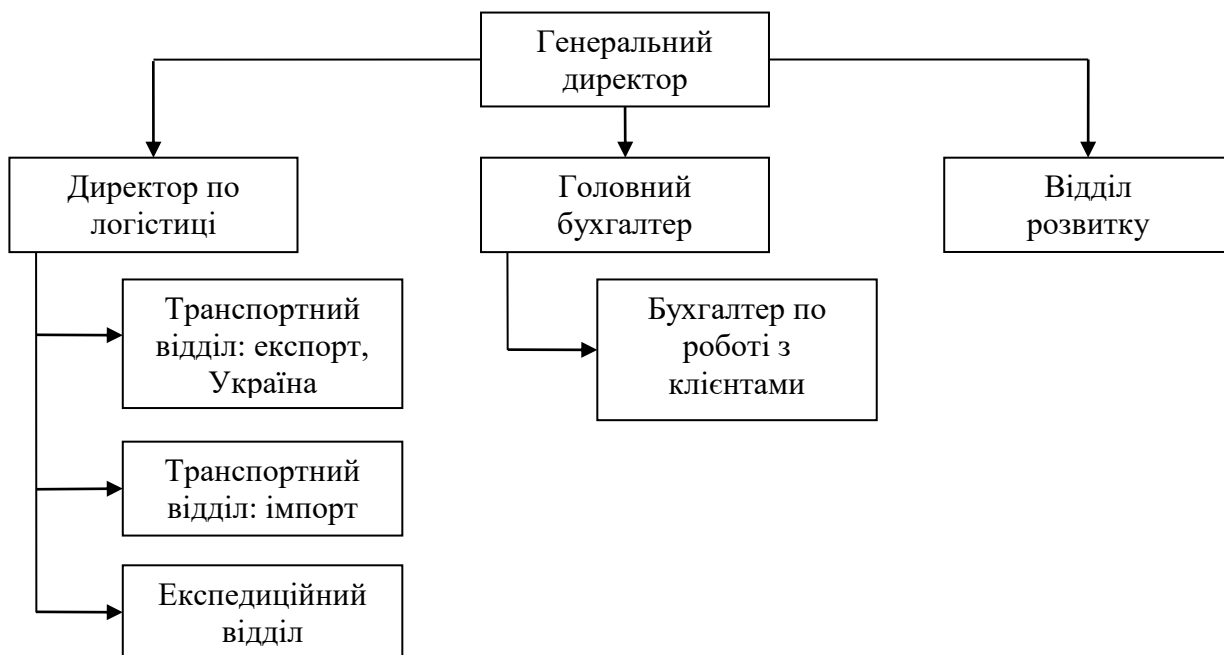


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Гілея»

Керівником ТОВ «Гілея» є генеральний директор, безпосередньо якому підпорядковуються: директор по логістиці; головний бухгалтер; відділ розвитку. Директор по логістиці здійснює керівництво та координує діяльність транспортного відділу: експорт, Україна; транспортного відділу: імпорт; експедиційного відділу.

Для більш детальної характеристики ТОВ «Гілея» проведемо аналіз його техніко-економічних показників, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	101646,0	93718,0	116500,3	92,2	124,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	92977,0	78667,0	103870,6	84,6	132,0
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	8669,0	15051,0	12629,7	173,6	83,9
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	10326,0	4404,0	12890,2	42,6	292,7
5. Інші операційні витрати	тис. грн.	7293,0	5092,0	4567,2	69,8	89,7
6. Інші витрати	тис. грн.	3450,0	8785,0	4840,9	254,6	55,1
7. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	8252,0	5578,0	16111,8	67,6	288,8
8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	6783,0	4601,0	13831,7	67,8	300,6
9. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	76	76	79	100,0	103,9
10. Фонд оплати праці	тис. грн.	9302,4	9849,6	11470,8	105,9	116,5
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	10200,0	10800,0	12100,0	105,9	112,0
12. Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	1337,4	1233,1	1474,7	92,2	119,6
13. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	23738,0	23612,8	40138,6	99,5	170,0
14. Фондовіддача	грн.	4,3	4,0	2,9	92,7	73,1
15. Рентабельність реалізованої продукції	%	8,9	7,1	15,5	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду коливається, він зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 7,8% та зростає у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 24,3%. Чистий дохід складає у 2018 році – 101646,0 тис.грн., 2019 році – 93718,0 тис.грн. та у 2020 році – 116500,3 тис.грн. (рис. 2.2).

Валовий прибуток (збиток) ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду коливається, він зростає у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 5,4% та зменшується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 6,1%. Валовий прибуток (збиток) складає у 2018 році – 8669,0 тис.грн., 2019 році – 15051,0 тис.грн. та у

2020 році – 12629,7 тис.грн. (рис. 2.3).

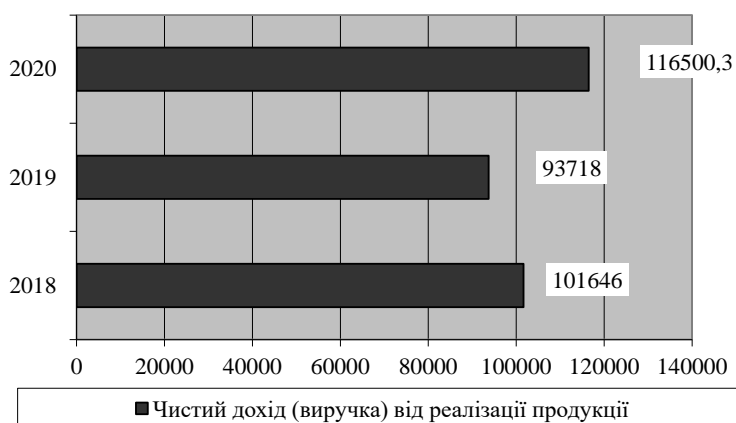


Рисунок 2.2 – Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

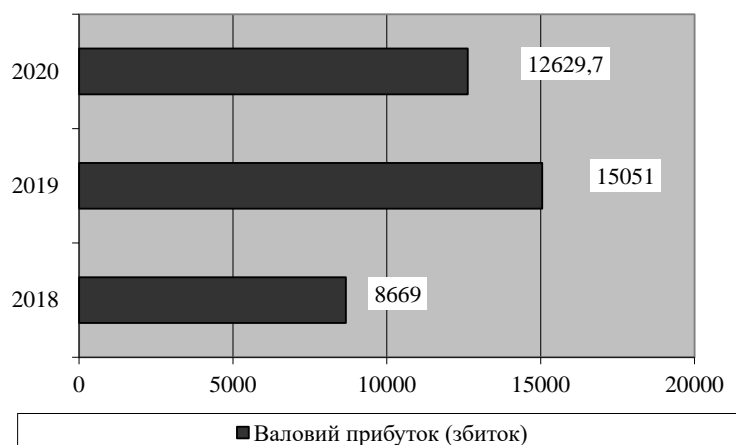


Рисунок 2.3 – Валовий прибуток (збиток) ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду коливається, і зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 5,4%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 32,0%. І складає: у 2018 році –

92977,0 тис. грн., у 2019 році – 78667,0 тис.грн., а у 2020 році – 103870,6 тис.грн. (рис. 2.4).

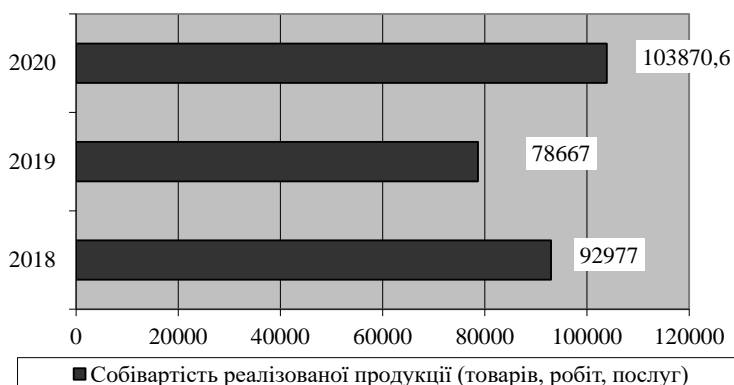


Рисунок 2.4 – Повна собівартість реалізованої продукції ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Інші операційні доходи протягом аналізованого періоду коливається, і зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 57,4%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 192,7%. І складає: у 2018 році – 10326,0 тис. грн., у 2019 році – 4404,0 тис.грн., а у 2020 році – 12890,2 тис.грн. (рис. 2.5).

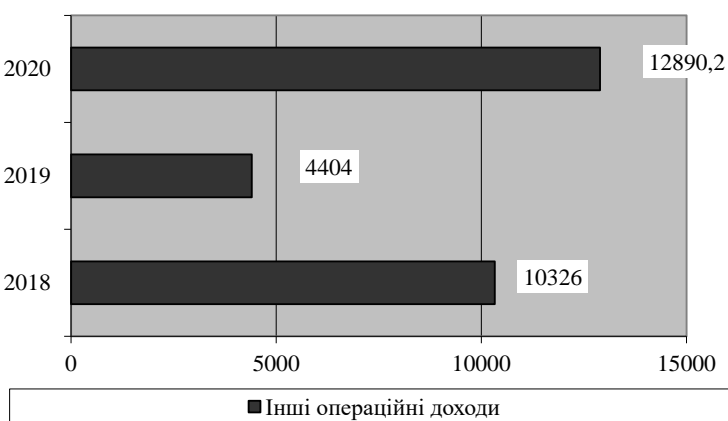


Рисунок 2.5 – Повна собівартість реалізованої продукції ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Інші операційні витрати протягом аналізованого періоду зменшуються, і становлять у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 30,2% та у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 10,3%. І складають: у 2018 році – 7293,0 тис. грн., у 2019 році – 5092,0 тис.грн., а у 2020 році – 4567,2 тис.грн. (рис. 2.6).

Інші витрати протягом аналізованого періоду коливаються, а саме: зростають у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 154,6% та зменшуються у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 44,9%. І складають: у 2018 році – 3450,0 тис. грн., у 2019 році – 8785,0 тис.грн., а у 2020 році – 4840,9 тис.грн. (рис. 2.6).

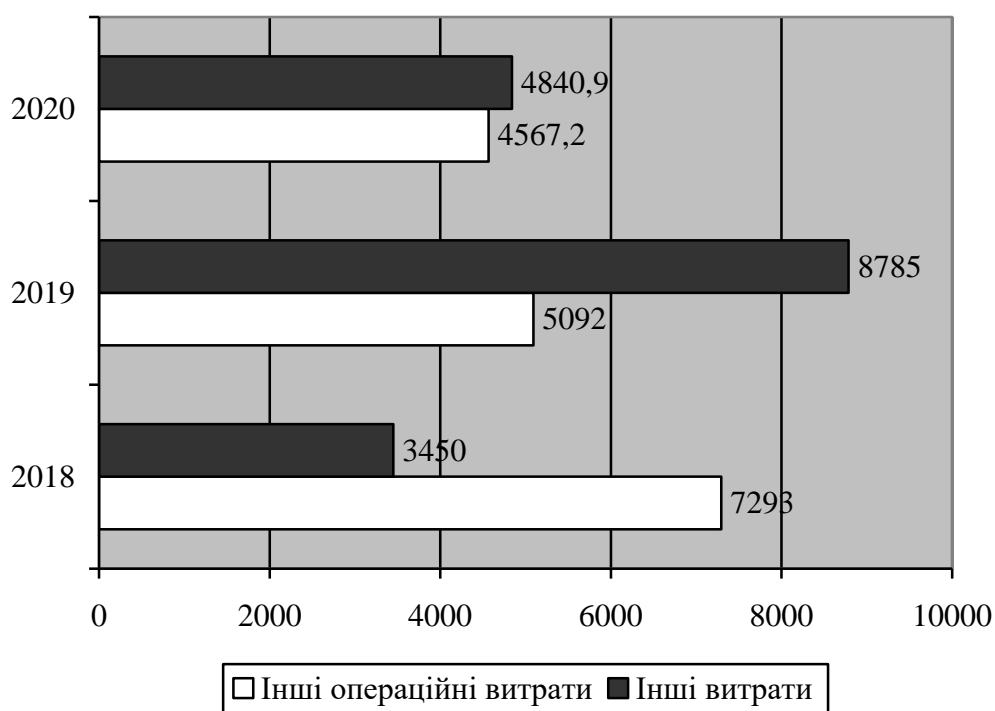


Рисунок 2.6 – Інші операційні витрати та інші витрати ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Фінансовий результат до оподаткування протягом аналізованого періоду коливається, а саме: зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 32,4% та зростає у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 188,8%. І складає: у 2018 році – 8252,0 тис. грн., у 2019 році – 5578,0 тис.грн., а у 2020 році – 16111,8 тис.грн. (рис. 2.7).

Чистий прибуток (збиток) протягом аналізованого періоду коливається, а саме: зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 32,2% та зростає у

2020 році в порівнянні з 2019 роком на 200,6%. І складає: у 2018 році – 6783,0 тис. грн., у 2019 році – 4601,0 тис.грн., а у 2020 році – 13831,7 тис.грн. (рис. 2.7).

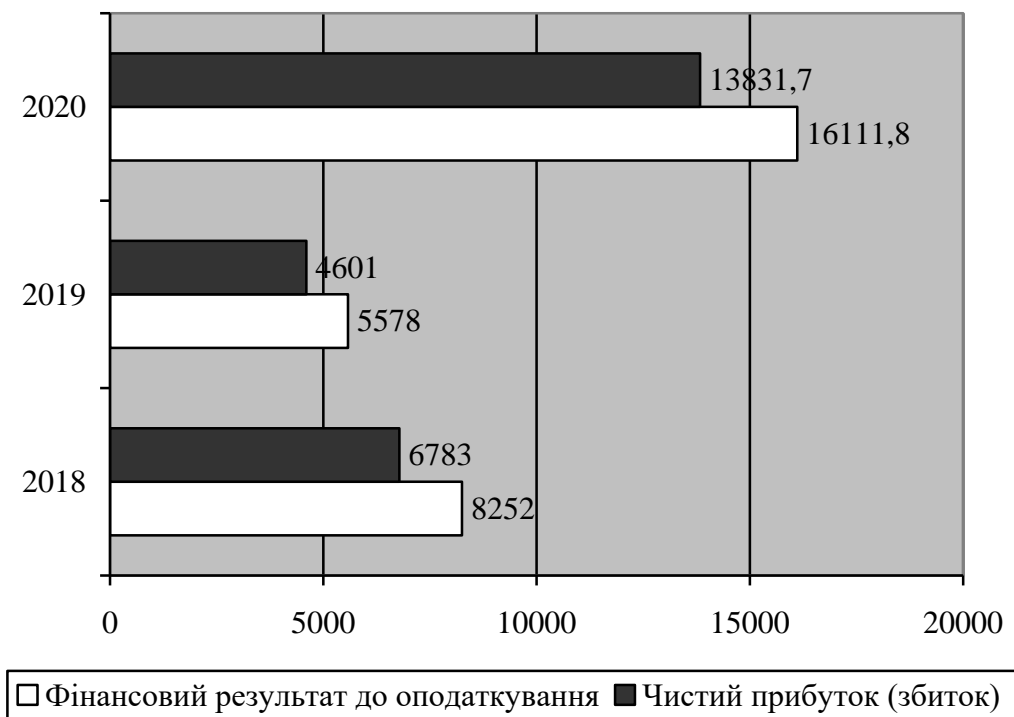


Рисунок 2.7 – Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток (збиток) ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду майже не змінюється, і складає у 2018 році – 76 осіб, у 2019 році – 76 осіб та у 2020 році – 79 осіб.

Стосовно фонду оплати праці персоналу ТОВ «Гілея», то спостерігається його зростання, а саме у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 5,9% та у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 16,5%. І складає: у 2018 році – 9302,4 тис. грн., у 2019 році – 9849,6 тис.грн., а у 2020 році – 11470,8 тис.грн. (рис. 2.8).

Аналогічно до зростання фонду оплати праці зростає і середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Гілея» а саме у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 5,9% та у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 12,0. І складає: у 2018 році – 10200,0 грн., у 2019 році – 10800,0 грн., а у 2020 році – 12100,0 грн. (рис. 2.9).

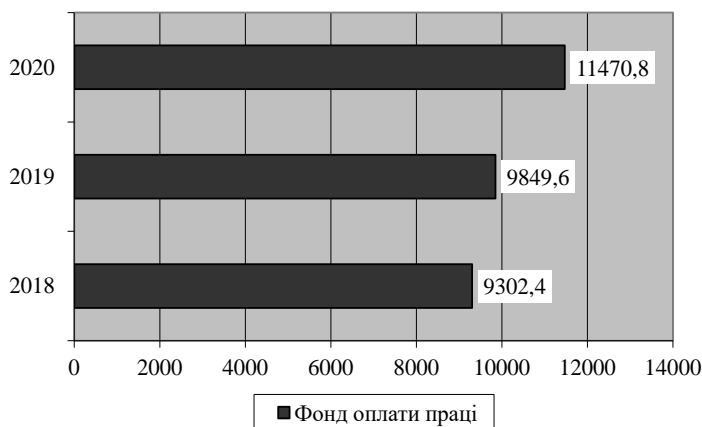


Рисунок 2.8 – Фонд оплати праці ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років,
тис.грн.

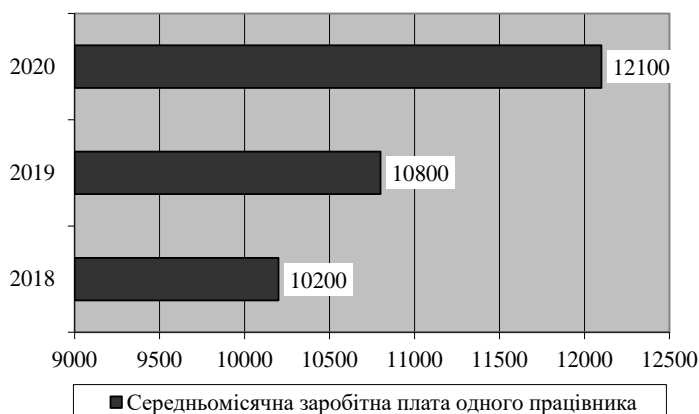


Рисунок 2.9 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «Гілея»
протягом 2018-2020 років, грн.

Середньорічний виробіток одного працівника протягом аналізованого періоду коливається, а саме: зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 7,8% та зростає у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 12,0%. І складає: у 2018 році – 1337,4 тис. грн., у 2019 році – 1233,1 тис.грн., а у 2020 році – 1474,7 тис.грн. (рис. 2.10).

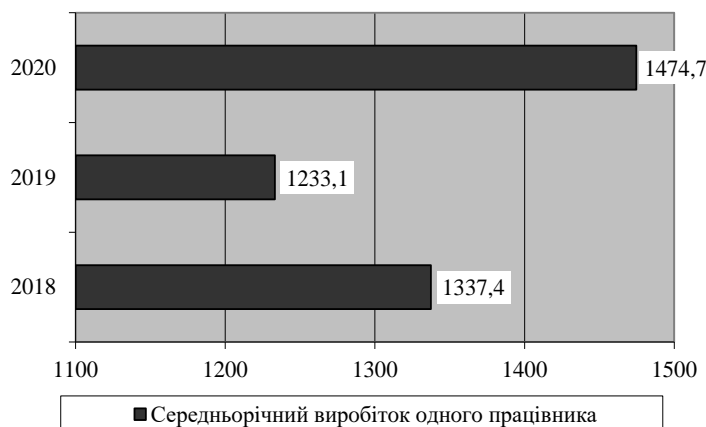


Рисунок 2.10 – Середньорічний виробіток одного працівника ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом аналізованого періоду коливається, а саме: зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 0,5% та зростає у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 70,0%. І складає: у 2018 році – 23738,0 тис. грн., у 2019 році – 23612,8 тис.грн., а у 2020 році – 40138,6 тис.грн. (рис. 2.11).

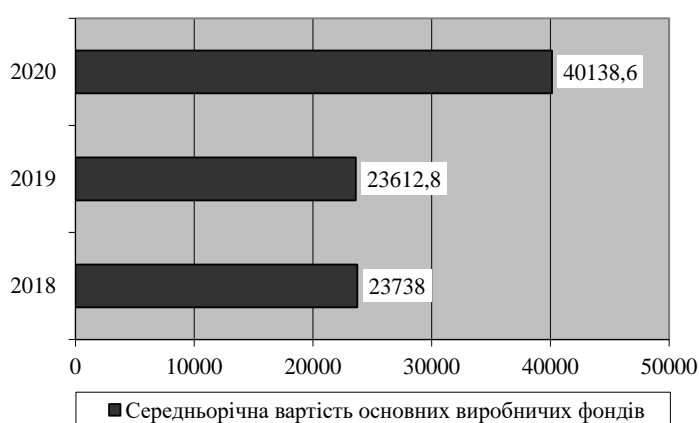


Рисунок 2.11 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Фондовіддача ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 7,3% та у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 6,9%. І складає: у 2018 році – 4,3 грн., у 2019 році – 4,0 грн., а у 2020 році – 2,9 грн.

Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду зростає і складає: у 2018 році – 8,9%, у 2019 році – 7,1%, а у 2020 році – 15,5%.

2.2 Дослідження факторів впливу на діяльність ТОВ «Гілея»

На ринку послуг перевезення вантажів ТОВ «Гілея» є одним з лідерів і має свої конкурентні переваги у порівнянні з конкурентами. Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Гілея» необхідно провести аналіз впливу факторів, зокрема зовнішніх та внутрішніх. З метою проведення аналізу до опитування залучалися працівники ТОВ «Гілея», що здійснюють управління основними бізнес-процесами товариства.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити вплив факторів на які товариство не має безпосереднього впливу, зокрема: постачальники та обслуговуючі підприємства; конкуренти; клієнти; податкове навантаження; ринок праці; політична ситуація в країні; кліматичний фактор; демографічна ситуація; соціально-культурні фактори; рівень техніко-технологічного оснащення; особливості міжнародних зв'язків; стан економічного розвитку.

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Гілея» проведено методом складання їх профілю, зокрема у таблиці 2.2 наведено середню експертну оцінку впливу, середню вагомість факторів та зважений бал впливу. Дані, що наведені у таблиці 2.2 свідчать, що у таблиці більше негативних факторів зовнішнього середовища, ніж позитивних.

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Гілея»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Постачальники та обслуговуючі підприємства	+3	0,11	+ 0,33
Вплив конкурентів	-2	0,12	-0,24
Клієнти	+5	0,19	+0,95
Податкове навантаження	-2	0,075	-0,15
Ринок праці	+4	0,095	+ 0,38
Політична ситуація в країні	-3	0,05	-0,15
Кліматичний фактор	-1	0,07	- 0,07
Демографічна ситуація	+2	0,09	+0,18
Соціально-культурні фактори	0	0,01	0
Рівень техніко-технологічного оснащення	+1	0,07	+0,07
Особливості міжнародних зв'язків	-1	0,05	-0,05
Стан економічного розвитку	-3	0,07	-0,21
Сумарний бал		1	+1,34

До негативних факторів впливу належать наступні: вплив конкурентів, податкове навантаження, політична ситуація в країні, кліматичний фактор, особливості міжнародних зв'язків, стан економічного розвитку.

Усі перелічені негативні фактори зовнішнього впливу погіршують економічний стан економіки України в цілому та усіх суб'єктів господарювання зокрема. Щодо ТОВ «Гілея», то вони також негативно відображаються на економічних результатах товариства на яке найбільш негативно впливають: політична ситуація в країні та стан економічного розвитку.

До позитивних факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Гілея» та наведені у таблиці 2.2 віднесено: постачальників та обслуговуючі підприємства, клієнтів, ринок праці, демографічну ситуацію та рівень техніко-технологічного оснащення.

В подальшому наведемо фактори внутрішнього середовища ТОВ «Гілея», що відображають сильні та слабкі сторони товариства і можливість визначення напрямів їх покращення. Результати впливу факторів внутрішнього середовища

на ТОВ «Гілея» наведено у таблиці 2.3, до них належать: місія діяльності; структура товариства; завдання; працівники; ресурси; імідж; інформаційне забезпечення.

Таблиця 2.3 – Результати впливу факторів внутрішнього середовища на ТОВ «Гілея»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Місія діяльності	+5	0,214	1,07
Структура товариства	+1	0,168	0,168
Завдання	+2	0,1	0,2
Працівники	+4	0,15	0,6
Ресурси	+3	0,168	0,504
Імідж	+4	0,08	0,32
Інформаційне забезпечення	+3	0,12	0,36
Сумарний бал		1	3,222

За даними, що наведені у таблиці 2.3 можна зробити висновки, що до позитивних факторів на діяльність ТОВ «Гілея» належать усі внутрішні фактори. Такий результат свідчить про ефективність діяльності товариства. Сумарний бал за результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища становить 3,222 бали.

В подальшому проведемо дослідження сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища ТОВ «Гілея», які наведемо у таблиці 2.4.

До сильних сторін товариства, що наведені у таблиці 2.4 належать: висока якість послуг та перелік, що надаються товариством; високий рівень кваліфікації персоналу; сучасний автомобільний парк та обладнання для ремонту; гарний імідж та репутація товариства; дотримання умов договору зі споживачами та постачальниками; один з лідерів в якості послуг на ринку; наявність додаткового переліку послуг, окрім вантажних перевезень. До слабких сторін товариства належать: недостатність коштів; нерегулярні

замовлень; низька зацікавленість працівників у розвитку товариства; нездатність фінансувати заміну всього обладнання.

Таблиця 2.4 – Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища ТОВ «Гілея»

Сильні сторони	Можливості
1. Доступна вартість послуг 2. Висока якість послуг та перелік, що надаються товариством 3. Високий рівень кваліфікації персоналу 4. Сучасний автомобільний парк та обладнання для ремонту 5. Гарний імідж та репутація товариства 6. Дотримання умов договору зі споживачами та постачальниками 7. Один з лідерів в якості послуг на ринку 8. Наявність додаткового переліку послуг, окрім вантажних перевезень	1. Нові брокерські послуги 2. Наявність рекламної компанії 3. Гнучка система знижок. 5. Можливість виходу на нові сегменти ринку 6. Можливість розширення переліку послуг
Слабкі сторони	Загрози
1. Недостатність коштів 2. Нерегулярні замовлень 3. Низька зацікавленість працівників у розвитку товариства 4. Нездатність фінансувати заміну всього обладнання 5. Слабкість в розширенні асортименту послуг	1. Можливість появи нових конкурентів. 2. Несприятлива політика уряду. 3. Covid-19 та карантинні обмеження 4. Втрата фінансової свободи 5. Підвищення собівартості послуг, що надає товариство

До можливостей зовнішнього товариства, що наведені у таблиці 2.4 належать: нові брокерські послуги; наявність рекламної компанії; гнучка система знижок; можливість виходу на нові сегменти ринку; можливість розширення переліку послуг. До загроз зовнішнього середовища належать: можливість появи нових конкурентів; несприятлива політика уряду; covid-19 та карантинні обмеження; втрата фінансової свободи; підвищення собівартості послуг, що надає товариство.

Далі проведемо аналіз сильних сторін ТОВ «Гілея», які наведено у таблиці 2.5.

Оцінювання у таблиці 2.5 здійснюється за 5-ти бальною шкалою, від 1 до 5, відповідно:

- 1 – низька значущість показника;
- 2 – нижча середнього;
- 3 – середня значущість;
- 4 – вища середнього;
- 5 – висока значущість.

Таблиця 2.5 – Оцінювання сильних сторін ТОВ «Гілея»

Фактори	Значення, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень, бали
Доступна вартість послуг	3	0,1	0,3
Висока якість послуг та перелік, що надаються товариством	4	0,2	0,8
Високий рівень кваліфікації персоналу	5	0,1	0,5
Сучасний автомобільний парк та обладнання для ремонту	4	0,1	0,4
Гарний імідж та репутація товариства	2	0,2	0,4
Дотримання умов договору зі споживачами та постачальниками	4	0,1	0,4
Один з лідерів в якості послуг на ринку	5	0,1	0,5
Наявність додаткового переліку послуг, окрім вантажних перевезень	3	0,1	0,3
Сумарний бал		1	4,6

Оцінювання слабких сторін ТОВ «Гілея» наведено у таблиці 2.6 також за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.6 – Оцінювання сильних сторін ТОВ «Гілея»

Фактори	Значення, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень, бали
Недостатність коштів	1	0,2	0,2
Нерегулярні замовлень	1,5	0,2	0,3
Низька зацікавленість працівників у розвитку товариства	1,2	0,2	0,3
Нездатність фінансувати заміну всього обладнання	0,2	0,2	0,4
Слабкість в розширенні асортименту послуг	0,1	0,2	0,4
Сумарний бал		1	1,6

Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Гілея» наведемо матрицю моделі Портера де буде проаналізовано фактори успіху товариства у галузі логістичних послуг (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця моделі Портера для ТОВ «Гілея»

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство в диференціації
Один сегмент	Концентрація на ціні	Концентрація на диференціації

Конкурентні переваги ТОВ «Гілея» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Конкурентні переваги ТОВ «Гілея»

Сфера конкурентних переваг	Показники конкурентних переваг	
1	2	
Організаційна	Розташування – товариство розташовано у м. Хмельницькому, що сприяє зростанню клієнтської бази та можливостей розміщення складських приміщень та сервісної станції для ремонту автомобілів	
	Набутий досвід – ТОВ «Гілея» працює у сфері перевезень з 1999 року, тому наявний досвід і набуті зв'язки, у т.ч. за межами України дозволяє констатувати про наявність позитивного іміджу товариства	
Функціональна	Виробництво	Якість послуг – товариство надає якісні послуги і ґрунтується на принципі «якість та прозорість». Якість є найголовнішим критерієм товариства, про що свідчать позитивні відгуки споживачів та міцні і тривалі зв'язки із споживачами
		Швидкість – надання послуг товариством здійснюється «точно у термін» у відповідності до укладених контрактів
		Взаємовідносини з постачальниками – у товаристві укладено контракти з надійними постачальниками,
	Рівень інновацій – товариство співпрацює з ексклюзивними постачальниками, і постійно оновлює рухомий склад, засоби зв'язку, тощо.	
	Кадри	Висока кваліфікація персоналу – у товаристві працює висококваліфікований персонал, що сприяє наданню якісних послуг споживачам товариства

Продовження таблиці 2.8

1	2	
Функціональна	Фінанси	Фінансова стабільність – товариство протягом аналізованого періоду отримує позитивний фінансовий результат у вигляді чистого прибутку
	Маркетинг	Імідж – ТОВ «Гілея» має хороший імідж, що сприяє зростанню клієнтської бази
		Обсяги надання послуг – товариство надає достатній обсяг послуг на належному рівні, і задовольняє очікування споживачів і сприяє зміцненню фінансових результатів
		Ціна продажу – товариство має помірні ціни, які залежать від декількох факторів, зокрема: ексклюзивності послуг та витрат на їх надання, взаємовідносин з клієнтами тощо

Дані наведені у таблиці 2.8 свідчать про хороший імідж ТОВ «Гілея», про що свідчить його фінансова стабільність; якість послуг, що надає товариство та співпрацює; надійність відносин з постачальниками. Зважаючи на проведений аналіз ТОВ «Гілея», можна зробити висновки про необхідність вибору стратегії концентрації на диференціації.

2.3 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Гілея»

Аналіз фінансового становища підприємства представляє найважливішу складову його економічної діяльності. Фінансова звітність є системою узагальнених показників, які характеризують підсумки фінансово-господарську діяльність підприємства. Дані фінансової звітності є основними джерелами інформації для аналізу фінансового стану підприємства. З метою аналізу балансу ТОВ «Гілея» провести його аналіз на основі даних звітності. Початкові дані балансу наведено в таблиці 2.9. Протягом аналізованого періоду підсумок балансу товариства зростає і становить: у 2018 році – 61868,0 тис.грн., 2019 році – 65909,9 тис.грн. та у 2020 році – 83965,8 тис.грн.

Таблиця 2.9 – Початкові дані та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років, тис.грн.

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Актив			
Незавершені капітальні вкладення	48,0	48,2	31,2
Основні засоби	23738,0	23691,6	40154,5
Довгострокові фінансові інвестиції	44,0	43,6	43,6
Інші необоротні активи	18,0	18,0	18,0
Запаси	3636,0	7309,5	1023,9
Дебіторська заборгованість за продукцію,, товари, роботи, послуги	14014,0	10403,1	18444,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	589,0	488,3	322,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	21,0	78,8	226,6
Гроші та їх еквіваленти	19760,0	23479,6	23700,7
Витрати майбутніх періодів	0	428,0	15,9
Баланс	61868,0	65909,9	83965,8
Пасив			
Додатковий капітал	50,0	50,0	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	49232,0	54402,0	68561,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6886,0	6306,8	8618,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	6,6	8,6
Доходи майбутніх періодів	0	60,7	176,6
Інші поточні зобов'язання	5700,0	5083,8	6550,5
Баланс	61868,0	65909,9	83965,8

Для початку проведемо горизонтальний аналіз балансу, який полягає у побудові аналітичної таблиці, у якій абсолютні показники доповнюються відносними темпами зростання. Горизонтальний аналіз – це перегляд усіх статей активу та пасиву по горизонталі. Він дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей активу та пасиву аналітичного балансу [6, с. 145].

Результати горизонтального аналізу ТОВ «Гілея» наведено у таблиці 2.10.

Дані таблиця 2.10 свідчать про зростання в активі балансу у 2019 році запасів на 5,21%; іншої поточної дебіторської заборгованості на 0,09%; грошей та їх еквівалентів на 3,68%; витрати майбутніх періодів на 0,65%. У 2020 році в

активі балансу зростають основні засоби на 11,88%; дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 6,18%; іншої поточної дебіторської заборгованості на 0,15%

Таблиця 2.10 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2019 до 2018, грн.	Відносна, % 2019 до 2018	Абсолютна 2020 до 2019, грн.	Відносна, % 2020 до 2019
Актив				
Незавершені капітальні вкладення	0,2	100,4	-17,0	64,7
Основні засоби	-46,4	99,8	16462,9	169,5
Довгострокові фінансові інвестиції	-0,4	99,1	0,0	100,0
Інші необоротні активи	0,0	100,0	0,0	100,0
Запаси	3673,5	201,0	-6285,6	14,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-3610,9	74,2	8041,4	177,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-100,7	82,9	-165,5	66,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	57,8	375,2	147,8	287,6
Гроші та їх еквіваленти	3719,6	118,8	221,1	100,9
Витрати майбутніх періодів	428,0	–	-412,1	3,7
Баланс	4041,9	106,5	18055,9	127,4
Пасив				
Додатковий капітал	0,0	100,00	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5170,0	110,50	14159,9	126,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-579,2	91,59	2311,4	136,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	6,6	–	2,0	130,3
Доходи майбутніх періодів	60,7	–	115,9	290,9
Інші поточні зобов'язання	-616,2	89,19	1466,7	128,9
Баланс	4041,9	106,5	18055,9	127,4

Відбулося зростання в пасиві балансу у 2019 році нерозподіленого

прибутку (непокритого збитку) на 2,96%; поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці на 0,0%; доходів майбутніх періодів на 0,09%. У 2020 році в пасиві балансу зростають поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 0,7%; доходи майбутніх періодів на 0,12% та інша поточна заборгованість на 0,09%.

Вертикальний аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018–2020 роки наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Вертикальний аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018–2020 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
Актив					
Незавершені капітальні вкладення	0,08	0,07	0,04	0	-0,04
Основні засоби	38,37	35,95	47,82	-2,42	11,88
Довгострокові фінансові інвестиції	0,07	0,07	0,05	0	-0,01
Інші необоротні активи	0,03	0,03	0,02	0	-0,01
Запаси	5,88	11,09	1,22	5,21	-9,87
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22,65	15,78	21,97	-6,87	6,18
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,95	0,74	0,38	-0,21	-0,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,03	0,12	0,27	0,09	0,15
Гроші та їх еквіваленти	31,94	35,62	28,23	3,68	-7,40
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,65	0,02	0,65	-0,63
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Додатковий капітал	0,08	0,08	0,06	0	-0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	79,58	82,54	81,65	2,96	-0,89
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11,13	9,57	10,26	-1,56	0,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,00	0,01	0,01	0,01	0
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,09	0,21	0,09	0,12
Інші поточні зобов'язання	9,21	7,71	7,8	-1,50	0,09
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

Питому вагу статей активу і пасиву балансу ТОВ «Гілея» у 2020 році наведено на рисунку 2.12.

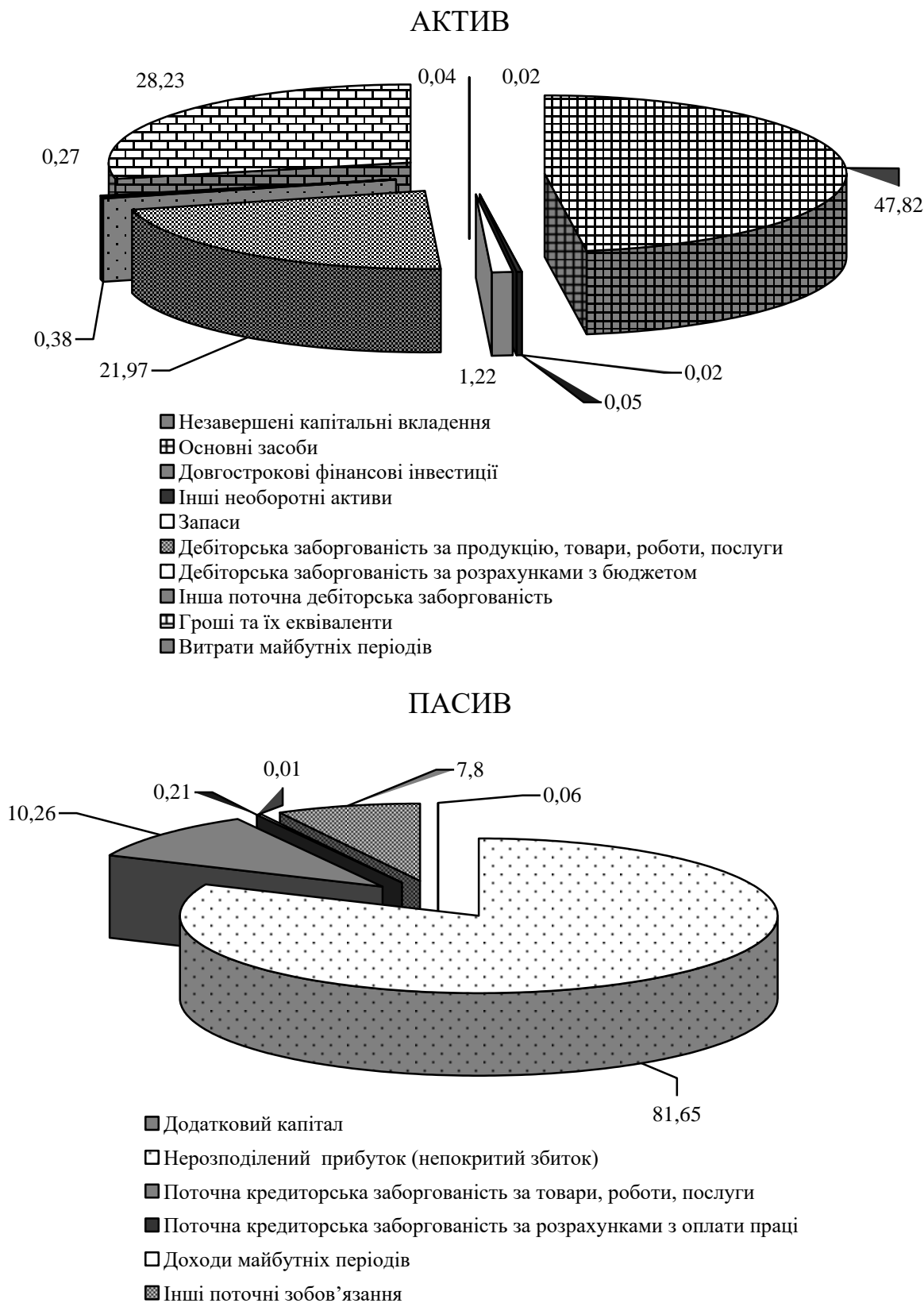


Рисунок 2.12 – Питома вага статей пасиву і активу балансу ТОВ «Гілея» у 2020 році, %

Дані таблиці 2.11 та рисунку 2.12 свідчать, що найбільшу питому вагу у активі балансу у 2020 році належить основним засобам – 47,82%; грошам та їх еквівалентам – 28,23% та дебіторській заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги – 21,97%. Найбільша питома вага у пасиві балансу у 2020 році припадає на нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – 81,65%; поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги – 10,26% та інші поточні зобов'язання – 7,8%.

9Далі проведемо розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Гілея». Для початку розрахуємо показників фінансової стійкості товариства, дані наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Гілея» за 2018–2020 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт незалежності	<u>Власний капітал</u> Всього господарських засобів	0,8	0,83	0,82
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<u>Залучений капітал</u> Всього господарських засобів	0,11	0,1	0,1
Коефіцієнт заборгованості	<u>Залучений капітал</u> Власний капітал	0,14	0,12	0,13
Коефіцієнт маневрування власних засобів	<u>Власні обігові кошти</u> Власний капітал	0,37	0,34	0,29

У ТОВ «Гілея» відбувається зростання коефіцієнту незалежності, який становить у 2018 році – 0,8, у 2019 році – 0,83, у 2020 році – 0,82. Коефіцієнт знаходиться в межах оптимального значення, тобто більше 0,5.

Коефіцієнт концентрації капіталу відображає скільки залучених засобів є у загальній сумі засобів. У ТОВ «Гілея» значення цього показника показує є не високим і свідчить про незалежність товариства від залученого капіталу. Цей коефіцієнт становить у 2018 році – 0,11, у 2019 році – 0,1, у 2020 році – 0,1.

Коефіцієнт заборгованості відображає скільки залучених засобів у власних коштах. Цей коефіцієнт у ТОВ «Гілея»є також є низьким, і становить у 2018 році – 0,14, у 2019 році – 0,12, у 2020 році – 0,13.

Коефіцієнт маневрування відображає, яка частина власного капіталу перебуває в обороті, і дає змогу вільно маневрувати цими коштами. Цей коефіцієнт у ТОВ «Гілея»є становить у 2018 році – 0,37, у 2019 році – 0,34, у 2020 році – 0,29.

Далі, ми розрахуємо показники ліквідності ТОВ «Гілея» протягом 2018-2020 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники ліквідності ТОВ «Гілея» за 2018-2020 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2018	2019	2020
Обсяг власних обігових коштів	Поточні активи – Поточні пасиви	25434,0	30729,4	28380,5
Здатність капіталу до маневрування	<u>Готівка</u> Власні обігові кошти	0,52	0,56	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<u>Готівка</u> Поточні зобов'язання	1,57	2,05	1,54
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов'язання	3,02	3,68	2,85
Частка обігових коштів в активах	<u>Поточні активи</u> Всього господарських засобів	0,61	0,64	0,52

Обсяг власних обігових коштів визначає ступінь платоспроможності та фінансової стійкості організації. Відповідно до таблиці 2.13 у ТОВ «Гілея» є достатній обсяг власних обігових коштів, і становить у 2018 році – 25434,0 тис.грн., 2019 році – 30729,4 тис.грн., 2020 році – 28380,5 тис.грн. Оскільки, нормальним вважається позитивне значення обсягу власних обігових коштів, тобто. ситуація, коли оборотні активи перевищують короткострокові зобов'язання.

Здатність капіталу до маневрування дозволяє якісно оцінити власний капітал. Даний коефіцієнт обов'язково повинен бути більшим 0, і становить для ТОВ «Гілея» у 2018 році – 0,52, 2019 році – 0,56, 2020 році – 0,54.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про відношення

найліквідніших активів організації – коштів і короткострокових фінансових вливань – до короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт відображає достатність більш ліквідних активів для швидкого розрахунку за поточними зобов'язаннями, характеризує «миттєву» платоспроможність товариства, і становить у 2018 році – 1,57, 2019 році – 2,05, 2020 році – 1,54.

Коефіцієнт загальної ліквідності оцінює ліквідності поточних активів, і відображає, скільки поточних активів товариства приходить на 1-цю поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності має бути не нижче 2. У ТОВ «Гілея» значення цього показника відповідає нормі: у 2018 році – 3,027, у 2019 році – 3,68, у 2020 році – 2,85.

Частка обігових коштів в активах є відношенням оборотних коштів до загального обсягу активів. Нормативний показник встановлюється виходячи зі специфіки організації діяльності на конкретному підприємстві. Для ТОВ «Гілея» значення цього показника відповідає нормі: у 2018 році – 0,61, у 2019 році – 0,64, у 2020 році – 0,52.

Далі проведемо розрахунок ділової активності ТОВ «Гілея» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники ділової активності підприємства ТОВ «Гілея» за 2018-2020 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт трансформації	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній підсумок активу балансу	1,64	1,42	1,39
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	<u>Виторг від реалізації продукції</u> Середня дебіторська заборгованість	6,95	8,54	6,13
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середня кредиторська заборгованість	13,5	12,46	12,04
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середні виробничі запаси	25,57	10,76	101,45
Коефіцієнт обігу власного капіталу	<u>Виторг від реалізації</u> Середній обсяг власного капіталу	2,06	1,72	1,7
Коефіцієнт обігу основних коштів	<u>Виторг від реалізації</u> Середньорічна вартість основних фондів	4,28	3,96	2,9

Коефіцієнт трансформації показує, скільки виручки трансформує кожен гривню вкладеного капіталу, і характеризує обсяг реалізованої продукції, що припадає на гривню коштів, вкладених у діяльність підприємства. У ТОВ «Гілея» коефіцієнт трансформації становить у 2018 році – 1,64, у 2019 році – 1,42, у 2020 році – 1,39.

Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості дозволяє визначити скільки разів дебіторська заборгованість перетворювалася на грошові кошти протягом звітного періоду. У ТОВ «Гілея» коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості у 2018 році – 6,95 раз, у 2019 році – 5,84 раз, у 2020 році – 6,13 раз.

Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості відображає, скільки оборотів потрібно здійснити товариству для сплати своїх. Так у 2018 році ТОВ «Гілея» потрібно 13,5 разів, у 2019 році – 12,46 разів, а у 2020 році – 12,04 рази.

Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів дозволяє визначити швидкість реалізації запасів у ТОВ «Гілея». Так у 2018 році на 1-цю власного капіталу ТОВ «Гілея» припадало 25,57 обсягу реалізованої продукції, у 2019 році – 10,76, а у 2020 році – 101,45.

Коефіцієнт обігу власного капіталу демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Високе значення показника свідчить про ефективне використання капіталу власників. У ТОВ «Гілея» значення цього показника зменшується, що є негативним явищем. Коефіцієнт обігу власного капіталу у ТОВ «Гілея» становить у 2018 році – 2,06, у 2019 році – 1,72, у 2020 році – 1,7.

Коефіцієнт обігу основних коштів характеризує ефективність використання товариством основних засобів. Чим вище значення коефіцієнту, тим ефективніше товариство використовує основні засоби. Низький рівень фондоддачі свідчить про недостатній обсяг продаж або про занадто високу величину капітальних вкладень. Так у 2018 році на одиницю засобів, що вкладені в основні фонди ТОВ «Гілея» припадало 4,287 обсягу реалізованої продукції, у 2019 році – 3,96, а у 2017 році – 2,9.

Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності ТОВ «Гілея» є комплекс послуг по доставці вантажів, відповідно основною діяльністю є міжнародні перевезення (Фінляндія, Скандинавія та країнами СНД, Східної, Центральної Європи, Балтії, Кавказу та Середньої Азії) та експедирування у межах України. Окрім того, ТОВ «Гілея» надає складські послуги та послуги зберігання вантажів, виконує роботи по ремонту.

Чистий прибуток (збиток) ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду коливається, а саме: зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 32,2% та зростає у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 200,6%. І складає: у 2018 році – 6783,0 тис. грн., у 2019 році – 4601,0 тис.грн., а у 2020 році – 13831,7 тис.грн.

Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду зростає і складає: у 2018 році – 8,9%, у 2019 році – 7,1%, а у 2020 році – 15,5%.

До сильних сторін ТОВ «Гілея» належать: висока якість послуг та перелік, що надаються товариством; високий рівень кваліфікації персоналу; сучасний автомобільний парк та обладнання для ремонту; гарний імідж та репутація товариства; дотримання умов договору зі споживачами та постачальниками; один з лідерів в якості послуг на ринку; наявність додаткового переліку послуг, окрім вантажних перевезень. До слабких сторін товариства належать: недостатність коштів; нерегулярні замовлень; низька зацікавленість працівників у розвитку товариства; нездатність фінансувати заміну всього обладнання.

Протягом аналізованого періоду підсумок балансу ТОВ «Гілея» зростає і становить: у 2018 році – 61868,0 тис.грн., 2019 році – 65909,9 тис.грн. та у 2020 році – 83965,8 тис.грн.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ»

3.1 Рекомендації щодо розробки та реалізації цільової програми у ТОВ «Гілея»

У сучасному менеджменті широке поширення має програмно-цільова діяльність, орієнтована на досягнення певних результатів та цілей. Фактично це означає, що розробляється відповідна програма шляхом встановлення певної мети і напрямів її реалізації. Програма є економіко-організаційним документом, що поєднує в собі функції планування дій та організації їх виконання.

Програмно-цільове управління реалізується інтерактивно: виявляються та аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється адекватна програма, створюється механізм її реалізації, проєктується система подальшого моніторингу, проводиться її оцінка та здійснюється коригування після здійснення моніторингу. У зв'язку з цим удосконалення планування полягає у забезпеченні вирішального впливу плану:

- на формування прогресивної структури управління;
- розвиток надання послуг з урахуванням планомірного прискорення інновацій та технологічних рішень;
- підвищення рівня організації планової роботи;
- зміцнення взаємозв'язку прогнозування, перспективного та поточного планування;
- вдосконалення системи планових показників та зміцнення її впливу на раціональне використання ресурсів;
- посилення зацікавленості товариства у найповнішому використанні наявних резервів.

За такого розуміння центр тяжкості у плануванні переміщається на

формування програми дій. Тим самим програмний розріз плану представляється як сукупний опису кожної із програм у термінах і показниках основних розділів плану товариства, які відображають всі елементи та аспекти соціально-економічного та організаційно-технічного розвитку. Підвищення ефективності діяльності товариства з урахуванням впровадження сучасних методів надання послуг перевезення, серед яких інструменти клієнтоорієнтованого управління, можна досягти у вигляді реалізації відповідної цільової програми, що передбачає комплекс заходів. Схема розробки та реалізації цільової програми впровадження клієнтоорієнтованого управління у ТОВ «Гілея» наведено на рисунку 3.1.

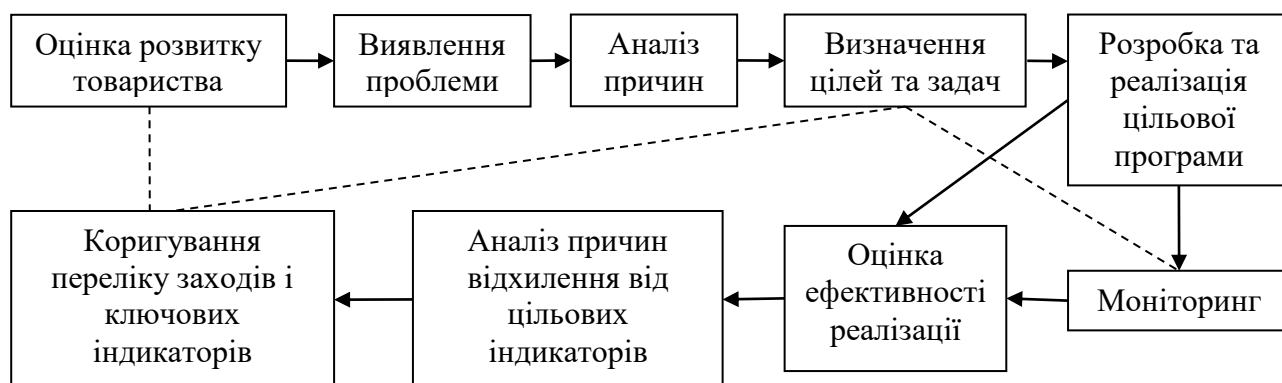


Рисунок 3.1 – Схема розробки та реалізації цільової програми впровадження клієнтоорієнтованого управління у ТОВ «Гілея»

Головна ідея для програмно-цільового управління полягає в передбаченні майбутнього стану товариства з метою розробки відповідної стратегії. Під якою розуміється комплекс заходів з метою досягнення цілей товариства, що відповідають меті його діяльності, взаємопов'язані з ресурсами та інформаційним потенціалом ТОВ «Гілея». Для ТОВ «Гілея» пропонується розробка клієнтоорієнтованої програми з метою покращення показників діяльності товариства.

Принципи і механізми клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління наведено на рисунку 3.2.

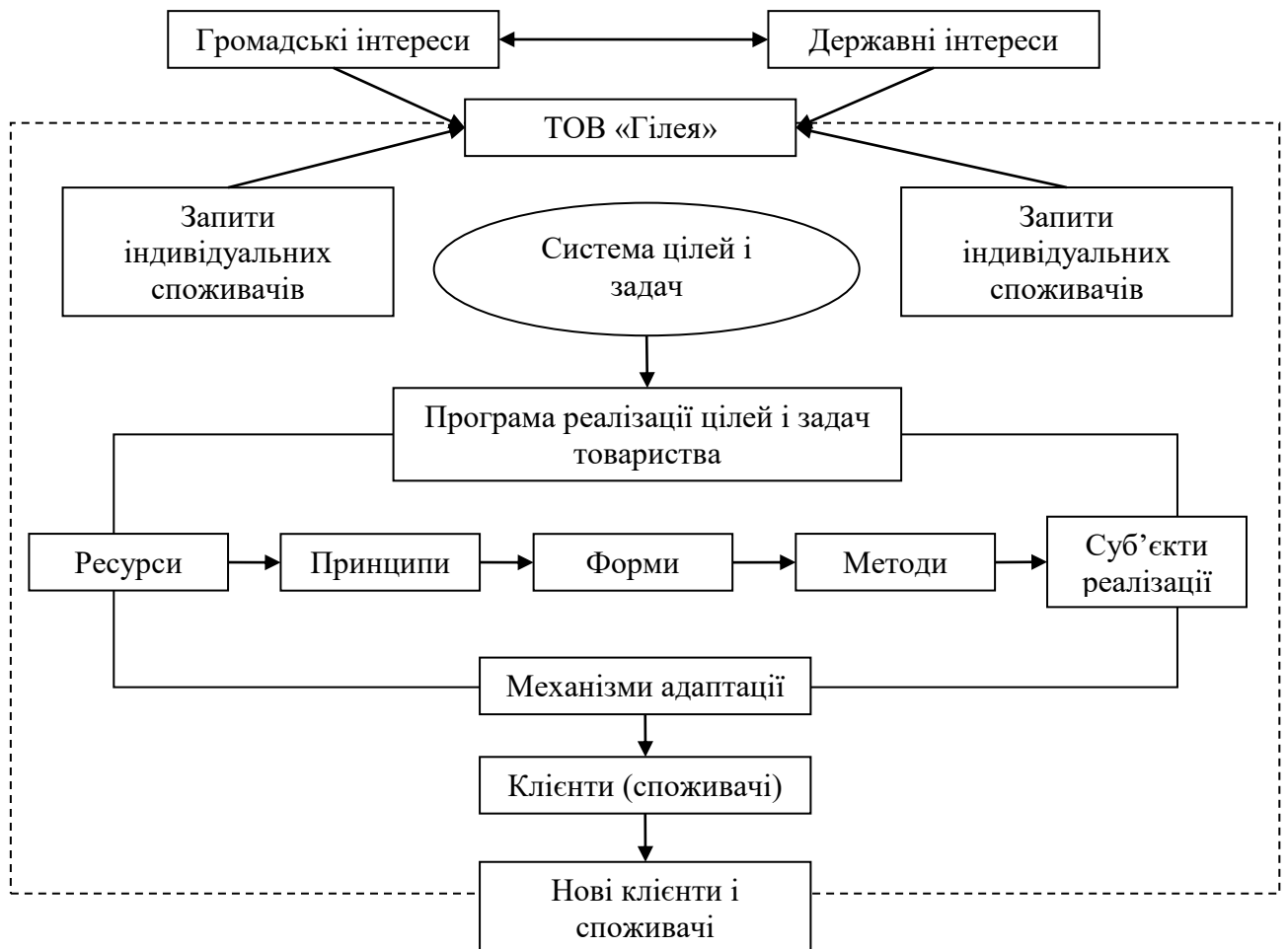


Рисунок 3.2 – Принципи і механізми клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління

В основі клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління лежать наступні ключові принципи, зокрема:

- клієнт – центр уваги керівників та працівників всіх служб товариства;
- найбільш повне задоволення попиту є пріоритетним перед отриманням прибутку;
- диференціація послуг – вирішення задачі задоволення попиту кожного клієнта;
- максимальна гнучкість надання послуг – необхідна умова на оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- націленість на довгострокову взаємодію з споживачами, врахування їх інтересів.

З метою практичної реалізації цільової програми необхідно розробити комплекс узгоджених заходів, перегляд існуючих бізнес-процесів ТОВ «Гілея» і побудова їх за прикладом схеми наведено на рисунку 3.3.

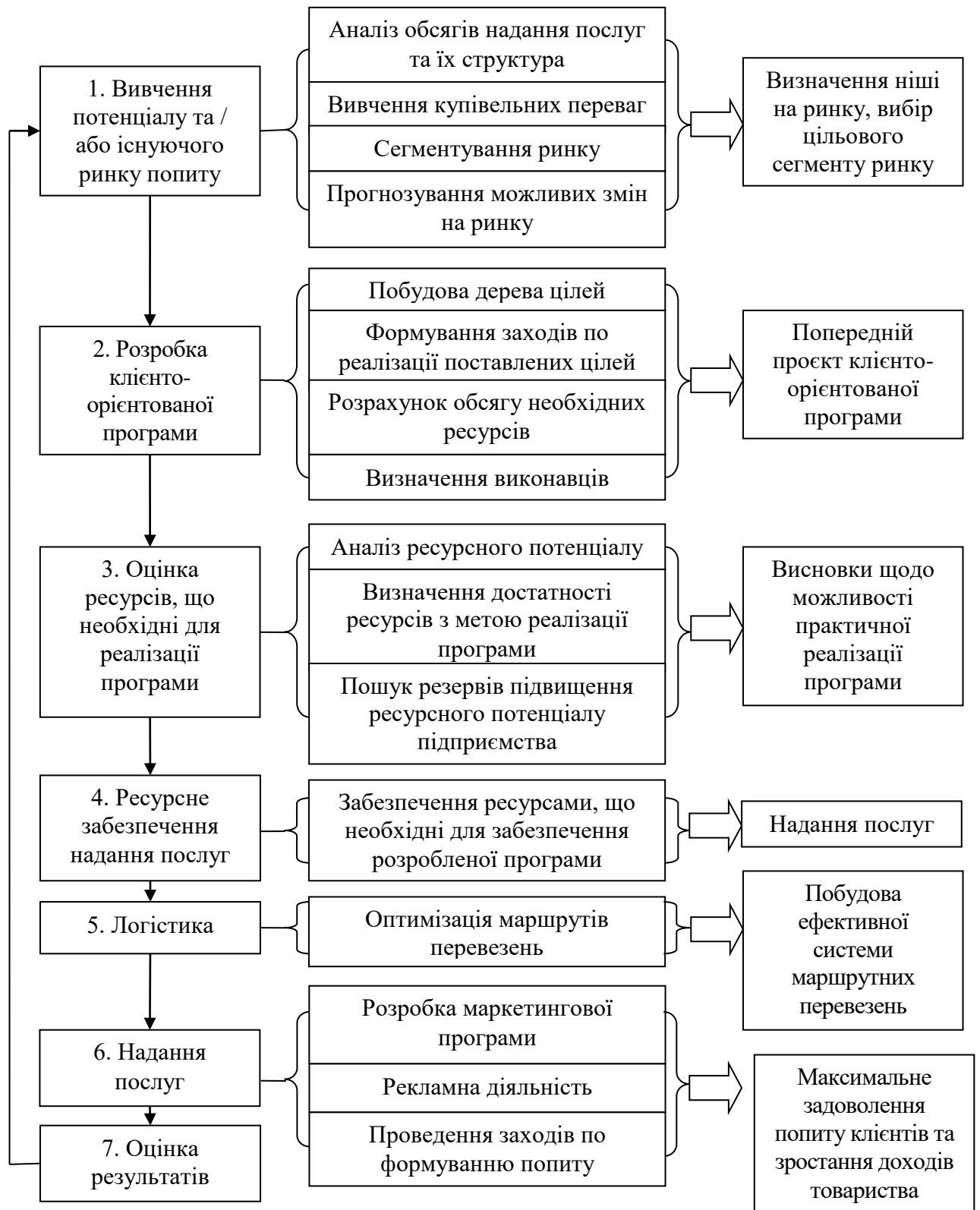


Рисунок 3.3 – Етапи клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління

За наявності попередньо сформованого набору узгоджених у часі програмних дій полегшується подальше встановлення адресної структури цілереалізуючої системи. Найчастіше з реалізацією програмно-функціонального заходу (цільового завдання) пов'язано багато виконавців, кожен із яких виконує певне програмне завдання, доручення.

З урахуванням того, що клієнтоорієнтованість – це центральна ланка запропонованої системи управління, початковим етапом розробки цільової програми має стати вивчення потенційного та існуючого ринку збуту. Отримання максимальної інформації про цільовий ринок збуту дозволить товариству виявити всі проблеми, визначити потреби покупців, виявити можливі нові сегменти ринку.

Розробка клієнтоорієнтованої стратегічної програми. Розробниками програми не повинні бути співробітники лише одного структурного підрозділу товариства, оскільки для досягнення поставленої мети необхідно досягти інтеграції всіх процесів та провести їх через призму купівельного попиту.

Оцінка ресурсозабезпеченості програми необхідна для попередньої оцінки розробленого проекту програми щодо реальності її реалізації. Ігнорування етапу ув'язування цілей, заходів та наявних у товариства коштів може призвести до збитковості програми або неможливості її завершення.

Ресурсне забезпечення має здійснюватися з урахуванням вимог, визначених у стратегічній програмі з метою подальшого виробництва конкурентоспроможної продукції.

Логістика – етап, від якого залежить швидке задоволення попиту за рахунок оперативного надання послуг та грамотно організованого маршруту доставки вантажів.

Надання послуг завершальний етап діяльності будь-якого товариства, проте за умов клієнтоорієнтованого управління ці бізнес-процеси мають максимально впливати на споживача з метою підвищення інтересу до послуг, що пропонує товариство.

Оцінка результатів реалізації програми передбачає зіставлення намічених

та реально досягнутих результатів для виявлення відхилень та внесення коригувань у розроблену програму.

3.2 Рекомендації щодо впровадження проєкту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея»

ТОВ «Гілея» пропонується розширення бізнесу за рахунок впровадження послуг технічного обслуговування легкових автомобілів на наявній площі товариства. Перелік запропонованих послуг буде включати:

1. Миття та чистка салону – 2-постова мийка із застосуванням пересувних мийних апаратів. Миття буде організовано в окремому боксі, площа якого дозволяє проводити миття двох машин одночасно.

Необхідне устаткування (табл. 3.1): мобільний апарат для гарячого миття і такий самий апарат для холодного миття; очисна система призначена для очищення та рециркуляції води, забезпечує економію води: брудна вода очищається та знову подається на мийку; пілосос для збирання салону; компресор для повітря – використовується також і на інших постах, зокрема на посту шино монтаж, у зв'язку з цим передбачається купівля найпотужнішого апарату для забезпечення всієї станції потужністю близько 1,000 л/хв.

Таблиця 3.1 – Обладнання необхідне для мийки

Найменування обладнання	Вартість, дол. США
Апарат для гарячого миття	2000
Апарат для холодного миття	2000
Очисна система	3500
Пилосос	500
Компресор	2000
Разом вартість обладнання	10000

2. Заміна масла – дана операція вимагає спеціальне обладнання, яке може

бути надано у лізинг виробниками масла. Дана операція вимагає спеціального обладнання, яке може бути надано у лізинг виробниками масла.

3. Діагностика та регулювання розвал-сходження.

3.1. Діагностика – на автосервісі буде організовано пост діагностики двигуна. Він буде оснащений обладнанням, що дозволяє ефективно визначити стан двигуна та дати рекомендації щодо його ремонту.

Обладнання (табл. 3.2): діагностичний стенд, що складається з комп'ютера зі сканером та компакт-диска з базою даних з двигунів усіх марок. Такі стенди випускаються найбільшими світовими виробниками, зокрема компанією Bosch (Німеччина).

Таблиця 3.2 – Обладнання необхідне для діагностики

Найменування обладнання	Вартість, дол. США
Мотортестер з базою даних	8300
Сканер для підключення до бортового комп'ютеру	5000
Разом вартість обладнання	13300

3.2. Розвал-сходження.

Обладнання (табл. 3.3): 4-стійковий витяг – може використовуватися для проведення ремонтних робіт. Передбачається встановлення підйомника вантажопідйомністю щонайменше 4 тонни. Підйомник також може використовуватися при проведенні ремонту підвіски автомобіля та інших ремонтних робіт. Електронний стенд розвалу-сходження з 8-ма датчиками, що забезпечує найбільшу точність регулювання коліс та облік найбільшого числа параметрів.

Таблиця 3.3 – Обладнання необхідне для розвал-сходження

Найменування обладнання	Вартість, дол. США
4-х стійковий витяг з додатковим обладнанням	9000
Стенд 8-ми сенсорний	11000
Разом вартість обладнання	20000

4. Шиномонтаж – до цієї групи послуг належать усі послуги з ремонту двигуна та підвіски автомобіля, проведення планових заміन деталей та найпростіших корпусних робіт, наприклад, виправлення вм'ятин.

Обладнання (табл. 3.4): шиномонтажний щит; балансувальний верстат.

Таблиця 3.4 – Обладнання необхідне для шиномонтажу

Найменування обладнання	Вартість, дол. США
Шиномонтажний станок с инфлятором	3000
Балансировочный станок	3100
Разом вартість обладнання	6100

ТОВ «Гілея» планує придбати у лізинг виробниче обладнання, що необхідні для розширення бізнесу. Термін лізингової угоди – 3 роки, з умовами щомісячної виплати основного боргу рівними частинами та нарахування лізингового відсотка у розмірі 15% річних на залишкову вартість обладнання. Вартість необхідного обладнання для розширення бізнесу ТОВ «Гілея» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Вартість необхідного обладнання для розширення бізнесу ТОВ «Гілея»

Найменування обладнання	Вартість, дол. США
Мийка	10000
Діагностика	13300
Регулювання розвалу-сходження	20000
Шиномонтаж	6100
Разом вартість обладнання	49400

Приведемо розрахунок графіку виплати основного боргу та лізингових платежів у таблиці 3.6.

У таблиці 3.6 розрахований період виплати основного боргу та лізингових платежів триватиме з 2022 по 2025 роки, і включає: вартість початку періоду, виплату основного боргу, виплату відсотків.

Таблиця 3.6 – Розрахунок графіку виплати основного боргу та лізингових платежів ТОВ «Гілея», дол. США

Показники	2022
	Вартість початку періоду
Виплата основного боргу	5489
Виплата відсотка	2298
Разом	7787

Аналіз прогнозованих доходів від розширення бізнесу ТОВ «Гілея», а саме: діагностики, мийки (з урахуванням вартості матеріалів), регулювання розвалу-сходження, шиномонтажу, заміна мастила (з урахуванням вартості мастила), що наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз доходів від надання послуг ТОВ «Гілея», дол. США

Показники	2022
	Діагностика
Мийка (з урахуванням вартості матеріалів)	7712
Шиномонтаж	8550
Регулювання розвалу-сходження	5292
Заміна мастила (з урахуванням вартості мастила)	10430
Разом	41920

При розрахунку обсягів надання послуг враховувалося неповне завантаження автосервісу, причому коефіцієнт завантаження (тобто частка часу, коли конкретне обладнання працює, у загальній тривалості роботи автосервісу на добу) зростатиме зі зростанням популярності автосервісу та збільшення кількості постійних клієнтів. Передбачається, що спочатку коефіцієнт завантаження буде найбільшим для найпростіших послуг – заміни олії та миття, що пов'язано в першу чергу з вигідним розташуванням ТОВ «Гілея». Надалі завантаження даних постів залишиться майже постійним, а коефіцієнт використання устаткування більш складних послуг зростатиме.

Далі проведемо розрахунок собівартості запропонованих послуг. При розрахунку прямих – змінних витрат враховувалася вартість матеріалів, що необхідні для надання послуг. Частка прямо-змінних витрат у вартості послуг заміни олії та миття автомобілів визначена як: 50% – вартості миття; 80% – вартості заміни олії.

Дані співвідношення залишаються постійними весь аналізований період. Їх стабільність забезпечується тим, що у разі підвищення цін на матеріали ціна на послугу буде зростати прямопропорційно. Розрахунок прямих-постійних витрат у структурі собівартості послуг наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прямі-постійні витрати у структурі собівартості послуг ТОВ «Гілея», дол. США

Показники	2022
	Кількість виробничого персоналу, чол.
Середня з/п виробничого персоналу, дол./міс.	400
Разом включаючи соціальні платежі	1952
Ремонт обладнання	400
Комунальні платежі	1200
Інструмент та інші матеріали	4014
Інші	600
Разом	8570

Прямі-постійні витрати у структурі собівартості послуг ТОВ «Гілея» включають: середню заробітну плату виробничого персоналу та соціальні платежі, ремонт обладнання, комунальні платежі, інструмент та інші матеріали, інші витрати.

Далі проведемо розрахунок адміністративних витрат та витрат на маркетинг (табл. 3.9).

Адміністративні витрати та витрати на маркетинг ТОВ «Гілея» включають: заробітну плату адміністративного персоналу

Виплата основного боргу та лізингових платежів, витрати на охорону,

витрати на поточний ремонт та транспорт, витрати на телефон, витрати на канцелярські товари, витрати на маркетинг та рекламу, витрати на ліцензію, інші адміністративні витрати, податки.

Таблиця 3.9 – Адміністративні витрати та витрати на маркетинг ТОВ «Гілея», дол. США

Показники	2022
	З/пл адмін. персоналу
Виплата основного боргу та лізингових платежів	7787
Охорона	750
Поточний ремонт, транспорт	1000
Телефон	500
Канцелярські товари	500
Витрати на маркетинг та рекламу	1000
Ліцензія	500
Інші адміністративні витрати	1000
Податки	7837
Разом	27570

Прогнозована ефективність реалізації проєкту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея» наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозована ефективність реалізації проєкту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея», дол. США

Показники	2022
	Прогноз доходів від надання послуг
Прямі-постійні витрати у структурі собівартості послуг	8570
Адміністративні витрати та витрати на маркетинг	27570
Прогнозований ефект	5780

Прогнозована ефективність реалізації проєкту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея» становить у 2022 році – 5780 дол. США.

3.3 Рекомендації щодо запровадження системного моніторингу виконання планових показників у ТОВ «Гілея»

В основі концепції системного моніторингу лежать два поняття: план і факт. Ціль моніторингу й аналізу виконання планових показників – це управління відхиленнями за окремими програмами, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності товариства. У процесі проведення моніторингу менеджер виконує такі функції:

- по-перше, акумулює, обробляє та аналізує інформацію про фактичні результати фінансово-господарської діяльності товариства;
- по-друге, ідентифікує відхилення від планових показників та аналізує причини;
- по-третє, приймає управлінські рішення з удосконалення і коригування планів у визначених випадках.

Для реалізації таких функцій, необхідно налагодити ефективну систему контролю у ТОВ «Гілея».

У товаристві може бути реалізована значна кількість різних методів моніторингу планових показників. Багато хто з них є специфічними й досить складними. Саме тому, ми пропонуємо здійснювати моніторинг за допомогою більш простого методу – системного моніторингу кошторису за відхиленнями. Загальна схема системного моніторингу за відхиленнями наведена на рисунку 3.4.

Кошторис діяльності – це спеціальний фінансовий план дій з досягнення визначених показників результативності діяльності. Тому, основою системи моніторингу має бути системний моніторинг витрат. Для його повноцінного функціонування переважно використовується розрахунок відхилень, у процесі якого:

- визначають відхилення на основі даних обліку;
- оцінюють відхилення з позиції впливу на очікуваний результат;

– визначають природу і характер наявних відхилень та їхньої причини, вони можуть бути як внутрішніми, так і супроводжуватись непрогнозованими змінами зовнішніх умов функціонування товариства;

– формують рекомендації та розробляють управлінські рішення на основі системного аналізу виявлених відхилень.

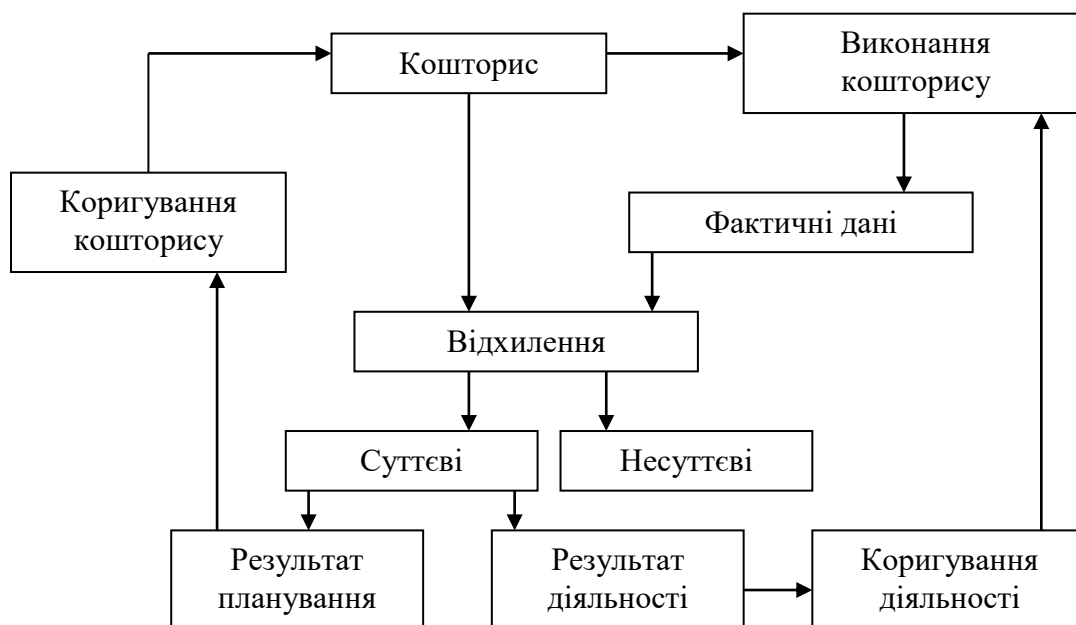


Рисунок 3.4 – Загальна схема системного моніторингу

Зазначені функції, виконує планово-фінансовий відділ.

Для виявлення відхилень, працівники планово-фінансового відділу порівнюють фактичні й планові показники.

У процесі системного моніторингу виконання кошторису заплановані й фактичні показники деталізуються до вихідних складових, з метою виявлення причин відхилень. Основні процеси деталізації даних під час проведення системного моніторингу показників наведено на рисунку 3.5.

Необхідно підкреслити, що основним показником є відхилення обсягів чистого прибутку товариства. Таке відхилення у переважній більшості випадків пов'язано з відхиленнями за рахунок зміни параметрів реалізації продукції та зміни обсягів запланованих витрат.

Доцільно розрізняти такі основні підходи до реалізації системного моніторингу кошторисів товариства, в залежності від поставленої

менеджментом мети:

- деталізований аналіз виявлених відхилень, зорієнтований на коригування перспективних планів;
- деталізований аналіз виявлених відхилень, орієнтований на формування управлінських рішень;
- деталізований аналіз виявлених відхилень проведений в умовах часткової невизначеності;
- деталізований аналіз виявлених відхилень, з позиції стратегічного менеджменту.

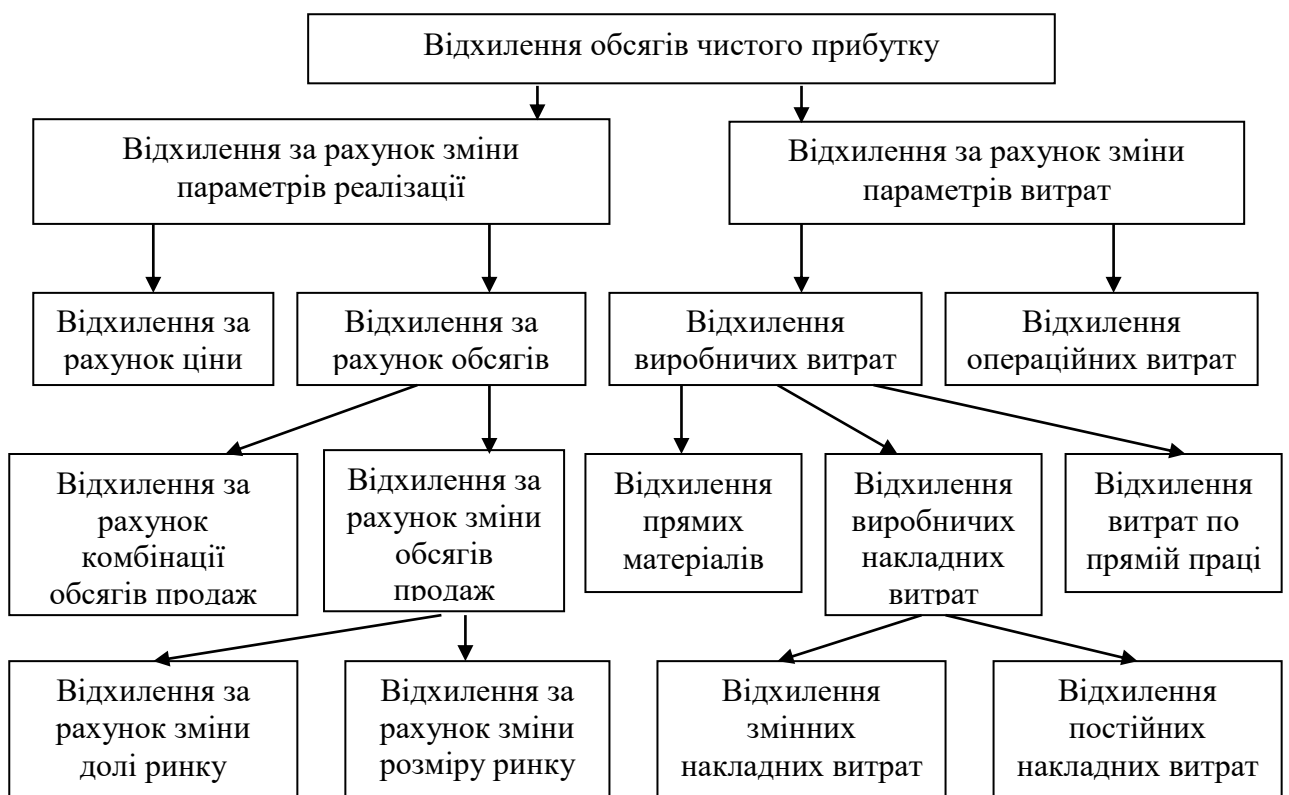


Рисунок 3.5 – Приклад ідентифікації даних у процесі системного моніторингу виконання кошторису

Спрощений аналіз відхилень реалізується у відповідності зі наведеною схемою (рис. 3.6). Зміст підходу полягає в тому, що система здійснює моніторинг стану виконання кошторису за рахунок порівняння планових показників та отриманих фактичних значень. У разі виявлення відхилень які мають суттєвий характер, менеджер ухвалює оперативне рішення щодо доцільності внесення коригувань у кошторис майбутнього періоду.

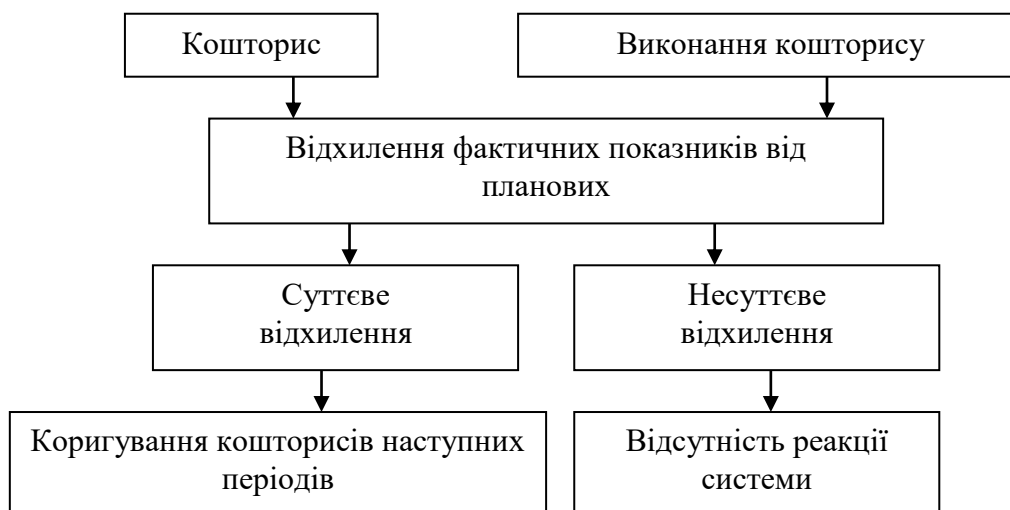


Рисунок 3.6 – Схема спрощеного аналізу відхилень кошторису

Деталізований аналіз відхилень, зорієнтований на управлінські рішення, передбачає застосування детального факторного аналізу впливу різних відхилень параметрів бізнесу на чистий прибуток товариства. Здійснюється системна декомпозиція впливу всіх наявних відхилень на обсяг отриманого кінцевого результату. Загальна технологія проведення такого системного моніторингу передбачає декілька етапів:

- 1) перший етап – визначення факторів, які суттєво впливають на обсяг кінцевого результату;
- 2) другий етап – визначення загального відхилення кінцевого результату від кошторисного значення;
- 3) третій етап – визначення відхилення кінцевого результату за фактами відхилення кожного окремого фактора;
- 4) четвертий етап – ранжування впливу визначених факторів на величину остаточного результату.
- 5) п'ятий етап – формування кінцевих висновків і рекомендацій щодо формування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення виконання кошторису.

З представлених позиції стратегічного менеджменту, аналіз відхилень базується на твердженні, що оцінювання результатів діяльності товариства,

зокрема, виконання кошторису, повинен здійснюватися з урахуванням загальної стратегії товариства й визначених стратегічних цілей. Відповідальні за цей процес менеджери при реалізації системного моніторингу виконання кошторису повинні аналізувати ступінь відповідності фактичної діяльності товариства визначеним довгостроковим цілям. У випадку виявлення суттєвих відхилень фактичних даних від запланованих у кошторисі коригується не тільки кошторис, але й загальна стратегія товариства та довгострокові стратегічні показники. Отже, доцільно зробити висновок, що система моніторингу виконання кошторису є надзвичайно важливим елементом для товариства, що орієнтується на стратегію диверсифікації при стратегічному позиціюванні основних параметрів конкурентних переваг. Для ефективного функціонування системного моніторингу виконання кошторису необхідно розробити якісну систему мотивації співробітників за досягнення запланованих якісних показників та зменшення загального обсягу витрат.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено рекомендації з удосконалення таблиця 3.11

Таблиця 3.11 – Рекомендації щодо запровадження програмно-цільового управління проектами ТОВ «Гілея»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо розробки та реалізації цільової програми у ТОВ «Гілея»	Запровадження клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління	Оптимізація процесів досягнення стратегічних цілей діяльності товариства за рахунок фокусування уваги на ключових клієнтах
2	Рекомендації щодо впровадження проекту з розширення бізнесу ТОВ «Гілея»	Впровадження послуг технічного обслуговування легкових автомобілів на наявній площі товариства	Прогнозований ефект у 2022 році за рахунок розширення видів діяльності і додаткових послуг становить 5780 дол. США.
3	Рекомендації щодо запровадження системного моніторингу виконання планових показників у ТОВ «Гілея»	Впровадження програми системного моніторингу планових показників	Дозволяє оперативно реагувати на відхилення планових показників від нормативних та за потреби обґрунтовано коригувати стратегічні цілі

Отже, наведені пропозиції дозволять запровадити елементи програмно-цільового управління проєктами ТОВ «Гілея» та забезпечити розвиток товариства у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи сформовано рекомендації з впровадження елементів програмно-цільового управління проєктами ТОВ «Гілея», які дозволять оперативно реагувати менеджменту товариства на зміни ринкової кон'юнктури та фактори негативного впливу. При цьому деталізовано пропозиції із запровадження клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління, яке дозволить акцентувати увагу на ключових клієнтах та забезпечить концентрацію ресурсів для досягнення визначених стратегічних цілей. Також, враховуючи наявну матеріально-технічну базу товариства, запропоновано проєкт розширення видів діяльності, що дозволить отримати прогнозований економічний ефект у розмірі 5780 дол. США у 2022 році.

З метою якісного функціонування системи планування та відслідковування перспектив досягнення стратегічних цілей, запропоновано впровадити програму системного моніторингу планових показників діяльності товариства. Такі заходи дозволять забезпечити належний ефект для товариства.

ВИСНОВКИ

Адаптація сучасних підприємств до реалій сьогодення потребує удосконалення управлінських процесів на всіх рівнях. Одним з таких підходів є програмно-цільове управління проектами, що для такого потужного підприємства, як ТОВ «Гілея» є запорукою розвитку і довгострокового функціонування, а також отримання додаткових можливостей та переваг.

Детальний аналіз існуючих наукових підходів до визначення програмно-цільового управління наведено у першому розділі роботи. При цьому необхідно погодитись з думкою Райзберга Б.А., що це спосіб вирішення складних проблем шляхом розробки та впровадження системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує розв'язання даних проблем.

Такий підхід застосовується доволі тривалий період часу, а його еволюцію деталізовано представлено у роботі.

Процеси реалізації програмно-цільового управління здійснюються систематично: виявляються та аналізуються проблеми, переважно формується дерево цілей, розробляється необхідна програма, створюється базовий механізм її реалізації, далі проектується система моніторингу виконання цієї програми, проводиться її оцінювання та коригування після здійснення етапів моніторингу.

В цілому така програма є цікавим елементом удосконалення системи менеджменту, однак для управління проектами, вона передбачає певні специфічні елементи і особливості.

Стосовно об'єкта дослідження, необхідно відмітити, що основним видом діяльності товариства «Гілея» є послуги з доставки вантажів, тобто міжнародні перевезення (Фінляндія, Скандинавія та країнами СНД) а також експедирування у межах України. Окрім того, ТОВ «Гілея» систематично надає складські послуги та послуги зберігання вантажів.

Основні техніко-економічні показники (свідчать про стабільне функціонування товариства на ринку і можливість реалізовувати нові проекти.

Так, фінансовий результат до оподаткування протягом аналізованого періоду змінюється, а саме: зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 32,4% та зростає у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 188,8%. І складає: у 2018 році – 8252,0 тис. грн., у 2019 році – 5578,0 тис.грн., а у 2020 році – 16111,8 тис.грн. А чистий прибуток у 2020 році – 13831,7 тис.грн.

Не зважаючи на наявність достатнього обсягу прибутку у товариства, на його діяльність систематично здійснюють вплив зовнішні і внутрішні фактори. У роботі визначено сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, а також наявні можливості та основні загрози зовнішнього середовища для ТОВ «Гілея».

Також у роботі ідентифіковано основні конкурентні переваги товариства, що забезпечує йому можливості довгострокового функціонування на ринку логістичних послуг.

Особливо необхідно відмітити позитивний імідж компанії, що забезпечує налагодження довгострокових відносин з великими компаніями та тривале співробітництво з клієнтами із скандинавських країн.

Саме тому для подальшого розвитку товариства у третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано заходи щодо запровадження програмно цільового управління проектами товариства.

Детальний аналіз запропонованих заходів дозволяє зазначити таке.

У першому заході надано рекомендації з розробки та реалізації цільової програми у ТОВ «Гілея», яка передбачає формування клієнтоорієнтованого програмно-цільового управління, що дозволить здійснити оптимізацію процесів досягнення стратегічних цілей діяльності товариства за рахунок фокусування уваги на ключових клієнтах та подальшого нарощування обсягів наданих послуг.

У другому заході пов'язаному із розширенням бізнесу і реалізацією проекту, запропоновано з використанням наявних активів та ресурсів організувати надання послуг технічного обслуговування легкових автомобілів. При цьому враховуючи досвід товариства та часткову наявність технологій, цей

проект буде прибутковим вже у перший рік свого функціонування. Мінімальний прогнозований економічний ефект буде становити 5780 дол. США. У 2022 році.

У третьому заході розроблено рекомендації щодо запровадження системного моніторингу виконання планових показників у ТОВ «Гілея», який передбачає систематичний перегляд кошторисів та їх коригування з метою виявлення та усунення втрат і відхилень від планових показників.

Такі заходи дозволять певним чином диверсифікувати бізнес товариства і отримати додаткові організаційні та фінансові переваги.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Амоша О.І. Про фінансове забезпечення реалізації програм сталого соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, К. В. Міхальова // Ефективна економіка. – 2014. – №1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2703>
2. Аристотель. Метафизика: соч.: В 4-х т. / Аристотель. – М., 1976. – Т. 1.
3. Аристотель. Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории /Аристотель. – М.: Литература, 1998. – 977 с.
4. Бажуткина Л.П. Программно-целевой подход к управлению процессами реструктуризации промышленных предприятий / Л.П. Бажуткина // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. – 2002. – № 1. – С. 159-164.
5. Батенко Л.П. Управління проектами : навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
6. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 215 с.
7. Григорович А.В. Програмне управління розвитком житлово-комунального господарства міста: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.01 – Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка / А.В. Григорович. – К., 2006. – 20 с.
8. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
9. Дегтярева Ю. О. Методика програмно-целевого управління реконструкцией общественных зданий с учетом требований доступности для маломобильных групп населения [Електронний ресурс] : автореф. дис. канд. эк. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство) / Ю. О. Дегтярева – Санкт-Петербург, 2007. – Режим доступа : <http://www.lib.ua-ru.net>.

10. Дорогунцов С. И. Трансформация структуры экономики: теория и практика / С. И. Дорогунцов // Экономика Украины. – 1998. – № 1. – С. 4-11.

11. Жуковский А.И. Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ / А.И. Жуковский / М.: «Диалог», 2006. – 175 с.

12. Зимовец О.Е. Выбор методов оценки эффективности инновационных проектов / О.Е. Зимовец, Е.М. Тюфаева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – №19. – С. 36-39.

13. Исследования в менеджменте: пособие для магистров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studref.com/391982/menedzhment/programmno_tselevoy_podhod_metod_proektnogo_menedzhmenta

14. Казанский Ю.Н. Опыт организации и управления строительными фирмами США / Ю.Н. Казанский. – М. : Стройиздат, 1985. – 270 с.

15. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. / Н. Л. Карданская. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 289 с.

16. Кононенко П. И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой / П. И. Кононенко. – М. : Издательство Дашкова К, 2003. – 272 с.

17. Кравченко Т. В. Програмно цільове управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах : дис. к.е.н. : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Кравченко Т. В. ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2021. – 222 с.

18. Ксенофонт. Воспоминание о Сократе / Пер с англ. – М.: Наука, 1993. – 379 с.

19. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь : словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – Москва : Дело, 2003. – 520 с.

20. Малинина С.Е. Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов / С.Е. Малинина // Креативная экономика. – 2014. – Том 8. – № 4. – С. 16-27.

21. Мальцев Н. В. Программно-целевое управление аграрным сектором экономики: теория, методология, практика : автореф. дис. на соискание наук, степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» / Н. В. Мальцев. – Екатеринбург, 2011. – 50 с.

22. Методичні рекомендації з розробки програми соціально-економічного розвитку регіону / За ред. В. Ф. Бєседіна. – К.: НДІЕ Мінекономіки, 1997. – 157 с.

23. Мильнер Б. З. Организация программно-целевого управления / Б. З. Мильнер. – М.: Наука, 1980. – 227 с.

24. Науменко В. І. Впровадження методів прогнозування і планування в умовах ринкової економіки / В. І. Науменко, Б. Я. Панасюк – К.: Глобус, 2010. – 198 с.

25. Никулина И. Е. Современные особенности программно-целевого управления организацией / И. Е. Никулина, Д. В. Луков, Б. С. Мозголин // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – № 3, Т. 309. – С. 190-193.

26. Охотский Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления. В 2 т. Т. 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Охотский. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 479 с.

27. Плотников В. А. Программно-целевой метод в управлении экономикой региона / В. А. Плотников, Г. В. Федотова // Экономика региона. – 2013. – № 7 (145). – С. 2–9.

28. Прогнозування та розробка програм / В. Ф. Бєседін та інші. – К. : Науковий світ, 2000. – 468 с.

29. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление: учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 428 с.
30. Рисин И. Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития городов: зарубежный и российский опыт / И. Е. Рисин, Е. А. Шаталова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2007. – № 2. – С. 25–32.
31. Слинкова О. К. Практика использования программно-целевого метода в управлении экономикой России / О. К. Слинкова, Р. А. Скачков // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – 385 с.
32. Стеченко Д. М. Програмно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону / Д. М. Стеченко // Університетські записки: часопис Хмельницьк. ун-ту управління та права. – 2007. – №3. – С. 167–172.
33. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком: навч. посіб. / Д. М. Стеченко. – К.: Вища школа, 2000. – 223 с.
34. Федоренко, Р. М. Організаційно-економічні засади розвитку системи оборонного планування в Україні [Електронний ресурс] : автореф. дис. канд. ек. наук. : спец. 21.04.01 – Економічна безпека держави / Р. М. Федоренко – Київ, 2006. – Режим доступу : <http://www.lib.ua-ru.net>
35. Яцишина К. В. Програмно-цільове управління розвитком підприємства торгівлі : к.е.н. : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. В. Яцишина; Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2016. – 242 с.
36. Kast F.E. Organization and Management (a systems approach) / F.E. Kast. –New York, 1970. – P. 113.
37. Marshall R. Industrial policy end competitiveness in the United States / R. Marshall // Managing modern capitalism. – New York: Praeger, 1991. – P. 266-267.