

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління проєктною діяльністю підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)
Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій
Назва

Шифр ДРМО.022291.16 ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МОм-22-1 _____ Андрій ДУРАЧ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник _____ д.е.н., проф _____ Євгеній РУДНІЧЕНКО
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ _____ Олена КОСЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202 _____ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Дурач Андрій Віталійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління проектною діяльністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи _____ Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., проф.
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023 р. № 30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 14 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління проектною діяльністю підприємства 2. Аналіз фінансово-господарського стану та проектною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 3. Удосконалення системи управління проектною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Економічна сутність поняття «проект» 2. Підходи до класифікації проектів 3. Перелік основних обов'язків керівника проекту 4. Характеристика Agile методологій 5. Техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр. 6. Спільні проекти товариства 7. Механізм реалізації проектною діяльністю у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 8. Схема роботи сушильної камери для деревини 9. Визначення чистої дисконтованої вартості проекту (NPV) та індексу рентабельності (PI) 10. Рекомендації з удосконалення проектною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Дурач А. В. Управління проектною діяльністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Руднічнюк Є. М. Дипломна робота магістра: 68 с., 17 рисунків, 22 таблиці, 38 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРОЕКТ, ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД, AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.

Розглянуто теоретичні засади управління проектною діяльністю. Проаналізовано економічну сутність та види проектів. Розглянуто проектний підхід в управлінні діяльністю підприємства. Досліджено agile-менеджмент в системі управління проектною діяльністю підприємства.

З метою аналізу фінансово-господарського стану та проектної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено аналіз техніко-економічних показників, матеріально-технічного забезпечення, проектної діяльності та фінансового стану.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо удосконалення системи управління проектною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема формування механізму управління проектною діяльністю, наведено обґрунтування доцільності реалізації проекту з придбання обладнання для обробки деревини та запропоновано використання лізингових схем придбання складного механічного обладнання.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність та види проєктів	8
1.2 Проєктний підхід в управлінні діяльністю підприємства	13
1.3 Agile-менеджмент в системі управління проєктною діяльністю підприємства	20
Висновки до розділу 1	27
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	28
2.1 Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	28
2.2 Аналіз матеріально-технічного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	33
2.3 Аналіз проєктної діяльності та фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	40
Висновки до розділу 2	43
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	45
3.1 Формування механізму управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	45
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту з придбання обладнання для обробки деревини	51
3.3 Використання лізингових схем придбання складного механічного обладнання	55
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

ВСТУП

Сучасні умови функціонування більшості вітчизняних промислових підприємств обумовлюють необхідність удосконалення системи менеджменту в цілому і її функціональних складових зокрема. Одним з важливих напрямів роботи менеджменту, є управління проектною діяльністю та формування дієвої системи управління проектами, як внутрішніми так і зовнішніми.

У більшості досліджень приділено увагу оцінюванню окремих інвестиційних та інноваційних проєктів, без взаємного узгодження використання наявних ресурсів та оцінювання портфелю проєктів підприємства в цілому.

Складність використання сучасних методологій управління та оцінювання проєктів полягає у нерозумінні працівниками їх значення для розвитку підприємства і добробуту не лише власників, а і самих працівників. У міжнародній практиці вже тривалий період управління проектною діяльністю підпорядковується розробленим і затвердженим стандартам.

У наукових джерелах більшість дослідників визначають проєкту діяльність, як один з ключових факторів успіху, до них належать такі науковці як: Андрєєва Т. Є., Петровська Т. Е., Титар Т. С., Батенко Л. П., Загородніх О. А., Москвін С. О., Бєвз С. М., Дідик В. Г., Верба В. А., Новіков В. А., Унковська Т. Є. та інші.

Однак, при наявності ґрунтовних досліджень системи управління проектами, залишаються не достатньо дослідженими питання розробки механізмів управління проектною діяльністю промислових підприємств в умовах війни.

Така ситуація потребує аналізу процесів управління проектною діяльністю на сучасних промислових підприємствах та формування інноваційних підходів до оцінювання не лише зовнішніх проєктів із залученням стороннього фінансування, а і аналізу внутрішньо-організаційних проєктів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є ґрунтовний аналіз теоретико-методичних основ і формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі магістра поставлені та вирішені наступні завдання:

а) розроблено пропозиції щодо обґрунтування доцільності реалізації проєкту з придбання обладнання для обробки деревини;

б) сформовано рекомендації щодо удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності товариства;

в) сформовано пропозиції щодо використання лізингових схем придбання складного механічного обладнання.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є процеси управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методологічною базою кваліфікаційної роботи магістра є сукупність наукових методів системного аналізу, наукових методів теоретичного та емпіричного дослідження, загальновизнаних методів управління проєктами, методи графічного представлення результатів дослідження, методи аналізу і синтезу та інші.

Загальною інформаційною базою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління проєктною діяльністю та управління бізнес-процесами; законодавчі акти Верховної Ради України; постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України; статистичні дані Державного комітету статистики України; офіційний сайт та звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та види проєктів

Поняття проєкту використовується в різних сферах, таких як управління, інжиніринг, програмування, будівництво тощо. Воно означає сплановану та організовану ініціативу, що має конкретну мету, обмежені часові рамки та ресурси. Кожен проєкт має визначені завдання, цілі, вимоги до ресурсів і відповідно до заданих параметрів. Використання терміну «проєкт» стало популярним в управлінській сфері, адже він дозволяє систематизувати та управляти складними завданнями, розбиваючи їх на конкретні етапи для досягнення успішного результату.

Проєкти мають значення для економіки через їх внесок у розвиток і виробництво. Економічна сутність проєктів включає в себе оцінку витрат і користі, аналіз прибутковості, ризики та їх потенційні можливості. Вони можуть мати різні цілі – від підвищення прибутковості бізнесу до впровадження нових технологій чи соціальних ініціатив. Головна мета полягає в досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат.

До сутності поняття «проєкт» існують різні підходи до визначення, які представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «проєкт»

Автор, джерело	Економічна сутність
1	2
Андреева Т. Є., Петровська Т. Е., Титар Т. С. [1, с. 364]	«сукупність дій, метою яких є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних, тощо)»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Батенко Л. П., Загородніх О. А. [3, с. 10]	«діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами»
Верба В. А., Загородніх О. А. [6, с. 13]	«одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу»
Гудзь О.С., Глушенковою А.А. [9, с.3]	«комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних бізнесових проблем та досягнення відповідних цілей за певний період»
Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [21]	«комплекту документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення та реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції»
Майорова Т. В. [14, с. 165]	«сфера діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної систем, а також розробку нової структури управління або програми науково-дослідних робі»
Москвін С. О., Бевз С. М., Дідик В. Г., Верба В. А., Новіков В. А., Унковська Т. Є. [16, с. 10]	«це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях»
Міжнародний стандарт з управління проектами ISO 21500 [32]	«унікальний набір процесів зі скоординованих і керованих завдань з датами початку та закінчення, розроблених для досягнення мети»
Савчук В.П. [23, с. 260]	«документально оформлена пропозиція щодо зміни діяльності підприємства, яка переслідує певну мету»

Таким чином в економічній літературі під поняттям проєкт розуміють:

- а) сукупність дій або діяльність (змін), з метою досягнення позитивних змін / результатів, що визначені певними параметрами;
- б) комплекс взаємопов'язаних заходів (проектно-конструкторських, науково-дослідних та інших заходів) і спрямованих на внесення змін у об'єкт управління;
- в) комплекту документів, процедур і усіх необхідних заходів з метою створення інноваційного продукту;

г) набір процесів і завдань з метою досягнення мети.

На нашу думку, під проєктом слід розуміти комплекс взаємопов'язаних заходів та процедур, що розроблені з метою досягнення поставлених цілей за рахунок змін у об'єкті управління із врахуванням ресурсних обмежень.

Основні характеристики у, які визначають його сутність і роблять його унікальним, включають:

а) цілі та завдання – це те, на що спрямований, його основна мета та завдання, які потрібно виконати для досягнення цілей;

б) обмеження: фінансові, часові, технічні, ресурсні або інші обмеження, які впливають на реалізацію у та його параметри;

в) ресурси: людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси, необхідні для виконання у;

г) часові рамки: терміни, у які повинен бути завершений або виконаний;

д) складність: рівень складності у з точки зору технічної складності, управління, взаємозв'язків між елементами тощо;

е) стейкхолдерів: Особи або групи, які мають інтереси або будуть впливати на (клієнти, учасники, урядові органи тощо);

ж) ризики: потенційні загрози чи небезпеки, які можуть виникнути під час реалізації у та способи їх управління.

Обмеження проєктів представлені на рис. 1.1.

Проєкти мають ряд обмежень, які впливають на їх реалізацію. Основні обмеження включають [3, 7, 26, 33, 37, 38]:

а) графік (етапність) або часові обмеження – кожен проєкт має визначені часові рамки для його реалізації та кінцевий термін завершення. Успішна реалізація проєкту вимагає збереження графіку та своєчасного завершення етапів;

б) ресурси – зокрема їх обсяг та обмеження, (н-д обсяг робіт, кількість залученого персоналу, доступність технічних засобів) є ключовими для досягнення цілей проєкту;

в) рамки (обсяг) – який визначається різними параметрами, які описують масштаб та розмір завдання чи ініціативи;

г) люди – іноді проєкт може бути обмежений кількістю людей, які можуть брати участь у ньому. Це виникає внаслідок бюджетних обмежень, обмеженості робочого простору або інших факторів.

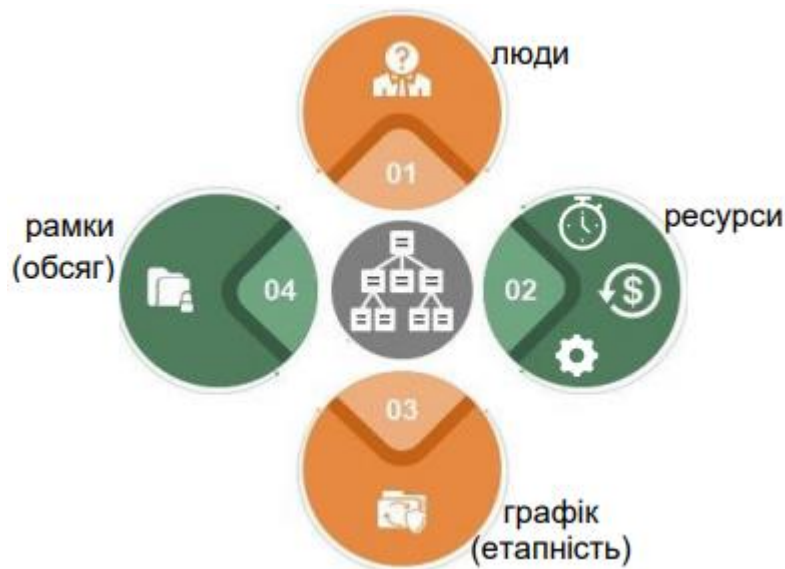


Рисунок 1.1 – Обмеження проєктів [18, с. 11]

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації проєктів, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до класифікації проєктів *

Класифікаційна ознака	Вид проєкту
1	2
За характером	стратегічні проєкти – орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації. операційні проєкти – орієнтовані на покращення операційних процесів і рутинних завдань
За масштабом (розміром)	малі проєкти – мають невеликий обсяг, короткостроковий і часто обмежений бюджетом середні проєкти – мають середній обсяг, зазвичай тривають від декількох місяців до року або трохи більше великі проєкти – характеризуються великим обсягом робіт, великою кількістю учасників та тривалістю
За тривалістю (строками реалізації)	короткострокові проєкти – зазвичай виконуються за дуже короткий час, від декількох днів до кількох місяців середньострокові проєкти – вимірюються місяцями або роками довгострокові проєкти – можуть тривати кілька років або більше

Продовження таблиці 1.2

1	2
За галузевою приналежністю	<p>промислові проекти – орієнтовані на розробку та впровадження виробничих процесів або нових технологій у виробництво</p> <p>будівельні проекти – спрямовані на будівництво чи реконструкцію будівель, інфраструктури, об'єктів житлового чи комерційного призначення</p> <p>транспортні проекти – спрямовані на розвиток транспортної інфраструктури, включаючи будівництво чи модернізацію автомагістралей, залізниць, аеропортів, портів тощо</p> <p>освітні проекти – можуть включати будівництво навчальних закладів, розробку нових навчальних програм, впровадження нових методик навчання тощо</p> <p>проекти у сфері торгівлі – спрямовані на відкриття нових магазинів, розвиток торговельних мереж, впровадження електронної комерції тощо</p> <p>комплексні проекти – об'єднують кілька аспектів, таких як будівництво, інфраструктура, технології та послуги</p>
За складністю проекту	<p>прості проекти – мають одну або кілька відносно простих цілей</p> <p>складні проекти – мають більшу кількість етапів та складних взаємозв'язків між ними</p> <p>високо складні проекти – мають велику кількість етапів, складні взаємозв'язки і неоднорідні завдання</p>
За статусом учасників	<p>вітчизняні проекти – це проекти, що реалізуються у межах власної країни чи регіону</p> <p>зарубіжні проекти – це проекти, які реалізуються за межами власної країни чи регіону</p> <p>спільні проекти – це проекти, що реалізуються у співпраці між кількома учасниками, які можуть бути з різних країн або регіонів</p>
За складом і структурою залучених організацій	<p>одно функціональні проекти – це проекти, які спрямовані на досягнення однієї конкретної мети чи вирішення однієї проблеми</p> <p>багатофункціональні проекти – це проекти, які мають більше однієї цілі та включають у себе реалізацію кількох функцій</p>
За вимогами до якості	<p>стандартні проекти – це проекти, які відповідають певним загальним стандартам та вимогам до якості</p> <p>проекти з надзвичайними вимогами – це проекти, які потребують надзвичайно високого рівня якості, що виходить за рамки стандартів</p>

*сформовано автором за [4, 5, 17, 20, 22, 27]

Ця класифікація може бути ще більш деталізованою залежно від специфіки сфери, типу організації чи конкретних завдань проекту.

Для більш детального розгляду теми дослідження у наступному підрозділі розглянемо сутність та особливості проектного підходу в управлінні діяльністю підприємства.

1.2 Проектний підхід в управлінні діяльністю підприємства

Проектний підхід в управлінні діяльністю підприємства – це стратегічний та організаційний підхід до вирішення завдань та досягнення цілей, який базується на створенні та виконанні проектів.

Основні принципи проектного підходу включають [2, 8, 10, 12, 13, 20, 28]:

а) цільове управління – акцент на конкретних цілях, ключових показниках ефективності та результативності. Кожен має ціль, завдання та кінцеві результати;

б) структурованість – управління проектами реалізується у відповідності до фаз з чіткими етапами, плануванням та контролем кожного етапу;

в) ефективне використання ресурсів – зокрема людських, фінансових, матеріальних тощо з метою досягнення максимально можливого результату;

г) управління змінами – підприємства має враховувати зміни за рахунок гнучкого управління, а також важливо швидко реагувати та коригувати стратегію;

д) ризик-орієнтованість – полягає у необхідності мінімізації ризиків, які можуть вплинути на успішність проекту;

е) комунікація та співпраця – є важливим аспектом для координації реалізації проектів на підприємстві, і включає внутрішню комунікацію в команді проекту, так і зовнішню співпрацю із зацікавленими стейкхолдерами.

Проектний підхід може використовуватися для впровадження нових продуктів, розробки нових технологій, впровадження стратегічних змін, а також для вирішення конкретних завдань у великих організаціях чи корпораціях. Він дозволяє підприємствам ефективно керувати складними завданнями та досягати конкретних результатів через систематичний та структурований підхід.

Проектний підхід передбачає послідовність певних етапів, які представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Послідовність етапів реалізації проектного підходу на підприємстві [8]

Послідовність етапів реалізації проектного підходу може варіюватися в залежності від специфіки у та методології, яку обирає підприємство. Однак, загальна послідовність етапів включає наступні основні кроки, зокрема:

а) планування проекту, що включає ідентифікацію та планування.

Ініціювання проекту передбачає визначення проблем або можливостей, які потребують розв'язання чи використання; формулювання мети, цілей та очікуваних результатів у; аналіз можливостей та визначення стратегічних напрямків.

Планування проекту передбачає розробку проектного плану, включаючи розподіл завдань, графік, бюджет, ресурси та ризики, визначення стейкхолдерів та комунікаційної стратегії, уточнення проектних вимог та деталізація задач;

б) реалізація проекту включає організацію, контроль, завершення.

Організація проекту передбачає здійснення робіт згідно з планом та управління процесами виконання, контроль за прогресом, витратами, якістю та ризиками у, управління змінами та вирішення проблем, які виникають під час реалізації.

Контроль проекту має на меті систематичний аналіз прогресу проекту відносно плану, управління стратегіями та діями в разі виявлення відхилень від

плану.

Завершення проєкту включає оцінку та звітність про досягнуті результати, фіксацію навчальних висновків та передача знань, а також, завершення діяльності з проєктування.

Керівники проєктів відповідають за ряд ключових завдань та функцій у процесі управління проєктом, які представлено на рис. 1.3.

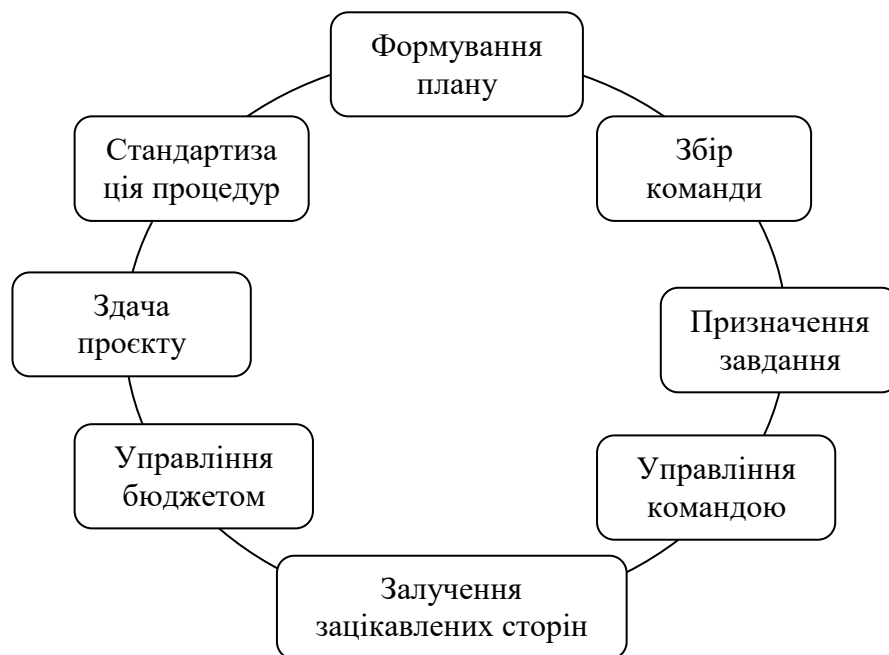


Рисунок 1.3 – Перелік основних обов'язків керівника проєкту [18, с. 14]

Керівники проєктів відіграють важливу роль у забезпеченні успішності проєкту, координуючи різні аспекти його виконання та забезпечуючи відповідність результатів задуманому. Вони формують план, визначають цілі, графіки, бюджети, ресурси та стратегії управління ризиками. Забезпечують формування команди проєкту, визначення ролей та обов'язків учасників, спілкування та створення командного духу.

Керівники проєкту забезпечують ефективне управління ресурсами, зокрема їх розподілом, для досягнення мети проєкту. Також, здійснюють контроль та моніторинг за прогресом проєкту, виявлення відхилень від плану та вжиття заходів для їх виправлення. Забезпечують управління ризиками за

рахунок виявлення потенційних загроз для проєкту та розробку стратегій управління цими ризиками. Здійснюють аналіз результатів, підготовку звітів для зацікавлених стейкхолдерів та оцінку досягнення цілей проєкту.

Проектна діяльність підприємства має ґрунтуватися на міжнародних стандартах з управління проєктами, які наведено на рис. 1.4.

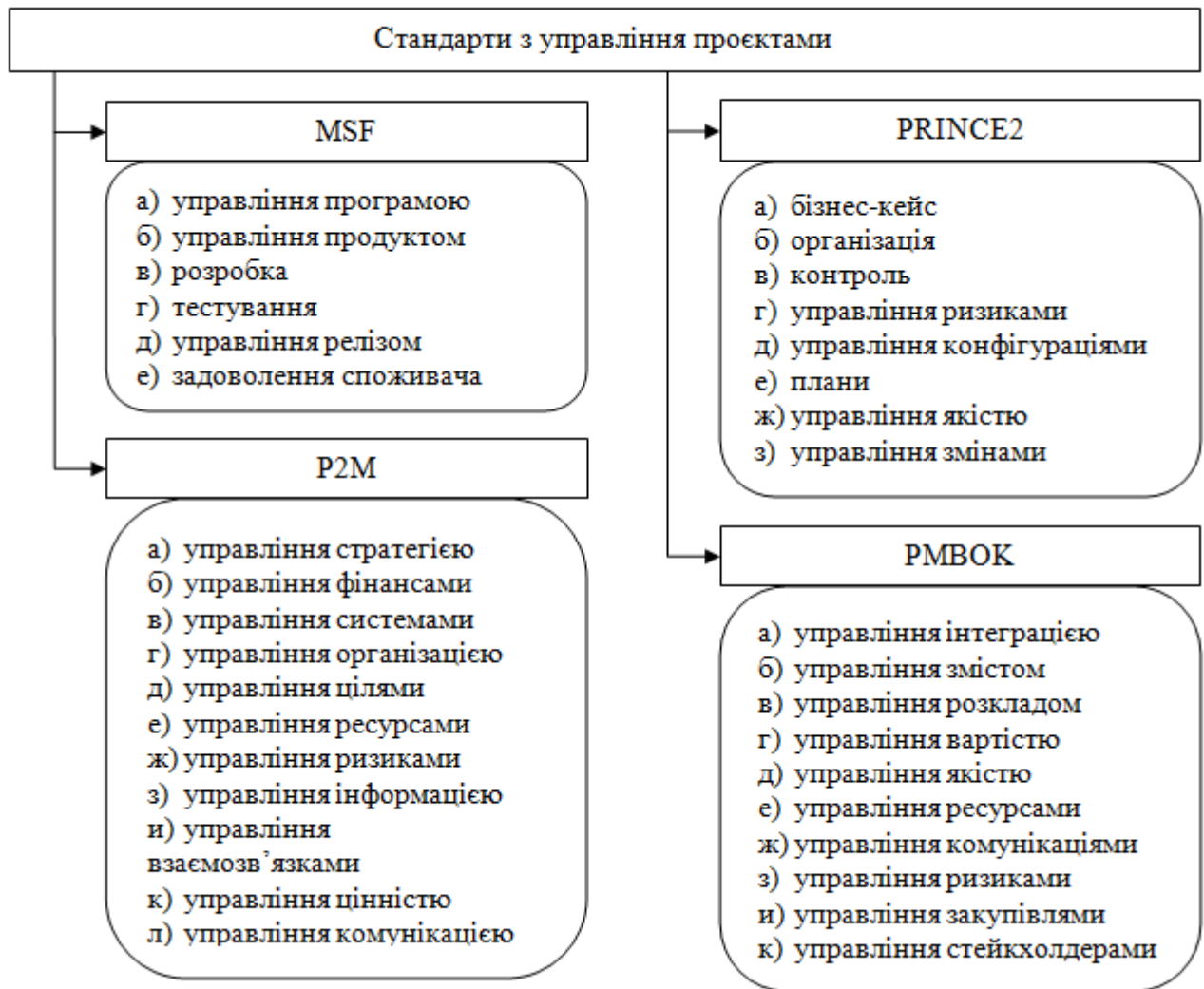


Рисунок 1.4 – Порівняння стандартів з управління проєктами [15]

MSF, або Microsoft Solutions Framework, є набором методологій та керівних принципів, розроблених Microsoft для управління проєктами і розробкою програмного забезпечення. Використовується для планування, розробки та впровадження інформаційних технологій і продуктів. MSF використовується в розробці програмного забезпечення, зокрема для створення

інформаційних систем та продуктів Microsoft, та може бути адаптований для використання в різних галузях та проєктах різного масштабу.

Стандарти, такі як PMBOK (Project Management Body of Knowledge) чи PRINCE2, надають рамки та методології для ефективного управління проєктами. Це допомагає уточнити процеси та покращити управління ресурсами [31].

PMBOK – це стандарт, що описує багато різних процесів, термінів та кращих практик управління проєктами, який розроблений Інститутом управління проєктами (Project Management Institute – PMI). Він включає широкий спектр знань та кращих практик, які використовуються управителями проєктів у різних галузях. PMBOK дозволяє адаптувати свої методи та підходи до конкретних умов та типів проєктів [36].

PRINCE2 – це методологія управління проєктами, розроблена в Британії, яка описує чіткі принципи, процеси та ролі для ефективного управління проєктами. Вона базується на семи принципах, що покривають усі аспекти управління проєктами, включаючи ролі учасників, процеси та звітність.

P2M – це підхід до управління проєктами та програмами, який поєднує в собі методики управління ними з орієнтацією на стратегічне управління портфелями проєктів. P2M надає комплексний підхід до управління проєктами та програмами, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства через керування усім портфелем проєктів та програм [35].

Найбільш розповсюдженим стандартом з управління проєктами, що застосовується в практичній діяльності українських підприємств є PMBOK (Project Management Body of Knowledge), розроблений Інститутом управління проєктами (Project Management Institute – PMI).

PMBOK є визнаним і використовується у всьому світі, включаючи Україну, для управління різноманітними проєктами. Характеристику 7-го видання PMBOK представлено на рис. 1.5.

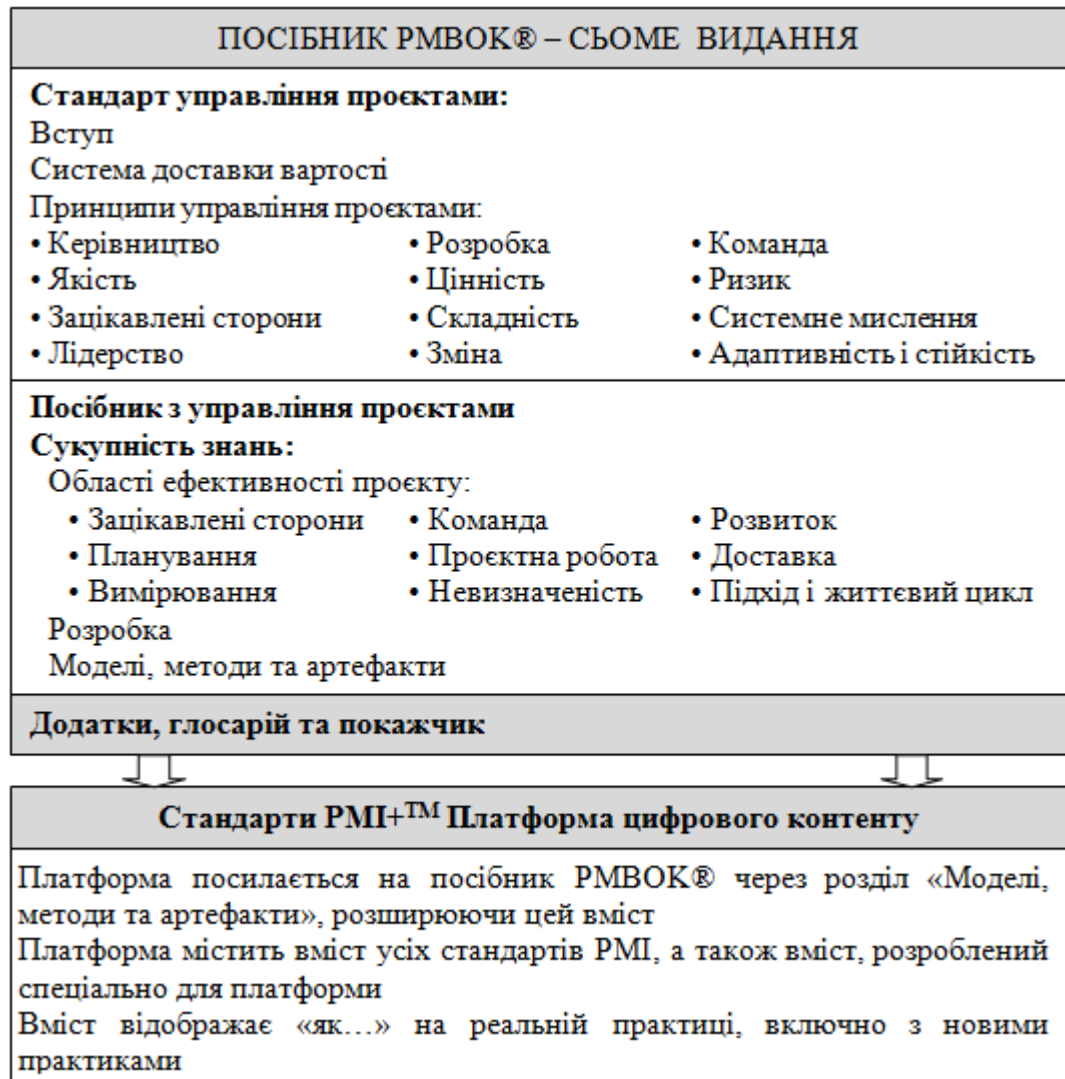


Рисунок 1.5 – Характеристика 7-го видання РМВОК*

*побудовано автором за [8]

Взаємозв'язок ключових компонентів РМВоК представлено на рис. 1.6.

Ключовими причинами популярності РМВОК в Україні:

а) визнання стандарту РМВОК на міжнародному рівні – він є одним з найбільш визнаних стандартів з управління проектами, що дозволяє використовувати його методологію для проектів будь-якого рівня складності та масштабу;

б) універсальність та адаптивність – РМВОК надає універсальні основи управління проектами, які можна адаптувати до різних галузей та типів проектів;



Рисунок 1.6 – Взаємозв’язок ключових компонентів PMBoK [29]

в) професійна сертифікація – багато спеціалістів з управління проєктами проходять сертифікацію PMI, що підтверджує їх знання та навички з управління проєктами;

г) підтримка від PMI в Україні – існують представництва PMI в Україні, які сприяють популяризації стандартів PMBOK та надають підтримку у професійному розвитку менеджерів проєктів;

д) практичність методології – PMBOK містить набір корисних і практичних інструментів та методів, які можна застосовувати у різних сферах бізнесу.

1.3 Agile-менеджмент в системі управління проектною діяльністю підприємства

Agile-менеджмент в системі управління проектною діяльністю підприємства відображає гнучкий, ітеративний підхід до управління проектами. Основна ідея полягає у використанні ітераційних циклів розробки, невеликих обсягів роботи та постійного вдосконалення, що дозволяє адаптуватися до змін у вимогах та уникнути великих, статичних планів.

Основні принципи Agile-менеджменту проектів включають:

а) гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни середовища або вимоги щодо проекту, змінюючи пріоритети та плани відповідно до нової ситуації;

б) використання ітераційної моделі управління проектами – робота над проектом розбивається на невеликі ітерації або спринти, кожен з яких має конкретні цілі та результати;

в) співпраця та комунікація – взаємодія між учасниками команди, замовниками та стейкхолдерами зосереджена на спільній роботі над проектом та постійному обміні інформацією;

г) самоорганізація проектної команди – проектні команди мають можливість самостійно організувати свою роботу, що сприяє досягненню поставлених цілей;

д) постійне вдосконалення – принцип неперервного вдосконалення процесів та продуктів через постійні ітерації та зворотний зв'язок.

Agile-менеджмент ґрунтується на підходах ощадливого виробництва, і переносить їх принципи та технології на управління проектною діяльністю підприємства, зокрема:

а) «точно-вчасно» (just-in-time) – agile прагне створювати лише те, що потрібно на даний момент для досягнення мети проекту, і включає виконання

тільки тих завдань, які необхідно виконати в межах поточної ітерації, щоб уникнути зайвої роботи та зберегти ресурси;

б) ощадливе мислення (lean thinking) – agile спрямований на мінімізацію витрат та максимізацію цінності для клієнта, і акцентує увагу на виробництві тільки тих функцій чи можливостей, які дійсно потрібні клієнту або користувачу;

в) постійне вдосконалення (kaizen) – agile сприяє постійному вдосконаленню та оптимізації процесів розробки проекту шляхом регулярних ітерацій, ретроспектив та зворотного зв'язку.

Agile методології представлено на рис. 1.7.

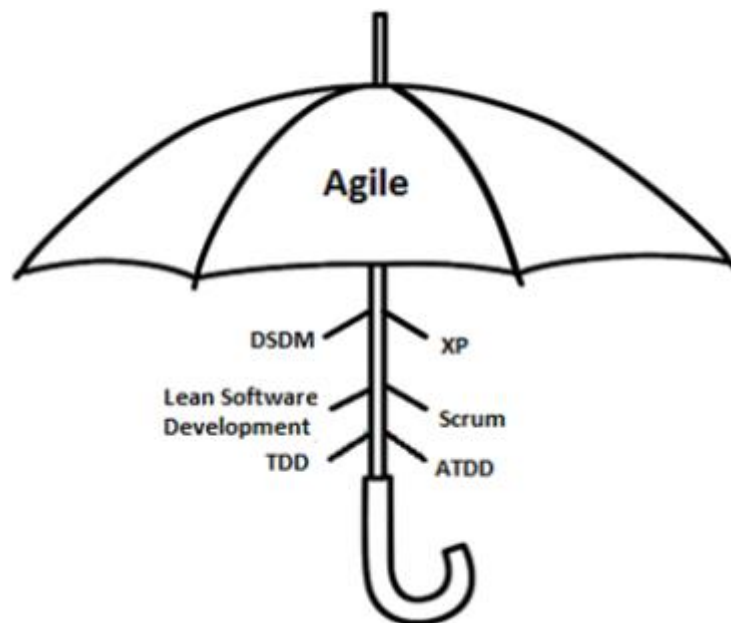


Рисунок 1.7 – Agile методології [30]

Характеристику Agile методологій наведено у табл. 1.3.

Agile методології, такі як Scrum, Kanban, eXtreme Programming (XP) та інші, утворюють базові принципи та практики, які лежать в основі agile-менеджменту проектів. Agile методології надають основні принципи, які дозволяють гнучко реагувати на зміни, швидше створювати цінність для клієнта та поліпшувати процес розробки продукту.

Таблиця 1.3 – Характеристика Agile методологій

Назва	Характеристика
1	2
eXtreme Programming (XP)	ця методологія акцентує увагу на швидкій реакції на зміни, якості коду та співпраці в команді. Основні принципи XP включають: а) парне програмування – розробники працюють у парах, над одним завданням на двох комп'ютерах б) постійне тестування – тестування відбувається постійно, що дозволяє виявляти помилки на ранніх етапах розробки в) просте вирішення проблем – код має бути максимально простим, і ускладнюється поступово г) рефакторинг – практика вдосконалення коду без зміни його функціональності, забезпечує підтримку якості коду та його легкість зміни; д) аналогії – використання спільної аналогії для зрозуміння та спілкування у команді щодо архітектури та функцій продукту е) залучення клієнтів або представників замовника до процесу розробки для миттєвого отримання фідбеку та визначення пріоритетів ж) короткі ітерації – робота ведеться у коротких циклах, що сприяє частим оновленням продукту та можливості швидко реагувати на зміни
Scrum	це методологія спрямована на ітеративний та інкрементальний процес розробки. Основні принципи та складові методології Scrum включають: а) команди та ролі: команда розробників – яка виконує роботу над продуктом; scrum майстер – особа, відповідальна за забезпечення та виконання методології Scrum; власник продукту – представники бізнесу, які визначають вимоги та пріоритети для розробки продукту б) спринти – фіксовані періоди роботи, зазвичай від 1 до 4 тижнів в) development team: backlog продукту та завдання – product backlog – список усіх функціональних вимог та завдань, які повинні бути реалізовані для продукту; sprint backlog – вибірка завдань з product backlog для виконання протягом спринту г) збори – sprint planning – зустріч для обговорення та вибору завдань для спринту; daily scrum (stand-up) – щоденні короткі зустрічі для планування дня, обговорення досягнень та перешкод д) ревью та ретроспектива – sprint review – зустріч із стейкхолдерами для представлення виконаної роботи та отримання фідбеку; sprint retrospective – зустріч для аналізу процесів роботи команди та можливостей покращення
Acceptance Test-Driven Development (ATDD)	це практика в розробці програмного забезпечення, яка спрямована на визначення вимог та специфікацій для програми чи системи через створення тестів, що перевіряють прийняття функціональності. Основні принципи методології ATDD: а) співпраця між стейкхолдерами – участь різних зацікавлених сторін (розробники, тестувальники, замовники), для створення тестів на основі вимог б) створення тестів – перед написанням коду розробники та тестувальники спільно створюють тести, які описують очікувану поведінку програми відповідно до вимог в) автоматизація тестів – тести, що створюються в рамках ATDD, зазвичай автоматизовані, щоб їх можна було виконати швидко та систематично г) прийняття функціональності – тести ATDD описують очікувану функціональність програми та використовуються для перевірки відповідності вимогам д) швидке отримання фідбеку – запуск тестів ATDD надає швидкий фідбек щодо того, чи відповідає реалізація вимогам, і дозволяє розробникам вчасно вносити зміни

Продовження таблиці 1.3

1	2
Dynamic Systems Development Method (DSDM)	<p>це методологія спрямована на розвиток та постійне вдосконалення програмного забезпечення, і враховує зміни та вимоги клієнта, сприяючи швидкій поставці результатів та збереженню якості продукту. Основні принципи DSDM включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) співпраця із зацікавленими сторонами – активна участь клієнтів або представників бізнесу на різних етапах проекту для забезпечення відповідності вимогам б) ітеративний підхід – робота ведеться у коротких ітераціях для постійної перевірки результатів і змін в) фіксовані терміни і обсяги – чітко визначені терміни і обсяги робіт для забезпечення контролю над процесом та результатом г) стратегічне управління – використання стратегічних та тактичних рішень для досягнення бажаних результатів д) акцент на якості – постійна увага до забезпечення високої якості продукту е) самоорганізація та комунікація – сприяння самоорганізації команди та ефективна комунікація всередині неї
Lean Software Development	<p>це методологія, яка походить від принципів Lean Manufacturing та застосовує їх у сфері розробки програмного забезпечення. Основна ідея полягає в максимізації цінності для клієнта та мінімізації витрат через усунення зайвих елементів і оптимізацію процесів. Основні принципи Lean Software Development:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) визначення цінності – розуміння, що саме є цінним для клієнта та фокус на забезпеченні цінності через розробку б) ідентифікація потоку цінності – аналіз та усунення перешкод в процесі розробки, щоб цінність могла швидко доставлятися клієнту в) регулювання витрат – мінімізація зайвих витрат, оптимізація ресурсів та операцій г) швидка реакція на зміни – гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін у вимогах або умовах ринку д) постійне покращення – концепція «Kaizen», яка полягає в постійному вдосконаленні процесів та робочих методів е) побудова якості на початку – акцент на запобіганні помилок та вдосконалення якості вже на початкових етапах розробки
Test Driven Development (TDD)	<p>це практика розробки програмного забезпечення, яка передбачає написання тестів перед написанням функціонального коду. Основна ідея полягає в циклі «червоний – зелений – рефакторинг». Основні кроки TDD:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) червоний – спочатку пишуться тести, які описують очікувану функціональність, але вони не проходять (тобто вказують на відсутність реалізації функціоналу) б) зелений – після написання тестів програміст пише мінімальний функціональний код, який дозволяє пройти ці тести. Основна мета – пройти тести в) рефакторинг – після того як тести пройдені, код може бути вдосконалений (рефакторинг) без зміни його функціональності. Мета – покращення якості коду

Agile-менеджмент проєктів (гнучке управління проєктами) – це методологія, яка акцентує увагу на адаптивності до змін. Її основна ідея полягає в тому, щоб гнучко реагувати на зміни у вимогах, обставинах та припущеннях під час розробки проєкту. Вона спрямована на постійне вдосконалення процесу, співпрацю з замовником та забезпечення якості продукту чи послуги. Гнучке управління проєктами використовує ітераційний підхід, коли робота розбивається на невеликі етапи з короткими циклами розробки, що дозволяє швидко адаптуватися до змін та забезпечує більшу гнучкість у виконанні завдань.

Рис. 1.8 ілюструє контекст та середовище, в межах якого може існувати проєкт.

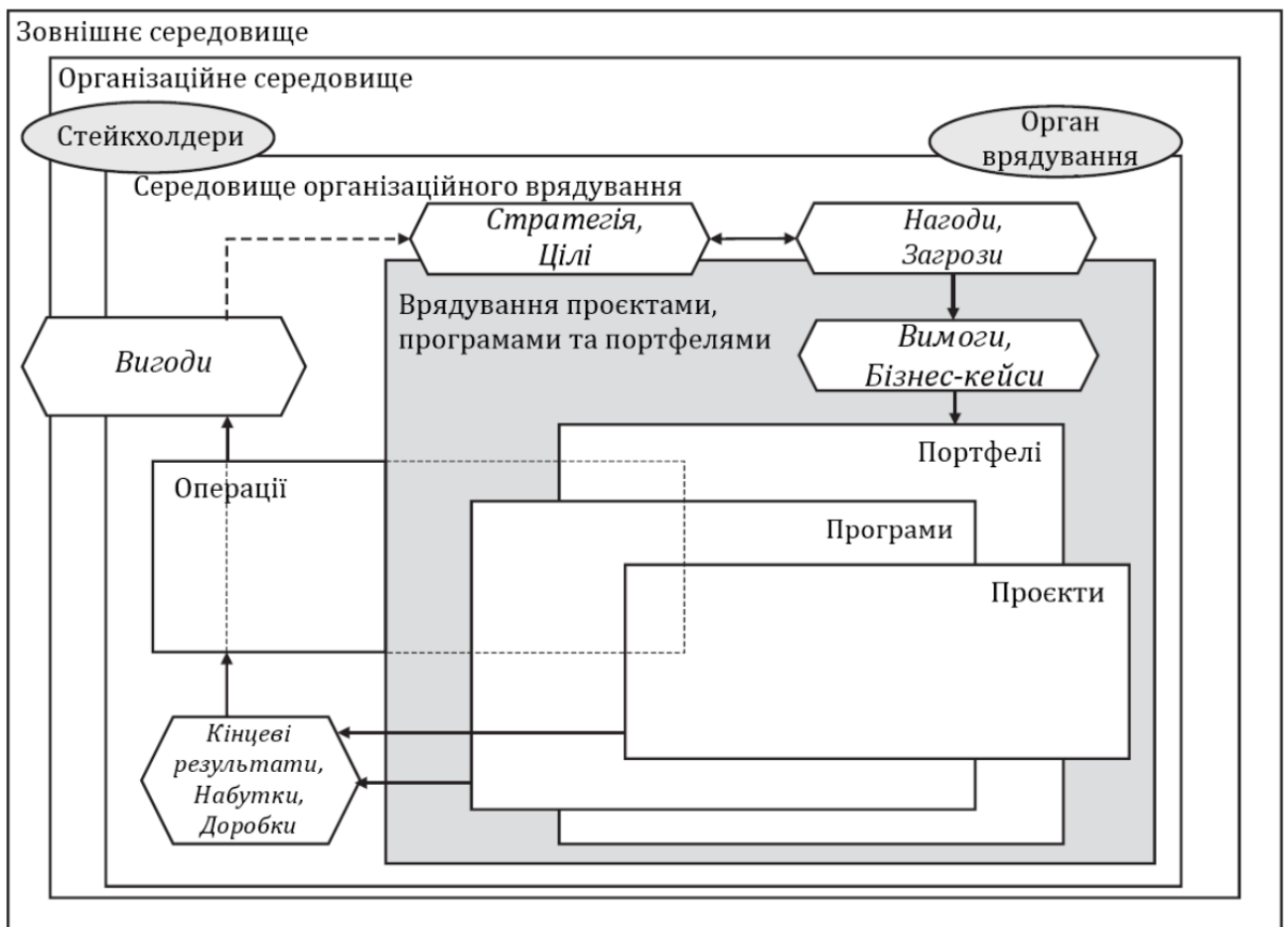


Рисунок 1.8 – Контекст та середовище, в межах якого може існувати проєкт [11]

У методології Agile проєктний цикл складається з ітеративних етапів, які зазвичай включають такі основні фази:

а) планування – кожен ітераційний цикл починається з планування, де визначаються завдання і цілі на наступний період розробки. Команда визначає, що саме вони збираються зробити протягом цього циклу;

б) виконання – розробка функціоналу або функціональних вимог відбувається під час цієї фази. Кожен ітераційний цикл зазвичай має конкретний набір завдань, які виконуються командою;

в) перевірка / оцінка – після виконання завдань команда переходить до етапу перевірки, де оцінюється результат роботи, і може включати перевірку відповідності функціональності вимогам, тестування, аналіз зробленої роботи;

г) огляд – зазвичай після завершення ітераційного циклу відбувається огляд результатів. Команда демонструє виконану роботу стейкхолдерам, щоб отримати їх фідбек та врахувати пропозиції для покращення;

д) ретроспектива – це етап самооцінки, де команда аналізує свою роботу під час попереднього циклу. Вони визначають, що працювало добре, що можна покращити та які кроки слід зробити для підвищення ефективності.

Цей цикл повторюється для кожного ітераційного спринту, що дозволяє забезпечити постійний прогрес у розробці та швидко реагувати на зміни чи вимоги клієнта. Адаптивна розробка програмного забезпечення, що представлена на рис. 1.9 може бути застосована до управління проектами в організації.

У agile-менеджмент, проєкт ділять на багато невеликих етапів (спринти), і розподіляють завдання та зони відповідальності на відділи. Кожен спринт зазвичай триває від одного до чотирьох тижнів і включає в себе планування, виконання та перегляд результатів. Ця методологія дозволяє зменшити ризики, більш ефективно управляти змінами та швидше реагувати на вимоги замовника. Кожен спринт завершується функціональним результатом, що дозволяє замовнику отримувати постійний прогрес та зміни у процесі розробки. Це дозволяє команді працювати більш гнучко, концентруватись на пріоритетах та постійно вдосконалювати продукт під час його розробки.

Agile-проєкти складаються з різноманітних складових, які спільно сприяють гнучкості, швидкості та ефективності у розробці продукту.

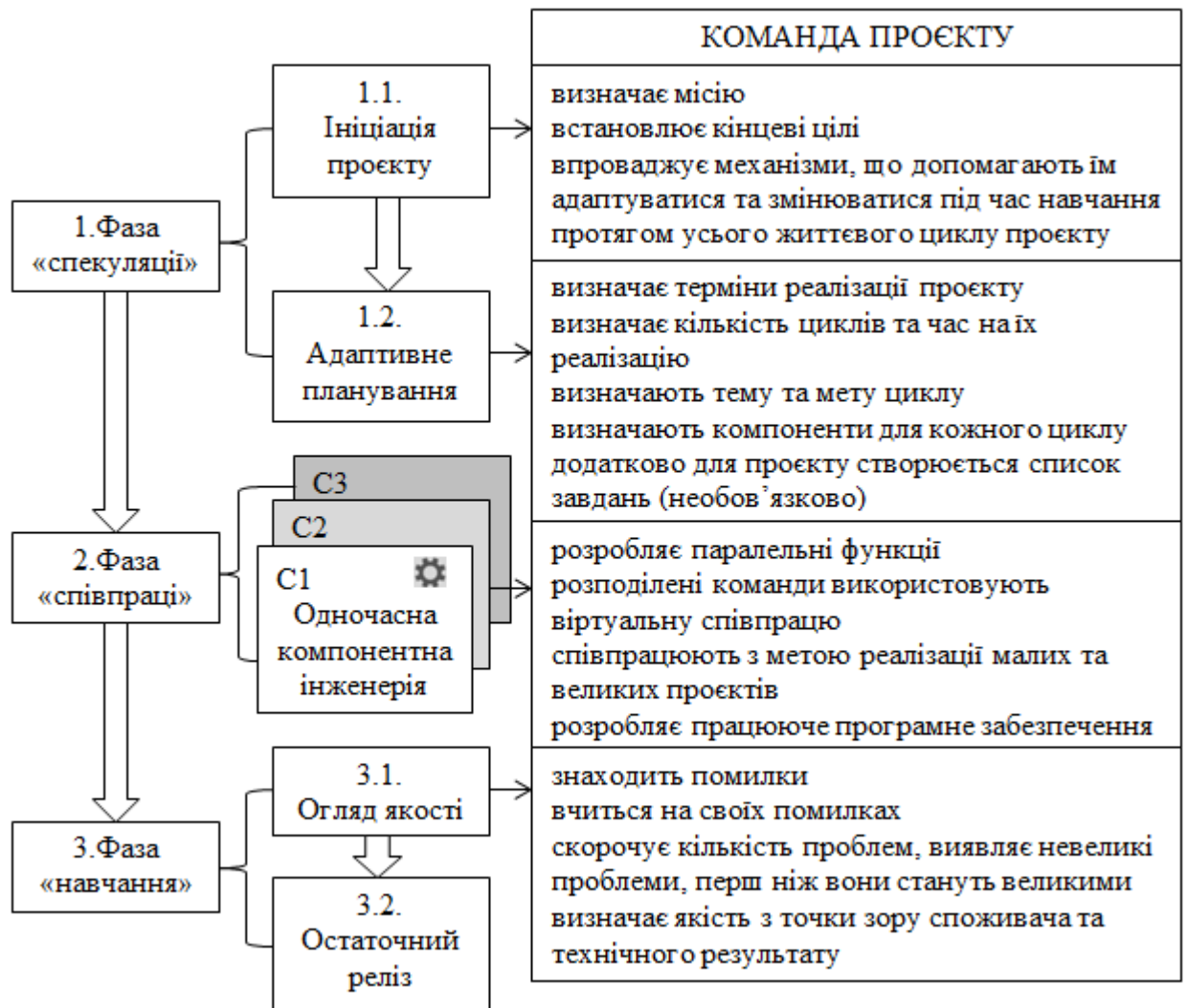


Рисунок 1.9 – Адаптивна розробка програмного забезпечення [8]

Ключові складові Agile-проєкту включають:

- а) product backlog (беклог продукту) – список функціональностей, вимог, та завдань, які потрібно виконати;
- б) спринти (sprints) – фіксовані часові інтервали, під час яких розробляється функціонал для проєкту;
- в) sprint backlog (беклог спринту) – вибірка завдань з product backlog, які обрані для реалізації протягом певного спринту. Це конкретний перелік завдань на певний період;
- г) daily stand-ups (щоденні зустрічі) – короткі щоденні зустрічі команди для обговорення прогресу проєкту, планів на день, ризиків тощо;

д) sprint review (рев'ю спринту) – зустріч для представлення виконаної роботи стейкхолдерам та отримання фідбеку;

е) sprint retrospective (ретроспектива спринту) – зустріч команди для аналізу процесів роботи під час спринту та виявлення можливостей покращення тощо.

Ці складові є важливими для забезпечення ефективного виконання проєкту в рамках Agile-методології, дозволяючи команді працювати гнучко та швидко адаптуватися до змін.

Висновки до розділу 1

Управління проєктною діяльністю в останні роки міцно увійшло практично у всі сфери соціально-економічного розвитку суспільства. Масове використання терміну «проєкт» стало популярним в управлінській площині, адже він дозволяє систематизувати та управляти складними завданнями, розбиваючи їх на конкретні етапи для досягнення успішного результату. А результативність та ефективність прийшли до нас з інвестиціями із заходу та міцно зайняли позицію у всіх напрямках розвитку суб'єктів господарювання.

В широкому розумінні, проєктний підхід в управлінні діяльністю підприємства – це стратегічний та організаційний підхід до вирішення завдань та досягнення цілей, який базується на створенні та виконанні проєктів. Такий підхід базується на використанні міжнародних стандартів з управління проєктами, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) чи PRINCE2, надають рамки та методології для ефективного управління проєктами і використовуються у більшості країн світу. На сьогодні Agile-менеджмент проєктів також широко використовується на практиці, і дозволяє гнучко реагувати на зміни у вимогах, обставинах та припущеннях під час розробки проєкту.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пройшло тривале становлення зокрема воно було утворене як завод залізобетонних та будівельних конструкцій у 1956 р. у м. Хмельницький, площа на момент створення становила 4,79 га. У 1959 р. була приєднана територія – 9,85 га, де зараз розміщуються найбільші потужності підприємства.

У 1970 р. була приєднано виробничу базу площею 3,36 га з розміщеними на ній господарствами по гасінню вапна, виготовленню будівельних розчинів, асфальту, трохи згодом – добувні потужністю по виготовленню гіпсових перегородок. З 1973р. введено в експлуатацію Комарівське родовище з видобування будівельного піску.

У 1994 році ДП «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» реорганізовано у ВАТ «Хмельницькзалізобетон», яке перетворено на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2010 р.

Основними видами діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є: виготовлення виробів із бетону для будівництва; виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рис. 2.1. Очолює товариство генеральний директор, що здійснює загальне керівництво, визначає основні напрями розвитку та розширення виробництва. Його безпосередніми заступниками є: директор технічний, директор фінансовий, головний інженер з капітального будівництва.

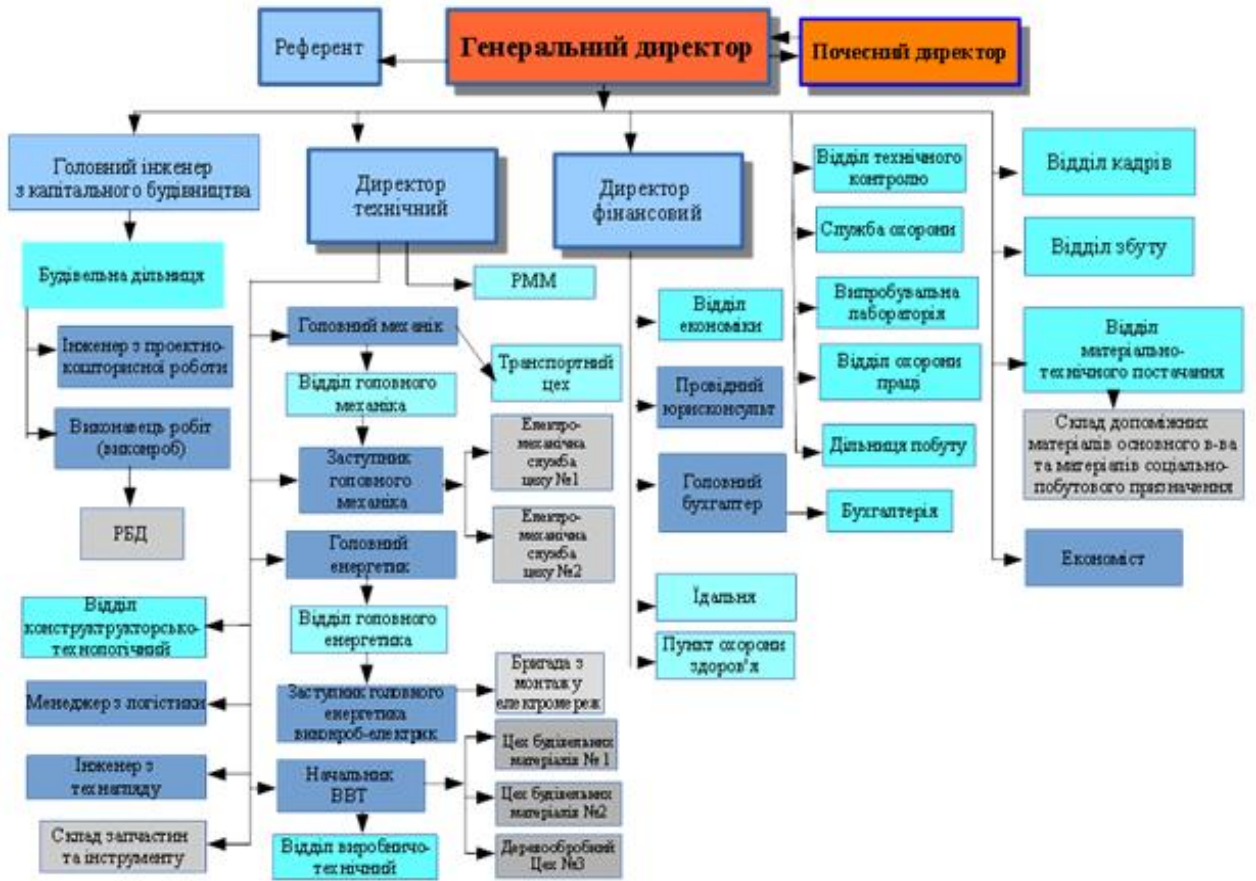


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Виробничі потужності товариства представлені на рис. 2.2.

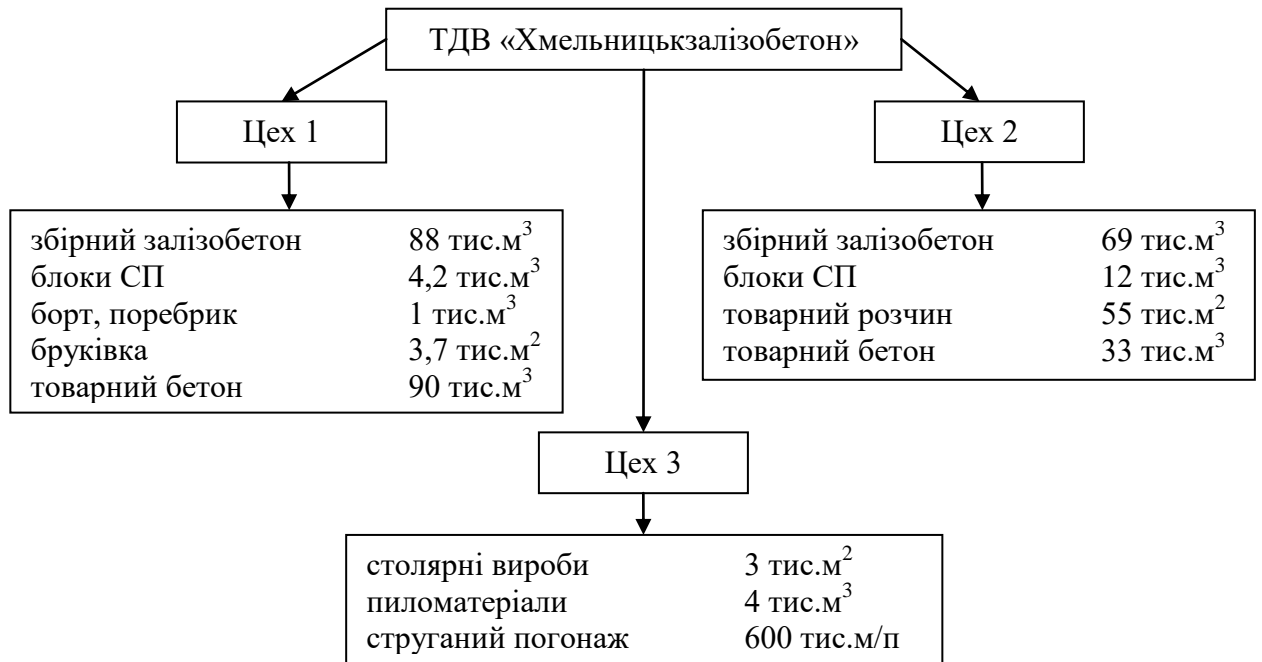


Рисунок 2.2 – Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для більш детального аналізу діяльності товариства розглянемо основні техніко-економічні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр.

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	581386,0	811393,0	576737,0	139,6	71,1
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	447561,0	635296,0	472386,0	141,9	74,4
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	134640,0	163368,0	199766,0	121,3	122,3
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	80902,0	122104,0	151480,0	150,9	124,1
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	453	527	444	116,3	84,3
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	100480,0	119839,0	90784,0	119,3	75,8
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1283,4	1539,6	1299,0	120,0	84,4
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18484,2	18949,9	17039,0	102,5	89,9
9	Фондовіддача	грн	4,32	4,97	2,89	115,0	58,1
10	Фондомісткість	грн	0,23	0,20	0,35	86,9	172,0
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,77	0,78	0,82	101,7	104,6
12	Чистий прибуток	тис. грн	54486,0	77734,0	27429,0	142,7	35,3
13	Рентабельність діяльності	%	12,17	12,24	5,81	100,5	47,5

Діяльність товариства є прибутковою протягом усього аналізованого періоду. Чистий дохід та чистий прибуток товариства наведено на рис. 2.3. Варто відмітити значне скорочення рентабельності товариства у 2022 р., зокрема вона скоротилася більше ніж на 50%. Такі ж тенденції відображаються і у зменшенні основних фінансових результатів.

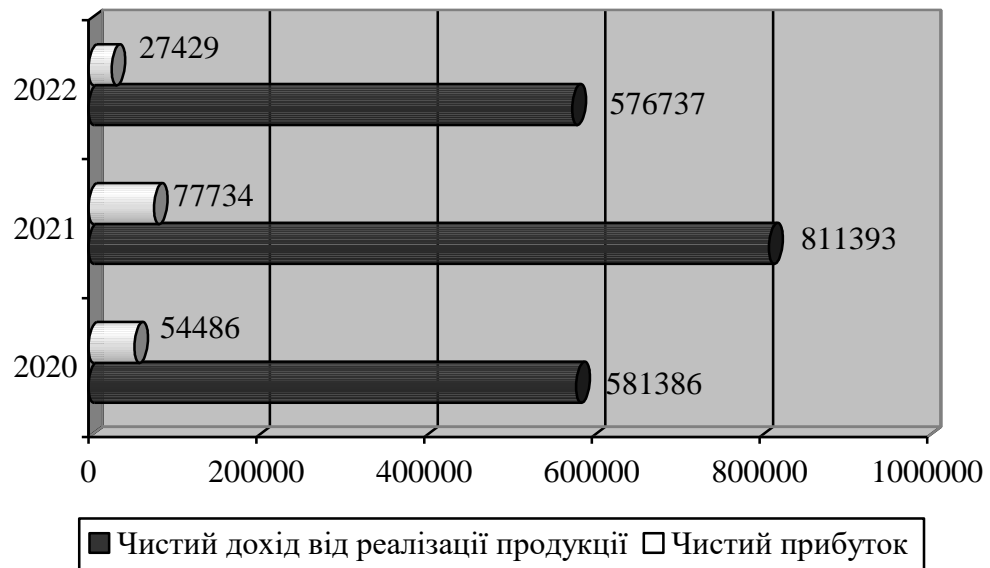


Рисунок 2.3 – Чистий дохід та чистий прибуток товариства протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Загальний обсяг реалізації продукції товариства зменшується у 2022 р., також зменшується собівартість реалізованої продукції товариства, так чистий дохід від реалізації продукції зменшився майже на 30% (рис. 2.4)

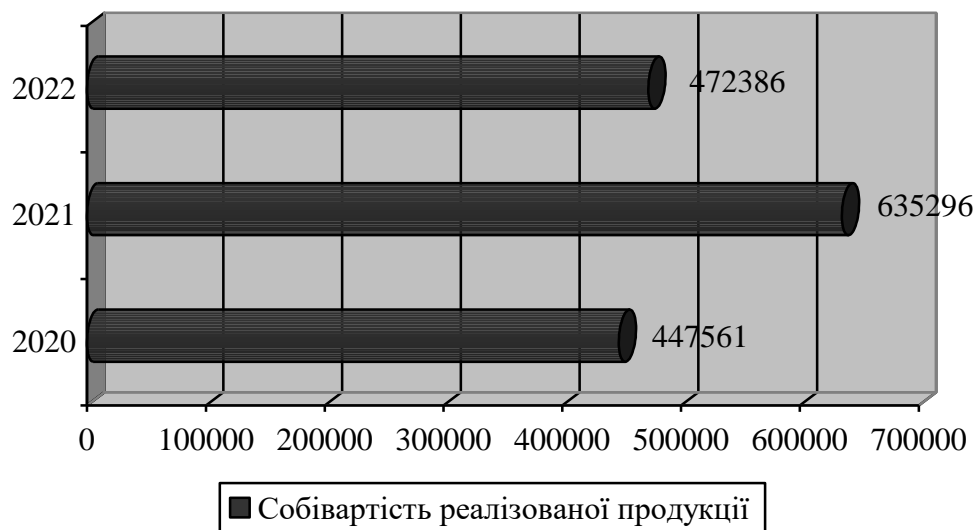


Рисунок 2.4 – Собівартість реалізованої продукції протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Собівартість зменшилася на 25,6% у 2022 р., а її скорочення пов'язано із зменшенням реалізації продукції у зв'язку із нестабільною ситуацією в країні.

Разом з тим у 2022 р. підвищилися витрати на 1 грн реалізованої продукції з 0,77 грн у 2020 р. та 0,78 грн у 2021 р. до 0,82 грн у 2022 р. (рис. 2.5).

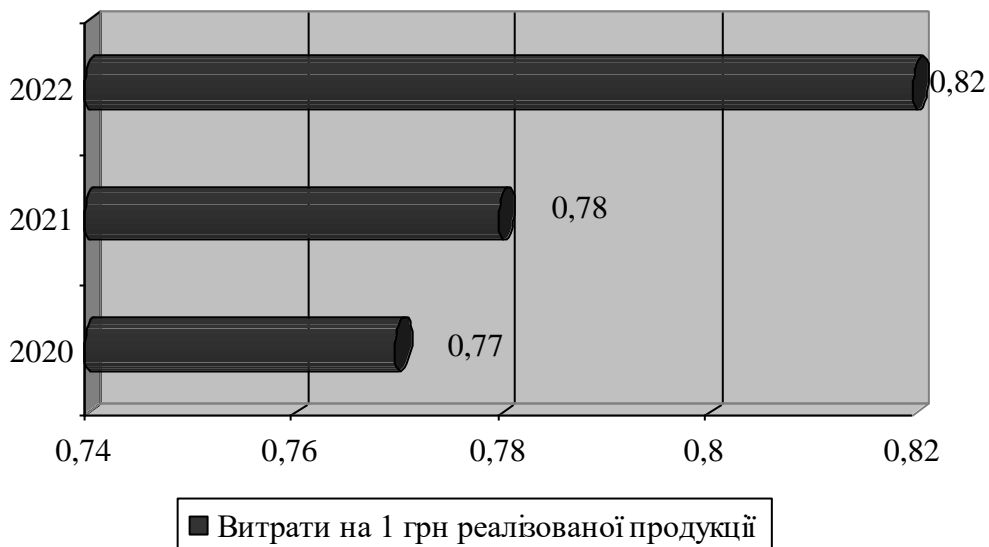


Рисунок 2.5 – Витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом 2020 – 2022 рр., грн

Середньорічна вартість основних та оборотних фондів (рис. 2.6) зростає протягом аналізованого періоду, зокрема основні фонди у 2021 р. на 21,3% та у 2022 р. на 22,3%, а оборотні фонди – у 2021 р. на 50,9% та у 2022 р. на 24,1%.

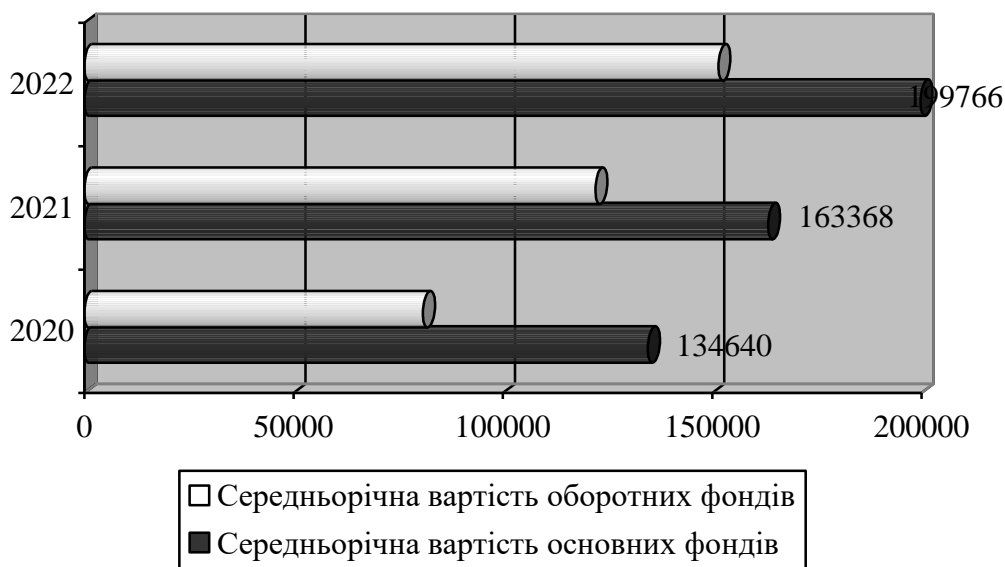


Рисунок 2.6 – Середньорічна вартість фондів протягом 2020 – 2022 рр., грн

Значно скоротилася чисельність працівників у 2022 р., зокрема на 83 чол. або на 15,7%, і у 2022 р. скоротився фонд заробітної плати на 14,2% та середньомісячна заробітна плата працівників на 10,1%.

В цілому діяльність підприємства є позитивною, однак потребує знаходження напрямів підвищення обсягів реалізації продукції та зростання прибутковості.

2.2 Аналіз матеріально-технічного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою аналізу матеріально-технічного забезпечення та фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аналіз необоротних, оборотних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язання і забезпечень. Аналіз структури необоротних активів товариства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури необоротних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Необоротні активи	Роки					
	2020	частка, %	2021	частка, %	2022	частка, %
Нематеріальні активи	317	0,203	286	0,153	222	0,105
Незавершені капітальні інвестиції	12355	7,912	14043	7,534	2945	1,392
Основні засоби	134640	86,224	163368	87,649	199766	94,421
Інші фінансові інвестиції	8525	5,459	8525	4,574	8525	4,029
Довгострокова дебіторська заборгованість	276	0,177	166	0,089	112	0,053
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	0,024	0	0	0	0
Всього	156151	100,0	186388	100,0	211570	100,0

Найбільшу питому вагу у структурі необоротних активів товариства протягом аналізованого періоду припадає на основні засоби, які складають у

2020 р. – 86,224%, у 2021 р. – 87,649% та у 2022 р. – 94,424%.

Аналіз зміни необоротних активів товариства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни необоротних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Необоротні активи	Зміни 2021-2020		Зміни 2022-2021	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Нематеріальні активи	-31	-0,050	-64	-0,049
Незавершені капітальні інвестиції	1688	-0,378	-11098	-6,142
Основні засоби	28728	1,425	36398	6,771
Інші фінансові інвестиції	0	-0,886	0	-0,544
Довгострокова дебіторська заборгованість	-110	-0,088	-54	-0,036
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-38	-0,024	0	0
Всього	30237	–	25182	–

Протягом аналізованого періоду у складі необоротних активів відбувалися зміни, зокрема переважно їх зменшення, окрім, основних засобів, які зростали у 2021 р. на 28728 тис.грн або 1,425% та у 2022 р. на 36398 тис.грн або 6,771%.

Показники стану основних засобів представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники стану основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020-2022

Показники	тис. грн			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 – 2020, тис.грн	2021/2020, %	2022 – 2021, тис.грн	2022/2021, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації	581386	811393	576737	230007,0	139,6	-234656,0	71,1
Середньорічна вартість основних засобів	134640	163368	199766	28728,0	121,3	36398,0	122,3
Первісна (переоцінена) вартість основних засобів, у тому числі:	211967	257164	312074	45197,0	121,3	54910,0	121,4

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
– машин і устаткування	108944	124680	146416	15736,0	114,4	21736,0	117,4
Надійшло основних засобів, тис. грн, у тому числі:	42356	45985	55410	3629,0	108,6	9425,0	120,5
– машин і устаткування	12110	16150	21807	4040,0	133,4	5657,0	135,0
Вибуло основних засобів, тис. грн, у тому числі:	421	788	500	367,0	187,2	-288,0	63,5
– машин і устаткування	91	414	71	323,0	454,9	-343,0	17,1

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надійшло більше основних засобів ніж вибуло, зокрема надійшло у 2020 р. – 42356 тис.грн, у 2021 р. – 45985 тис.грн, у 2022 році – 199766 тис.грн, з них машин і устаткування у 2020 р. – 12110 тис.грн, у 2021 р. – 16150 тис.грн, у 2022 році – 21807 тис.грн. А вибуло у 2020 р. – 421 тис.грн, у 2021 р. – 788 тис.грн, у 2022 році – 500 тис.грн. , з них машин і устаткування у 2020 р. – 91 тис.грн, у 2021 р. – 414 тис.грн, у 2022 році – 71 тис.грн.

Аналіз структури оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Оборотні активи	Роки					
	2020	частка, %	2021	частка, %	2022	частка, %
1	2	3	4	5	6	7
Запаси	80791	33,853	121968	36,824	151054	49,051
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40377	16,919	42682	12,887	45435	14,754
Дебіторська заборгованість за розрахунками	42743	17,910	76445	23,080	13867	4,503
Дебіторська заборгованість за бюджетом	0	0	0	0	74	0,024
Інша поточна дебіторська заборгованість	54561	22,862	57505	17,362	87962	28,564
Гроші та їх еквіваленти	16745	7,017	22411	6,766	3080	1,0

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Витрати майбутніх періодів	111	0,047	136	0,041	426	0,138
Інші оборотні активи	3322	1,392	10069	3,040	6054	1,966
Всього	238650	100,0	331216	100,0	307952	100,0

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів товариства припадає на запаси (у 2020 р. – 33,853%, у 2021 р. – 36,824% та у 2022 р. – 49,051%) та іншу поточну дебіторську заборгованість (у 2020 р. – 22,862%, у 2021 р. – 17,362% та у 2022 р. – 28,564%).

Аналіз зміни оборотних активів товариства наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Оборотні активи	Зміни 2021-2020		Зміни 2022-2021	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Запаси	41177	2,971	29086	12,227
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2305	-4,032	2753	1,867
Дебіторська заборгованість за розрахунками	33702	5,17	-62578	-18,577
Дебіторська заборгованість за бюджетом	0	0	74	0,024
Інша поточна дебіторська заборгованість	2944	-5,501	30457	11,202
Гроші та їх еквіваленти	5666	-0,250	-19331	-5,766
Витрати майбутніх періодів	25	-0,005	290	0,097
Інші оборотні активи	6747	1,648	-4015	-1,074
Всього	92566	–	-23264	–

У складі оборотних активів майже а всіма статтями відбулося зменшення, окрім запасів у 2021 р. на 41177 тис.грн та у 2022 році на 29086 тис.грн, дебіторської заборгованості за розрахунками на 33702 тис.грн у 2021 р., дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2022 р. на 2753 тис.грн, інших оборотних активів на 6747 тис.грн, дебіторської заборгованості за розрахунками у 2022 р. на 2753 тис.грн, іншої поточної дебіторської

заборгованості у 2022 р. на 30457 тис.грн, витрат майбутніх періодів у 2022 р. на 290 тис.грн.

Аналіз структури власного капіталу товариства представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Власний капітал	Роки					
	2020	частка, %	2021	частка, %	2022	частка, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	0,055	190	0,046	4000	0,905
Капітал у дооцінках	5659	1,652	5659	1,359	5659	1,281
Додатковий капітал	27	0,008	23	0,006	19	0,004
Резервний капітал	190	0,055	190	0,046	4000	0,905
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	336537	98,229	410471	98,545	428090	96,904
Всього	342603	100,0	416533	100,0	441768	100,0

У структурі власного капіталу найбільша питома вага припадає на нерозподілений прибуток (непокритий збиток) у 2021 р. на 336537 тис.грн або та у 2022 р. на 428090 тис.грн. На всі інші статті припадає незначна сума грошових коштів

Аналіз зміни власного капіталу товариства представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз зміни власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Власний капітал	Зміни 2021-2020		Зміни 2022-2021	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	-0,010	3810	0,860
Капітал у дооцінках	0	-0,293	0	-0,078
Додатковий капітал	-4	-0,002	-4	-0,001
Резервний капітал	0	-0,010	3810	0,860
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	73934	0,315	17619	-1,641
Всього	73930	–	25235	–

У 2021 р. відбувається зменшення усіх статей балансу он пім

нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 73934 тис.грн та у 2022 році на 17619, а у 2022 році відбулося, також, зростання зареєстрованого (пайового) капіталу на 3810 тис.грн та резервного капіталу на 17619 тис.грн. Сума додаткового капіталу і у 2021 р., і у 2022 р. зменшується на 4 тис.грн.

Довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення	Роки					
	2020	частка, %	2021	частка, %	2022	частка, %
Довгострокові забезпечення	6167	11,815	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	10000	12,855
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	6624	12,690	7585	7,502	10459	13,445
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7684	14,721	7901	7,814	3095	3,979
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1303	2,496	1796	1,776	1044	1,342
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5050	9,675	6949	6,873	3985	5,123
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	18122	34,718	58769	58,124	34592	44,467
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1609	3,082	1724	1,705	7656	9,842
Поточні забезпечення	0	0	7489	7,407	5723	7,357
Інші поточні зобов'язання	5639	10,803	8896	8,798	1238	1,591
Всього	52198	100,0	101109	100,0	77792	100,0

Найбільша питома вага у структурі довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень припадає на поточну кредиторську заборгованість за одержаними авансами у 2020 р. – 34,718%, у 2021 р. – 58,124%, у 2022 р. – 44,467%, на поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи послуги,

зокрема у 2020 р. – 12,690%, у 2021 р. – 7,502%, у 2022 р. – 13,445%, поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з бюджетом, зокрема у 2020 р. – 14,721%, у 2021 р. – 7,814%, у 2022 р. – 3,979%, окрім того, у 2022 році значна частка припадає на короткострокові кредити банків – 12,855%.

Аналіз зміни довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр. представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз зміни довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн

Довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення	Зміни 2021-2020		Зміни 2022-2021	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Довгострокові забезпечення	-6167	-11,815	0	0
Короткострокові кредити банків	0	0	10000	12,855
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	961	-5,188	2874	5,943
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	217	-6,907	-4806	-3,836
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	493	-0,720	-752	-0,434
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1899	-2,802	-2964	-1,750
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	40647	23,407	-24177	-13,657
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	115	-1,377	5932	8,137
Поточні забезпечення	7489	7,407	-1766	-0,050
Інші поточні зобов'язання	3257	-2,005	-7658	-7,207
Всього	48911	–	-23317	–

Найбільші зміни (табл. 2.10) відбулися за статтями поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, а саме у 2021 р. зростання на 40647 та у 2022 р. зменшення на 24177 тис.грн, зросли короткострокові кредити банків у 2022р. на 10000 тис.грн. За всіма іншими статтями балансу відбулися не значні зміни показників.

2.3 Аналіз проєктної діяльності та фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спільно реалізовує масштабні проєкти, що пов'язані із будівництвом житлових та нежитлових об'єктів, характеристику яких представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Спільні проєкти

Назва проєкту	Характеристика	Рік реалізації
Будівництво житлового будинку Гармонія – 1	Об'єкт розміщено у м. Хмельницький, вул. Зарічанська 34/4 Житлових поверхів – 10 Кількість квартир – 103	Початок будівництва II квартал 2015 р. Будинок введено в експлуатацію IV квартал 2016 р.
Будівництво житлового будинку Гармонія – 2	Об'єкт розміщено у м. Хмельницький, вул. С.Бандери, 15 Житлових поверхів – 10 Кількість квартир – 90 Комерційна площа – 857 м.кв.	Початок будівництва II квартал 2017 р. Будинок введено в експлуатацію IV квартал 2019 р.
Будівництво житлового будинку Гармонія – 3	Об'єкт розміщено у м. Хмельницький, вул. Героїв Крут 4/1 Житлових поверхів – 10 Кількість квартир – 220 Підземний паркінг – 54 гаражі	Початок будівництва III квартал 2018 р. Будинок введено в експлуатацію IV квартал 2021 р.
ТОВ «Старокостянтинівський олійно-екстракційний завод» інвестиційний проєкт ТОВ «Кернел», м. Старокостянтинів	Об'єкт розміщено у Хмельницькій області, Старокостянтинівський район, м. Старокостянтинів, вул. Франка 55, на базі діючого елеватора «Кернел»,	Будівництво заводу з переробки соняшника Початок будівництва II квартал 2019 р. Введено у 2020 р.

Окрім масштабних проєктів товариство постійно вкладає фінансові ресурси у оновлення виробничих потужностей та технологій.

Основні засоби, що надішли у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр. представлено у табл. 2.12.

Протягом аналізованого періоду товариство інвестувало у основні засоби у 2020 р. – 22267 тис.грн, у 2021 р. – 45985 тис.грн та у 2022 р. – 55410 тис.грн.

Найбільше інвестовано коштів у будинки, споруди та передавальні пристрої (у 2020 р. – 2408 тис.грн, у 2021 р. – 19244 тис.грн та у 2022 р. – 29850 тис.грн), у машини та обладнання (у 2020 р. – 11695 тис.грн, у 2021 р. – 16150 тис.грн та у 2022 р. – 21807 тис.грн) та у транспортні засоби (у 2020 р. – 7232 тис.грн, у 2021 р. – 8918 тис.грн та у 2022 р. – 2690 тис.грн).

Таблиця 2.12 – Основні засоби, що надішли у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по роках			Динаміка змін, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2408	19244	29850	799,17	155,11
Машини та обладнання	11695	16150	21807	138,09	135,03
Транспортні засоби	7232	8918	2690	123,31	30,16
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	29	199	305	686,21	153,27
Інші основні засоби	43	195	0	453,49	–
Малоцінні необоротні матеріальні активи	860	1279	758	148,72	59,27
Всього	22267	45985	55410	206,52	120,50

Капітальні інвестиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр. представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Капітальні інвестиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по роках			Динаміка змін, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Придбання (виготовлення) основних засобів	26053	46430	43014	178,21	92,64
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	843	1242	1298	147,33	104,51
Придбання (створення) нематеріальних активів	111	30	0	27,03	0
Всього	29027	49723	46334	171,30	93,18

Протягом аналізованого періоду товариство вкладало грошові кошти у

придбання (виготовлення) основних засобів, зокрема у 2020 р. – 26053 тис.грн, у 2021 р. – 46430 тис.грн та у 2022 р. – 43014 тис.грн, придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів, зокрема у 2020 р. – 843 тис.грн, у 2021 р. – 1242 тис.грн та у 2022 р. – 1298 тис.грн та у придбання (створення) нематеріальних активів, зокрема у 2020 р. – 111 тис.грн, у 2021 р. – 30 тис.грн.

Довгострокові фінансові інвестиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр. представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Довгострокові фінансові інвестиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по роках			Динаміка змін, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	8500	8500	8500	100,0	100,0
Інші фінансові інвестиції	25	25	25	100,0	100,0
Всього	8525	8525	8525	100,0	100,0

Довгострокові фінансові інвестиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 рр. не змінювалися і склали 8525 тис.грн, з них: частки і паї у статутному капіталі інших підприємств – 8500 тис.грн та інші фінансові інвестиції – 25 тис.грн.

Аналіз фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр. представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Фінансові показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по роках			Динаміка змін, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	581386	811393	576737	91	127

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Повна собівартість реалізованої продукції (включає собівартість реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на збут), тис. грн.	507985	707715	529345	90,6	139,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	80902	122104	151480	105,9	121,3
Власний капітал, тис. грн.	342603	416533	441768	118	131
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	394801	517642	519560	118	131,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	68045	95963	38100	92,8	141
Чистий прибуток (збиток)	54486	77734	27429	93,1	142,3
Рентабельність, % доходу	9,37	9,58	4,76	–	–
- витрат	13,4	13,56	7,2	–	–
- капіталу	15,9	18,66	6,21	–	–
Рентабельність виробничих фондів	67,35	63,66	18,11	–	–
Рентабельність вкладень у підприємство (активів)	13,8	15,02	5,28	–	–

Наведені фінансові показники товариства у табл. 2.15 свідчать про прибутковість діяльності товариства, зокрема рентабельність доходу складає у 2020 р. – 9,37%, у 2021 р. – 9,58% та у 2022 р. – 4,76%, рентабельність витрат складає у 2020 р. – 13,4%, у 2021 р. – 13,56% та у 2022 р. – 7,2%, рентабельність капіталу складає у 2020 р. – 15,9%, у 2021 р. – 18,66% та у 2022 р. – 6,21%, рентабельність виробничих фондів складає у 2020 р. – 67,35%, у 2021 р. – 63,66% та у 2022 р. – 18,11% та рентабельність вкладень у підприємство (активів) складає у 2020 р. – 13,8%, у 2021 р. – 15,02% та у 2022 р. – 5,28%.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство функціонує, як одне з найбільш успішних підприємств області, що систематично реалізує проекти різної складності.

У історичному контексті необхідно зазначити, що 1994 року ДП «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» реорганізовано у ВАТ «Хмельницькзалізобетон», яке пізніше перетворено на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2010 р. і під такою організаційно-правовою формою та назвою підприємство функціонує і на сьогодні.

Відповідно до актуальних запитів ринку основними видами діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є: виготовлення виробів із бетону для будівництва; виробництво різних дерев'яних будівельних конструкцій і деяких столярних виробів.

Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про його прибуткову діяльність навіть в умовах війни. Так, за період 2020 -2022 рр. його діяльність є прибутковою, хоча у 2022 році чистий прибуток зменшився практично у три рази і становив 27429,0 тис. грн. Хоча для сучасних реалій ведення бізнесу – це досить вагомий позитивний показник. Враховуючи війну, на підприємстві скоротилася чисельність працівників у 2022 р., зокрема на 83 чол. і скоротився фонд заробітної плати на 14,2% та середньомісячна заробітна плата працівників на 10,1%.

На сьогодні діяльність підприємства є достатньо стабільною, однак потребує знаходження напрямів підвищення обсягів реалізації продукції та зростання прибутковості, що можливо за умови реалізації нових проєктів та ідей. Хоча за досліджуваний період ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спільно з партнерами реалізовує масштабні проєкти, які пов'язані із будівництвом житлових та нежитлових об'єктів, а також із реалізацією нових напрямів та видів бізнесу.

Саме тому доцільною є розробка рекомендацій з удосконалення системи управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з виділенням механізму такого управління і обґрунтуванням необхідності реалізації проєктів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Формування механізму управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Механізм управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзаліобетон» повинен враховувати актуальні тенденції розвитку дієвих підходів до реалізації бізнесу, і як одну з найбільш важливих тем у сфері управління – досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальне управління проєктами є надзвичайно корисним для внесення змін у поточні процеси діяльності компанії, оскільки звичайні організаційні структури та спосіб ведення діяльності націлені на збереження поточного статусу системи управління. Відповідно, проєктний підхід потрібен не тільки для того, щоб запропонувати ринку інноваційний продукт, але і для того, щоб адаптувати підприємство до зовнішніх умов, які хаотично змінюються.

Загальновідомо, що управління проєктами внутрішньо-системного розвитку відрізняються від управління традиційними проєктами з погляду загальноприйнятої методології, яка виникла незадовго до її створення. На сьогодні впровадження нових виробничих систем, технологій виробництва, загальний організаційний розвиток – належать до специфічних проєктів. До ключових відмінностей таких проєктів зазвичай відносять значну кількість параметрів.

Загальні положення у обґрунтуванні ініціації проєкту. Так, якщо у традиційних проєктах існують документи (технічні завдання, підписані контракти), що характеризують вимоги до проєкту, то у внутрішніх проєктах на стадії їх реалізації, немає чіткого розуміння завдань.

Через між функціональну спрямованість таких проєктів виникає інерція, внаслідок чого остаточні цілі проєкту формуються лише після того, як зміниться зовнішнє оточення проєкту та люди приймуть ідею та доцільність його реалізації. На початкових стадіях внутрішніх проєктів оцінці термінів та деталізації бюджетів приділяється менше уваги, ніж в інших проєктах.

У контексті організаційного розвитку масштабні внутрішні проєкти зачіпають багатьох співробітників, причому підприємство часто не має досвіду реалізації альтернативних внутрішніх проєктів. Впровадження проєктів призводить до суттєвих змін способів виконання роботи, перерозподілу обов'язків, нових вимог до кваліфікації виконавців.

Відповідно, у нових умовах отримання інноваційних знань організацією та боротьби з опором змін стають першочерговими завданнями під час управління внутрішньо-організаційними проєктами. Це істотно відбивається на фазах реалізації проєкту.

Важлива відмінність проєктів внутрішнього розвитку від проєктів традиційного типу – особлива увага, яку приділяють управлінню знаннями. Існує такі основні підходи до отримання нових знань при формуванні відповідного механізму:

- а) ґрунтовне дослідження або отримання нових для компанії знань ззовні шляхом експериментів, дослідів, бенчмаркінгу та інше;
- б) системна розробка новацій, тобто використання вже наявних знань для внесення змін до бізнес-процесів, підвищення ефективності, пошук нових рішень.

На основі проведеного аналізу виділити критерії оцінки ефективності проєкту досить складно, оскільки такі проєкти не приносять грошових потоків, що відносяться до них, а вносять до існуючих потоків коригування. Отже, дуже рідко ефективність таких проєктів можна оцінити класичними моделями інвестиційного аналізу. У зв'язку з труднощами в оцінці ефективності виникає проблема при зіставленні конкуруючих проєктів, спрямованих на досягнення однієї мети. Крім того, вкрай складно оцінити політичний фактор, який вносить істотну невизначеність під час реалізації проєкту і може з драйвера швидко

перетворитися на серйозну перешкоду.

Значні обсяги ресурсів на реалізацію проєктів внутрішнього розвитку виділяються «за залишковим принципом» – незважаючи на те, що проєкти часто термінові, потребують негайних дій, при виділенні ресурсів вони набувають низького пріоритету. В цілому, відсутність матеріального стимулювання часто зумовлює низьку мотивацію серед пересічних учасників проєкту.

Серед специфічних особливостей реалізації проєктів виділяють також стихійність їх виникнення та припинення. Значна кількість проєктів внутрішнього розвитку виникають раптово, як спроба вирішити певну проблему, і при цьому такі проєкти часто не доводяться до будь-якого логічного завершення і отримання результату.

Зазвичай ініціація таких проєктів відбувається на різних рівнях організації. Внутрішні проєкти можуть бути запущені як менеджментом найвищого рівня, так і співробітниками найнижчого рівня. Вони відрізняються за масштабом змін.

Кардинальні противники проєктного підходу при реалізації організаційних перетворень свідчать, що наявні методології управління проєктами засновані на бюрократизації, тому використовувати їх в управлінні внутрішнім розвитком недоцільно.

При проведенні детального аналізу ситуації на підприємствах, більшість експертів у галузі менеджменту вказують, що організаційні зміни це безперервний процес, і він охоплює всю компанію, а також враховує величезну кількість факторів, і вмістити його в рамки одного проєкту надзвичайно важко. Тому при реалізації проєктної діяльності мова йде про управління портфелем проєктів. Для цього визначають основні цілі управління портфелем проєктів до яких належать такі:

- а) селекція проєктів та формування портфеля, який здатний забезпечити досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей організації;
- б) балансування портфеля, тобто досягнення рівноваги між

короткостроковими та довгостроковими проєктами, між ризиками проєктів та можливими доходами від їх реалізації, розробка нових товарів та покращення старих тощо;

в) моніторинг процесів планування та виконання обраних проєктів. Зокрема, прийняття рішень щодо виділення обмежених ресурсів, забезпечення всіх проєктів необхідними ресурсами в адекватній кількості за одночасного забезпечення вигідного та ефективного використання ресурсів;

г) аналіз ефективності портфеля проєктів та пошук шляхів її підвищення. Прийняття рішень про введення в портфель нових проєктів або закриття збиткових або мало ефективних проєктів;

д) порівняння можливостей нових проєктів між собою та по відношенню до проєктів, що вже включені в портфель, а також оцінка їх взаємовпливу;

е) узгодження вимог цих проєктів з іншою діяльністю, що не має відношення до проєктів як таких (наприклад, виробництво готової продукції). Тісна взаємодія з різними функціональними підрозділами;

ж) забезпечення стабільного та ефективного механізму управління проєктами. Наприклад, розробка організаційних схем і систем управління задоволення постійно мінливих потреб компанії чи пошук шляхів закріплення знань, отриманих співробітниками під час виконання різних проєктів;

з) надання інформації та рекомендацій керівникам усіх рівнів для прийняття ними рішень [34].

Серед основних цілей управління портфелем проєктів, виділяється своєю комплексністю і важливістю розробка механізму управління проєктами і проєктною діяльністю. Такий механізм представлений на рис. 3.1 і дозволяє комплексно визначити всі елементи необхідні для його функціонування на підприємстві.

Основною особливістю представленого механізму є урахування необхідності узгодження внутрішньо-організаційних проєктів та зовнішніх проєктів, які реалізуються з метою залучення зовнішнього інвестування чи партнерів. Такий механізм включає наступні складові.

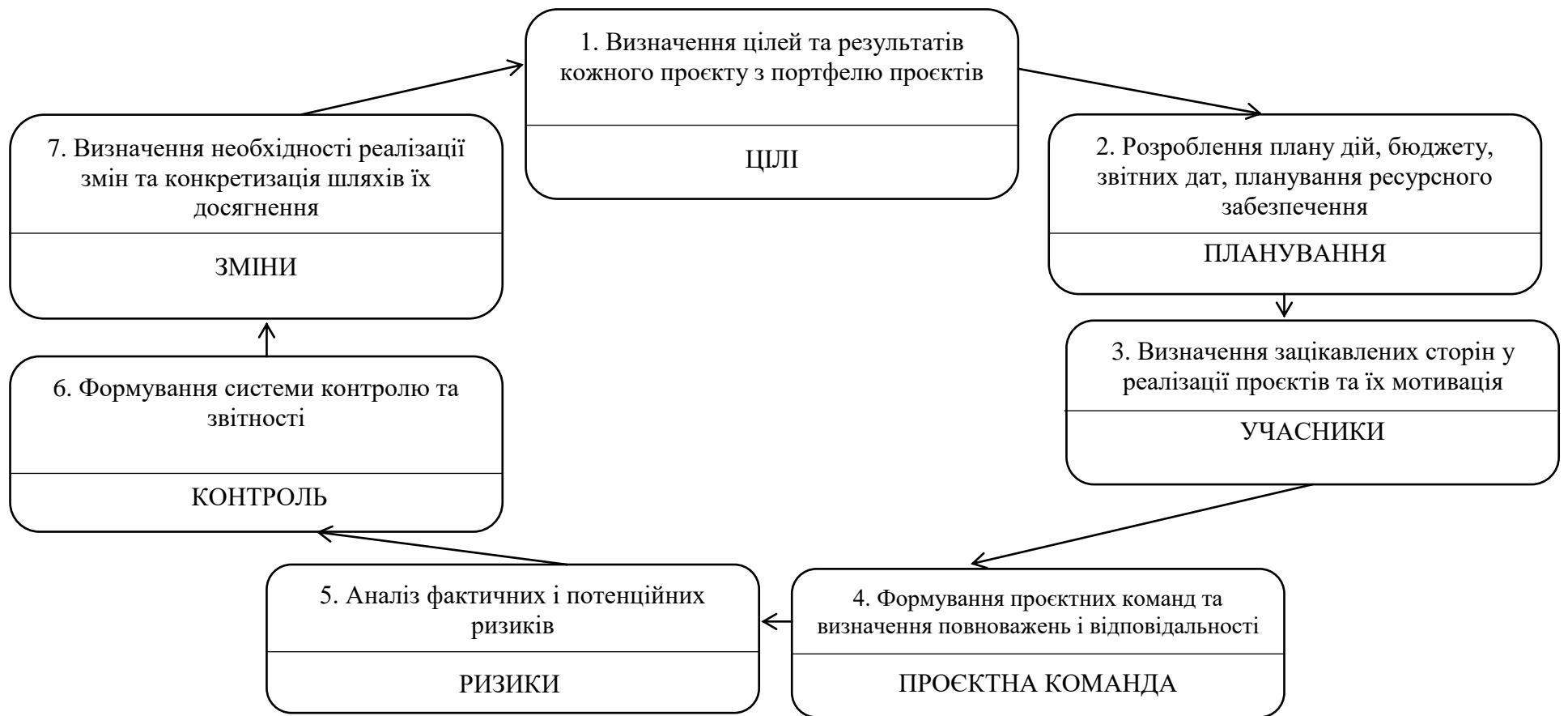


Рисунок 3.1 – Механізм реалізації проєктної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Цілі. У межах цієї складової визначаються основні цілі та результати кожного проєкту із загального портфелю проєктів, які розглядаються на підприємстві у контексті їх реалізації.

Планування. На цьому етапі здійснюється формування плану реалізації проєктів із врахуванням внутрішніх та зовнішніх проєктів. Відбувається розроблення плану дій, бюджетів, звітних дат, здійснюється планування ресурсного забезпечення.

Учасники. На цьому етапі відбувається ідентифікація всіх зацікавлених сторін у реалізації проєктів та встановлюється їх мотивація щодо реалізації кожного конкретного проєкту.

Проєктна команда. Відбувається формування проєктних команд, визначаються керівники та виконавці, здійснюється розподіл повноважень.

Ризики. Відбувається ідентифікація наявних і потенційних ризиків та встановлюється рівень їх впливу на реалізацію проєктів у межах наявного портфелю.

Контроль. Відбувається розроблення системи контролю та звітності з реалізації проєктів в цілому у межах портфелю та у розрізі кожного конкретного елемента такого портфелю проєктів.

Зміни. Після проведення контрольних процедур та аналізу звітності, визначається необхідність впровадження змін на рівні підприємства та на рівні окремих структурних підрозділів. Це є підставою для формування нових цілей проєктної діяльності та запуску механізму з новими параметрами та характеристиками.

Розроблений механізм реалізації проєктної діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє систематизувати процеси управлінського впливу на формування оптимального портфелю проєктів товариства, а також забезпечує менеджмент підприємства актуальною інформацією.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту з придбання обладнання для обробки деревини

В умовах війни підприємство шукає альтернативні варіанти розвитку і розширення виробництва та диверсифікації продукції, що виробляється для різних потреб, а не лише для будівництва.

Особливості виробничих процесів підприємства передбачають створення виробів з деревини (опалубка) для формування продукції з бетону, оскільки готових форм не існує. Відповідно, підприємству необхідно використовувати суху деревину належної якості для забезпечення своєї основної діяльності. Також залишки деревини використовуються для опалення та виробництва теплової енергії твердопаливних котлів, що дає додаткові вигоди для підприємства в умовах енергетичної кризи.

Певний період часу співпрацюючи з підприємствами Туреччини, підприємство отримувало додатковий дохід за рахунок обробки і постачання деревини (спеціальних балок) вироблених з дерева. Хоча цей проєкт і завершився ще у 2020 році, однак досвід роботи з деревиною та постійний попит на вироби з дерева, який пов'язаний безпосередньо із виробництвом основної продукції обумовлює необхідність продовження удосконалення технології обробки деревини. У цьому процесі важливе місце займає висушування деревини до відповідного відсотку вологості, що обумовлює дотримання необхідних норм та виготовлення продукції належної якості. Тому доцільним є придбання нової лінії для сушіння деревини.

Серед представленого на ринку країни обладнання є доволі значний вибір, однак вартість і технічні характеристики такого обладнання суттєво відрізняються. Особливо необхідно враховувати джерело енергії – газ, електрику та інші варіанти.

Технологія роботи такого обладнання побудована за різними принципами, однак у переважній більшості варіантів, тепле повітря

циркулюється спеціальною камерою і виводиться назовні разом з вологою (рис. 3.2).

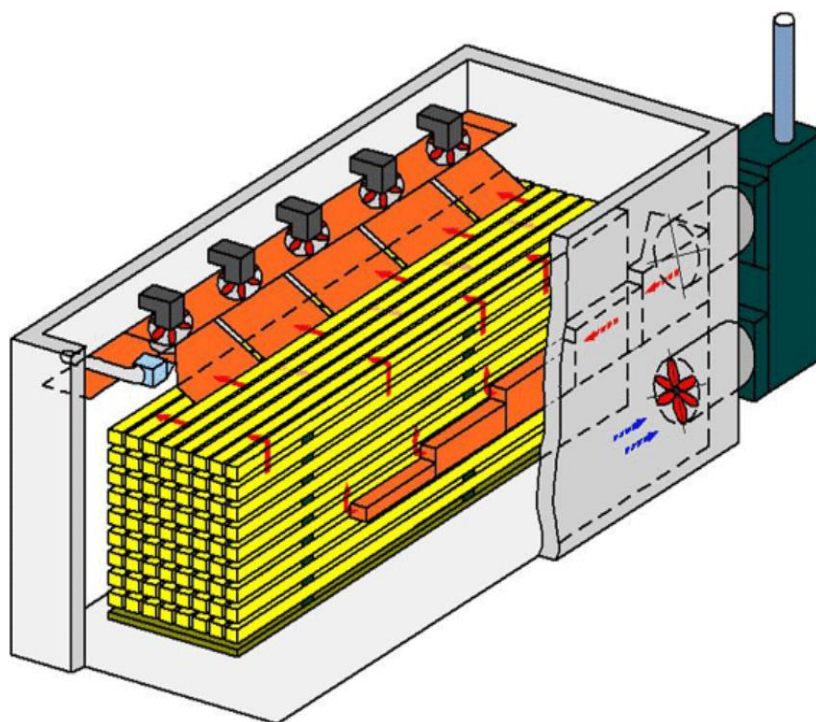


Рисунок 3.2 – Схема роботи сушильної камери для деревини

На думку фахівців [24], найпопулярніший вид сушильного устаткування – конвективні камери. «Близько 80% виробників користується саме такими сушками. Основними перевагами таких камер є простота у застосуванні, висока швидкість випаровування води, низька напруга в кінцевому продукті, високий обсяг завантаження (до 1000 м³). У приміщенні встановлюються системи припливно-витяжної вентиляції та нагріву. Відцентрові або осьові (залежно від комплектації) вентилятори забезпечують рівномірний розподіл теплового повітря і своєчасне відведення зайвої води для уникнення жолоблення, розтріскування і отримання деревини найвищої якості в максимально короткий термін. Вибір оптимального для сушіння деревини способу і обладнання розглядається індивідуально для кожного бізнесу, оскільки залежить від ряду факторів:

- а) кліматичних умов місцевості;
- б) розмірів виробничої площі;

- в) асортименту сировини і випускаються пиломатеріалів;
- г) вартості енергоносіїв, інвестиційних можливостей потенційного споживача і т. д. [24].

На підприємстві було прийняте рішення щодо купівлі сушильної камери фірми KATRES, яка є відомим виробником з Чехії, а також одним з визнаних європейських лідерів у виробництві сушильних камер найвищого рівня. Більше 900 сушильних камер KATRES працює у 30 країн світу, а з 1997 року понад 150 сушильних камер працює в Україні [25].

Загальні початкові інвестиції для реалізації запропонованого проєкту становлять 1500 тис. грн. З метою фінансування такого проєкту заплановано використати власні кошти та банківський кредит, процентна ставка по якому складає 20 % річних. Розрахунковий період реалізації інвестиційного проєкту – чотири роки. Прогнозовані чисті грошові потоки за роками становлять: 500, 650, 800 і 950 тис. грн.

Здійснимо оцінювання інвестиційного проєкту ТДВ «Хмельницькзалізобетон», щодо придбання сушильної лінії для деревини за допомогою розрахунку основних показників представлених у табл. 3.1, заснованих на врахуванні дисконтування грошових потоків.

Таблиця 3.1 – Основні показники оцінювання реалізації інвестиційних проєктів [22]

Назва показника	Формула розрахунку	Висновок щодо прийнятності проєкту
Критерії, засновані на дисконтованих оцінках		
1. Чиста дисконтована вартість (<i>NPV</i>)	$NPV = PV - IC$	<i>NPV</i> > 0 – проєкт прийнятний. <i>NPV</i> < 0 – проєкт неприйнятний. <i>NPV</i> = 0 – рішення не визначене.
2. Індекс рентабельності інвестиції (<i>PI</i>)	$PI = \frac{PV}{IC}$	<i>PI</i> > 1 – проєкт прийнятний. <i>PI</i> < 1 – проєкт неприйнятний. <i>PI</i> = 1 – рішення не визначене.

Представимо грошовий потік, що створюється даним інвестиційним проєктом, на числовій осі, враховуючи, що строк реалізації проєкту – чотири роки (рис. 3.2).

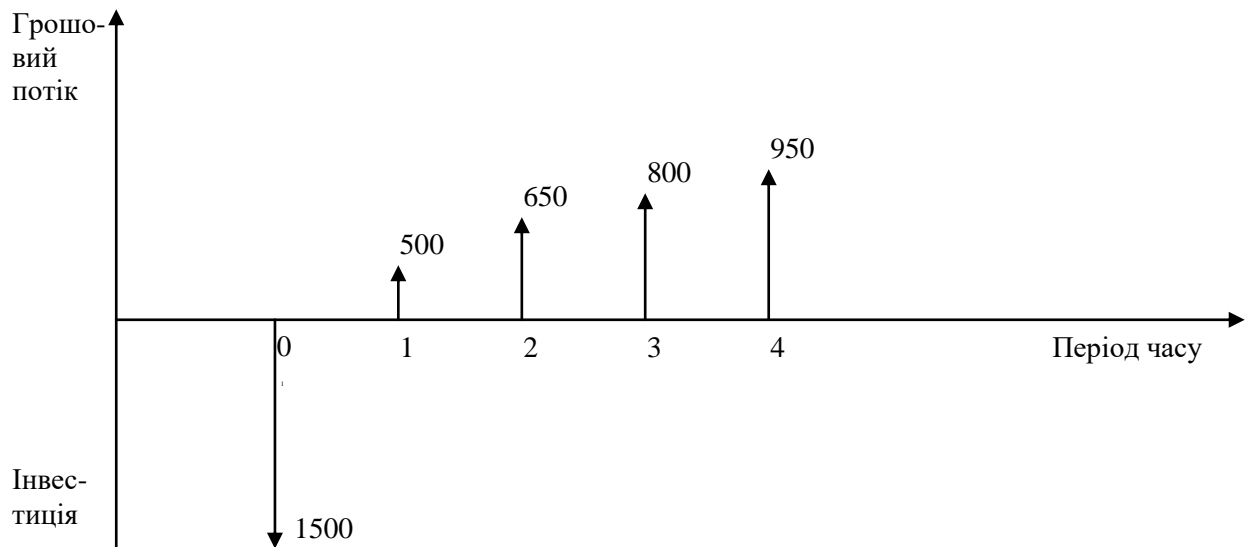


Рисунок 3.2 – Динаміка грошового потоку досліджуваного проєкту

Визначення чистої дисконтованої вартості проєкту (NPV) за формулою наведеною у табл. 3.1:

$$\begin{aligned}
 NPV &= 500/(1+0,25) + 650/(1 + 0,25)^2 + 800/(1 + 0,25)^3 + 950/(1+0,25)^4 - \\
 &- 1500 = 500/1,25 + 650/1,5625 + 800/1,9531 + 950/2,4414 - 1500 = \\
 &= 400 + 416 + 409,6 + 389,12 - 1500 = 114,72 \text{ (тис. грн)}.
 \end{aligned}$$

Розраховане нами значення NPV становить 114,72 тис. грн, тому можна зробити висновок про прийнятність реалізації проєкту щодо придбання сушильного обладнання.

2. Індекс рентабельності PI розраховується за формулою наведеною у табл. 3.1:

$$PI = 1614,72/1500 = 1,076.$$

Розрахований індекс рентабельності більше одиниці, відповідно і купівля обладнання є обґрунтованим рішенням.

Розрахунковий термін окупності проєкту з урахуванням дисконтованих грошових потоків буде більше трьох років, оскільки дисконтований грошовий

потік за три роки становить $400+416+409,6 = 1225,6$ тис.грн, а інвестиційні витрати 1500 тис.грн. Відповідно $1225,6-1500=-274,4$ тис.грн. У третьому році залишок буде компенсовано за: $274,4/389,12 = 0,7$ року.

Тобто термін окупності проєкту становить: 3,7 року.

Враховуючи розраховані показники можна зробити висновок, що придбання такого обладнання є доцільним і забезпечить товариство додатковими можливостями для розвитку. Зрозуміло, що розрахунки мають певний рівень припущення сталого обсягу замовлень та цінової політики на період у якому здійснюються розрахунки. Однак не зважаючи на можливість певної похибки, розрахунки свідчать про фактичну доцільність реалізації такого проєкту.

3.3 Використання лізингових схем придбання складного механічного обладнання

Традиційно, управління проєктами на вітчизняних підприємствах у більшості випадків пов'язано із придбанням нової техніки або складного технологічного обладнання. При цьому систематично перед менеджментом підприємств виникає питання вибору джерел фінансування таких проєктів та обґрунтування їх доцільності. Загальноприйнятим підходом при порівнянні методик оцінки придбання нової техніки є порівняння трьох можливих варіантів фінансування:

- а) придбання обладнання за рахунок власних коштів;
- б) придбання обладнання за рахунок кредитних ресурсів;
- в) придбання обладнання за рахунок фінансового лізингу.

Таким чином порівнюються три альтернативні методи фінансування: самофінансування, кредитування та лізинг. Остаточний вибір методу фінансування ґрунтується на мінімізації загальних витрат на придбання

обладнання, тобто фактично йдеться про мінімізацію вартості відповідних витрат на використання капіталу. Альтернативні розрахунки включають визначення вартості лізингу для лізингоодержувача і лізингової компанії при зіставленні витрат з альтернативними варіантами фінансування проекту. Як зазначає світова практика, основним показником оцінювання вважається вартість угоди із залучення коштів. Для визначення реальної оцінки витрат на капітал, що використовується, необхідно враховувати такі принципи:

а) у представлених розрахунках повинні враховуватись середньозважені граничні витрати, які використовуються з усіх джерел капіталу (власного, залученого та позиченого), оскільки чистий грошовий потік включає грошові кошти, доступні всім постачальникам капіталу;

б) для проведення розрахунків використовується чистий грошовий потік, тобто без податків;

в) альтернативні розрахунки мають бути здійснені з урахуванням номінальної норми прибутковості, отриманої з урахуванням оцінки очікуваного рівня інфляції;

г) при проведенні розрахунків обов'язково повинні бути враховані ризики;

д) для здійснення прогнозних розрахунків необхідно використати ринкову, а не балансову вартість кожного джерела фінансування;

е) у деталізованих прогнозах мають бути враховані зміни грошового потоку, які можуть бути викликані змінами у структурі капіталу, інфляції та ризику;

ж) всі варіанти розрахунків мають бути зіставні за часом, для чого необхідно використовувати методи дисконтування фінансових потоків.

На основі вищезазначеного підкреслимо, що при виборі методу фінансування, завдання зводиться до визначення щорічних витрат коштів, пов'язаних із використанням альтернативних джерел фінансування, з подальшим дисконтуванням їх за певною ставкою відсотка і приведенням витрат до поточної вартості.

Для великих промислових підприємств, що здійснює технічне переозброєння і є лізингоодержувачем, лізинг є одним із найкращих способів придбання основних засобів, тому першим кроком лізингоодержувача має бути аналіз варіантів купівлі майна або його фінансової оренди. Такий аналіз будується на порівнянні лізингу з альтернативними варіантами фінансування капіталовкладень, і як правило, лізинг надає більш привабливі умови реалізації проектів.

Глобально, фінансовий лізинг наближений до прямого кредитування, тому для подальшого аналізу та вибору методів фінансування проектів, поряд із самофінансуванням, розглядаються два альтернативні варіанти залучення позикових коштів на довгостроковій основі - банківський кредит та фінансовий лізинг, вартість яких за проведеними розрахунками на рік перебуває в близьких межах. При реалізації розрахунків оцінюється внутрішня вартість сукупних витрат, що у кожному варіанті визначаються таким чином.

Загальні витрати за договором купівлі за рахунок власних коштів складаються з витрат на закупівлю обладнання, включаючи ПДВ, та податку на майно, від суми яких необхідно відняти повернення ПДВ та податкову економію від амортизації обладнання та списання податку на майно на собівартість.

Загальні витрати за договором купівлі з допомогою кредитних ресурсів дорівнюють сумі витрат погашення кредиту і податку на майно з відрахуванням повернення ПДВ та податкової економії аналогічно першому варіанту.

Загальні витрати з лізингу включають суму всіх лізингових платежів за вирахуванням повернення ПДВ з лізингових платежів і податкової економії від списання лізингових платежів на собівартість. У такому випадку лізингове майно враховується на балансі лізингодавця – власника майна. Податкова економія визначається як добуток ставки податку на прибуток на суму лізингового платежу без ПДВ, таким чином, якби ці витрати не були б зроблені, то оподатковуваний прибуток збільшився б на цю величину і відповідно збільшився б податок на прибуток.

Оплата за користування кредитом, як і термін надання кредиту, визначаються рівнем розвитку економіки країни, станом інфляційних процесів, ступенем розвитку ринку позичкових капіталів тощо. Операційні витрати банку залежать від обсягу документації, що обробляється. Витрати зі страхування кредиту можуть здійснюватися альтернативно, тоді як у лізингу найчастіше, є обов'язковими. Вищевикладене дозволяє порівняти потоки платежів альтернативних методів фінансування, наприклад кредиту, лізингу та самофінансування.

Для товариства необхідно придбати малогабаритний екскаватор для прокладання комунікацій, який коштує 900 тис.грн.

Наведемо розрахунок придбання екскаватора за схемою лізингу, вихідні умови наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Умови надання екскаватора у лізинг

Комісійні, %	Вартість обладнання, тис.грн	Вартість кредиту, %	Додаткові послуги, тис.грн
3	900	15	20

Амортизація нараховується прямолінійним методом на десять років. Розрахунок проведемо за п'ять років, враховуючи, що після п'ятого року експлуатації обладнання буде викуплено за залишковою вартістю.

$$A = V_{обл.} / N_p, \quad (3.1)$$

$$A = 900 / 10 = 90 \text{ тис. грн.}$$

де A – амортизація;

$V_{обл.}$ – вартість обладнання;

N_p – період експлуатації обладнання.

Амортизаційні нарахування за прямолінійним методом представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Амортизаційні нарахування за прямолінійним методом

Рік	Вартість обладнання на початок року, тис.грн	Амортизація, тис.грн	Вартість обладнання на кінець року, тис.грн	Середньорічна вартість обладнання, тис.грн
1	900	90	810	855
2	810	90	720	765
3	720	90	630	675
4	630	90	540	585
5	585	90	495	540

Лізингові платежі розраховуються за формулою:

$$ЛП = A + (Ср.в. \times Ком. + Ср.в. \times Кр. + Дп.) \times 1,2, \quad (3.2)$$

де A – амортизація, тис.грн;

$Ср.в.$ – середньорічна вартість обладнання, тис.грн;

$Ком.$ – відсоток комісійних, %;

$Кр.$ – вартість кредиту, %;

$Дп.$ – додаткові послуги, тис.грн.

Лізингові платі за роками (з 1-го по 5-ий включно) та сукупний лізинговий платіж становлять:

$$ЛП_1 = 90 + (855 \times 3\% + 855 \times 15\% + 20) \times 1,2 = 90 + (25,65 + 128,25 + 20) \times 1,2 = 298,68 \text{ тис.грн}$$

$$ЛП_2 = 90 + (765 \times 3\% + 765 \times 15\% + 20) \times 1,2 = 90 + (22,95 + 114,75 + 20) \times 1,2 = 282,48 \text{ тис.грн}$$

$$ЛП_3 = 90 + (675 \times 3\% + 675 \times 15\% + 20) \times 1,2 = 90 + (20,25 + 101,25 + 20) \times 1,2 = 259,8 \text{ тис.грн}$$

$$ЛП_4 = 90 + (585 \times 3\% + 585 \times 15\% + 20) \times 1,2 = 90 + (17,55 + 87,75 + 20) \times 1,2 = 240,36 \text{ тис.грн}$$

$$ЛП_5 = 90 + (540 \times 3\% + 540 \times 15\% + 20) \times 1,2 = 90 + (16,2 + 81 + 20) \times 1,2 = 230,64 \text{ тис.грн}$$

$$\sum ЛП = 298,68 + 282,48 + 259,8 + 240,36 + 230,64 = 1311,96 \text{ тис.грн}$$

Таким чином, вартість лізингового платежу за п'ять років складає 1311,96 тис.грн. При тому, що вартість виплат за схемою лізингу достатньо велика, однак такий спосіб є більш прийнятним, оскільки не передбачає виведення значного обсягу фінансових ресурсів одноразово.

При здійсненні купівлі обладнання за рахунок кредиту, щорічний платіж на актуальних умовах кредитування (5 років, 25 % - ставка відсотку, анuitетний метод повернення кредиту) буде розрахований за формулою:

$$P_{щор} = S_{кр} / K_{твa}, \quad (3.3)$$

$$P_{щор} = 900 / 2,689 = 334,69 \text{ тис грн.}$$

де $P_{щор}$ – щорічний платіж;

$S_{кр}$ – сума кредиту;

$K_{твa}$ – коефіцієнт теперішньої вартості анuitету.

Таким чином, щорічний платіж буде становити 334,69 тис грн. А це значно більше, ніж платіж з використанням лізингової схеми. Тобто, підприємству не вигідно відразу виводити з обігу значні суми для придбання обладнання.

Розроблені у роботі пропозиції з удосконалення проєктної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендації з удосконалення проєктної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Формування механізму управління проєктною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка механізму управління проєктною діяльністю з урахуванням внутрішніх та зовнішніх проєктів	Дозволяє менеджменту товариства приймати виважені управлінські рішення не відокремлено по кожному проєкту, а з урахуванням портфелю проєктів товариства, що забезпечує можливість більш ефективного розподілу ресурсів
2	Обґрунтування доцільності реалізації проєкту з придбання обладнання для обробки деревини	Диверсифікація діяльності товариства за рахунок обґрунтування доцільності придбання обладнання для сушіння деревини	Дозволяє розширити можливості виробництва у напрямку виготовлення виробів з деревини та забезпечення власних потреб. Чиста дисконтована вартість проєкту становить 114,72 тис. грн., а термін окупності 3,7 року

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
3	Використання лізингових схем придбання складного механічного обладнання	Обґрунтування доцільності використання схеми лізингу при реалізації проєктів з придбання складного механічного обладнання	Використання схеми лізингу дозволяє товариству придбати необхідне обладнання та не виводити значні суми обігових коштів і при цьому схема лізингу більш вигідна ніж схема кредиту

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було приділено увагу реалізації проєктів у межах портфелю проєктів, з розроблення відповідного механізму управління проєктною діяльністю.

Такий механізм є доволі складним і включає такі складові. Основні цілі та результати реалізації кожного проєкту із загального портфелю проєктів, які розглядаються на підприємстві. Процеси планування, які здійснюються у межах формування плану реалізації проєктів із врахуванням внутрішніх та зовнішніх проєктів, з розробленням планів, бюджетів, звітних дат, ресурсного забезпечення. Ідентифікація всіх зацікавлених сторін у реалізації проєктів товариства з встановленням їх мотивація щодо реалізації кожного конкретного проєкту. Процедури формування проєктних команд, де визначаються керівники та виконавці, здійснюється розподіл повноважень. Ідентифікація наявних і потенційних ризиків та встановлення рівня їх впливу на реалізацію проєктів у межах наявного портфелю. Деталізація та розроблення системи контролю і звітності з реалізації проєктів в цілому у межах портфелю та у розрізі кожного конкретного елементу такого портфелю проєктів зокрема. Обґрунтування необхідності впровадження змін на рівні підприємства та на рівні окремих його структурних підрозділів, з подальшим формуванням нових цілей проєктної

діяльності та запуском механізму з новими встановленими параметрами та характеристиками.

З метою диверсифікації діяльності товариства обґрунтовано доцільність реалізації проєкту з придбання сушильної камери для деревини, що дозволить забезпечити не лише власні потреби підприємства у столярних виробках, а й надасть додатковий обсяг прибутку. Показники ефективності реалізації проєкту свідчать про економічну доцільність його впровадження, так $NPV = 114,72$ тис. грн., а термін окупності 3,7 роки. Також обґрунтовано доцільність використання лізингових схем при придбанні складного механічного обладнання.

ВИСНОВКИ

Управління проектною діяльністю підприємства є на сьогодні одним з найважливіших завдань менеджменту різних рівнів. При цьому різноманітність проектів, їх масштаб і тривалість вимагають від менеджменту підприємств значної уваги до процесів взаємоузгодження та керування ними, що обумовлює актуальність магістерської роботи.

Загальна економічна сутність більшості проектів включає в себе оцінку витрат і корисності, аналіз прибутковості, ризики та їх потенційні проблеми і наслідки від їх настання. Основна мета більшості проектів полягає у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат. В цілому, поняття «проект» трактують досить по різному.

З урахуванням представлених у роботі визначень, під проектом слід розуміти комплекс взаємопов'язаних заходів та процедур, що розроблені з метою досягнення поставлених цілей за рахунок змін у об'єкті управління із врахуванням ресурсних обмежень.

У наукових джерелах існують різні підходи до класифікації проектів, які наведено у роботі. При цьому надзвичайно важливе значення має керівник проекту, обов'язки якого досить ґрунтовно представлено у першому розділі роботи.

Сучасний менеджер проекту повинен використовувати найбільш ефективні методології управління ними, до яких на сьогодні належить і Agile-менеджмент. Саме цей підхід дозволяє гнучко реагувати на виклики та загрози і приймати ефективні управлінські рішення відповідно до ситуації. Agile методології, такі як Scrum, Kanban, eXtreme Programming (XP) та інші, формують базові принципи та практики, які лежать в основі agile-менеджменту проектів.

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно зазначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пройшло тривале становлення і було утворене як

завод залізобетонних та будівельних конструкцій у 1956 р. у м. Хмельницький, а на сьогодні є одним з найбільших платників податків у області. Техніко-економічні показники його діяльності свідчать про певне погіршення фінансових показників у 2022 році та зменшення кількості працюючих, що пов'язано із військовими діями. Однак діяльність товариства у 2020-2022 роках є прибутковою, що дозволяє реалізовувати разом з партнерами досить масштабні проєкти. Не зважаючи на досить значну кількість не тільки проєктів з будівництва, а і проєктів з оновлення технологічного обладнання, в сучасних умовах необхідно постійно удосконалювати проєктну діяльність. Окремі пропозиції з такого удосконалення було розроблено у третьому розділі роботи. Так, було розроблено механізм управління проєктною діяльністю товариства, який дозволяє менеджменту приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, у пп. 3.2 було обґрунтовано доцільність реалізації проєкту з придбання обладнання для обробки деревини фірми KATRES. При цьому показники оцінювання проєкту свідчать про доцільність його реалізації, так чиста дисконтована вартість проєкту (*NPV*) становить 114,72 тис. грн., а індекс рентабельності більше одиниці, при цьому термін окупності проєкту 3,7 року. Тобто за умови надходження запланованого обсягу грошового потоку, такий проєкт доцільно реалізовувати у середньостроковій перспективі.

Також було розглянуто можливість придбання складного технологічного обладнання за рахунок лізингових схем, що виявилось більш ефективним ніж отримання кредиту, відповідні розрахунки містяться у пп. 3.3 кваліфікаційної роботи. Розроблені у роботі рекомендації дозволять певним чином удосконалити систему управління проєктною діяльністю товариства та забезпечать реалізацію елементів удосконалення системи управління товариства в цілому. В умовах війни, для діючих підприємств необхідно шукати всі можливі шляхи розвитку і простого виживання в умовах обмеженості ресурсів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андреева Т.Є. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства / Т.Є. Андреева, Т.Е. Петровська, Т.С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. - №34. – С.364-370.
2. Бардиш Г. О. Проектне фінансування : підручник / Г. О. Бардиш. – Львів: ЛБІ НБУ, 2018. – 463 с.
3. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 231 с.
4. Брінь П. В. Основні види диверсифікації господарської діяльності / П. В. Брінь, І. Г.Драмарецька // Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. Харків: НТУ «ХП». – 2012. – № 31. – С. 128–132.
5. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности ных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Київ: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
6. Верба В. А. Проектний аналіз: підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – Київ : КНЕУ, 2000. – 322с.
7. Гавловська Н. І. Управління проектами : навч. посібник / Н .І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – 258 с.
8. Гавловська Н. І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
9. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – 2015. – Вип. 161. – С. 3–11.
10. Дмитрієв І. А. Управління проектами / І. А. Дмитрієв, Г. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін.: навчальний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 236 с.

11. ДСТУ ISO 21502:2022 Управління проектами, програмами та портфелями – Настанови щодо управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> (дата звернення 14.11.2023).

12. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. – Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. – 117 с.

13. Калач Г. М. Управління проектами: навч. посіб. / Г. М. Калач. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2010. – 334 с.

14. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : навч. посібн. / Т.В. Майорова. – Київ: Вид-во ЦУЛ, 2003. – 376 с.

15. Марущак І. О. Моделі та методи управління проектами територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій на базі ціннісного підходу: дис. доктора філософії: 073 – Менеджмент / І. О. Марущак. – Київ: Київський національний університет будівництва архітектури, Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2020. – 188 с.

16. Проектний аналіз : навч. посібн. / С. О. Москвін, С. М. Бевз, В. Г. Дідик, В. А. Верба, В. А. Новіков, Т. Є. Унковська. – Київ: Вид-во «Лібра», 1998. – 366 с.

17. Онищенко В. О. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнесами та програмами розвитку / В. О. Онищенко, О. В. Редкін, О. В. Комеліна. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 284 с.

18. Організація проектної діяльності: навчальний посібник / Л. В. Шинкарук, В. П. Биховченко, Т. О. Власенко, Ю. Г. Власенко. – Київ: НУБіП України, 2021. – 341 с.

19. Пересада А. А. не фінансування: підручник / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. – Київ: КНЕУ, 2005. – 736 с.

20. Петрович Й. М. Управління проектами: підручник / Й. М. Петрович, І. І. Новаківський. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396 с.

21. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій. Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16/ed20120617> (дата звернення 11.09.2023).

22. Рудніченко Є.М. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник / Рудніченко Є.М., Рясних Є.Г., Гавловська Н.І. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 416 с.

23. Савчук Р. В. Селекція інноваційних проєктів з урахуванням їх адаптивних властивостей / Р. В. Савчук // Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту. – 2007. – №17. – С. 260-262.

24. Способи та обладнання професійного сушіння деревини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kaloriferu.com.ua/ua/a369537-sposoby-oborudovanie-professionalnoj.html?gclid=CjwKCAiAvdCrBhBREiwAX6-6Ujdm0Zie8QIHtXjDbwLleQUivZE2A3oSMWoJWfQ9irmWJMXqxFSsxoCNf4QAvD_BwE (дата звернення 05.12.2023).

25. Сушильні камери конвективні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rojek-lviv.agrobiz.net/goods/sushilni-kameri-konvektivni-katres/> (дата звернення 06.12.2023).

26. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посіб. – 3-тє вид. / Г. М. Тарасюк. – Київ : Каравела, 2009. – 320 с.

27. Управління проєктами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

28. Управління проєктами: процеси планування проєктних дій: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.

29. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) –Sixth Edition. –USA: Project Management Institute, 2017. – 756 p.

30. Agile Methodology and Frameworks [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://worldofagile.com/blog/agile-methodology-and-frameworks/> (дата звернения 12.11.2023).

31. Crawford L. H. Towards global project management standards / L. H. Crawford // Proceedings of the International Project Management Con-gress 2001, Project Management Development in the Asia-Pacific Region in the New Century : Tokyo 18–21 November 2001, Tokyo, Japan, ENAA and JPMF.

32. ISO 21500 : «Guidance on project management» [Электронный ресурс]. – 2012. – 36 p. – Режим доступа: <http://www.isopm.ru/podgotovka/standarty/standart-iso-21500>.

33. Jamieson H. A. Implementing strategy through programs of projects / H. A. Jamieson, P. W. G. Morris // The Gower handbook of project management; ed. by J. R. Turner. Aldershot. – UK : Gower, 2007. – P. 27-46.

34. Kendall G. S. Advanced Project Portfolio Management and the PMO / G. Kendall, S. Rollins. – J Ross Publishing, 2003. – Vol. 1.

35. P2M [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org/wiki/P2M> (дата звернения 02.10.2023).

36. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knowdemia.com/ebook/pmbok-latest-edition-pdf/> (дата звернения 02.10.2023).

37. Turner J. R. Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers / J. R. Turner, M. Huemann, A. E. Keegan // Project Management Journal. – 2008. – №39 (1). – P. 2–6.

38. Winch G. M. The governance of project coalitions: Towards a research agenda // Commercial management of projects: Defining the discipline / G. M. Winch; eds. D. Lowe, R. Leiringer. – Oxford, UK: Blackwell, 2006. – P. 324–343.