


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


ДИПЛОМНА РОБОТА

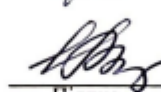
Управління проектною діяльністю підприємства
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м.Хмельницький)


Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН.019042.ПЗ

Виконав:
студент 5 курсу група МНз-19-1
Шифр  Анастасія КАПЛИЧНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.  Євгеній РУДНІЧЕНКО
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.  Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування  Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н.Т.Корина

“ 15 ” 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Каплична Анастасія Сергіївна

1. Тема роботи Управління проектною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м.Хмельницький)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, проф., д.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “ 15 ” 02 2024 р. № 6


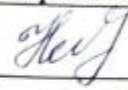



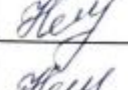
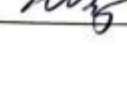
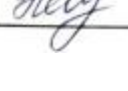
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16.02 2024

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. Теоретико-методичні засади управління проектною діяльністю. 2. Характеристика діяльності та оцінка фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький. 3. Удосконалення проектної діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Економічна сутність поняття «проект». 2. Стратегічне та оперативне управління проектом. 3. Етапи розвитку методів реалізації проектної діяльності на підприємстві. 4. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки. 5. Доходи ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн. 6. Структура механізму управління проектною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника». 7. Рекомендації щодо удосконалення проектної

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є. М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є. М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є. М., професор		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

Студент


 Підпис
Анастасія КАПЛИЧНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис
Євгеній РУДНІЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Каплична А.С. Управління проектною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Є. М. Рудніченко. Дипломна робота бакалавра: 50 с., 13 рисунків, 14 таблиць, 34 джерела посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОЄКТНИЙ ЦИКЛ, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління проектною діяльністю. Розкрито сутність та класифікація проєктів. Досліджено сутність та характеристику проектної діяльності підприємства. Наведено методи реалізації проектної діяльності на підприємстві.

З метою проведення аналізу діяльності та оцінювання фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький наведено характеристику його діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників, фінансового стану та середовища функціонування.

З метою удосконалення проектної діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Зокрема розроблено механізм управління проектною діяльністю товариства та впровадження проєкту з технологічного оновлення виробництва.


Підпис

Анастасія КАПЛИЧНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«16» 06 2024 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та класифікація проєктів	8
1.2 Проєктна діяльність підприємства: сутність та характеристика	12
1.3 Методи реалізації проєктної діяльності на підприємстві	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	23
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника»	23
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника»	29
2.3 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника»	35
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	40
3.1 Розробка механізму управління проєктною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника»	40
3.2 Впровадження проєкту з технологічного оновлення виробництва ТОВ «Мрія забудовника»	44
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51

ВСТУП

Складні умови функціонування вітчизняних промислових підприємств обумовлюють необхідність пошуку нових методів і форм розвитку виробництва. В цілому з початком війни купівельна спроможність населення знижується і виникає дефіцит ресурсів, що негативно позначається на діяльності вітчизняних підприємств. Для подолання таких негативних явищ доцільно реалізовувати проєкти, що забезпечуватимуть раціональне використання ресурсів та дозволятимуть більш ефективно управляти підприємством у довгостроковій перспективі. На сьогодні перспективи отримання міжнародної фінансової допомоги для розвитку бізнесу є цілком реальні, однак міжнародні донори вимагають чітке бачення напрямів використання таких коштів, а також розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих проєктів.

У роботі розглянуто проблему ефективного управління проєктною діяльністю промислового підприємства з акцентом на специфіку реалізації проєктів саме у промисловості та обґрунтуванням необхідності пошуку фінансових ресурсів для їх реалізації..

Актуальність обраної теми обумовлюється необхідністю впровадження проєктів на промислових підприємствах та їх фінансування, у тому числі, і за рахунок іноземних інвестицій.

Проєктна діяльність завжди привертала увагу науковців та практиків, що підтверджується значною кількістю досліджень як вітчизняних, так і іноземних фахівців, таких як: Баг'юлі Ф., Батрік Р., Керцнер Х., Хігні Д., Гавловська Н., Довгань Д., Рач В., Рудніченко Є., Стадник В., Тюріна Н. та інших.

Представлені науковці значно розширили методологію управління проєктною діяльністю організацій та отримали визнання у академічному середовищі. Однак враховуючи такий суттєвий доробок, у сфері управління проєктною діяльністю залишаються питання реалізації проєктів безпосередньо

на практиці з урахуванням існуючих реалій війни. Особливо необхідно відмітити доволі вагомий вплив дестабілізуючих факторів, які пов'язані з війною: нестача робочої сили, відсутність електроенергії, обстріли, зростання вартості сировини та матеріалів, падіння попиту на окремі групи товарів. Така ситуація обумовлює доцільність вивчення безпосередніх умов функціонування досліджуваного підприємства та розробки відповідних рекомендацій.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення проєктної діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Мрія забудовника».

Предметом дослідження є процес управління проєктною діяльністю підприємства.

Теоретико-методичний базис кваліфікаційної роботи бакалавра становили праці вітчизняних та іноземних науковців. У процесі виконання роботи використано такі наукові методи: логічного аналізу і синтезу, гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання; абстрактно-логічного аналізу та синтезу; економіко-статистичного й порівняльного аналізу; наукової абстракції; логічного узагальнення.

Інформаційною основою роботи є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, звітна документація окремих промислових підприємств України.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація проєктів

Проєктна діяльність на підприємстві передбачає реалізацію конкретних проєктів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, і може включати:

- а) розробку та впровадження на ринок нових продуктів / послуг;
- б) проєкти з впровадження нових технологій для покращення виробничих процесів, зниження витрат або покращення якості продукції;
- в) розширення бізнесу, зокрема відкриття нових філій або виробничих потужностей, розширення асортименту продукції або послуг, а також вихід на нові ринки;
- г) оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності та / або зниження витрат;
- д) управління ризиками, що спрямовані на запобігання потенційних загроз для підприємства та забезпечення його стійкості.

Проєктна діяльність дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, сприяє розвитку комунікаційних і організаційних навичок, а також забезпечує системний підхід до розв'язання проблем. Вона є важливим інструментом для досягнення успіху в різних сферах діяльності [6, 7].

Для більш детального з'ясування сутності проєктної діяльності підприємства розглянемо сутність поняття «проєкт» (табл. 1.1).

На нашу думку, під проєктом варто розуміти тимчасову і організовану діяльність, що спрямована на досягнення конкретної мети або результату за обмежених ресурсів та часу.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «проект»

Автор, джерело	Визначення
Баг'юлі Ф. [28]	«послідовність взаємопов'язаних подій, які відбуваються протягом встановленого обмеженого часу і, які направлені на досягнення неповторного, але в той же час означеного результату»
Батрік Р. [29]	«сукупність заходів, узгоджених для досягнення визначеного результату; в проект залучаються люди з усієї організації, які надають свою експертні знання»
Бутченко Т. [4]	«випереджальне відображення дійсності, яке орієнтоване на діяльнісно-конструктивне освоєння внутрішньої природи соціального об'єкта та перебуває в єдності з активністю людини»
Довгань Л., Мохонько Г., Малик І. [9]	«сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку й завершення»
Керцнер Х. [34]	«будь-яка серія активностей та завдань, які мають мету з акцентом на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних специфікацій; мають певний часовий інтервал початку та закінчення; мають обмежене фінансування; споживають людські та інші ресурси; є багатофункціональними. Результат проекту може бути унікальним або повторюваним»
Кобиланський Л. [10]	«комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей протягом обмеженого часу за обмежених грошових та інших ресурсів»
Кримський С. [12]	«систематична форма організації діяльності у взаємозв'язку її теоретичного та практичного аспектів»
Приймак В. [16]	«комплекс спеціально організованих обмежених у часі, бюджеті дій, заходів, чи зусиль, скерованих на створення унікального продукту (товару, послуги чи іншого результату) визначеної якості»
Рач В., Росошанська О., Медведева О. [20]	«тимчасова діяльність для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи»
Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафинюк Я.М., Кривдик М.О. [22]	«комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою досягнення поставленої цілі (проблеми) та отримання визначеного результату за встановлених ресурсних обмежень»
Тарасюк Г. [24]	«зادум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації задля досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату»
Хігні Д. [31]	«тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту чи послуги. Якщо дії повторюються, то це не проект. Проект повинен мати певні початкові та кінцеві моменти (час), бюджет (вартість), чітко визначений обсяг (або масштаби) роботи, яку потрібно виконати, та конкретні вимоги до ефективності, які повинні бути виконані»
Юран Д., Годфрі Б. [33]	«це проблема, запланована до вирішення; це завдання, яке виконується структуровано»
РМВоК [30]	«тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту, послуги чи результату»

Сутність проєкту включає різні елементи на яких вона ґрунтується, і їх зображено на рис. 1.1.

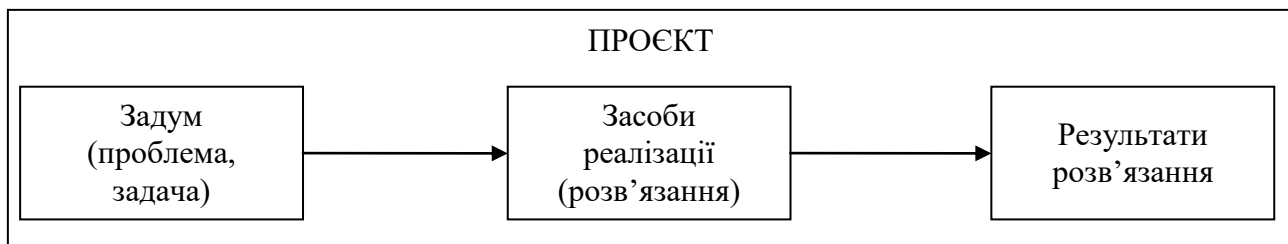


Рисунок 1.1 – Основні елементи проєкту [29]

Основні елементи проєкту, що наведені на рис. 1.1 є фундаментальними компонентами, які визначають суть та хід роботи над проєктом, зокрема:

а) задум / проблема / задача – це початкова точка, що визначає, чому присвячений проєкт. Проблема або задача виникає з реальних потреб, викликів чи можливостей, що постають перед підприємством та потребують вирішення або використати;

б) засоби реалізації / розв'язання – це конкретні інструменти, методи або стратегії, які використовуються для вирішення поставленої проблеми або завдання;

в) результати розв'язання – це продукти / послуги або інші вияви того, як проєкт вирішує поставлену проблему чи завдання. Результатами можуть бути конкретні вироби, зміни в бізнес-процесах, нові знання тощо.

Проєкти можна класифікувати за різними ознаками в залежності від їх характеристик, особливостей та цілей, які більш детально наведено на рис. 1.2.

До найбільш розповсюджених класифікаційних ознак належать [5, 8, 15, 21, 23, 27]:

а) тривалість:

1) короткострокові – це проєкти, які характеризуються невеликим часовим проміжком для виконання, зазвичай до 1-го року;

2) середньострокові – це проєкти тривалістю від 1-го до -ох років;

3) довгострокові – це проєкти тривалістю більше 3-ох років;

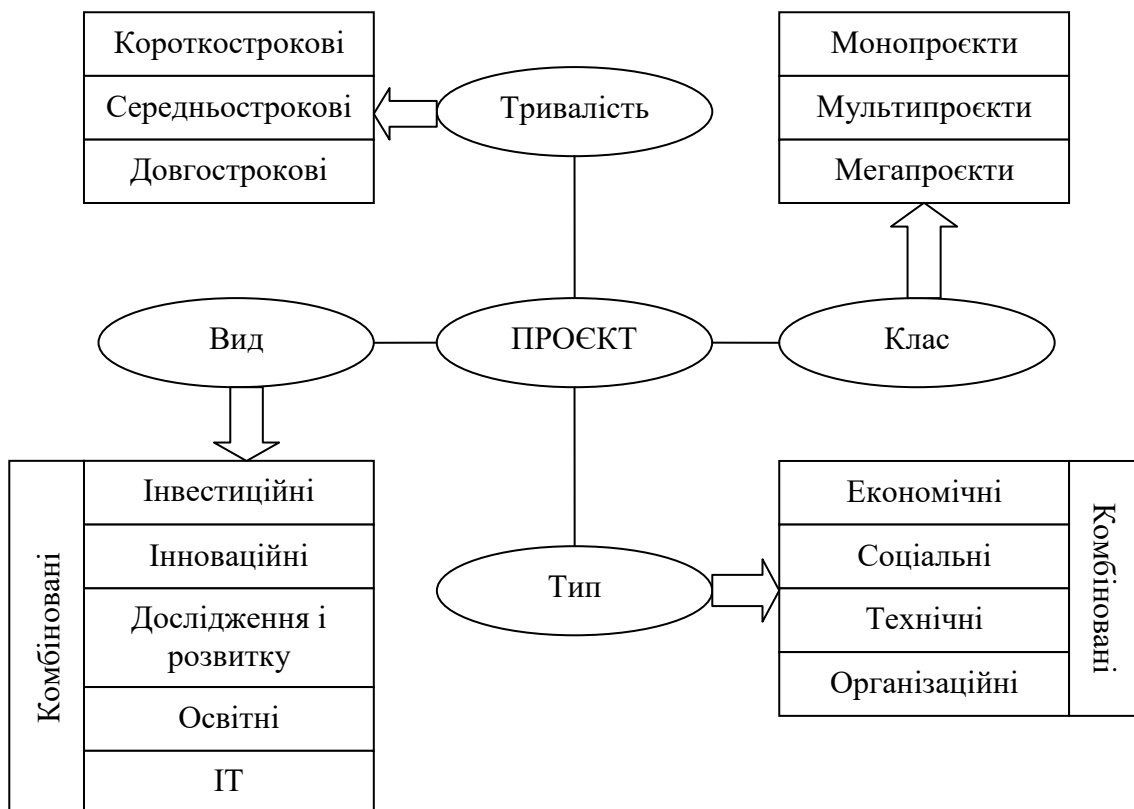


Рисунок 1.2 – Класифікація проєктів за критеріями*

*[26, с. 17], із доповненням автора

б) клас:

1) монопроекти – це проєкти, які спрямовані на виконання одного конкретного завдання або цілі;

2) мультипроекти – це проєкти, які включають кілька пов'язаних між собою проєктів;

3) мегапроекти – це проєкти великого масштабу, які мають значний вплив на галузь або регіон;

в) тип:

1) економічні – це проєкти, що спрямовані на одержання прибутку та економічної ефективності;

2) соціальні – це проєкти, що спрямовані на задоволення або вирішення соціальних проблем / потреб суспільства;

3) технічні – це проєкти, що спрямовані на розробку нових технологій та впровадженням технічних інновацій;

4) організаційні – це проекти, що спрямовані на зміну організаційної структури, стратегії або бізнес-процеси підприємства;

г) вид:

1) інвестиційні – це проекти, які передбачають вкладання фінансових ресурсів задля отримання прибутку у майбутньому;

2) інноваційні – це проекти, що спрямовані на розробку та впровадження ідей, технологій та / або продуктів;

3) дослідження і розвитку – це проекти, що спрямовані на наукові дослідження та / або розробку інноваційних технологій;

4) освітні – це проекти, що спрямовані на навчання та /або підвищення кваліфікації здобувачів у певній області;

5) ІТ – це проекти, що спрямовані на розробку, впровадження та підтримку інформаційних технологій.

1.2 Проектна діяльність підприємства: сутність та характеристика

Проектна діяльність – це специфічний вид діяльності, спрямований на вирішення конкретної проблеми, виконання завдання або досягнення певної цілі за допомогою організованих зусиль та ресурсів. Основні риси проектною діяльності включають:

а) цільове спрямування – проектна діяльність має чітко сформульовану ціль на яку спрямована реалізація проекту;

б) обмежений час та ресурси – проекти реалізуються за обмежених ресурсів, зокрема часу, бюджету, людей, фінансів тощо, і які сприяють досягненню цілі проекту;

в) організований підхід – проектна діяльність передбачає необхідність організації робіт та бізнес-процесів у логічній послідовності для досягнення цілей проекту;

г) унікальність – кожен проєкт унікальний, адже має власну ціль, обсяг, ресурси та визначені умови його реалізації;

д) керованість – проєктна діяльність передбачає управління всіма аспектами (складовими) проєкту, від планування до виконання та завершення.

Управління проєктами в межах реалізації проєктної діяльності допомагає забезпечити ефективне виконання проєктів з урахуванням їх цілей, обмежень та внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Ключове значення в управлінні проєктами має професійний підхід до планування, управління та контролю всіх аспектів проєкту для досягнення успіху.

Управління проєктами вирішує безліч проблем у різних сферах бізнесу та забезпечує ефективне виконання завдань, що дозволяє досягнути успіху та відповідати вимогам конкурентного ринку. Виокремлюють стратегічне та оперативне управління проєктами. Стратегічне та оперативне управління проєктом представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Стратегічне та оперативне управління проєктом [3, с. 13]

Стратегічне управління	Основні цілі		Оперативне управління
	досягнення цілі проєкту, забезпечення реалізації проєкту	оптимальне використання ресурсів, досягнення встановлених та узгоджених орієнтирів	
	Результати		
	успіх або провал проєкту	стабільна та поетапна реалізація проєкту	
	Проблеми		
	склад учасників проєкту, проєктна команда, інформаційне забезпечення проєкту, фінансування проєкту	організаційна структура, процедури управління, забезпечення ресурсами, аналіз наявної інформації тощо	

Стратегічне та оперативне управління проєктами – це дві різні, але взаємопов'язані складові управління, які спрямовані на досягнення цілі та успішне завершення проєкту. Хоча стратегічне та оперативне управління можуть мати відмінні цілі та фокус, вони взаємопов'язані та доповнюють одне одного. Ефективне управління проєктом вимагає балансування обох аспектів та

координації дій на різних рівнях управління.

Кожен проєкт незалежно від класифікаційних ознак проходить певні етапи у своєму розвитку, які і є основою реалізації проєктної діяльності. Ці етапи утворюють життєвий цикл проєкту. Життєвий цикл проєкту – це послідовність етапів, через які проходить проєкт від початку до завершення. Концептуальна модель, яка уособлює життєвий цикл проєкту зображена на рис. 1.3.

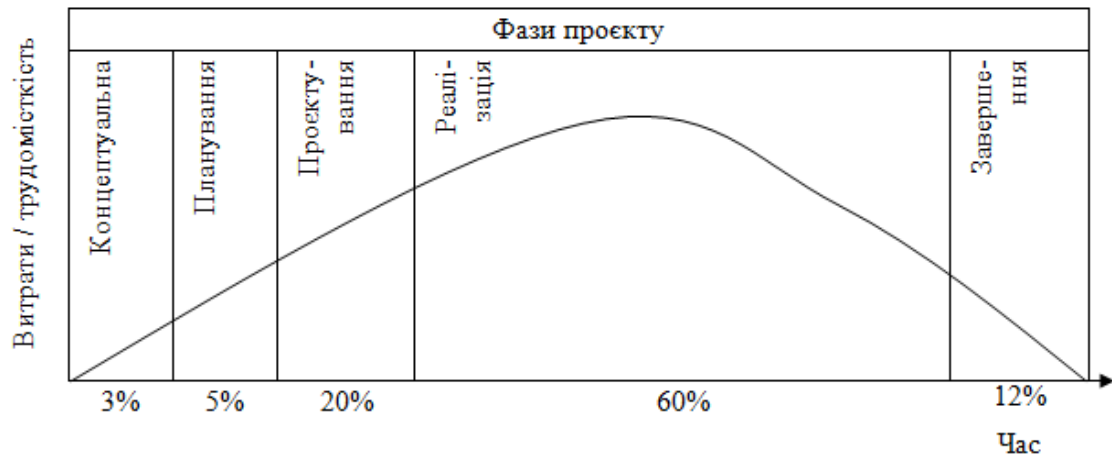


Рисунок 1.3 – Життєвий цикл проєкту [11]

Наведена на рисунку модель охоплює п'ять етапів, зокрема:

а) концептуальна – на цьому етапі визначається ідея проєкту та здійснюється оцінка потреб, можливостей, наявних альтернатив, очікувань зацікавлених сторін, а також необхідно встановити основні параметри проєкту, зокрема обсяг, бюджет, графік тощо;

б) планування – на цьому етапі розробляється детальний план дій задля реалізації проєкту, і включає визначення завдань, розробку стратегій, розподіл ресурсів, встановлення графіка та оцінку ризиків;

в) проектування – на цьому етапі визначаються способи та засоби реалізації проєкту, включаючи планування бізнес-процесів, проектування необхідних систем чи продуктів, розробку технічних специфікацій;

г) реалізація – на цьому етапі реалізуються заплановані дії та виконуються завдання, що визначені на попередніх етапах реалізації проєкту;

д) завершення – На останньому етапі відбувається закриття проєкту, оцінка його результатів, передача знань та досвіду, що накопичені під час роботи над проєктом.

Існує кілька моделей життєвого циклу проєкту, які використовуються для управління та виконання проєктів у різних галузях та сферах діяльності [2, 13, 32]. Окрім наведеного вище життєвого циклу проєктів досить часто у науковій літературі згадуються складові проєктного циклу з погляду фахівців Світового банку (рис. 1.4).

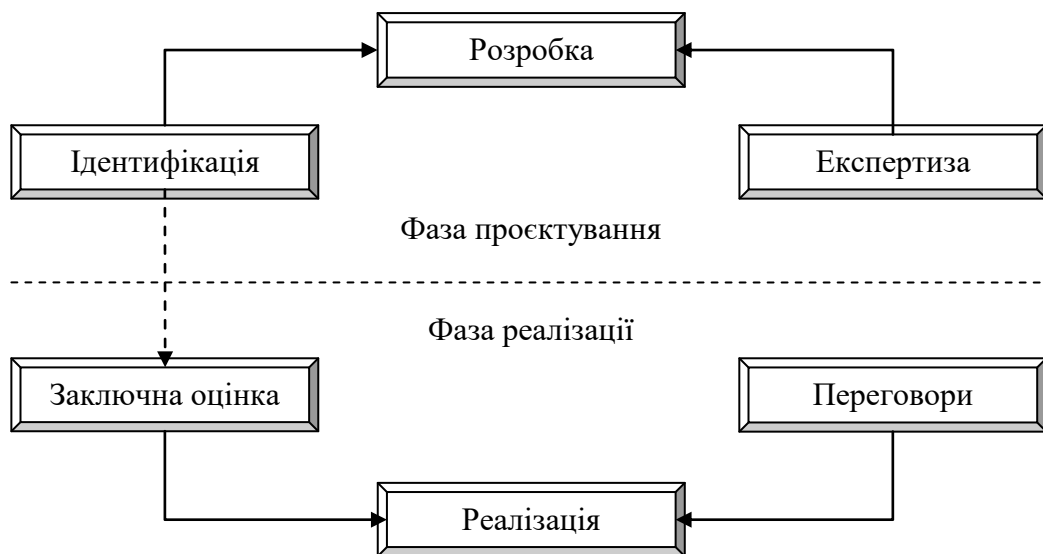


Рисунок 1.4 – Складові проєктного циклу (погляд фахівців Світового банку)
[17, с. 22]

Фази наведені на рис. 1.3 та рис. 1.4 надають структуру та організують роботу над проєктом, допомагаючи забезпечити ефективне управління та досягнення вставлених цілей. Важливо зауважити, що кожен проєкт може мати унікальні особливості та вимоги, тому фази можуть адаптуватися відповідно до конкретних потреб та проблем. Складові проєктного циклу як кроки вирішення проблеми представлено на рис. 1.5. Проєктний цикл можна розглядати як послідовність кроків, що включаються в процес вирішення проблеми чи досягнення певної цілі. Основні складові проєктного циклу, які можна розглядати як кроки вирішення проблеми, включають такі:

а) відчуття проблеми є початковим етапом, на якому виявляється проблема / потреба яку варто вирішити;

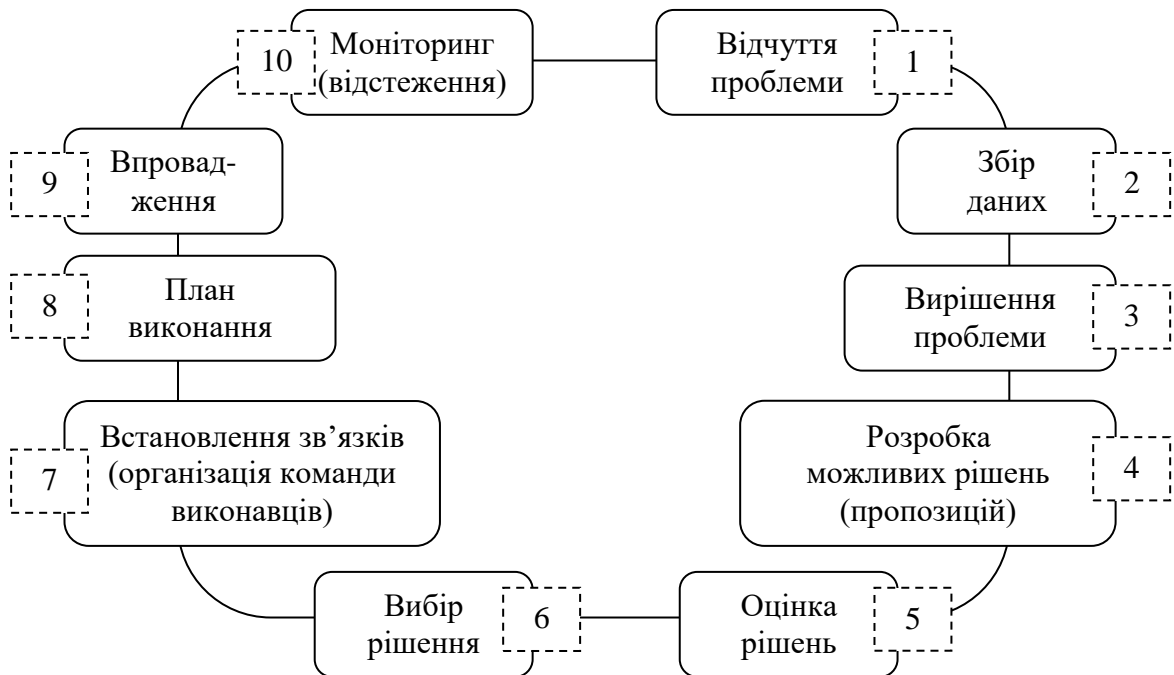


Рисунок 1.5 – Складові проектного циклу як кроки вирішення проблеми [26, с. 29]

б) збір даних, інформації, та фактів, які допоможуть краще зрозуміти проблему та її причини;

в) вирішення проблеми полягає у розумінні сутності проблеми та потребує пошуку можливих шляхів для її вирішення;

г) розробка можливих рішень (пропозицій), що передбачає формування альтернативних варіантів рішень або пропозицій для вирішення проблеми;

д) оцінка рішень вибір рішення з урахуванням їхньої ефективності, вартості та ризиків;

е) оцінка рішень, що є найбільш підходящим на основі проведеної оцінки та аналізу;

ж) встановлення зв'язків (організація команди виконавців) передбачає створення команди або визначення виконавців, які будуть відповідальні за впровадження обраного рішення;

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Організація робіт над проектом						+													
Системне планування проекту							+												
Методи реструктуризації проекту							+												
Методи управління конфігурацією та змінами								+											
Методи управління якістю в проекті								+											
Системне управління функціями та підсистемами								+											
Управління якістю «шість сигма»									+										
Методологія управління проектами PRINCE (Projects in Controlled Environments)										+									
Методи управління ризиками											+								
Використання практиками Microsoft Project												+							
Фреймворк для розробки та управління проектами у на засадах гнучкості (Scrum)													+						
Методологія формування команд проектів														+					
Методологія управління проектами PMBOK (Project Management Body of Knowledge)															+				
Методологія управління проектами PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods)																+			
Модель зрілості управління проектами																	+		

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Метод управління проектами, який базується на візуальному контролі (Kanban)																			+	
Система повного управління вартістю (Total Cost Management Framework)																				+

*сформовано автором із використанням [1; 14, с. 15-20; 18, с. 143; 25, с. 15]

Розглянемо більш детально наведені методи у табл. 1.3.

Метод критичного шляху з програмним забезпеченням на EOM UNIVAC, який був розроблений для ефективного управління та планування складними проектами. Використання EOM UNIVAC дозволило автоматизувати процес розрахунку критичного шляху та інших ключових параметрів проекту, що значно спростило роботу з управління проектами.

Система мережевого планування PERT (Program Evaluation and Review Technique) є методом управління проектами, який був розроблений для великих інженерних проєктів. Ця система базується на мережевих моделях та використовується для оцінки тривалості та ресурсів, необхідних для завершення проєкту.

Передпроектний аналіз є методом, що включає дослідження та аналіз можливостей до початку реалізації проєкту. Передпроектний аналіз дозволяє визначити цілі, обмеження та потенційні ризики проєкту до його запуску.

Система GERT (Graphical Evaluation and Review Technique / нова генерація мережевих моделей)

Сіткове планування є розвиненою версією методу PERT, і дозволяє моделювати складніші взаємозв'язки між встановленими завданнями в мережевих моделях. Цей метод враховує випадковість та непередбачуваність в процесі завдань.

Організація робіт над проєктом включає створення організаційної структури

проєкту, призначення відповідальних осіб, розподіл завдань та ресурсів між учасниками проєкту. Основна мета цього методу – забезпечити вчасне та успішне завершення проєкту, використовуючи наявні ресурси (людські, фінансові, матеріальні) максимально ефективно.

Системне планування проєкту передбачає розробку стратегічного та тактичного плану проєкту з урахуванням всіх його аспектів, включаючи обсяг, вартість та ресурси, час, ризики. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати проєкт як систему із наявними елементами, які взаємодіють між собою та впливають один на одне.

Методи реструктуризації проєкту використовуються з метою коригування або перегляду планів щодо реалізації проєкту з метою вирішення проблем, які виникають під час проєкту, а також, забезпечення його ефективного завершення.

Методи управління конфігурацією та змінами включає, також, процес контролю за змінами, а також впровадження та оцінку цих змін. Даний метод допомагає ефективно управляти змінами в проєкті, контролювати версії програмного забезпечення, документів або інших елементів проєкту, а також забезпечувати стійкість проєкту до змін.

Методи управління якістю в проєкті забезпечують відповідність результатів проєкту встановленим стандартам та вимогам якості, і включають процеси контролю та аудиту якості, управління за відхиленнями. Важливо постійно вдосконалювати методи управління якістю для забезпечення успішного завершення проєкту та задоволення потреб споживачів.

Системне управління функціями та підсистемами орієнтоване на забезпечення взаємодії між різними функціями та підсистемами проєкту з метою досягнення загальних цілей та ефективності. Цей підхід допомагає покращити ефективність та продуктивність роботи системи в цілому, забезпечуючи гармонійну взаємодію між її складовими частинами.

Управління якістю проєкту «шість сигма» передбачає управління, що спрямоване на постійне покращення якості продуктів чи послуг шляхом мінімізації браку (дефектів) в процесі виробництва. Основна мета полягає в

досягненні майже бездоганного процесу, в якому дефекти будуть мінімізовані до рівня, що наближений до нуля.

Методологія управління проектами PRINCE (Projects in Controlled Environments) є однією з найпоширеніших методологій, яка розроблена Великобританським інститутом управління проектами (UK's Office of Government Commerce), і надає засоби для ефективного управління різноманітними типами проектів у контрольованому середовищі. PRINCE базується на принципах управління проектами, які включають бізнес-обґрунтування, ефективне управління ризиками, контрольовану зміну та поетапний підхід до управління. Основні елементи PRINCE включають структурований підхід до планування, виконання та оцінки проекту, розподіл відповідальності між учасниками проекту, а також, поетапний підхід до управління, що дозволяє управляти ризиками та змінами.

Методи управління ризиками проектів дозволяє виявляти, оцінювати та управляти потенційними загрозами та можливостями, що можуть вплинути на успішне завершення проекту. Ці методи допомагають забезпечити ефективне управління ризиками та зменшити ймовірність виникнення проблем у процесі виконання проекту.

Використання практиками Microsoft Project, яке є програмним забезпеченням для управління проектами, що розроблена компанією Microsoft, і дозволяє використовувати інструменти для планування, формування графіків, виконання та контролю проектів.

Фреймворк для розробки та управління проектами у на засадах гнучкості (Scrum) для розробки продуктів. Цей фреймворк акцентує увагу на ітеративному та інкрементальному підходах, і базується на принципах прозорості та адаптації, а команда проекту працює короткими циклами розвитку, відомими як «спринти».

Методологія формування команд проектів включає визначення ролей та відповідальностей, забезпечення спільної мети, сприяння співпраці та комунікації, а також розвиток командної культури.

Методологія управління проектами PMBOK (Project Management Body of

Knowledge) є стандартом з управління проектами, що розроблений Інститутом управління проектами (PMI). Дана методологія містить набір процесів, практик та знань, які визначають найкращі практики управління проектами та застосовуються в різних галузях та індустріях.

Методологія управління проектами PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods) враховує аспекти сталого розвитку та екологічну відповідальність. PRiSM спрямований на інтеграцію практик сталого розвитку в управління проектами, що дозволяє забезпечити екологічну, економічну та соціальну вигоду від проекту.

Модель зрілості управління проектами використовується для оцінки та покращення бізнес-процесів на підприємстві. Основна ідея полягає в тому, щоб з'ясувати, наскільки ефективно організація володіє процесами та практиками з управління проектами, і як має змогу їх розвивати згідно з визначеними стандартами. Дана модель визначає ступінь зрілості підприємства в управлінні проектами та надає рамки для подальшого вдосконалення.

Метод управління проектами, який базується на візуальному контролі (Kanban), реалізується шляхом використання дошки з картками завдань, які поділяють стан робіт на «в роботі», «очікується», «завершено» тощо. Kanban дозволяє зорганізувати та візуалізувати робочі бізнес-процеси, підвищити продуктивність та зменшити час виконання завдань.

Система повного управління вартістю (Total Cost Management Framework) забезпечує інтегрований підхід до управління витратами на протязі всього життєвого циклу проекту. Даний метод включає планування, аналіз та контроль витрат, а також, прийняття обґрунтованих рішень. Він дозволяє ефективно управляти бюджетом та забезпечує максимальну віддачу проекту для підприємства.

Наведені методи представляють лише частину з ключових методів управління проектами та роки їх виникнення. Варто зазначити, що більшість з наведених методів еволюціонують та адаптуються до сучасних умов та вимог.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

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

ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький працює 23 роки на ринку металопластикових конструкцій, і знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Чорновола 31/1. Товариство виготовляє наступні види виробів:

а) металопластикові вироби: двері, вікна, конструкції для балконів / лоджій, водостічні системи від виробника, металопластикові труби;

б) входні та міжкімнатні двері: металеві двері, ковка і скло, плита мдф;

в) секційні ворота: секційні та ролетні ворота, промислові та панорамні ворота, в'їзні та відкатні ворота;

г) різні види послуг: надання проєктної документації, заміри та прорахунок, доставка та монтаж, гарантійне обслуговування.

Для більш детального аналізу ТОВ «Мрія забудовника» розглянемо основні техніко-економічні показники за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	19390,5	24694,4	39124,6	127,35	158,44

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	16094,8	14771,4	13658,4	91,78	92,47
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	8492,9	7827,3	9902,6	92,16	126,51
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25	26	26	104,00	100,00
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	6539,0	6884,0	6915,2	105,28	100,45
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	960,15	1161,49	1864,83	120,97	160,56
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	21796,67	22064,10	22164,10	101,23	100,45
Фондовіддача	грн	1,49	2,04	3,55	137,08	173,64
Фондомісткість	грн	0,67	0,49	0,28	72,95	57,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,81	0,82	0,81	101,11	98,68
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	4	3	21	–	–

Окрім наведених доходів та витрат у табл. 2.1 існують і інші джерела доходів та витрат, які більш детально проаналізовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2021/2020	2022/2021
1	2	3		4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56
Інші операційні доходи	тис. грн	900,5	815,9	2539,6	90,61	311,26
Інші доходи	тис. грн	1213,4	1,8	4701,2	0,15	261177,78
Разом доходи	тис. грн	26120,6	31020,5	55731,5	118,76	179,66

Продовження таблиці 2.2

1	2	3		4	5	6
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	19390,5	24694,4	39124,6	127,35	158,44
Інші операційні витрати	тис. грн	5034,0	4211,2	6553,5	83,66	155,62
Інші витрати	тис. грн	885,5	1429,0	1244,4	161,38	87,08
Разом витрати	тис. грн	25310,0	30334,6	46922,5	119,85	154,68
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	810,6	685,9	8809,0	84,62	1284,3
Податок на прибуток	тис. грн	0	51,5	742,9	–	1442,52
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Мрія забудовника» становить у 2021 році – 24003,7 тис.грн., у 2022 році – 30198,8 тис.грн. (зростання становить 25,81%) та у 2023 році – 48485,7 тис.грн. (зростання становить 60,56%) (рис. 2.1).

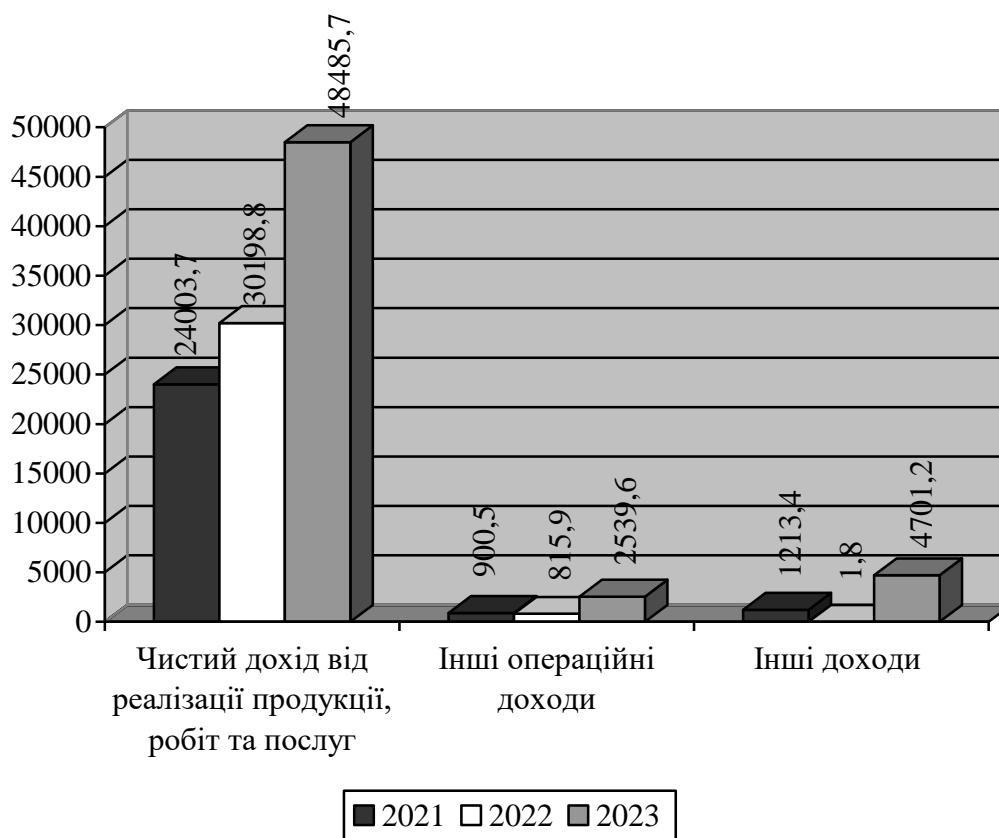


Рисунок 2.1 – Доходи ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Інші операційні доходи ТОВ «Мрія забудовника» становлять у 2021 році – 900,5 тис.грн., у 2022 році – 815,9 тис.грн. (зменшення становить 9,39%) та у 2023 році – 2539,6 тис.грн. (зростання становить 211,26%) (рис. 2.1).

Інші доходи ТОВ «Мрія забудовника» становлять у 2021 році – 1213,4 тис.грн., у 2022 році – 1,8 тис.грн. (зменшення становить 99,85%) та у 2023 році – 4701,2 тис.грн. (зростання становить 261077,78%) (рис. 2.1).

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Мрія забудовника» значно зростає у 2023 році в порівнянні з попередніми роками, і становить у 2021 році – 8106 тис.грн., у 2022 році – 685,9 тис.грн. (зменшення становить 15,38%) та у 2023 році – 8809,0 тис.грн. (зростання становить 1184,3%) (рис. 2.2).

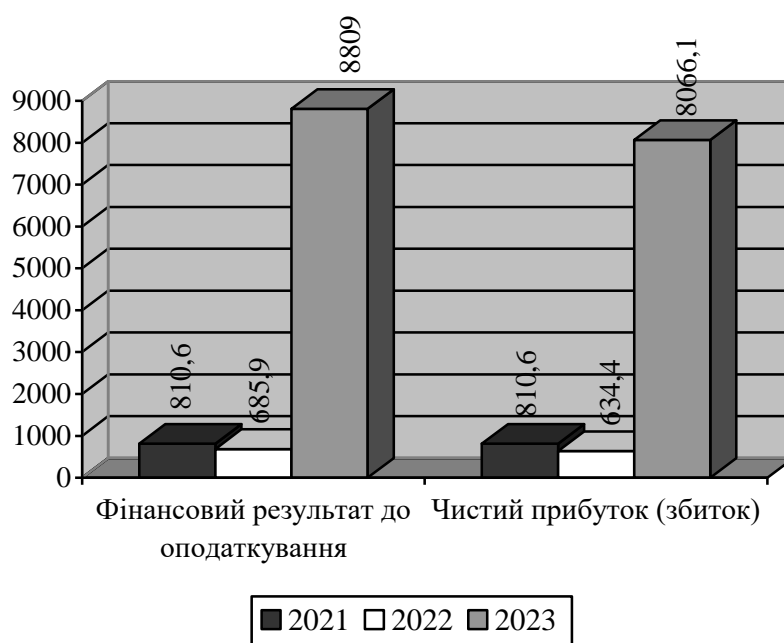


Рисунок 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Чистий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» значно зростає у 2023 році в порівнянні з попередніми роками, і становить у 2021 році – 8106 тис.грн., у 2022 році – 634,4 тис.грн. (зменшення становить 21,74%) та у 2023 році – 8066,1 тис.грн. (зростання становить 1171,45%) (рис. 2.2).

Рентабельність (збитковість) діяльності значно зростає у 2023 році, і

становить 21%, хоча у попередні роки вона становить 3%-4%.

Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг ТОВ «Мрія забудовника» становить у 2021 році – 19390,5 тис.грн., у 2022 році – 24694,4 тис.грн. (зростання становить 27,35 %) та у 2023 році – 39124,6 тис.грн. (зростання становить 58,44%) (рис. 2.3).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг коливаються від 0,81 грн. до 0,82 грн.

Інші операційні витрати ТОВ «Мрія забудовника» становить у 2021 році – 5034,0 тис.грн., у 2022 році – 4211,2 тис.грн. (зменшення становить 16,34 %) та у 2023 році – 6553,5 тис.грн. (зростання становить 55,62%) (рис. 2.3).

Інші витрати ТОВ «Мрія забудовника» становить у 2021 році – 885,5 тис.грн., у 2022 році – 1429,0 тис.грн. (зростання становить 61,38 %) та у 2023 році – 1244,4 тис.грн. (зменшення становить 12,92%) (рис. 2.3).

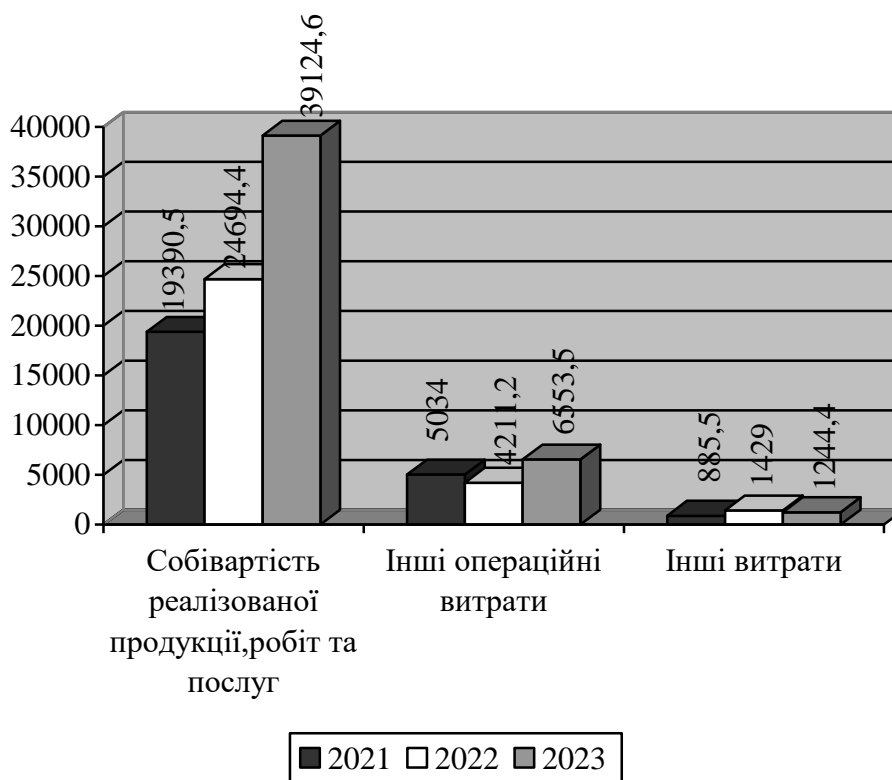


Рисунок 2.3 – Витрати ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Мрія забудовника»

зменшилася протягом аналізованого періоду, і становила у 2021 році – 16094,8 тис.грн., у 2022 році – 14771,4 тис.грн. (зменшення становить 8,22 %) та у 2023 році – 13658,4 тис.грн. (зменшення становить 7,53%) (рис. 2.4).

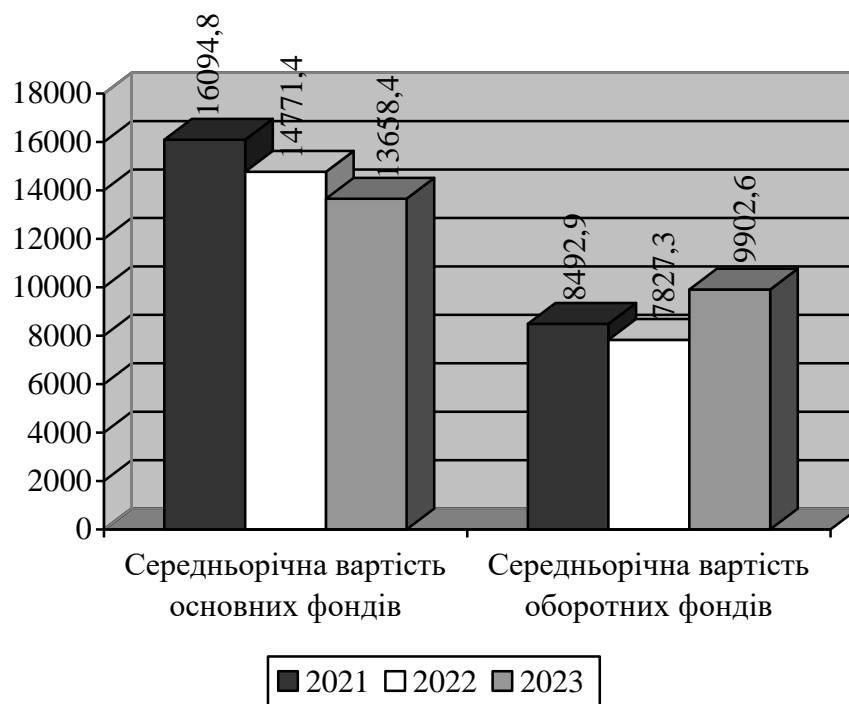


Рисунок 2.4 – Середньорічна вартість оборотних та основних фондів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Середньорічна вартість оборотних фондів ТОВ «Мрія забудовника» зменшилася протягом аналізованого періоду, і становила у 2021 році – 8492,9 тис.грн., у 2022 році – 7827,3 тис.грн. (зменшення становить 7,84 %) та у 2023 році – 9902,6 тис.грн. (зростання становить 26,51%) (рис. 2.4).

Середньооблікова чисельність працівників становить 25 осіб у 2021 році та 26 осіб у 2022-2023 роках. Середньорічна продуктивність праці працівників зростає на 20,97% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 60,56% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

Середньомісячна заробітна плата працівників зростає не значно сильно з 21796,67 грн. у 2021 році до 22164,10 грн. у 2023 році, зростання становить на 1,23% та 0,45%.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника»

Для проведення аналізу фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника» проаналізуємо баланс та звіт про фінансові результати. Для початку проведемо оцінку активів, зобов'язань та власного капіталу товариства та здійснимо перевірку ліквідності, стабільності та оборотності активів. Аналітичний баланс товариства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналітичний баланс ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Актив			
Нематеріальні активи	72,5	52,7	32,9
Незавершені капітальні інвестиції	92,9	3,5	3,5
Основні засоби	16094,8	14771,4	13658,4
Довгострокові фінансові інвестиції	2106,6	3377,9	3390,8
Запаси	8355,5	7806,9	9881,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4442,8	4149,4	7058,5
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1230,3	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1801,8	2032,3	1635,5
Гроші та їх еквіваленти	663,1	71,3	2230,4
Витрати майбутніх періодів	44,5	16,9	17,3
Інші оборотні активи	992,2	615,6	931
Баланс	35897	32897,9	38840,1
Пасив			
Додатковий капітал	500	500	500
Резервний капітал	125	125	125
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10624,1	11258,5	18724,6
Довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	15856,5	12695,9	9747,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
– довгостроковими зобов'язаннями	0	119,8	0
– товари, роботи послуги	2202,8	1910,8	1986,3
– розрахунками з бюджетом	124	250,7	1706,3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
– розрахунками зі страхування	103	92	161,7
– розрахунками з оплати праці	411,2	352,3	735,5
Інші поточні зобов'язання	5950,4	5592,9	5153,1
Баланс	35897	32897,9	29835,4

Горизонтальний та вертикальний аналізи балансу представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний та вертикальний аналізи балансу ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Показник	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз				
	Зміна				Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Актив									
Нематеріальні активи	-19,8	72,7	-19,8	62,4	0,20	0,16	0,08	-0,04	-0,08
Незавершені капітальні інвестиції	-89,4	3,8	0	100,0	0,26	0,01	0,01	-0,25	0
Основні засоби	-1323,4	91,8	-1113,0	92,5	44,84	44,9	35,17	0,06	-9,74
Довгострокові фінансові інвестиції	1271,3	160,3	12,9	100,4	5,87	10,27	8,73	4,40	-1,54
Запаси	-548,6	93,4	2074,9	126,6	23,28	23,73	25,44	0,45	1,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-293,4	93,4	2909,1	170,1	12,38	12,61	18,17	0,24	5,56
Дебіторська заборгованість з бюджетом	-1230,3	0	0	–	3,43	0	0	-3,43	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	230,5	112,8	-396,8	80,5	5,02	6,18	4,21	1,16	-1,97
Гроші та їх еквіваленти	-591,8	10,8	2159,1	3128,2	1,85	0,22	5,74	-1,63	5,53
Витрати майбутніх періодів	-27,6	38,0	0,4	102,4	0,12	0,05	0,04	-0,07	-0,01
Інші оборотні активи	-376,6	62,0	315,4	151,2	2,76	1,87	2,40	-0,89	0,53
Баланс	-2999,1	91,6	5942,2	118,1	100,0	100,0	100,0	–	–

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пасив									
Додатковий капітал	0	100,0	0	100,0	1,39	1,52	1,29	0,13	-0,23
Резервний капітал	0	100,0	0	100,0	0,35	0,38	0,32	0,03	-0,06
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	634,4	106,0	7466,1	166,3	29,6	34,22	48,21	4,63	13,99
Довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-3160,6	80,1	-2948,3	76,8	44,17	38,59	25,1	-5,58	-13,50
Поточна кредиторська заборгованість за: – довгостроковими зобов'язаннями	119,8	–	-119,8	0	0	0,36	0	0,36	-0,36
– товари, роботи послуги	-292,0	86,7	75,5	104,0	6,14	5,81	5,11	-0,33	-0,69
– розрахунками з бюджетом	126,7	202,2	1455,6	680,6	0,35	0,76	4,39	0,42	3,63
– розрахунками зі страхування	-11,0	89,3	69,7	175,8	0,29	0,28	0,42	-0,01	0,14
– розрахунками з оплати праці	-58,9	85,7	383,2	208,8	1,15	1,07	1,89	-0,07	0,82
Інші поточні зобов'язання	-357,5	94,0	-439,8	92,1	16,58	17,0	13,27	0,42	-3,73
Баланс	-2999,1	91,6	5942,2	118,1	100	100	100	–	–

Підсумок балансу ТОВ «Мрія забудовника» змінюється протягом аналізованого періоду, зокрема зменшується у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 2999,1 тис.грн. або 8,4% та зростає у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 5942,2 тис.грн. або 18,1%. Протягом аналізованого періоду в активі балансу зменшуються нематеріальні активи (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 19,8 тис.грн. або 27,3% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 19,8 тис.грн. або 37,6%); основні засоби (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 1323,4 тис.грн. або 8,2% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 1113,0 тис.грн. або 7,5%). В пасиві балансу зменшуються довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 3160,6 тис.грн. або 19,9% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 2948,3 тис.грн. або 23,2%); інші поточні зобов'язання (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 357,5 тис.грн. або

6,0% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 439,8 тис.грн. або 7,9%). Протягом аналізованого періоду в активі балансу зростають довгострокові фінансові інвестиції (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 1271,3 тис.грн. або 60,3% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 12,9 тис.грн. або 0,4%). В пасиві балансу зростають нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 634,4 тис.грн. або 6,0% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 7466,1 тис.грн. або 66,3%); поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 126,7 тис.грн. або 102,2% та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 1455,6 тис.грн. або 580,6%). Найбільшу питому вагу в активі балансу ТОВ «Мрія забудовника» припадає на основні засоби (у 2021 році – 44,84%, у 2022 році – 44,9% та у 2023 році – 35,17%); запаси (у 2021 році – 23,28%, у 2022 році – 23,73% та у 2023 році – 25,44%) та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (у 2021 році – 12,38%, у 2022 році – 12,61% та у 2023 році – 18,17%). Найбільшу питому вагу в пасиві балансу припадає на нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (у 2021 році – 29,6%, у 2022 році – 34,22% та у 2023 році – 48,21%); довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (у 2021 році – 44,17%, у 2022 році – 38,59% та у 2023 році – 25,1%) та інші поточні зобов'язання (у 2021 році – 16,58%, у 2022 році – 17,0% та у 2023 році – 13,27%).

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника» розрахуємо фінансові коефіцієнти, які наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Найменування показника	2021	2022	2023
1	2	3	4
Оцінка фінансової стійкості			
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,313	0,361	0,498
Коефіцієнт фінансової залежності	3,191	2,768	2,007
Коефіцієнт фінансового ризику	0,253	0,229	0,237
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,0	0,99	1,0

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Оцінка ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,99	1,79	2,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,09	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,23
Оцінка ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	0,67	0,92	1,25
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,31	1,66	2,84
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,37	2,06	2,23
Коефіцієнт оборотності запасів	2,32	3,16	3,96
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,21	4,89	5,58
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,13	2,54	2,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,83	9,48	8,52
Оцінка рентабельності			
Рентабельність активів (майна)	0,02	0,02	0,21
Рентабельність власного капіталу	2,13	2,54	2,51
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,19	0,18	0,19
Рентабельність (збитковість) діяльності	0,04	0,03	0,21

Давайте розглянемо наведені коефіцієнти для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Мрія забудовника»: коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії) вказує на відсоток власного капіталу у загальній структурі капіталу товариства, а зростання цього коефіцієнта з 0,313 до 0,498 може свідчити про збільшення фінансової стійкості товариства. Коефіцієнт фінансової залежності вказує на зниження фінансового ризику товариства з 3,191 до 2,007. Коефіцієнт фінансового ризику вказує на ступінь фінансового ризику товариства, де нижче значення вказує на менший ризик, а найнижчим його значення є у 2022 році. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел товариства показує, яка частина капіталу компанії є незалежною від зовнішніх джерел, і становить у 2021 році – 1,0, у 2022 році – 0,9 та у 2023 році – 1,0.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на здатність виконати поточні зобов'язання товариства за рахунок оборотних активів, і вважається, що значення близьке до 1 вказує на належну ліквідність (значення цього коефіцієнту становить у 2021 році – 1,99, у 2022 році – 1,79 та у 2023 році – 2,23). Коефіцієнт швидкої

ліквідності відображає, чи може товариство сплатити свої поточні зобов'язання, і включає найбільш ліквідні активи, які легко можна конвертувати в готівку (значення цього коефіцієнту становить у 2021 році – 0,19, у 2022 році – 0,09 та у 2023 році – 0,33). Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує чи здатна компанія виконати свої поточні зобов'язання за рахунок готівки та еквіваленту готівки.

Коефіцієнт оборотності активів вказує на ефективність використання активів ТОВ «Мрія забудовника» для генерації прибутку, оскільки його значення зростає з 0,67 до 1,25, то це свідчить про більш ефективне використання активів. Коефіцієнт оборотності необоротних активів вказує на ефективність використання необоротних активів, і його значення зростає з 1,31 до 2,84. Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, як товариство використовує оборотні активи, і цей показник зростає з 1,37 до 2,23. Коефіцієнт оборотності запасів вказує наскільки швидко перетворюються запаси в готову продукцію, і він зростає з 3,32 до 3,96. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, як швидко товариство отримує платежі від своїх клієнтів, його значення зростає з 3,21 до 5,58. Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на ефективність використання власного капіталу для генерації прибутку, і значення цього показника коливається, а у 2023 році він становить 2,51. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує наскільки швидко товариство погашає свої заборгованості перед кредиторами, і значення коливається з 6,83 до 9,48.

Найкраще значення рентабельності активів у 2023 році – 0,21, що свідчить, що у цей період було найефективніше використання активів товариством. Значення рентабельності власного капіталу є високим, і коливається від 2,13 до 2,54, і показує, який прибуток генерується на кожну 1-цю власного капіталу товариства. Валова рентабельність реалізованої продукції є не дуже високою, але разом з тим стабільною, оскільки коливається від 0,18 до 0,19. Рентабельність (збитковість) діяльності є найвищою у 2023 році – 0,21 у порівнянні з 0,03 та 0,04, що свідчить про найбільшу прибутковість товариства у 2023 році.

2.3 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника»

На підставі проведеного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника» визначимо його сильні та слабкі сторони. Оцінювання проводиться експертним шляхом із залученням провідних спеціалістів товариства (5 осіб).

У оцінюванні середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника» вагомість оцінюється за 3-ри бальною шкалою, де 1 – найменший вплив, а 3 – найбільший вплив. Оцінка експертів оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 – найменша вагомість, а 5 – найбільша вагомість. Середня оцінка розраховується, як сума оцінок експертів поділена на кількість експертів, що приймали участь в оцінюванні. Частка визначається шляхом поділу зваженої оцінки в балах окремого типу на загальний підсумок зважених оцінок в балах.

Оцінювання сильних сторін ТОВ «Мрія забудовника» представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання сильних сторін ТОВ «Мрія забудовника»

Тип	Вагомість	Оцінка експертів					Середня оцінка	Зважена оцінка в балах	Частка
		n ₁	n ₂	n ₃	n ₄	n ₅			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабільний фінансовий стан	3	5	4	4	5	5	4,6	13,8	0,14
Наявність резервів для збільшення та розширення обсягів виробництва	2	4	5	4	4	5	4,4	8,8	0,09
Сучасні виробничі потужності	3	4	3	5	4	4	4	12,0	0,12
Стабільні конкурентні позиції на ринку	2	4	4	3	4	3	3,6	7,2	0,07
Високий рівень іміджу товариства	3	3	3	4	4	4	3,6	10,8	0,11
Впровадження інновацій	2	3	3	4	3	3	3,2	6,4	0,06
Висока якість продукції	3	5	4	5	5	5	4,8	14,4	0,15

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Довіра постійних партнерів	2	4	5	4	4	5	4,4	8,8	0,09
Стабільно працюючий колектив	3	4	4	3	3	3	3,4	10,2	0,1
Раціональна модель трудових відносин	2	3	3	4	3	3	3,2	6,4	0,06
ВСЬОГО								98,8	1,0

До найбільш сильних сторін ТОВ «Мрія забудовника» належать: стабільний фінансовий стан, сучасні виробничі потужності, високий рівень іміджу товариства, висока якість продукції та стабільно працюючий колектив.

З метою подальшого аналізу ТОВ «Мрія забудовника» проведемо оцінювання його слабких сторін, що представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінювання слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника»

Тип	Вагомість	Оцінка експертів					Середня оцінка	Зважена оцінка в балах	Частка
		n ₁	n ₂	n ₃	n ₄	n ₅			
Зростання витрат на виготовлення продукції та оплати праці	3	5	5	5	5	5	5	15	0,25
Низька валова рентабельність реалізованої продукції, рентабельність сукупного капіталу та активів	2	4	4	5	4	4	4,2	8,4	0,14
Необхідність періодичного поновлення основних виробничих фондів	2	4	3	3	3	4	3,4	6,8	0,11
Непрогнозований попит	2	5	4	4	5	5	4,6	9,2	0,16
Недостатня гнучкість системи менеджменту щодо реакції на зміни у зовнішньому середовищі	3	4	4	5	4	4	4,2	12,6	0,21
Недосконала маркетингова діяльність	2	4	3	3	4	4	3,6	7,2	0,12
ВСЬОГО								59,2	1,0

До найбільш слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника» належать: зростання

витрат на виготовлення продукції та оплату праці та недостатня гнучкість системи менеджменту щодо реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Для більш детального дослідження ТОВ «Мрія забудовника» проаналізуємо зовнішнє середовище, зокрема наявні можливості та загрози, що впливають на діяльність товариства. Для початку наведемо перелік можливостей зовнішнього середовища для товариства, які представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника»

Тип	Вагомість	Оцінка експертів					Середня оцінка	Зважена оцінка в балах	Частка
		n ₁	n ₂	n ₃	n ₄	n ₅			
Зростання попиту на продукцію	3	5	4	5	5	4	4,6	13,8	0,25
Лідерство за певними видами продукції	2	4	4	4	4	3	3,8	7,6	0,14
Нівелювання ринкових ризиків	2	3	3	4	3	3	3,2	6,4	0,12
Стратегічні партнерства	2	3	3	3	3	2	2,8	5,6	0,10
Технологічні інновації	2	3	4	4	3	3	3,4	6,8	0,13
Пріоритетність вітчизняних виробників для споживачів	2	3	3	2	3	2	2,6	5,2	0,10
Швидке зростання ринку	2	4	5	5	4	4	4,4	8,8	0,16
ВСЬОГО								54,2	1,0

Далі проведемо оцінювання загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника», які представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника»

Тип	Вагомість	Оцінка експертів					Середня оцінка	Зважена оцінка в балах	Частка
		n ₁	n ₂	n ₃	n ₄	n ₅			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ескалація війни на території країни	3	4	4	4	4	5	4,2	12,6	0,15
Економічна нестабільність	3	4	4	5	5	5	4,6	13,8	0,17

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Падіння платоспроможного попиту населення	3	5	5	5	4	4	4,6	13,8	0,17
Високий рівень інфляції	3	4	4	4	5	5	4,4	13,2	0,16
Зростання податкового тиску	2	3	3	4	4	4	3,6	7,2	0,09
Дорогий доступ до кредитних ресурсів	2	4	4	3	3	4	3,6	7,2	0,09
Зростання вартості сировини та матеріалів	2	3	4	3	4	3	3,4	6,8	0,08
Зростання конкуренції на ринку	3	3	3	3	2	2	2,6	7,8	0,09
ВСЬОГО								82,4	1,0

Проаранжуємо сильні та слабкі сторони товариства, а також, можливості і загрози зовнішнього середовища та наведемо їх на рисунку 2.5.

<u>СИЛЬНІ СТОРОНИ S</u>	<u>СЛАБКІ СТОРОНИ W</u>
<u>S1.</u> Висока якість продукції <u>S2.</u> Стабільний фінансовий стан <u>S3.</u> Сучасні виробничі потужності <u>S4.</u> Високий рівень іміджу товариства <u>S5.</u> Стабільно працюючий колектив <u>S6.</u> Наявність резервів для збільшення та розширення обсягів виробництва <u>S7.</u> Довіра постійних партнерів <u>S8.</u> Стабільні конкурентні позиції на ринку <u>S9.</u> Впровадження інновацій <u>S10.</u> Раціональна модель трудових відносин	<u>W1.</u> Зростання витрат на виготовлення продукції та оплату праці <u>W2.</u> Недостатня гнучкість системи менеджменту щодо реакції на зміни у зовнішньому середовищі <u>W3.</u> Непрогнозований попит <u>W4.</u> Низька валова рентабельність реалізованої продукції, рентабельність сукупного капіталу та активів <u>W5.</u> Недосконала маркетингова діяльність <u>W6.</u> Необхідність періодичного поновлення основних виробничих фондів
<u>МОЖЛИВОСТІ O</u>	<u>ЗАГРОЗИ T</u>
<u>O1.</u> Зростання попиту на продукцію <u>O2.</u> Швидке зростання ринку <u>O3.</u> Лідерство за певними видами продукції <u>O4.</u> Технологічні інновації <u>O5.</u> Нівелювання ринкових ризиків <u>O6.</u> Стратегічні партнерства <u>O7.</u> Пріоритетність вітчизняних виробників для споживачів	<u>T1.</u> Економічна нестабільність <u>T2.</u> Падіння платоспроможного попиту населення <u>T3.</u> Високий рівень інфляції <u>T4.</u> Ескалація війни на території країни <u>T5.</u> Зростання конкуренції на ринку <u>T6.</u> Зростання податкового тиску <u>T7.</u> Дорогий доступ до кредитних ресурсів <u>T8.</u> Зростання вартості сировини та матеріалів

Рисунок 2.5 – Матриця проранжованих за вагомістю сильних та слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника», а також, можливості і загрози зовнішнього середовища

Потенційними можливостями для товариства є зростання попиту на продукцію та зростання ринку. Основними загрозами для діяльності ТОВ

«Мрія забудовника» є ескалація війни на території країни, економічна нестабільність, падіння платоспроможного попиту населення та високий рівень інфляції. Слід зазначити, що для діяльності товариства є більше загроз, ніж можливостей зовнішнього середовища.

Для ТОВ «Мрія забудовника» побудуємо SWOT-матрицю на рисунку 2.6.

SWOT-МАТРИЦЯ	<u>СИЛЬНІ СТОРОНИ S</u>	<u>СЛАБКІ СТОРОНИ W</u>
<u>МОЖЛИВОСТІ O</u>	<u>Стратегія «Сильні сторони- Можливості» S-O</u> S1 – O1, S1 – O2, S1 – O3 S2 – O2, S2 – O3, S2 – O4 S3 – O3, S2 – O7 S4 – O1, S4 – O2, S4 – O5, S4 – O6 S5 – O7 S6 – O1, S6 – O2, S6 – O4, S6 – O7 S7 – O2, S7 – O6 S8 – O1, S8 – O2, S8 – O3 S9 – O4, S9 – O6 S10 – O6	<u>Стратегія «Слабкі сторони- Можливості» W-O</u> W1 – O1, W1 – O2, W1 – O3 W2 – O2, W2 – O5 W3 – O1, W3 – O2, W3 – O3 W4 – O1, W4 – O2, W4 – O7 W5 – O1, W5 – O2, W5 – O3, W5 – O5 W6 – O1, W6 – O2, W6 – O4, W6 – O5, W6 – O6
<u>ЗАГРОЗИ T</u>	<u>Стратегія «Сильні сторони- Загрози» S-T</u> S1 – T1, S1 – T2 S2 – T1, S2 – T2, S2 – T3, S2 – T4, S2 – T5, S2 – T6, S2 – T7 S3 – T5, S3 – T8 S4 – T1, S4 – 2, S4 – 3, S4 – T4, S4 – 7, S4 – T8 S5 – T6 S6 – T1, S6 – T7 S7 – T7, S7 – T8 S8 – T1, S8 – 2, S8 – T3, S8 – T4, S8 – T7, S8 – T8 S9 – T1, S8 – T2	<u>Стратегія «Слабкі сторони – Загрози» W-T</u> W1 – T8 W2 – T1, W2 – T3, W2 – T4 W3 – T1, W3 – T2, W3 – T5 W4 – T1, W4 – T2, W4 – T7 W5 – T2, W5 – T5, W5 – T7, W5 – T8 W6 – T1, W6 – T7

Рисунок 2.6 – SWOT-матриця ТОВ «Мрія забудовника»

Однак не зважаючи на значну кількість загроз, товариство нарощує обсяги виробництва та забезпечує отримання позитивного фінансового результату, що є передумовою реалізації інвестиційних проєктів різного рівня складності.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Розробка механізму управління проектною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника»

Для ефективного управління сучасним підприємством надзвичайно важливим аспектом є розробка механізму управління проектною діяльністю, оскільки більшість власників розглядає розширення діяльності підприємства у контексті впровадження окремих проєктів.

Кожен механізм який має організаційно-економічну сутність характеризується наявністю імпульсу, який приводить у дію такий механізм та виконавців, які забезпечують його функціонування.

Також організаційно-економічні механізми мають певні характеристики та параметри, а саме:

а) структуру управління – визначає організаційну ієрархію, ділові процеси та відносини між різними підрозділами та співробітниками всередині організації;

б) систему мотивації, яка включає методи стимулювання персоналу до досягнення поставлених цілей і завдань, такі як системи преміювання, бонуси, підвищення заробітної плати, привілеї та інші мотиваційні заходи;

в) систему управління персоналом, яка передбачає процеси найму, навчання, розвитку та оцінки співробітників, а також управління їх продуктивністю і кар'єрним зростанням;

г) фінансову політику, яка визначає стратегії управління фінансовими ресурсами організації, такі як бюджетування, інвестиційні рішення, податкова оптимізація та управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;

д) виробничі процеси, які включають у себе методи та технології виробництва, організацію виробничого процесу, планування виробництва та

управління запасами;

е) маркетингову стратегію, яка визначає плани та методи просування продукції чи послуг на ринку, включаючи дослідження ринку, ціноутворення, рекламу та PR;

ж) якість управління, яка відображає ефективність системи управління організацією, включаючи процеси прийняття рішень, контролю над виконанням завдань, аналізу результатів та корекції стратегій.

З позиції управління проектами на великих промислових підприємствах, необхідно відмітити визначальну роль стратегічних рішень щодо управління проектами, завдяки яким і виникає імпульс, що запускає у дію відповідний механізм (рис. 3.1).

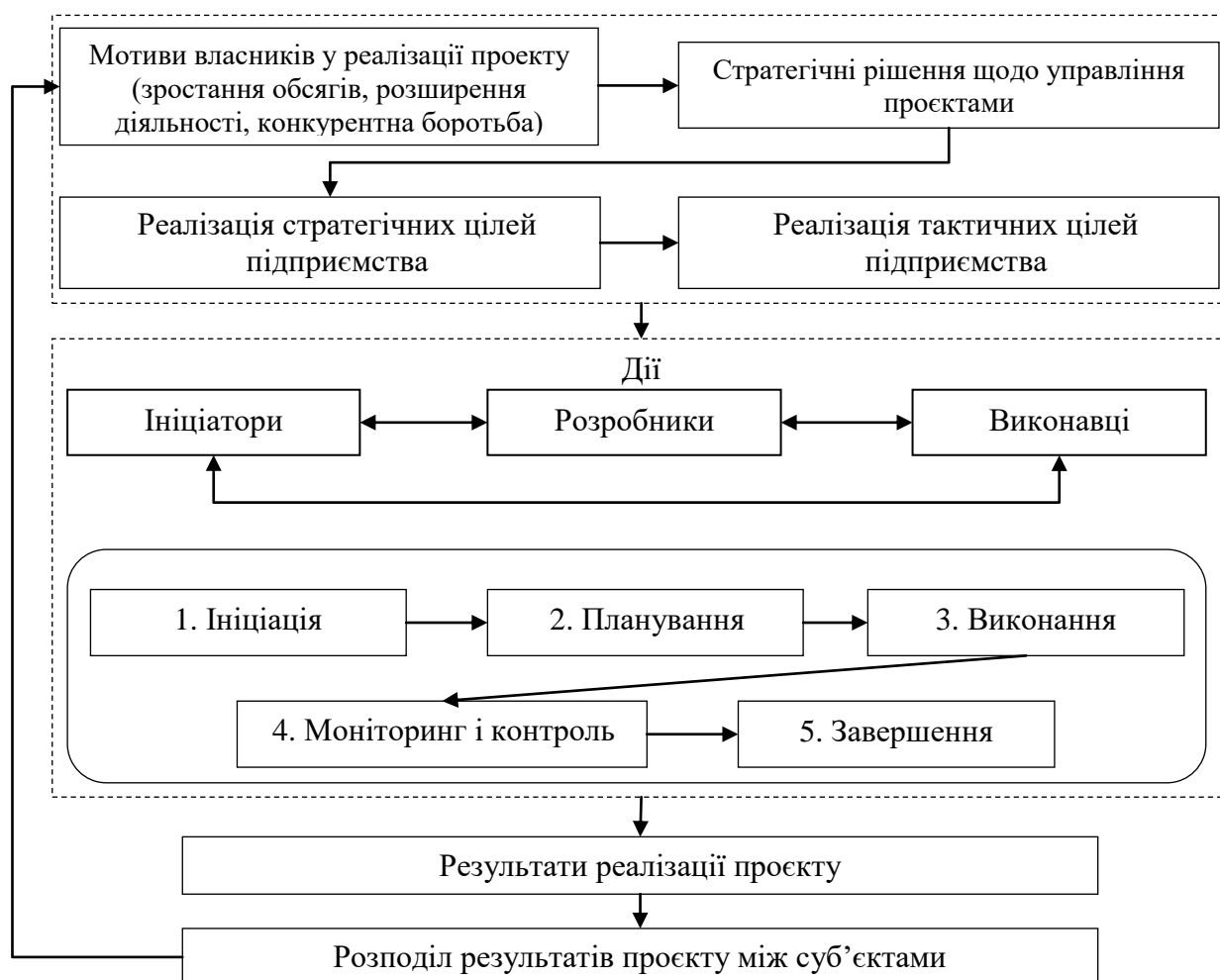


Рисунок 3.1 – Структура механізму управління проектною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника»

Такі стратегічні рішення приймаються переважно власниками підприємства, які очікують на значні вигоди від реалізації проєкту, зазвичай це збільшення прибутку, зростання вартості компанії, отримання додаткових інвестицій або прав власності на активи. Проєкти можуть допомагати компанії досягти основних стратегічних цілей, таких як вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності або диверсифікація бізнесу. Певна категорія власників можуть переслідувати особисті цілі, наприклад збільшення свого впливу, престижу або задоволення від реалізації амбіційних проєктів, які є безпосередньою ініціативою конкретного власника. Такі мотиваційні аспекти також доволі вагомо впливають на формування відповідних організаційно-економічних механізмів діяльності підприємства.

У деяких випадках проєкт дозволяє вирішити соціальні або екологічні проблеми, саме тому власники можуть бути мотивовані саме цим аспектом. Додаткова мотивація може надходити за рахунок поліпшення умов праці, зниження негативного впливу на навколишнє середовище або підтримку місцевих громад. Інноваційність нових проєктів також може бути мотиваційним чинником оскільки виробництво нової продукції є запорукою охоплення значної частини ринку в майбутньому.

З позиції ефективного управління компанією власники повинні мати чітке розуміння переваг, які пов'язані з реалізацією проєкту, а також ґрунтовне переконання стратегічної значущості для компанії. Тобто орієнтація на досягнення стратегічних і тактичних цілей є однією з головних ідей для більшості власників.

Окремо необхідно зазначити про формування мотиваційної складової при безпосередній реалізації проєктів, оскільки власники працюють на зовсім іншому – концептуальному рівні, а переважна частина найманих працівників очікують від реалізації проєктів додаткової матеріальної або нематеріальної вигоди. Бонуси, премії, просування на вищий рівень посад – це не весь перелік мотиваційних заходів, які необхідні для реалізації проєктів, оскільки без зацікавленості на всіх рівнях значної ефективності досягнути практично

неможливо.

Такі заходи реалізуються в першу чергу за рахунок мотивації керівництва функціональних підрозділів, які за допомогою управлінських рішень делегують частину повноважень на рівень певних виконавців на місцях, що дозволяє розширити функціональні команди та досягнути очікуваного результату з мінімальними витратами часу та ресурсів.

Також формується безпосередній імпульс до конкретних дій ініціаторів проєкту, розробників та виконавців. Ініціаторами проєкту не завжди є власники, оскільки певні обсяги інформації про специфіку діяльності і перспективні варіанти вирішення актуальних виробничих проблем знаходяться у площині відповідальності окремих фахівців. Однак зважаючи на можливість фінансового забезпечення реалізації проєкту, імпульс до його впровадження значно потужніший саме у власників.

Такий імпульс безпосередньо переходить до сфери відповідальності розробників, які і обґрунтовують основні техніко-економічні характеристики проєктів та формують бюджет проєкту. Також вони розраховують очікуваний ефект від їх реалізації при позитивній динаміці виконання основних етапів, а також при негативній динаміці таких показників.

Безпосередні виконавці проєктів використовують чітко встановлені параметри їх реалізації та звітують відповідно до плану-графіку виконання етапів таких робіт. При цьому контроль реалізації проєкту здійснюється на всіх його етапах і всіма виконавцями, розробниками та ініціаторами.

Оцінювання проєкту відбувається також на етапі розробки (прогнозне оцінювання), на етапах виконання проєкту (поточне оцінювання) і на етапі завершення проєкту (фінальне оцінювання). Такі види оцінювання забезпечують максимальне охоплення всіх етапів та процесів реалізації проєкту і дозволяють визначити внесок кожного працівника у реалізацію проєкту, що у результаті дає можливість для стимулювання відповідальних працівників.

Після завершення оцінювання відбувається розподіл результатів проєкту між суб'єктами, які приймали участь у його започаткуванні та реалізації. При

цьому необхідно враховувати, що справедливий розподіл результатів проекту є запорукою подальшої ефективної проектної діяльності. Таке твердження базується на виключному значенні кожного фахівця, який приймає участь у реалізації проекту і є частиною організаційно-економічного механізму вищезазначеного проекту. Механізм буде «мертвий» без належного супроводу всіх процесів, які призводять до його функціонування та демотивації основних його драйверів-працівників.

Для досліджуваного підприємства, впровадження вищенаведеного механізму дозволить забезпечити максимально-оперативне отримання фінансових результатів від проектів, які пропонуються на рівні вищого менеджменту та окремих функціональних підрозділів. Крім цього, належна увага не лише до стратегічних цілей, а і до операційних, на рівні кожного структурного підрозділу, дозволить значно посилити контроль за використанням ресурсів та забезпечить раціональне використання коштів, які виділені на реалізацію проекту. Відмінною рисою такого механізму є розрахунок альтернативних варіантів використання наявних фінансових потоків, а також отримання довгострокової конкурентної переваги на ринку за рахунок високої ефективності менеджменту компанії.

3.2 Впровадження проекту з технологічного оновлення виробництва ТОВ «Мрія забудовника»

Кожне підприємство у процесі своєї операційної діяльності стикається з необхідністю оновлення виробничих потужностей у зв'язку з їх зносом та моральним старінням. У багатьох випадках обладнання має тривалий період використання, однак для кожного виробничого підприємства і процесу виникають так звані «вузькі місця», які дуже часто пов'язані із потужністю

певних технологічних ліній та обладнання, які не дозволяють значно збільшити темпи виробництва у результаті наявних фізичних характеристик.

Загальновідомо, що «вузькі місця» вказують на ті етапи або процеси, де швидкість або продуктивність обмежена певними факторами. Це можуть бути ресурси, обладнання, персонал, навички, технології або будь-які інші обмеження, які уповільнюють виробничі процеси і перешкоджають оптимальному використанню ресурсів.

Зазвичай вирішення проблеми «вузьких місць» може включати в себе впровадження нових технологій, оптимізацію процесів, підвищення кваліфікації працівників, раціоналізацію використання ресурсів та удосконалення логістичних процесів. Це допомагає значно підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та підвищити якість продукції.

Для досліджуваного підприємства одним з таких «вузьких місць» є виробництво штапиків для пластикових вікон, тому для забезпечення потреб підприємства доцільно розглянути можливість придбання нового автоматичного штапикоріза (рис. 3.2) ринкова вартість якого на даний момент становить 86000 грн.

Він дозволить збільшити можливості підготовки вікон до реалізації та забезпечить попит на штапикі у найбільш критичні моменти максимального завантаження виробничих потужностей, що пов'язано із потребою у вікнах після масованих обстрілів.

Відповідно, необхідний обсяг інвестицій для реалізації запропонованого проєкту становить 86000 грн. Для фінансування такого проєкту заплановано використати банківський кредит, процентна ставка за яким складає 9 % річних. Період реалізації наведеного інвестиційного проєкту – чотири роки. Очікувані чисті грошові потоки у розрізі років становлять: 35000, 45000, 65000 і 72000 грн.

Відразу необхідно підкреслити, що такі цифри є доволі орієнтовними оскільки не зрозуміло, який рівень інфляції та зростання цін на матеріали буде у найближчі роки, однак рішення про реалізацію проєкту приймається сьогодні, тому доцільно використовувати саме їх.



Рисунок 3.2 – автоматичний штапикоріз

Наведемо розрахунок оцінювання інвестиційного проекту і розрахуємо основні показники, що наведені у таблиці 3.1, які базуються на методиці дисконтування грошових потоків.

Таблиця 3.1 – Основні показники оцінювання реалізації інвестиційних проектів [21]

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

Така методика не є ідеальною, оскільки існує певна кількість непередбачуваних факторів впливу, на які менеджмент підприємства практично

не може впливати, однак її використання може бути доречним на етапі прогнозування доцільності реалізації проєкту.

Для визначення чистої дисконтованої вартості проєкту (*NPV*) використаємо наведену у таблиці формулу:

$$NPV = PV - IC, \quad (3.1)$$

де *PV* – сумарний дисконтований обсяг грошових потоків;

IC – сума початкових інвестицій.

$$\begin{aligned} NPV = & 35000 : (1 + 0,09) + 45000 : (1 + 0,09)^2 + 65000 : (1 + 0,09)^3 + \\ & + 72000 : (1 + 0,09)^4 - 86000 = 35000 : 1,09 + 45000 : 1,188 + 65000 : 1,295 + \\ & + 72000 : 1,411 - 86000 = 32110 + 37878 + 50193 + 51027 - 86000 = 85208 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Оскільки значення *NPV* є додатною величиною, можна зробити висновок про доцільність реалізації проєкту щодо придбання обладнання для розширення діяльності товариства.

Обсяг *NPV* показує, що умовний прибуток товариства зросте на 85208 грн. у результаті реалізації наведеного проєкту, але лише у випадку збереження основних показників, що використовувались при проведенні розрахунків. Обсяг *NPV* показує, що умовний прибуток товариства зросте на 85208 грн. у результаті реалізації наведеного проєкту, але лише у випадку збереження основних показників, що використовувались при проведенні розрахунків.

Також доцільно розрахувати індекс рентабельності (*PI*), який розрахуємо за формулою наведеною у таблиці 3.1.

$$\text{Тобто } PI = 171208 : 86000 = 1,99.$$

Отже, за таких умов проєкт доцільно реалізовувати.

Загальні рекомендації щодо удосконалення проєктної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Рекомендації щодо удосконалення проєктної діяльності ТОВ

«Мрія забудовника»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Розробка механізму управління проєктною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника»	Формування структури механізму управління проєктною діяльністю ТОВ «Мрія забудовника»	Дозволить забезпечити максимально-оперативне отримання фінансових результатів від проєктів, які пропонуються на рівні вищого менеджменту та окремих функціональних підрозділів
2	Впровадження проєкту з технологічного оновлення виробництва ТОВ «Мрія забудовника»	Обґрунтування проєкту з придбання нового обладнання (автоматичний штапикоріз)	Обсяг <i>NPV</i> показує, що умовний прибуток товариства зросте на 85208 грн. у результаті реалізації наведеного проєкту, але лише у випадку збереження основних показників, що використовувались при проведенні розрахунків

Розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації дозволять менеджменту підприємства більш ефективно використовувати наявні ресурси та ліквідувати «вузькі місця» у діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління проектною діяльністю підприємства на сьогодні є надзвичайно важливим елементом «виживання» підприємства у довгостроковій перспективі. В цілому під проектом варто розуміти тимчасову і організовану діяльність, яка спрямована на досягнення конкретної мети чи результату за обмежених ресурсів і часу. У роботі наведено основні підходи до визначення сутності поняття проект вітчизняними та іноземними фахівцями.

Необхідно відмітити, що управління проектами вирішує значну кількість проблем у різних сферах бізнесу та забезпечує ефективне виконання завдань, а це дозволяє досягнути успіху та відповідати вимогам конкурентного ринку. Зазвичай виділяють стратегічне та оперативне управління проектами. Особливості стратегічного та оперативного управління проектом представлено у першому розділі роботи.

Загальна реалізація проектної діяльності на підприємстві може здійснюватися різними методами, залежно від визначених потреб та особливостей самого проекту. Історичні етапи розвитку методів реалізації проектної діяльності на підприємствах представлено у першому розділі роботи.

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно зазначити, що ТОВ «Мрія забудовника» працює вже 23 роки на ринку металопластикових конструкцій, і знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Чорновола 31/1.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки свідчать про доволі стабільну діяльність товариства, оскільки чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Мрія забудовника» становить у 2021 році – 24003,7 тис. грн., у 2022 році – 30198,8 тис. грн. (зростання становить 25,81 %) та у 2023 році – 48485,7 тис. грн. (зростання становить 60,56 %).

Така ситуація свідчить про наявність значного потенціалу розвитку товариства навіть не зважаючи на кризові явища, які супроводжують основну його діяльність у 2022 р. та 2023 р.

Тому, для удосконалення процесу управління проектною діяльністю у роботі було розроблено відповідний механізм, який передбачає урахування впливу різних груп стейкхолдерів та забезпечення сталості проектної діяльності в цілому.

Для товариства, впровадження розробленого механізму дозволить забезпечити оперативне отримання фінансових результатів від проектів, які пропонуються на рівні вищого менеджменту та на рівні окремих функціональних підрозділів. Також ретельна увага не лише до стратегічних цілей, а і до операційних, на рівні кожного структурного підрозділу, дозволить суттєво посилити контроль за використанням наявних ресурсів і забезпечить раціональне використання коштів, що виділені на реалізацію проектів.

Крім того, у третьому розділі роботи здійснено розрахунок з відповідним обґрунтуванням доцільності реалізації проекту з оновлення технологічного обладнання, що у перспективі дозволить збільшити обсяги виробництва та ліквідує певні «вузькі місця» у виробничих процесах. Це надзвичайно актуально, оскільки попит на продукцію товариства зростає, а кожен виробничий процес має свої обмеження.

Агреговано основні результати від запропонованих заходів наведено у третьому розділі кваліфікаційної роботи, і вони дозволяють певним чином удосконалити процеси управління проектною діяльністю товариства у середньостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Багашова Н. В. Міжнародні практики і методи управління проектами у вітчизняному менеджменті [Електронний ресурс] / Н. В. Багашова // Ефективна економіка. – 2015. – №7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4185> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Балан А. А. Інтегрування моніторингу і оцінки інвестиційного проекту з енергозбереження в систему контролю діяльності підприємства на засадах контролінгу [Електронний ресурс] / А. А. Балан, С. В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 4 (14). – С. 180-185. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html> (дата звернення: 01.05.2024).
3. Березін О. В. Управління проектами: навчальний посібник / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми: Університетська книга, 2014. – 272 с.
4. Бутченко Т. Соціальне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : автореф. дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03 / Т. Бутченко. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2011. – 37 с.
5. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности ных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Київ: ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
6. Гавловська Н. І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
7. Гавловська Н. І. Управління проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – 258 с.
8. Дмитрієв І. А. Управління проектами / І. А. Дмитрієв, Г. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін.: навчальний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 236 с.

9. Довгань Л. Є. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
10. Кобилянський Л. С. Управління проектами : навчальний посібник / Л. С. Кобилянський. – Київ : МАУП, 2002. – 200 с.
11. Конспект лекцій з курсу «Управління проектами» за спеціальностями / Укл. Т.Є. Шевченко. – Київ : НТУУ «КПІ», 2006. – 29 с.
12. Кримський С. Б. Запити філософських смислів / С. Б. Кримський. – Київ, 2003. – 239 с
13. Курочка К. М. Основи управління проектами на торговельному підприємстві /К. М. Курочка, С. К. Золотарьов // Молодій вчений. – 2016. – №12(39). – С.776-780.
14. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В.Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
15. Організація проектної діяльності: навчальний посібник / Л. В. Шинкарук, В. П. Биховченко, Т. О. Власенко, Ю. Г. Власенко. – Київ: НУБіП України, 2021. – 341 с.
16. Приймак В.М. Управління проетами: навчальний посібник. / В.М. Приймак. – Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. – 464 с.
17. Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк. – Житомир: «полісся», 2020. – 236 с.
18. Продіус О. І. Історичні передумови розвитку проектного управління / О. І. Продіус, В. К. Прокоф'єва. // Держава та регіони. – 2019. – №3(108). – С. 141-146.

19. 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.

20. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навчальний посібник / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва. – Київ : К.І.С., 2010. – 276 с.

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

22. Рудніченко Є. М. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, Я. М. Сарафинюк, М. О. Кривдик // Український журнал прикладної економіки. – 2021 рік. – №3. – Т. 6. – С.72-78.

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

24. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – Київ : Каравелла, 2004. – 344 с.

25. Управління проектами: навч. посібник / За ред. О. В Ульянченка та П. Ф. Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. – 522 с.

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

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

28. Baguley P. Project Management / P. Baguley. – London: Hodder Education, 2008. – 210 p.
29. Buttrick R. The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects. – Routledge, 2019. – 553 p.
30. Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. – Project Management Institute, Inc. 2017. – 756 p.
31. Heagney J. Fundamentals of project management / J. Heagney. – Amacom, 2016. – 250 p.
32. 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. – London: Gower, 2007. – P. 27-46.
33. Juran J.M., Godfrey A.B. Juran's quality handbook. 5th ed. / J. M. Juran, A. B. Godfrey. – London: McGraw-Hill, 1999. – 1730 p.
34. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. – 814 p.