

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПВНЗ «МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Виконав:**

студент економічного факультету  
спеціальності 051 «Економіка»  
*Лук'янчук Сергій Миколайович*

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
*Коваль Лариса Антонівна*

**Рецензент:**

д.е.н., професор кафедри менеджменту  
та публічного управління НУВГП  
*Безтелесна Людмила Іванівна*

**Рівне-2024**

УДК 338.2

Лук'янчук С. М.

### **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В роботі досліджується роль бізнес-планування в управлінні страховою компанією, розкривається сутність бізнес-планування страховика, надається його характеристика. У роботі здійснено опис етапів бізнес-планування, визначено, які завдання виконує бізнес-план в системі управління страховою компанією. Стаття містить детальний опис оптимальної структури бізнес-плану страхової компанії зі всіма показниками, які необхідно розраховувати для визначення ефективності й доцільності впровадження нового проекту. Також визначаються особливості процесу розробки бізнес-плану, описуються дії страховика на кожному з етапів розробки та реалізації бізнес-плану. У роботі розглядається механізм бюджетування страхової компанії та важливість його застосування під час розробки бізнес-плану. Розглянуті основні показники, які відіграють важливу роль під час планування діяльності – доходи і витрати. Для обґрунтування важливості ролі бізнес планування проведено аналіз стану страхового ринку України.

**Ключові слова:** бізнес-проект, проектний менеджмент, процесний підхід; ефективність.

Lukianchuk S. M.

### **BUSINESS PROJECT MANAGEMENT TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE**

The article studies the role of business planning in the management of an insurance company, reveals the essence of business planning of an insurer, provides its characteristics. The paper describes the stages of business planning, identifies the tasks performed by the business plan in the insurance company management system. The article contains a detailed description of the optimal structure of the business plan of an insurance company with all the indicators that need to be calculated to determine the effectiveness and feasibility of implementing a new project. The article also identifies the peculiarities of the business plan development process and describes the insurer's actions at each stage of business plan development and implementation. The article examines the mechanism of budgeting of an insurance company and the importance of its application in the development of a business plan. The main indicators that play an important role in planning activities - income and expenses - are considered. To substantiate the importance of the role of business planning, the author analyzes the state of the Ukrainian insurance market.

**Keywords:** business project, project management, process approach; efficiency.



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Сутність поняття «проект» та його основні характеристики.....	7
1.2 Аналіз підходів до управління бізнес-проектами .....	14
1.3 Методичні підходи щодо обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-проектів.....	21
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXXXXXX»</b>	<b>26</b>
2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТОВ «XXXXX» та його загальна характеристика	26
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства .....	30
2.3 Оцінювання ефективності управління бізнес-проектами на підприємстві «XXXXX».....	46
Висновки до розділу 2.....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ОБґРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ТОВ «XXXXX»</b>	
3.1 Проблеми ефективною реалізації управління бізнес-проектами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення .....	54
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження бізнес-проекту на ТОВ «XXXXX» з метою зростання ефективності його діяльності.....	60
3.3 Обґрунтування рекомендацій з управління бізнес-проектами на ТОВ «XXXXX».....	72
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>88</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>90</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проектно-орієнтований напрямок підвищення ефективності діяльності підприємства обумовлює необхідність трансформації системи управління проектами як загальнодержавного рівня, так і окремих суб'єктів господарювання у контексті активної імплементації міжнародних стандартів проектного менеджменту. Такий стиль управління базується на дотриманні чітких параметрів часу, фінансів, матеріальних і трудових ресурсів. Наразі в Україні інтеграція теоретичних підходів у практику реалізації проектів набуває актуальності через необхідність удосконалення системи управління в непростих організаційних умовах: обмеження часового параметру, скорочення показників фінансової стабільності, максимальної оптимізації використання ресурсів.

Саме тому, на сьогодні *актуальними* є практичне дослідження питань розробки та обґрунтування проектів на базі вітчизняного підприємства, а також вдосконалення системи управління такими проектами, з метою підвищення ефективності його діяльності.

Дослідженням проблеми вдосконалення системи управління проектами підприємств займаються багато вчених, зокрема Л. О. Андреева, О. В. Зернюк, О. І. Лисак, В. М. Тебенко, Ю. М. Федорова, В. П. Фісанов, дослідженню ефективності систем управління проектами торговельних підприємств присвячені роботи таких вчених як С. Ю. Бут, А. О. Василевська, О. І. Пурський, О. А. Харченко та інших. Віддаючи належне вкладенню вчених у дослідження проблематики, вважаємо за доцільне приділити увагу сучасному значенню управління бізнес-проектами підприємств роздрібною торгівлі автомобілів та розробці рекомендаційних заходів у розрізі зазначеної проблематики.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бізнес- проектами ТОВ «XXXXX» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Досліджено сутність поняття «проект» та його основні характеристики.
2. Проаналізовано підходи до управління бізнес-проектами.
3. Розглянуто методичні підходи щодо обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-проектів.
4. Проведено дослідження господарсько-правових засад функціонування ТОВ «XXXXXX» та його загальної характеристики.
5. Проведено аналіз фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
6. Оцінено ефективність системи управління бізнес-проектами на підприємстві «XXXXXX».
7. Проведено таксономічний аналіз товарного асортименту підприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес-проектами.
8. Охарактеризовано проблеми ефективної реалізації управління бізнес-проектами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення.
9. Обґрунтовано доцільність впровадження бізнес-проекту на ТОВ «XXXXXX» з метою зростання ефективності його діяльності.
10. Обґрунтовано рекомендації з управління бізнес-проектами на ТОВ «XXXXXX».
11. Визначено вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства «XXXXXX».

**Об'єктом дослідження** є процес управління бізнес-проектами підприємства.

**Предметом дослідження** визначено сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління бізнес-проектами ТОВ «XXXXXX» з метою підвищення ефективності його діяльності.

**Методи та прийоми дослідження.** У роботі використано ряд наукових і спеціальних методів дослідження. Аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, наукових видань, які дозволили обґрунтувати сутність поняття «проект» та його загальної

характеристики, дослідити підходи до управління бізнес-проектами на підприємстві та оцінки доцільності їх впровадження. Метод графічного аналізу (формування таблиць, діаграм, графіків) використовувався для наочності отриманих результатів дослідження, зокрема аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «XXXXX» застосовувались графічний метод багатокутника конкурентоспроможності та матриця БКГ.

У ході виконання розрахунків фінансово-економічного стану та ефективності проектної діяльності «XXXXX» було використано наступні **методи дослідження**: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз відносних показників. Для аналізу товарного асортименту підприємства було використано таксономічний аналіз.

**Інформаційною базою дослідження** виступили нормативно-правові акти, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, опублікованих у наукових виданнях, статистична інформація, Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати» суб'єкта господарювання.

**Практична значимість магістерської роботи** полягає в тому, що удосконалено напрями підвищення ефективності управління бізнес-проектами на підприємстві роздрібної торгівлі автомобілями шляхом застосування процесного підходу та реалізації проекту з каршерингу.

**Апробація результатів** дослідження. Основні результати дослідження викладені в кваліфікаційній роботі, дістали відображення у тезах, опублікованих у збірнику наукових праць IV Всеукраїнської студентській науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки, управління та адміністрування в Україні» на тему «Аналіз підходів до управління бізнес-проектами» (м. Рівне, 06 лютого 2024 року).

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ

## 1.1. Сутність поняття «проект» та його основні характеристики

З метою визначення теоретичних та методичних аспектів проектного управління на підприємстві, в першу чергу, необхідно розкрити сутність основних понять, які використовуються в даному контексті.

Сам термін «проект» походить від латинського слова «*projectum*» або «*proicere*», яке, в свою чергу, можна розділити на дві частини: *pro* – як пріоритет, те, що йде попереду, а *jacere* – просувати, робити. Тобто, спочатку під проектом розуміли якусь подію, яка повинна статися перед початком певної діяльності, а як синонім застосовували «план». Спочатку поняття використовувалось переважно в інженерній площині: Словник українською мови тлумачить «проект» як сукупність документів, включаючи креслення, кошториси, розрахунки, макети тощо, що необхідні для виробництва обладнання, машин, будівництва споруд, будинків і т.д. [1, ст. 176].

Сьогодні поняття «проект» набув загальнонаукового характеру, пропонуємо розглянути існуючі тлумачення в літературі (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення «проекту» різними стандартами

Джерело	Тлумачення
Інститут управління проектами – Довідник з управління проектами (PMBOK Guide) [2, ст. 1]	Проект – це тимчасова діяльність, що направлена на створення унікального продукту, послуги чи результату.
Міжнародна асоціація проектного менеджменту – Базовий рівень досконалості проекту (IPMA PEB)[3, ст. 33]	Проект – це унікальна, тимчасова, мультидисциплінарна та організована діяльність, спрямована на реалізацію узгоджених результатів в рамках заздалегідь визначених вимог та обмежень.
Японська асоціація управління проектами – Довідник з управління проектами та програмами для підприємницьких інновацій (PMAJ P2M) [4, ст. 4]	Проект – це діяльність, що характеризується неповторюваними завданнями (унікальність) та термінами виконання (фіксовані терміни).
AXWLOS – Управління успішними проектами за PRINCE2 [5, ст. 22]	Проект – це тимчасова організація, яка створюється з метою постачання одного або декількох ділових продуктів відповідно до узгодженого бізнес-кейсу.
Стандарт ISO 10006:2019 Управління якістю в проектах [6]	Проект – унікальний процес, що здійснюється для досягнення мети.

Джерело: складено автором

Сьогодні проектний менеджмент як окрема сфера професійної діяльності володіє власною базою знань, що закріплено в стандартах міжнародних та національних рівнів. Проаналізувавши визначення окремих стандартів, було виявлено ключові особливості, що формують проект як об'єкт управління (рис. 1.1).

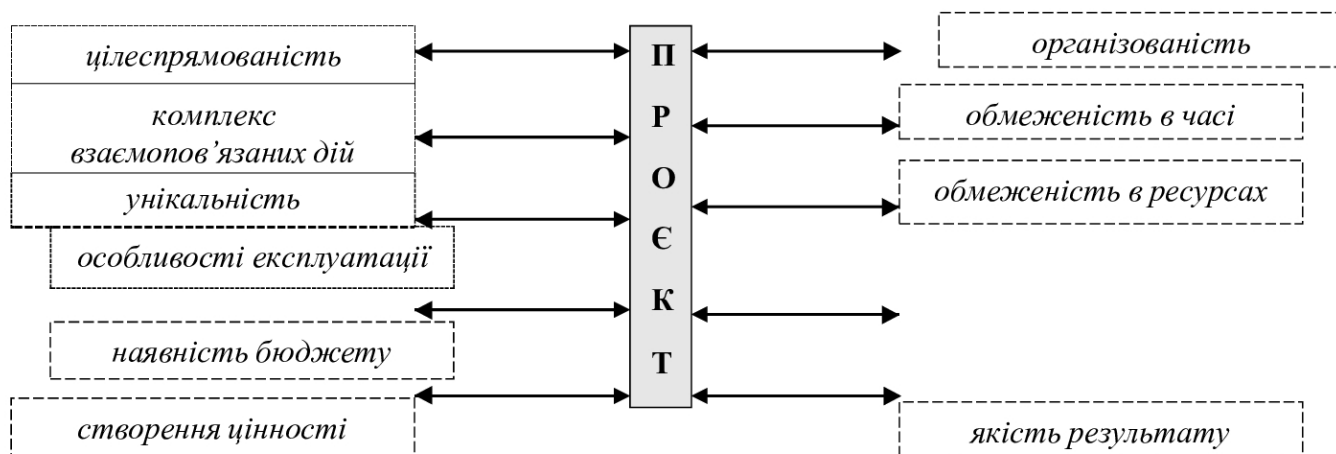


Рисунок 1.1 – Характеристики поняття «проект»

Джерело: побудовано автором на основі [2, ст. 1; 3, ст. 33; 4, ст. 4; 5, ст. 22; 6 ]

Систематизуючи окреслені характеристики проекту пропонуємо наступне твердження: проект – це система взаємопов'язаних дій, яка, дотримуючись умов часових, якісних, фінансових та ресурсних обмежень, спрямована на досягнення унікального результату, що становить суб'єктивну корисність (цінність) для зацікавлених сторін.

У вищезазначеному твердженні використано системний підхід, адже сутність проекту розкривається через систему, у якій входом можна визначити проблему або потребу, яка виникла, для її вирішення визначаються можливості: хто буде реалізовувати проект, яким чином, за допомогою чого, а також обмеження: за який час необхідно досягнути цілі, за рахунок якої кількості ресурсів, які якісні критерії результату, які внутрішні та зовнішні чинники впливають на досягнення мети, і виходом системи, відповідно, є те, для чого впроваджувалась діяльність, тобто вирішення конкретної проблеми або задоволення потреби (рис. 1.2).

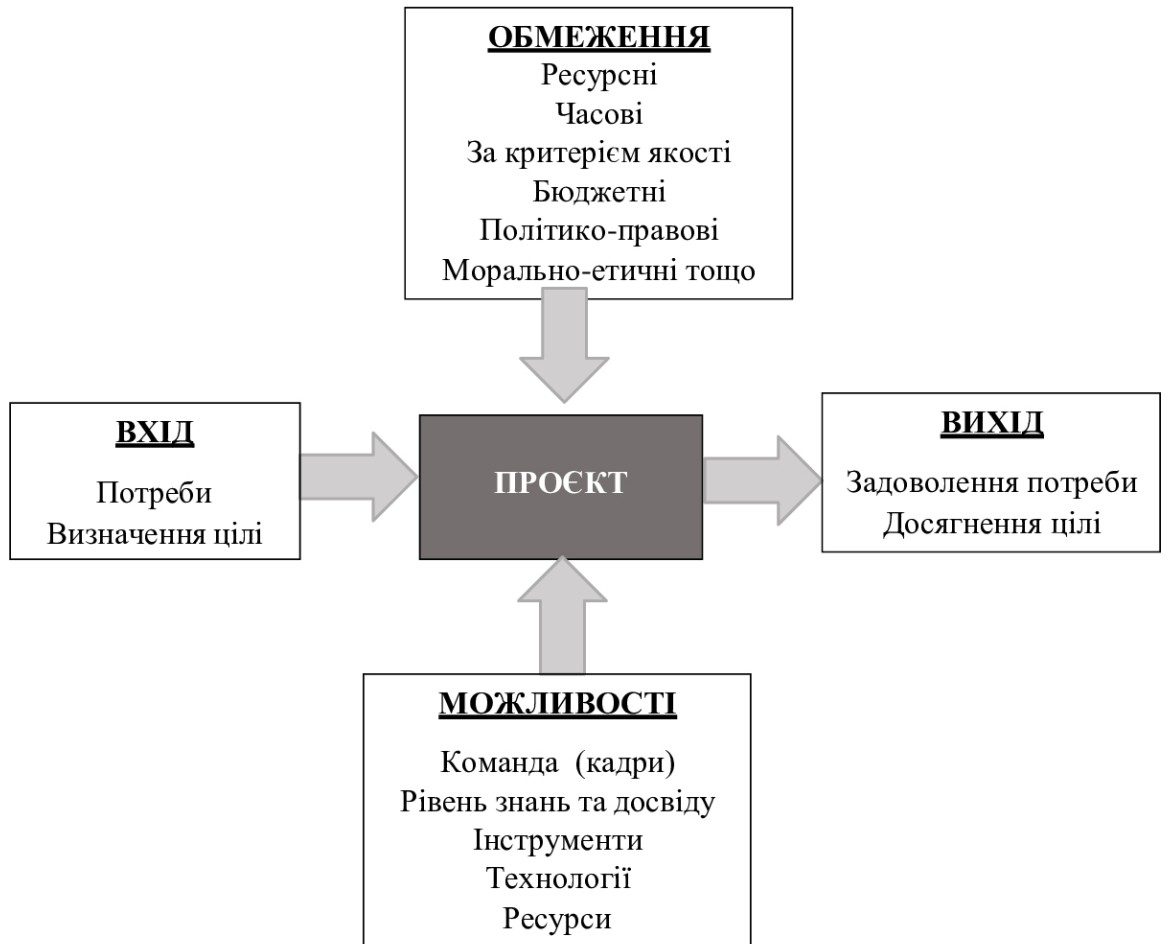


Рисунок 1.2 – Контекстна діаграма проекту

*Джерело: побудовано автором*

Основними принципами системи у цьому підході можемо виокремити:

- принцип цілісності, який дозволяє розглядати організацію (підприємство, підрозділ, регіон, державу) як єдине ціле, а проект як інструмент, за допомогою якого воно адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- принцип структурованості, тобто комплекс взаємопов'язаних елементів у межах структури;
- принцип ієрархічності відображається у підпорядковані структурних елементів певним чином один одному;
- принцип множинності – можливість використання різноманітних методів та моделей для аналізу як окремих елементів, так і системи в цілому [7, ст. 8].

Кожен проект є унікальним та має відмінні риси: за тривалістю, за цілями, за масштабами тощо. Поширення зацікавленості у науковій спільноті щодо проектного підходу в управлінні сприяло обґрунтуванню значній кількості типів проектів. У табл. 1.2 систематизуємо класифікацію проектів за поглядами різних вчених.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів проектів

№з/п	Класифікаційна ознака	Види проектів
1	За сфокусованістю на одному або декількох результатах	Монопроект, мультипроект, мегапроект
2	За тривалістю здійснення	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
3	За сферою діяльності, в межах якої реалізується проект	Економічні, організаційні, соціальні, технічні, змішані
4	За характером предметної області	Науково-дослідні, інноваційні, інвестиційні, навчально-освітні, комбіновані
5	За масштабом	Дрібні, середні, великі, дуже великі
6	За шляхом фінансування	Проект власного фінансування, пайового фінансування, бюджетного фінансування, боргового фінансування, змішаного фінансування
7	За формою	Нульові, реконструкції, розширення
8	За часовим горизонтом цілей	Кінцеві, ті, що розвиваються, відкриті
9	За статусом учасників	Вітчизняні, зарубіжні, змішані

*Джерело: складено автором на основі [8, ст. 48-49; 9, ст. 3; 10, ст. 15-16]*

За складністю, обмеженістю ресурсів та концентрації на результатах (одному або декількох) зазвичай виділяють наступні проекти:

- монопроект – сфокусований на один результат;
- мультипроект є комплексом монопроектів та передбачає застосування особливого багатопроєктного підходу до управління;
- типовим прикладом мегапроекту є розробка стратегій розвитку регіонів, держави.

В залежності від тривалості реалізації проекти можуть бути короткостроковими, у науковій літературі часові рамки коливаються в межах 2-3 років, середньостроковими, якщо тривалість між початком і завершенням проекту становитиме від 3 до 5 років та довгостроковими, відповідно, понад 5 років.

Розподіл проектів за сферою діяльності демонструє їх спрямованість:

- економічний проект за мету має приватизацію підприємств державної



власності, реформування фіскальної системи, розвиток ринку цінних паперів та інші можливі макроекономічні перетворення;

– соціальні проекти сприяють зростанню рівня життя населення у площинах здоров'я, освіти, безпеки тощо;

– метою організаційних проектів удосконалення або реструктуризація системи менеджменту організації, створення нових систем та ніше;

– технічні проекти пов'язані з модернізацією обладнання, будівництвом споруд, зведенням будівель, тобто має інженерний характер;

– змішані проекти проявляються у комбінуванні різних за сферою діяльності проектів у одному.

Класифікаційна ознака за масштабом виділяє проекти на дрібні (особливістю таких проектів є простота в реалізації, керівником проекту може бути одна особа без додаткового залучення інших кадрів), середні (є більш тривалими у реалізації, ніж попередній тип, потребують значних капітало- та трудовитрат, передбачають детальне опрацювання всіх підсистем проекту); великі та дуже великі зростають у вищеперерахованих показниках та мають складнішу систему управління.

Ще одним видом проектів є їх розподіл за джерелом фінансування. Згідно з цією класифікаційною ознакою, проекти можуть фінансуватися за власний рахунок організації, можуть бути проспонсоровані бюджетом або цільовими програмами, за рахунок залучення позикового капіталу або поєднувати в собі декілька джерел фінансування.

Наразі більш ефективним в проектному управлінні є розгляд не одного проекту, а декількох, що в сукупності утворюють «програму», а множиною і проектів, і програм, які можуть бути як пов'язані, так і не пов'язані між собою називають «портфелем». Зв'язок між цими поняттями відображено на рис. 1.3.

Аналізуючи типи проектів П. В. Брінь та А. Х. А. Абуд [8, ст. 48-49] пропонують класифікувати проекти в межах програм наступним чином:

1) *за зв'язком*: бізнес-проекти, що реалізуються у взаємодії з іншими

проектами (пов'язані) та такі, що не мають зв'язку (незалежні);

2) в свою чергу пов'язані бізнес-проекти можна розподілити за характером взаємодії: конкуруючі, доповнюючі та синергетичні проекти.



Рисунок 1.3 – Зв'язок між поняттями «проект», «програма», «портфель»

*Джерело: побудовано автором на основі [2, ст. 4-5]*

Під конкуруючими (або альтернативними) проектами розуміють проекти, серед яких підприємство під впливом певних факторів повинно обрати лише один. Такими обмежувальними факторами можуть бути брак ресурсів, основних фондів, персоналу тощо.

Синергетичні проекти обумовлюються законом синергії від впровадження декількох проектів одночасно. Наприклад, джерелом збільшення корисного синергічного результату може бути зменшення витрат, що досягається сумісним використанням основних засобів, кваліфікованих кадрів або інформації (технології).

Доповнюючі проекти – це проекти, які реалізуються паралельно і відмова підприємства від одного з них передбачає відмову і від іншого.

Незважаючи на широку класифікацію проектів, їх різнопланованість, спрямованість, масштабованість тощо, кожен проект має певні стадії свого розвитку. Основні етапи мають спільний характер, які імплементовані у модель життєвого циклу проекту.

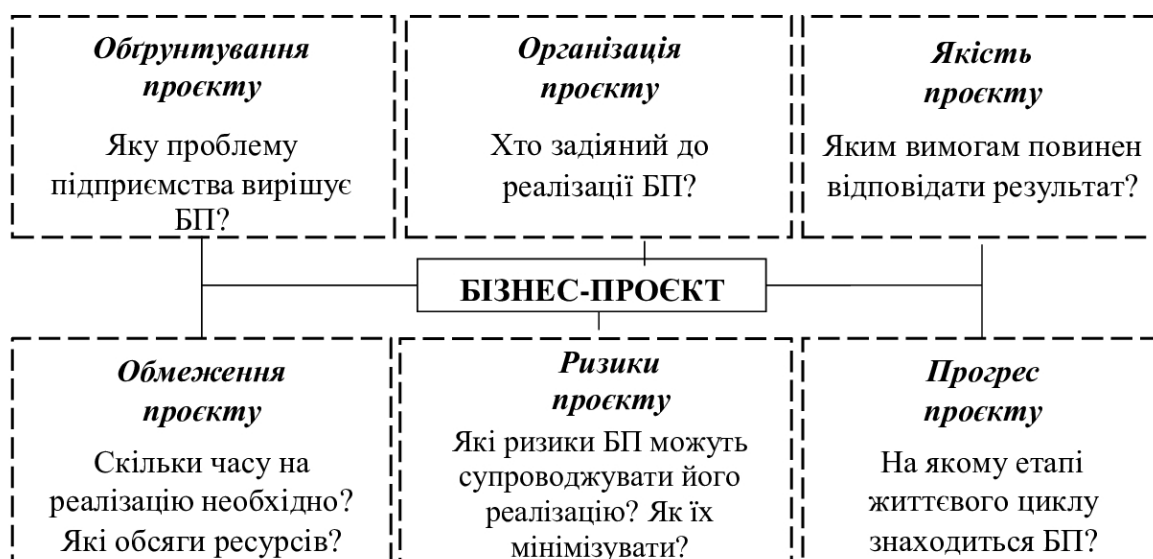


Рисунок 1.4 – Логіко-структурна модель використання бізнес-проектів  
Джерело: побудовано автором

Класичний життєвий цикл проекту налічує чотири етапи [12, ст. 33, 34]:

I. Концептуальна фаза – передбачається збір і обробка внутрішньої та зовнішньої інформації, ідентифікація потреби або проблеми, визначення бажаного стану підприємства, оцінка альтернативних варіантів досягнення цілі, затвердження концепції проекту та прийняття рішення про початок його реалізації.

II. Планування – визначення необхідного кадрового потенціалу, формування команди та визначення керівника проекту, визначення вимог, цілей та цінності кожного стейкхолдера, розробка та затвердження плану проекту.

III. Реалізація – слідування плану проекту, його актуалізація за необхідності, вирішення непередбачуваних проблем, повернення до етапу планування, якщо певні фактори змінюють процес протікання реалізації.

IV. Завершення – досягнення запланованих результатів, кількісна та якісна оцінка виходу процесу, аналіз досягнень зацікавленими сторонами, розформування команди, документація про закриття проекту.

Підсумовуючи все вищесказане, систематизуємо основні аспекти використання проектів у діяльності суб'єктів господарювання (рис. 1.4). Описані структурні одиниці представленої моделі повинні враховуватись на кожному етапі життєвого циклу проекту та за необхідності видозмінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

## 1.2. Аналіз підходів до управління бізнес-проектами

Дослідження еволюції формування методів управління проектами є важливим етапом у вивченні їх характеристик та особливостей. Аналіз передумов та логіки розвитку управління проектною діяльністю сприяє визначенню переваг та недоліків сучасних підходів для ефективного їх впровадження в діяльність підприємства.

Праці класиків менеджменту Ф. Тейлора, Г. Ганта та А. Файоля прийнято вважати за базотворчий елемент у формуванні існуючих підходів до проектного менеджменту. Ф. Тейлор присвячував наукові роботи питанням декомпозиції робіт, а також ефективного розподілу ресурсів, а його праця «Принципи наукового управління» [13] визнана однією з перших робіт у сфері проектного менеджменту. Розробкою американського інженера Г. Генрі спеціалісти проектного управління користуються і по нині, адже так звана «Діаграма Ганта» є ефективним інструментом в плануванні термінів реалізації проекту та визначення окремих робіт, які можуть здійснюватися паралельно.

Управління проектами як вид професійної діяльності бере свій початок з формування міжнародних організацій та асоціацій цієї сфери діяльності. Однією із перших сформувалась організація Інститут управління проектами, який своїми публікаціями у період 1970-1980 рр. поширювала ідею ідентифікації та сертифікації професії проектного менеджера.

Як зазначають науковці, існують декілька причин, з якими пов'язано виділення проектного управління в окрему галузь менеджменту:

- зростання темпів розвитку промисловості, за якого ефективно управління є ключовим аспектом в адаптації до змін;
- підвищення вимог ринку, розширення масштабів проектів зумовлює необхідність високої кваліфікаційної підготовки;
- різниця між звичайним менеджментом та менеджментом управління вимагає від управлінців застосування інших методів, інструментів, умінь, знань;

– глобалізаційні процеси економіки супроводжуються поглинанням одних компаній іншими, а використання проектного підходу допомагає стабілізувати інтеграційні процеси [14, ст. 142].

Тож узагальнюючи вищесказане, можемо зробити висновок, що управління проектами – це самостійна галузь менеджменту, в основі якої поєднано підходи, знання, досвід з планування, організації, розподілу, керівництва та координації ресурсами з метою досягнення визначеної мети.

Якщо імплементувати дане твердження до бізнес-проектів, то отримуємо: управління бізнес-проектами – це використання системи проектного менеджменту для досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Проектний менеджмент – це також і управління сукупністю процесів, які необхідні для досягнення запланованих результатів зміни системи. Сьогодні не існує єдиної досконалої моделі управління проектами, яка б ефективно використовувалась для будь-якого виду проекту. Так само і для керівника проектом складно виокремити одну модель, в якій комфортно працюватиметься всій команді. Тому далі пропонуємо розглянути різні процесних технологій управління проектами для ідентифікації переваг та недоліків кожної.

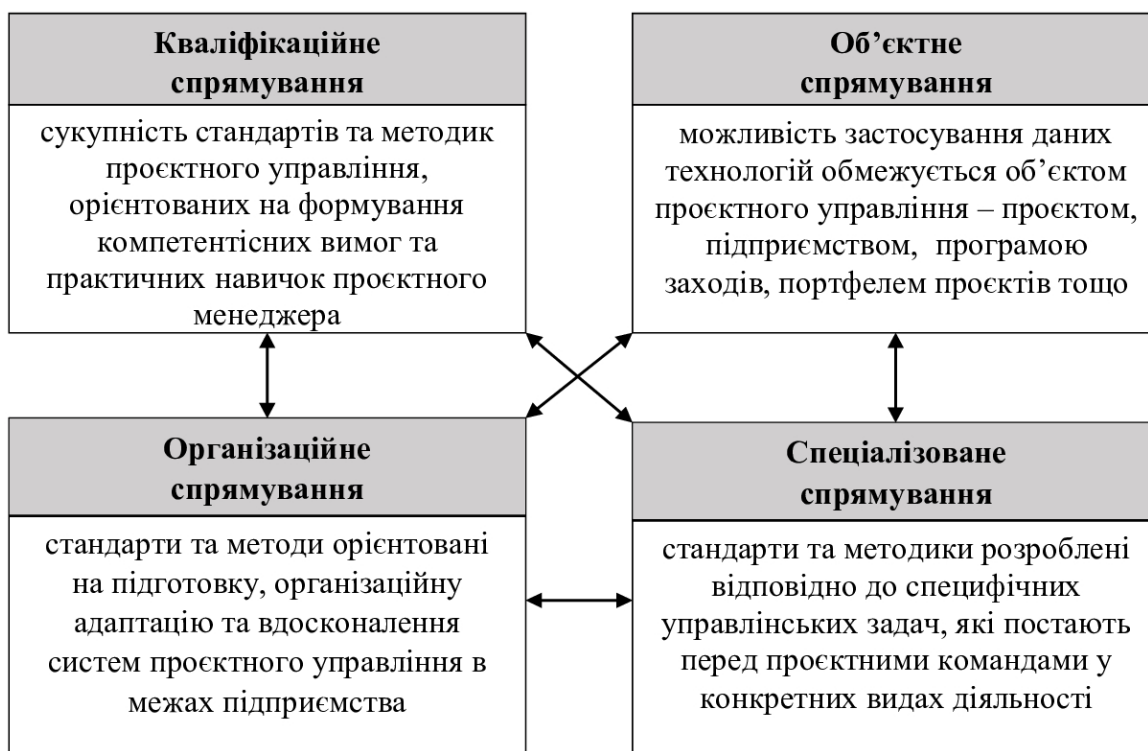


Рисунок 1.5 – Спільні риси різних стандартів управління проектами

*Джерело: побудовано автором*

Традиційним і хронологічно першою вважається технологія Waterfall (від англ. waterfall «водоспад»), розроблена і описана в статті Вінстона Ройса у 1970 році [19]. За даною технологією передбачається групування всіх процесів в межах п'яти ключових етапів з чіткою ієрархізацією (рис. 1.6). На першому етапі здійснюються підготовчі процедури щодо визначення, безпосередньо, ідеї проєкту, цілей, які плануються досягнути в межах проєкту, критеріїв якості та інших параметрів. Для бізнес-проєктів на цьому етапі на основі виявлених проблем, які можуть спричинити або вже є причиною кризових явищ, розробляється ідея, яка найчастіше може бути пов'язана зі зростання прибутковості компанії або зменшення витрат.

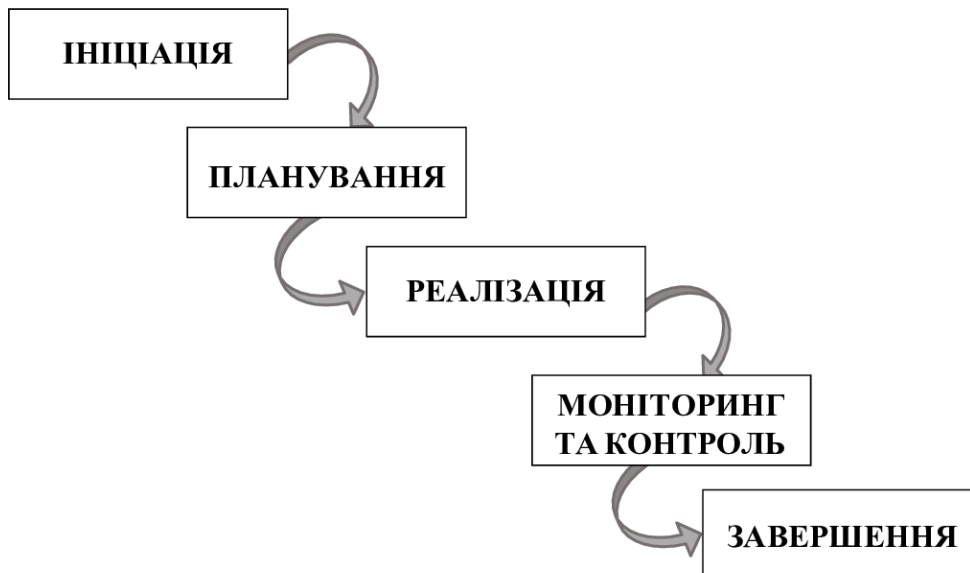


Рисунок 1.6 – Каскадна модель управління проєктами  
Джерело: побудовано автором на основі [19]

На етапі планування формується команда проєкту та організаційна структура (Organization Breakdown Structure — OBS), визначаються необхідні ресурси, формується графік реалізації (використовується діаграма Ганта), розподіляються повноваження та межі відповідальності (Work Breakdown Structure — WBS), формується бюджет та ідентифікуються ризики проєкту.

На етапі виконання проєкту здійснюються заплановані закупівлі, необхідні для реалізації проєкту, імплементація заходів, передбачених на попередньому етапі. Етап моніторингу та контролю проєктом здійснюється паралельно з попереднім етапом і основною метою є аналіз поточних показників виконання



робіт, що вимагають оперативного втручання при виявленні відхилень. Проект може повернутися знову на етап реалізації, якщо виявлені проблемні місця унеможливають подальшу його реалізацію.

Завершення проекту пов'язане з досягненням цілей проекту, закриттям контрактів з контрагентами, підготовкою відповідної документації та оцінкою ефективності проекту зацікавленими сторонами. У межах даної методики процеси виконуються у жорсткій послідовності, що і обумовлює його назву – водоспад або, по-іншому, каскад. Така технологія застосовується у моделі PRINCE2 (рис. 1.7).

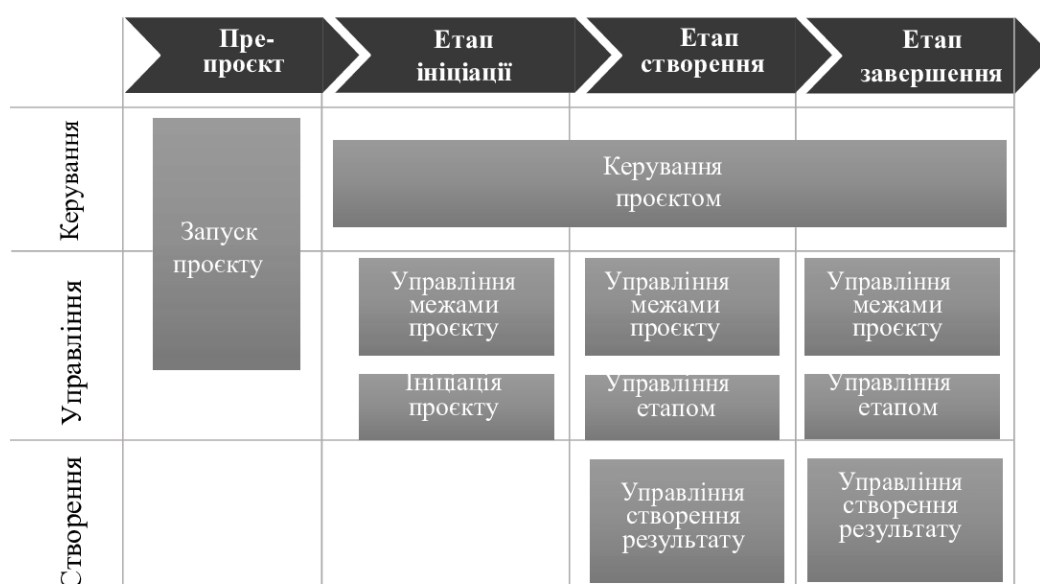


Рисунок 1.7 - Модель процесів управління проектами за PRINCE2  
Джерело: побудовано автором за даними [20]

Іншою традиційною технологією є спіральна модель, запропонована Баррі Боемом у 1988 році і опубліковано у статті «A Spiral Model of Software Development and Enhancement» [21]. Дану технологію можна описати як повторювану послідовність циклів з поетапним аналізом ризиків (рис. 1.8).

Як видно з рис. 1.8 модель передбачає чотири фази, які повторюють декілька разів під час реалізації проекту: Фаза 1 – Дефініція об'єктів, альтернатив та обмежень. Фаза 2 – Оцінка альтернатив, виявлення та мінімізація ризиків. Фаза 3 – Розробка. Фаза 4 – Планування.

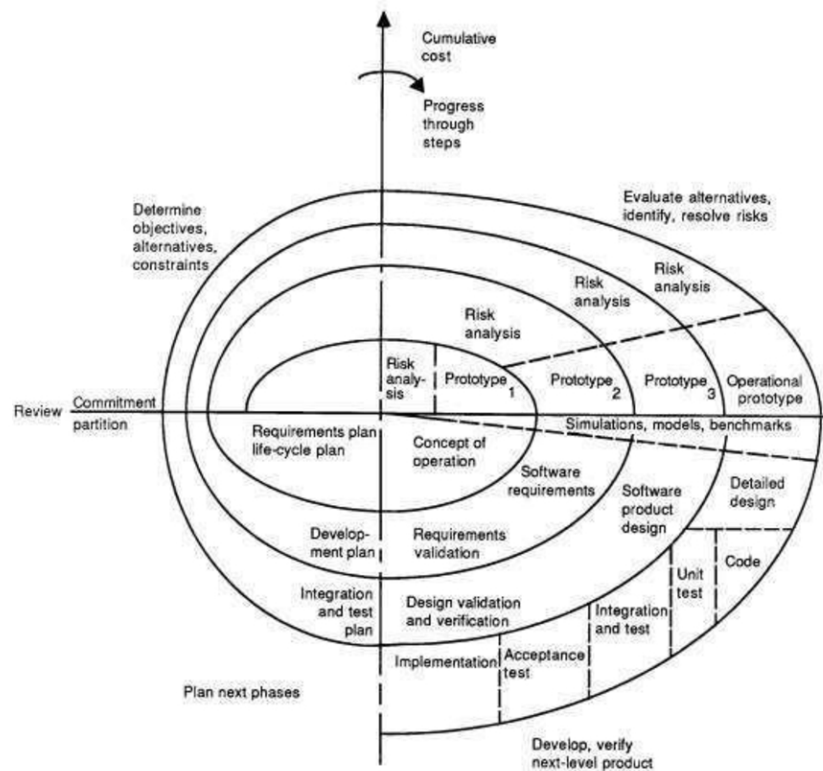


Рисунок 1.8 – Спіральна модель управління проектами за Б. Боємом  
*Джерело: [21, ст. 64]*

Часту спіральну модель називають мета-моделлю, адже вона передбачає поєднання двох підходів: водоспаду та прототипування. Проте її використання не є таким жорстким, як попередня технологія, адже передбачається, що за необхідності можна повернутися на попередній етап і переглянути прийняті управлінські рішення.

Ще однією технологією управління проектами є Agile (від англ. Agile — «еластичний»). Agile-підхід утілює у собі кардинально новий рівень розвитку систем проектного менеджменту, що передбачає відмову від ієрархізації етапів та застосування більш гнучких форм організаційних взаємодій.

Відповідно до цього, реалізація проекту передбачає її розбиття на більш дрібні міні-цикли (або ітерації). Реалізація кожної ітерації проходить всі етапи життєвого циклу проекту, завершуючи кожну ітерацію без жорсткої послідовності за накопичувальною системою реалізуються і сам проект (рис. 1.9).





Рисунок 1.9 – Схема Agile-технології  
*Джерело: побудовано автором на основі [22]*

Найважливіша ключова ідея в технології Agile – це можливість забезпечити швидку реакцію команди на зміни, які можуть вплинути на процес досягнення майбутнього результату, а також організація тісної комунікації між командою та іншими зацікавленими сторонами проекту, забезпечення їх максимальної залученості у проектні процеси.

Основні відмінності розглянутих фреймворків технології Agile представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів Scrum та Kanban

Критерій	Scrum	Kanban
Команди	Різнопланові спеціалісти, що змінюють свої ролі	Вузькопрофільні спеціалісти
Головне у розробці	Спрінт	Задача
Планування	Пріоритети залишаються за власником продукту; створюється backlog з чіткими завданнями, які мають бути зроблені в спринті.	Пріоритети закріплюються за командою проекту; є workflow, де відображені всі завдання, які мають бути виконані і вони просто переміщуються із одного статусу в інший.
Час	Розподіл на спринти (2–4 тижні), виокремлюється час для щоденних зустрічей, кожен спринт складається із чотирьох етапів (планування, виконання, реліз, ретроспектива). Відсутність гнучкості щодо внесення змін успринті.	Розподіл проекту на етапи виконання конкретних задач (приклад: «Планується», «Розробляється», «Тестується», «Завершено»). Відсутні обов'язкові зустрічі-звіти. Нові завдання можна додавати у процесі виконання.
Показники	Вимірюється загальна вага всіх завдань, які виконуються за спринт.	Вимірюється середній час проходження одного завдання.
Оцінка задач	Завжди є	Не завжди задачі оцінюються
Застосування	Масштабний проект тривалістю від трьох місяців, що має конкретні вимоги перед початком проекту.	Малі проекти, для яких не треба багато часу на планування або, навпаки, довгострокові проекти, що не мають чітких вимог перед початком проекту, тому й завдання формуються протягом розробки.

*Джерело: побудовано автором на основі [26, ст. 4-5; 27, ст. 23; 28, ст. 696-697]*

Проаналізувавши технології та фреймворки проектного управління, окреслимо основні переваги та недоліки кожного з них (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки окремих технологій та методів управління проектами

Назва технології	Метод управління проектом	
	Переваги	Недоліки
Waterfall	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота реалізації;</li> <li>– функціональна та процесна зрозумілість, високий рівень стабільності;</li> <li>– зручність у формуванні процесів документального та контрольного забезпечення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низькі реактивні властивості проектною команди (планування має одноразовий характер і не підлягає перегляду), що може значно вплинути на якість кінцевого результату або кількість додаткових процедур по доведенню відповідного результату до належного стану;</li> <li>– перфекціонізм на кожному етапі;</li> <li>– надлишкове проектування.</li> </ul>
Спіраль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подолання жорсткого, регламентованого процесу розробки як в попередній технології;</li> <li>– створення додаткових можливостей;</li> <li>– полегшення процесу внесення коректив до проекту, якщо вимоги замовника змінилися;</li> <li>– постійний зв'язок користувача майбутнього продукту з розробником, що дозволяє оперативно відслідковувати виникаючі помилки або слабкі місця проекту;</li> <li>– зниження рівня ризиків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність обмежень часу на кожному з етапів життєвого циклу;</li> <li>– є можливість постійно вносити зміни в вимоги до проекту, обертається тим, що кількість циклів може зростати, отже, подовжуються терміни розробки;</li> <li>– досить складна структура моделі, що створює труднощі для розробників і менеджерів при її застосуванні.</li> </ul>
Agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість його застосування до проектів з нелінійною структурою процесів;</li> <li>– культивування гнучкості та адаптивності як першочергових властивостей системи проектного управління;</li> <li>– висока ефективність при застосуванні в процесі управління інноваційними проектами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність чіткої системи стандартів, яка здебільшого представлена окремими методиками;</li> <li>– складності практичної реалізації;</li> <li>– необхідність наявності високих професійних компетенцій проектного менеджера;</li> <li>– проблеми ідентифікації та досягнення чітких термінів реалізації проекту.</li> </ul>
Scrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень гнучкості та клієнтоорієнтованості, що дозволяє оперативно підлаштовуватись під потреби замовника у оптимальний з позиції часу та затрачених коштів спосіб.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність підбору крос-функціональних спеціалістів, здатних виконувати завдання за різними напрямками проектною діяльності.</li> </ul>
Kanban	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока ефективність за умов використання в межах досвідчених команд з високим рівнем групової взаємодії та налагодженістю внутрішніх комунікацій, що дозволяє забезпечити ефективний управлінський процес не обмежуючи проектну команду конкретними часовими обмеженнями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність специфічних умов до застосування такої методики і об'єктивної неможливості її універсального використання.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Здійснюючи вибір однієї із методологій, керівнику проекту варто зважити всі переваги та недоліки кожного з них, врахувати складність проекту, наявні ресурси та обмеження по ним, часові межі, рівень професійної та особистісної підготовки кадрів та достатність досвіду і вмінь керівництва щодо ефективного застосування вибраної системи.

Окрім вищеперечислених вимог, на вітчизняних підприємствах існує низка інших проблем, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників та вирішення яких сприяє високим організаційним результатам реалізації обраної технології або методу управління проектами.

Таким чином, описані недоліки та проблеми застосування методологій проєктного менеджменту дозволяють стверджувати про важливість комплексного використання методів та їх адаптація щодо реалій підприємства, на якому планується впроваджуватись така діяльність.

### **1.3. Методичні підходи щодо обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-проєктів**

Серед міжнародних організацій, діяльність яких пов'язана з формуванням методичної бази бізнес-планування у рамках розроблення стандартів, слід відзначити:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD);
- Європейський союз з проєктом TASIC (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав);
- Організація об'єднаних націй по промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO);
- Транснаціональна компанія KPMG та інші [31, с. 233].

Перелічені організації пропонують власні методики побудови бізнес-планів, кожен з яких складається з близько 10 пунктів, мають спільні та притаманні лише конкретним методикам структурні елементи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Зіставлення структурних елементів бізнес-планів за міжнародними стандартами

Організація			
EBDR	Tasic	UNIDO	KPMG
Структура бізнес-плану			
1. Титульний лист 2. Меморандум про конфіденційність 3. Резюме 4. Підприємство 5. Проект 6. Фінансування 7. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум конфіденційності 3. Короткий опис 4. Бізнес та його загальна стратегія 5. Маркетинговий аналіз та маркетингова стратегія 6. Виробництво та експлуатація 7. План виробництва експлуатації 8. Управління та процес ухвалення рішення 9. Фінанси 10. Аналіз факторів ризику 11. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум конфіденційності 3. Резюме 4. Опис підприємства та галузі 5. Опис продукції (послуг) 6. Маркетинг та збут продукції (послуг) 7. Виробничий план 8. Організаційний план 9. Фінансовий план 10. Аналіз ефективності проекту 11. Ризики та гарантії 12. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум конфіденційності 3. Резюме 4. Продукція та послуги 5. Аналіз ринку та галузі 6. Аналіз цільових ринків 7. Стратегії реклами та просування 8. Управління 9. Фінансовий аналіз 10. Додатки

*Джерело: складено автором на основі [32, ст. 229; 33, ст. 92; 34, ст. 4-5]*

На першому етапі проводиться загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання, що передбачає дослідження динаміки основних показників: прибутку, собівартості, фонду оплати праці тощо. Наступним є аналіз організаційно-технічного рівня діяльності підприємства, що включає дослідження якості техніки, прогресивності технологій, методів управління та інше. На основі цієї інформації проводиться аналіз засобів, предметів праці та трудових ресурсів, що вимірюється показниками продуктивності, фондовіддачі, матеріалоемності, фондоозброєності, зношеності основних засобів і т.д.

Після проведення попереднього аналізу проводиться оцінка виробництва продукції, тобто виконання планів за обсягами, асортиментом, номенклатурою. Даний вид аналізу дає змогу проаналізувати собівартість продукції та з'ясувати можливі шляхи її зменшення. Останнім етапом аналізу є

ідентифікація фінансового стану та рівня рентабельності підприємства з метою визначення перспектив реалізації проєкту.



Рисунок 1.11 – Етапи та показники соціального аналізу проєкту  
Джерело: побудовано автором на основі [35, ст. 118-119; 36, ст. 157-158]

Найважливіший етап обґрунтування доцільності проєкту проведення оцінки його ефективності. Серед підходів щодо оцінки ефективності впровадження проєкту використовують статичні та динамічні (дисконтовані моделі). Прикладами показників статичної моделі можуть слугувати прибуток від реалізації проєкту, показники рентабельності, рівень витрат та інші показники, які не враховують фактор часу. Модель дисконтованих показників побудована на теорії цінності капіталу в часі.

Управлінське рішення щодо висновків про доцільність реалізації бізнес-проєктів повинно також базуватись і на інших показниках, які тією чи іншою мірою є специфічними для кожного проєкту.

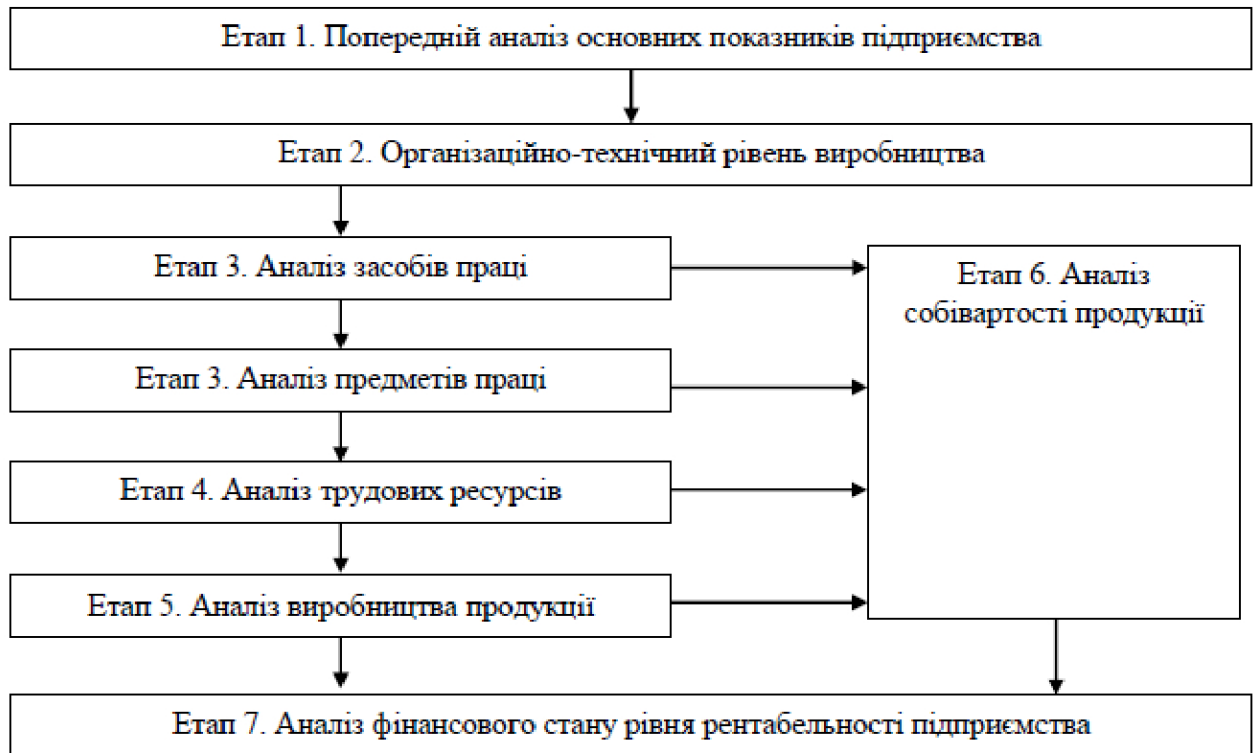


Рисунок 1.12 – Схема проведення фінансово-економічного аналізу  
 Джерело: побудовано автором на основі [37, ст. 55-56; 38, ст. 45-46]

Окрім кількісних критеріїв може бути використано ряд якісних, що описують кваліфікаційний рівень та рівень професіоналізму учасників команди проекту, ступінь зацікавленості стейкхолдерів в успішній реалізації проекту, надійність обраних контрагентів та інше. Лише комплексна оцінка, яка включає і кількісні, і якісні характеристики, дає змогу керівнику здійснити найбільш раціональне рішення.

## Висновки до розділу 1

На основі аналізу міжнародних та національних стандартів з управління проектами та наукових напрацювань вчених було визначено, що проект – це система взаємопов'язаних дій, яка, дотримуючись умов часових, якісних, фінансових та ресурсних обмежень, спрямована на досягнення унікального результату, що становить суб'єктивну корисність (цінність) для зацікавлених сторін. Як і кожна система, проект характеризується основними елементами входом, виходом, обмеженнями та можливостями, а також принципами їх

функціонування. У свою чергу, бізнес-проектом визначено проекти, які реалізуються в межах підприємства та спрямовані на досягнення цілей бізнесу. Проведено систематизацію класифікації проекту як об'єкту управління та видів бізнес-проектів за різними ознаками.

Дослідження історичних аспектів формування окремої галузі менеджменту – управління проектами допомогло виявити основні організації, які сприяли поширенню та розвитку теоретичних аспектів. Надано характеристику ключовим технологіям процесного управління бізнес-проектами, які активно використовуються у господарській практиці сучасних підприємств, а саме Waterfall, Спіральна модель, Agile, Scrum та Kanban. Було визначено, що кожен із підходів має власні переваги та недоліки, а доцільність застосування кожного із них повинна обґрунтовуватись достатнім рівнем, знань, умінь, підготовки як керівництва проекту, так і учасників команди.

Для визначення доцільності запровадження проекту та оцінки його ефективності пропонується комплексний аналіз, який включає концептуальні, техніко-технологічні, маркетингові, виробничі, соціальні, екологічні, фінансово-економічні аспекти. Було встановлено, що для оцінки показників ефективності використовують як статичні, так і динамічні моделі. Особливість динамічних або дисконтованих показників полягає у врахуванні фактору часу, який впливає на цінність грошового капіталу.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXXXX»

### 2.1. Господарсько-правові засади функціонування ТОВ «XXXXXX» та його загальна характеристика

ТОВ «XXXXX» є автосалоном, що функціонує на ринку продажу автомобілів з 2014 року. У 2021 році відбулась зміна найменування юридичної особи з ТОВ ««XXXXX»» на ТОВ «XXXXX».

Підприємство «XXXXX» здійснює свою діяльність на підставі основного закону України – Конституції та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», особисті майнові та немайнові права регулюються відповідно до Цивільного Кодексу України, господарські відносини з іншими суб'єктами господарювання базуються на основі Господарського Кодексу України та інших нормативних актів, чинних на території України.

Основним видом економічної діяльності підприємства є торгівля автомобілями, що за КВЕД-2010 є класом 45.11 (табл. 2.1). Окрім того, іншими видами діяльності є технічне обслуговування, ремонт автотранспортних засобів, торгівля деталями та приладдями, інша допоміжна діяльність у сфері автотранспорту.

Таблиця 2.1 – Визначення класу виду економічної діяльності ТОВ «XXXXX»

Рівень	Назва	
1 – Секція	G	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.
2 – Розділ	45	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт.
3 – Група	45.1	Торгівля автотранспортними засобами.
4 – Клас	45.11	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

*Джерело: складено автором на основі даних [44].*



Отже, відповідно до основного виду діяльності, ТОВ «XXXXX» має право здійснювати як оптову, так і роздрібну торгівлю вживаними та новими автотранспортними засобами, включаючи спеціалізовані пасажирські автотранспортні (наприклад, мікроавтобуси, карети швидкої допомоги тощо) та позашляховики, однак вагою не більше 3,5 тон.

Загальну інформаційну довідку про підприємство систематизовано та подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організаційно-установчі відомості про діяльність ТОВ «XXXXX»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «XXXXX»	
Скорочена назва	ТОВ "«XXXXX»"	
Назва англійською	Limited Liability Company Smart Style Ukraine	
Код ЄДРПОУ	42855329	
Дата реєстрації	01.03.2021	
Уповноважені особи	Цибульський Сергій Павлович – керівник	
Розмір статутного капіталу	2 000,00 грн.	
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю	
Форма власності	Недержавна власність	
Вид діяльності	Основний: 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 03055, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 34
	Телефон:	+380445003355
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори учасників / Директор	

*Джерело: складено автором на основі даних [45].*

Місія ТОВ «XXXXX» полягає у наданні висококваліфікованої допомоги у здійсненні найбільш раціонального рішення споживачем стосовно вибору найкращого варіанту серед сучасних автомобілів, зважаючи на критерій «ціна / якість».

Досліджуючи історичну довідку підприємства було встановлено, що поштовхом до його створення був багаторічний досвід у автомобільному бізнесі одного із засновників, а також компетенції та довіра майбутніх колег і партнерів, що перевірено часом.

Для розширення клієнтської бази та завоювання більшої частки ринку, ТОВ «XXXXX» надає ряд послуг, які задовольняють різноманітні запити з боку потенційних споживачів. Коротка характеристика таких послуг представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика послуг, що надається  
ТОВ «XXXXXX»

Послуга	Характеристика
Trade-in	Обмін старого автомобіля на новий. Послуга передбачає: допомогу у виборі нового авто, оцінку та діагностику старого авто, оформлення документації, сплату різниці вартостей автівок (при необхідності).
Викуп авто	Продаж авто клієнта автосалону. Автомобіль може бути новим або зпробігом, після ДТП, взятий під кредит або заставу. Послуга передбачає: перевірку документації, експертну оцінку транспортного засобу та, безпосередньо, укладення договору купівлі-продажу.
Гроші під заставу авто	Гроші під заставу авто з правом подальшого користування транспортним засобом. Послуга передбачає: підписання «Договір зворотного фінансового лізингу», в якому зазначаються дані Сторін, інформація про автомобіль, сума позики, графік платежів тощо. Відповідно до Закону України «Про фінансовий лізинг», автівка реєструється на підприємство на період виплати позики. Право власності на авто переходить до клієнта після закінчення договору за умови оплати усієї зазначеної суми.
Замовлення автоз США або Європи	Підприємство займається індивідуальним підбором автівок і доставка їх з країни Європи та США. Послуга передбачає: клієнт залишає заявку або зв'язується з менеджером, компанія допомагає з вибором авто, зперемовинами, проведенням тест-драйву та технічним оглядом, з доставкою та митним оформленням.
Авто в кредит	Підприємство пропонує продаж автомобілів у кредит. Послуга передбачає: надання консультації фахівцями компанії та, на випадок згоди, подальше оформлення необхідної документації.
Лізинг	Лізинг авто – це фінансовий інструмент на автомобільному ринку, який є орендою транспортного засобу з подальшим правом викупу або поетапне придбання автомобіля у власність. Послуга передбачає: покупець виплачує ціну автомобіля частинами (як під час кредиту), але юридично авто залишається у власності компанії до завершення виплати.

Джерело: систематизовано автором на основі [48; 49, ст.82-83; 50, ст.155-156]

Для функціонування та управління підприємством залучені працівники різних видів діяльності. Згідно з статутом ТОВ «XXXXXX» вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, а виконавчим органом – директор. На підприємстві використовується лінійний тип організації управління підприємством (рис. 2.3).

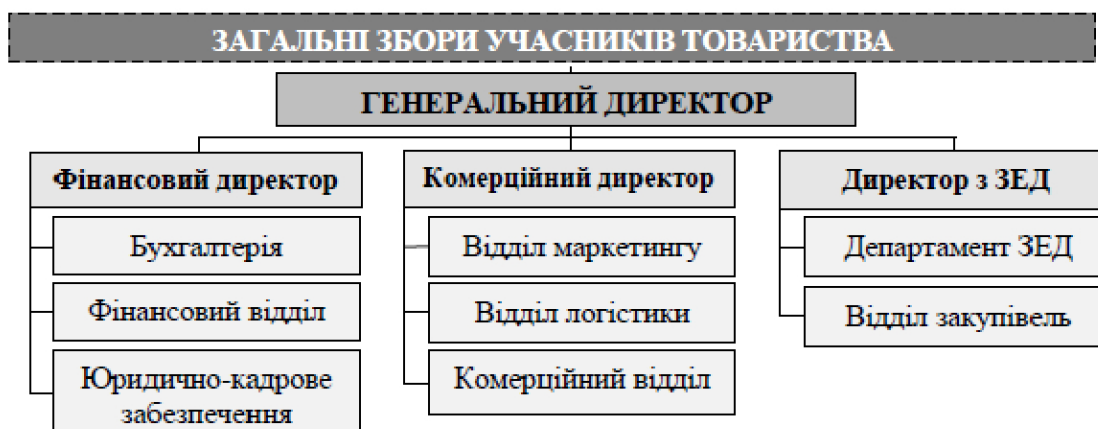


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «XXXXXX»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «XXXXXX»

На основі проведеного дослідження проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «XXXXX»

	<b>О – Можливості</b> 1. Зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів. 2. Збільшення частки ринку. 3. Розширення асортименту товару і послуг.	<b>Т – Загрози</b> 1. Жорстка конкуренція на даному ринку. 2. Виникнення нових потреб клієнтів в досконаліших послугах, технологіях. 3. Закриття кордону країни, що унеможливує поставки авто. 4. Зростання рівня інфляції.
<b>S – Сильні сторони</b> 1. Різноманітність послуг. 2. Висококваліфікований персонал. 3. Сформована довіра клієнтів. 4. Досвід та імідж підприємства. 5. Напрацьована база постачальників.	<b>Поле «СІМ»</b> Захоплення більшої частки ринку шляхом надання унікальних пропозицій щодо товару або послуг, розробки бізнес-проектів націлених на визначену мету.	<b>Поле «СІЗ»</b> Розробка бізнес-проектів з метою підвищення ефективності його діяльності. Основною вимогою проекту є відповідність сучасним тенденціям авторинку, як національного, так і світового.
<b>W – Слабкі сторони</b> 1. Пасивна рекламна компанія. 2. Імпортозалежність. 3. Низька представленість товарних позицій в інтернет-каталогах.	<b>Поле «СЛМ»</b> Застосування прогресивних методів рекламної діяльності для зростання впізнаваності бренду автосалону.	<b>Поле «СЛЗ»</b> Для скорочення імпортозалежності підприємства доцільним є переорієнтації на внутрішній вторинний ринок авто.

*Джерело: розроблено автором*

На основі SWOT-аналізу підприємства можемо виокремити перспективні шляхи розвитку підприємства:

- розробка бізнес-проектів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- постійне вдосконалення якості послуг, товарів на основі відгуків клієнтів з метою оновлення асортименту і подальшої диференціації;
- організація системи підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу у зв'язку з високими темпами науково-технічних, економічних і кон'юнктурних змін.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства

Аналіз активів ТОВ «XXXXX» розпочнемо з дослідження структури необоротних та оборотних активів, їх елементів (табл. 2.5).

Таблиці 2.5 – Структура активів «XXXXX» (2016-2022 рр.)

Стаття балансу	2016		2019		2020		2021		2022	
	млнгрн.	%	млнгрн.	%	млн грн.	%	млн грн.	%	млн грн.	%
1. Необоротні активи	7	4,1	6,2	4,0	6,2	3,3	8,9	3,9	6,4	2,5
1.1. Нематеріальні активи:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,1	0,0	0,03	0,0
первісна вартість	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,2	0,1	0,2	0,1
накопичена амортизація	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1
1.2. Основні засоби	7	4,1	6,2	4,0	6	3,2	8,8	3,9	6,3	2,5
первісна вартість	11,4	6,7	13	8,4	15,5	8,2	21,2	9,3	23,3	9,1
знос	4,4	2,6	6,8	4,4	9,5	5,0	12,4	5,5	17	6,6
2. Оборотні активи	164,5	95,9	148,1	96,0	183,2	96,7	218	96,1	250	97,5
2.1 Запаси	103,7	60,4	88,6	57,5	121,2	64,0	160,3	70,6	186,8	72,9
2.2 Товари	102,9	60,0	87,7	56,8	120,5	63,6	159,3	70,2	185,7	72,4
2.3 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	15,9	9,3	13,2	8,5	18,8	9,9	26,7	11,8	37,3	14,5
2.4 Гроші та їх еквіваленти	30,5	17,8	30,8	19,9	30,5	16,1	24,2	10,7	15,9	6,2
<b>Всього активи</b>	<b>171,6</b>	<b>-</b>	<b>154,3</b>	<b>-</b>	<b>189,3</b>	<b>-</b>	<b>226,9</b>	<b>-</b>	<b>256,4</b>	<b>-</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних балансу підприємства*

Згідно з проведеним аналізом структури активів за останні 5 років, оборотні активи сягають понад 95%, зокрема у 2022 році – 97,5%, решта – необоротні активи. Ця ситуація пояснюється специфікою діяльності суб'єкта господарювання, адже основний його актив – це автомобілі для продажу, які продаються швидше, ніж за 1 рік, тому відповідно, даний вид активу відноситься до оборотного, а зокрема товару.

Загальна частка товарів упродовж 2019-2022рр. зростає з 56,8% до понад 72%. Негативною тенденцією є зростання частки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 2,7% за останні 2 роки, що говорить про неефективну політику управління дебіторською заборгованістю. Вартість основних засобів підприємства, що включають будівлі, споруди та передавальні

пристрою, коливається в межах 2,5-4,1% за період 2016-2022 рр. Нематеріальні активи підприємства за останні п'ять років з'явилися у 2021 році з появою нового товарного знаку підприємства «Yaskrava Select».

Таблиця 2.6 Динаміка змін активів ТОВ «XXXXX» (2016- 2022 рр.)

Стаття балансу	2019/2016		2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	абсолютне, (+/- млн грн.)	відносне(%)	абсолютне, (+/-млн грн.)	відносне(%)	абсолютне, (+/-млн грн.)	відносне(%)	абсолютне, (+/-млн грн.)	відносне (%)
1. Необоротні активи	-0,9	-11,94	-0,03	-0,49	2,7	43,91	-2,5	-28,40
1.1. Нематеріальні активи:	0	-	0	-	0,06	-	-0,03	-49,25
первісна вартість	0	-	0	-	0,2	-	0	0,00
накопичена амортизація	0	-	0	-	0,2	-	0,03	17,80
1.2. Основні засоби	-0,8	-11,88	-0,2	-3,29	2,8	46,87	-2,5	-28,20
первісна вартість	1,6	13,68	2,5	18,86	5,7	36,93	2,1	10,00
знос	2,4	54,24	2,7	38,95	2,9	30,67	4,6	37,10
2. Оборотні активи	-16,4	-9,99	35,1	23,68	34,9	19,03	32,0	14,68
2.1 Запаси	-15,0	-14,49	32,5	36,68	39,1	32,27	26,6	16,57
2.2 Товари	-15,2	-14,79	32,8	37,45	38,8	32,22	26,4	16,57
2.3 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-2,7	-17,11	5,6	42,55	7,9	42,29	10,5	39,45
2.4 Гроші та їхеквіваленти	0,3	0,94	-0,3	-0,80	-6,3	-20,59	-8,3	-34,41
Всього активи	-17,3	-10,07	35,0	22,70	37,6	19,84	29,5	13,00

*Джерело: розраховано автором на основі даних балансу підприємства*

Аналіз динаміки активів ТОВ «XXXXX» дозволяє порівняти абсолютні та відносні зміни вартостей структурних елементів активів підприємства за аналізований період. Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що впродовж аналізованого періоду балансова вартість основних засобів підприємства зросла майже на 50% у 2021 році, та його скорочення на понад 28% у 2022 році, що пов'язано зі значним зростання суми зносу. Загальна вартість оборотних активів зросла за 2021-2022 рр. на 14,68%. Негативна тенденція спостерігається у щорічному значному темпі зростання дебіторської заборгованості, що знову ж таки говорить про неефективну політику управління відносинами із боржниками.

Аналізуючи показники ефективності використання основних засобів (табл. 2.7) було виявлено, що на 1 гривню основних засобів підприємства припадає 55 гривні обсягу реалізованої продукції у 2022 році, що є негативним індикатором, адже у попередній період 2019-2021 рр. значення щорічно зростало, що

говорило про ефективність та високу фондівдачу основних засобів. Фондомісткість як показник, що характеризує забезпеченість підприємства основними засобами має стабільне значення протягом аналізованого періоду. За умови того факту, що останнім часом спостерігається скорочення працівників на підприємстві, фондоозброєність праці зростає щорічно. Незначна частка основних засобів у активах підприємства обґрунтовує надзвичайно високий показник рентабельності основних фондів. Значення коефіцієнтів вибуття, уведення, зносу та придатності основних засобів демонструє той факт, що на підприємстві використовується застарілі основні засоби, придатність яких у 2022 році становить 27%.

Таблиця 2.7 Показники оцінки ефективності використання основних засобів ТОВ «ХХХХХ» (2016-2022 рр.)

Показник	2016	2019	2020	2021	2022
Фондовіддача основних фондів, грн./грн.	85,1	53,1	78,1	81,2	55,0
Фондомісткість продукції, грн./грн.	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02
Фондоозброєність праці, тис. грн./ос.	127,6	104,8	94,9	154,1	203,4
Рентабельність основних фондів, %	600,04	1227,72	2663,97	2305,45	2160,31
Коефіцієнт уведення основних засобів	0,06	0,15	0,26	0,37	0,12
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,13	0,03	0,09	0,06	0,02
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,04	0,04	0,03	0,04	0,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,387	0,524	0,613	0,585	0,729
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,613	0,476	0,387	0,415	0,271

*Джерело: розраховано автором на основі даних балансу підприємства*

Згідно з проведеним аналізом оборотності оборотних активів та його окремих елементів, значення яких продемонстровано на рис. 2.4 – 2.5, було встановлено, що через наслідки кризи на підприємстві, що було спричинено в основній мірі через поширення вірусної хвороби по всьому світу та введення митних обмежень різними країнами, лише за один рік коефіцієнт ділової активності скоротився на понад 40%, що, відповідно, пояснює зростання тривалості обороту оборотних засобів на 85 днів. Така сама ситуація спостерігається і в оборотності товарів, тривалість обороту зріс за період 2021-2022 рр. на 65 днів. Кризові явища на підприємствах контрагентів-боржників обґрунтовують скорочення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості.



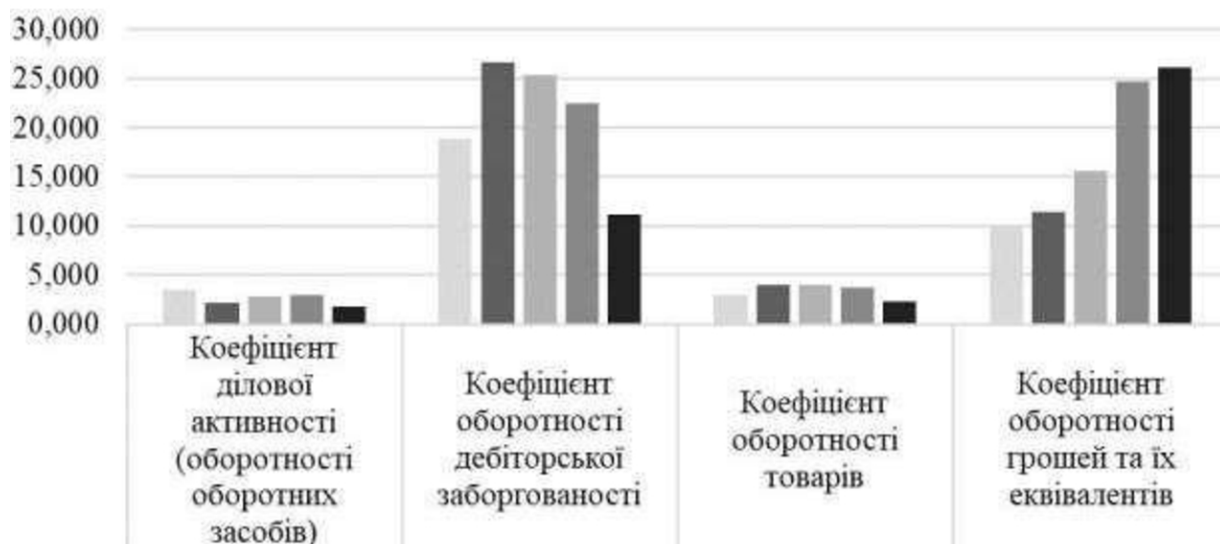


Рисунок 2.4 – Аналіз ділової активності підприємства (2016-2022 рр.)

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних балансу підприємства

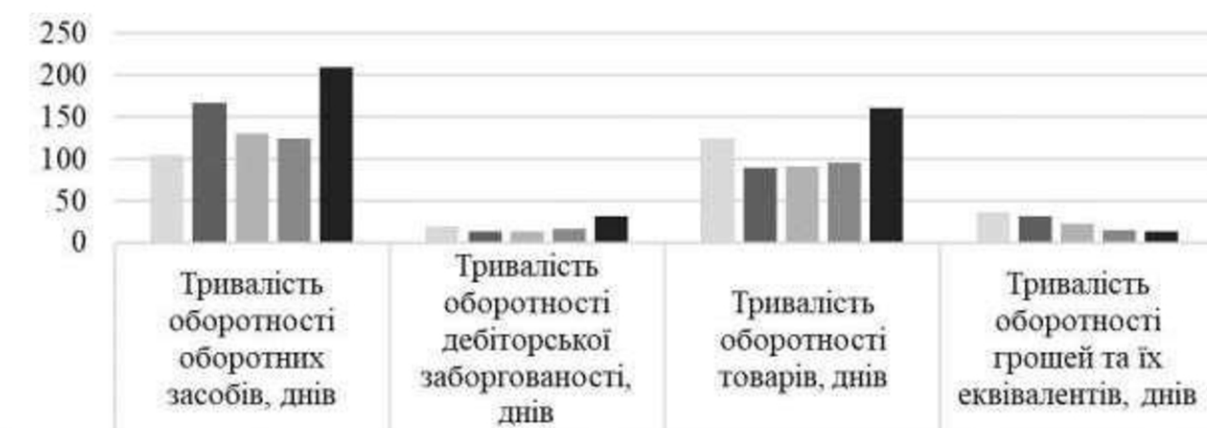


Рисунок 2.5 – Аналіз тривалості обороту оборотних активів підприємства (2016-2022 рр.)

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних балансу підприємства

Проведене дослідження основних фондів та оборотних активів ТОВ «ХХХХХ» допоміг дійти наступного висновку: підприємство характеризується переважною часткою оборотних активів у власному майні, що є ознакою торговельного підприємства; залучення інвесторів або пошук нових бізнес-проектів, які в меншій мірі будуть залежати від соціально-економічних факторів зовнішнього середовища (як на державному, так і світовому рівнях), з метою зростання прибутковості компанії та пришвидшення темпів обороту оборотних активів.

Крім того, на основі розрахованих показників ефективності використання активів підприємства, було встановлено, що вкрай важливим є перегляд

політики управління дебіторською заборгованість, а також модернізація основних засобів, адже їх придатність є на низькому рівні.

Достатня забезпеченість підприємства необхідною кількістю трудових ресурсів, їх раціональне використання, а також високий рівень продуктивності праці відіграють важливу роль у ефективному функціонування підприємства. Це і обумовлює актуальність дослідження рівня використання трудових ресурсів, що включає аналіз складу, структури, динаміки персоналу та інших абсолютних і відносних показників.

Найбільш чисельним відділом є комерційний, що складає 19,4% працівників від загальної чисельності, відділи логістики та зовнішньоекономічної діяльності, а також обслуговуючий відділ – близько 13%, відділ маркетингу – 9,7%, решта – 6,5%. Зі структури працівників, зображеної на рис. 1.6, можна побачити, що найбільш чисельною категорією працівників є менеджери з продажів. Згідно з даними офіційного сайту ТОВ «XXXXX», працівники цієї категорії є сертифікованими, висококваліфікованими та досвідченими фахівцями.

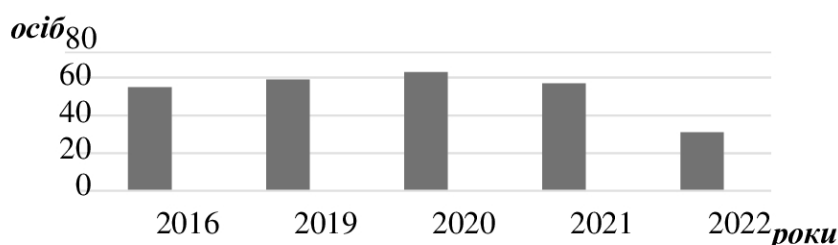


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «XXXXX»

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи динаміку чисельності персоналу (рис. 2.7) встановлено, що найбільше працівників на підприємстві було у 2020 році і становило 63 особи, за два останні роки темп скорочення становив 9,5% у 2021 році та 45,6% у 2022 році відносно попереднього року.

Дослідження руху працівників організації ґрунтувалося на розрахунках коефіцієнтів загальної оборотності працівників, оборотності зі звільнення та прийняття. Результати розрахунків продемонстровано на рис. 2.8.



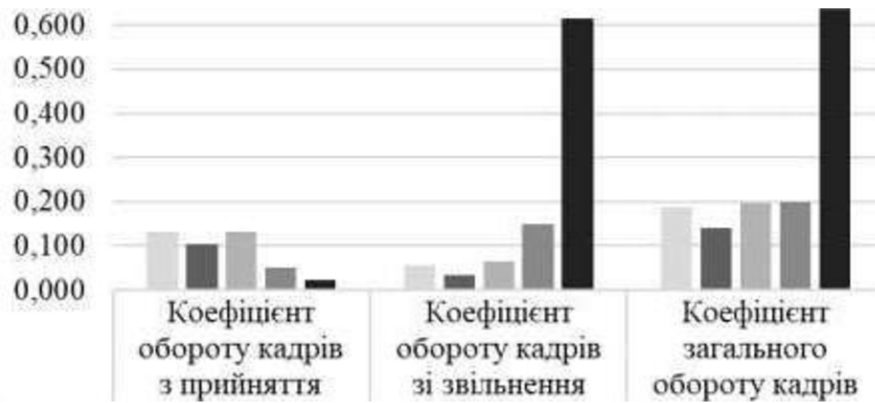


Рисунок 2.8 – Показники оборотності працівників ТОВ «XXXXX»  
Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2022 році коефіцієнт загального обороту кадрів зріс за рік до 0,636, тобто у понад 3 рази, що спричинено звільненням 27 осіб, у той час, коли прийнято лише 1 особу. Політика скорочення штату підприємства обґрунтована вимушеною ситуації в світі, пов'язаною з поширенням епідемії, тому декілька місяців підприємство працювало у дистанційному режимі.

Основним показниками, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, є продуктивність праці та обернений до нього показник трудомісткості праці, коефіцієнт рентабельності праці та зарплатоємність продукції, представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «XXXXX» (2016-2022 рр.)

Показник	2016	2019	2020	2021	2022
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	5634,260	6153,230	7785,043	9991,767	9432,750
Трудомісткість праці, особа/тис. грн.	0,00018	0,00016	0,00013	0,00010	0,00011
Коефіцієнт рентабельності праці	35,375	60,069	134,799	182,442	241,078
Зарплатоємність продукції, %	0,199	0,180	0,124	0,093	0,068

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно з отриманими розрахунками, попри скорочення зарплатоємності продукції та продуктивності праці у 2022 році, коефіцієнт рентабельності праці має тенденцію до зростання. Однак це пов'язано зі скороченням показників як

чистого прибутку, так і витрат на оплату праці. Тому варто загострити свою увагу на продуктивності праці, а зокрема її зменшенні, що може бути спричинено недостатньою вмотивованістю працівників. Як показав аналіз зіставлення середньогалузевої місячної зарплатні і цього ж показника на підприємстві, кадри можуть бути не задоволені матеріальною стороною мотивації праці. Отже, доцільним є перегляд системи мотивування, основні принципи якої повинні ґрунтуватися на наданні перспектив займати посади і просуватися по службі, на гарантії зайнятості, на узгодженості оплати праці з її результатами, на створенні належних умов щодо захисту здоров'я і безпеки праці, на підтримці в колективі

В системі управління персоналом ТОВ «XXXXXX» систематизовано основні вимоги до керівників та працівників, особливі для кожного з функціональних напрямків. Для керівників професійні компетенції сформовані наступним чином: керівники кожного підрозділу беруть участь у прийнятті всіх управлінських, зокрема кадрових, рішень та відтворюють цю інформацію своїм підлеглим; є відповідальними за реалізацію стандартів управління персоналом; а також, керівники зобов'язані сприяти співробітнику особистому розвитку професійних навичок та вмінь.

В процесі управління персоналом ТОВ «XXXXXX» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних характеристик потенційних працівників задля визначення придатності кандидата щодо виконання певних посадових обов'язків, а також вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам компанії і кандидата. Але, слід відзначити, що на підприємстві використовується спрощена відбіркова процедура. Це зумовлено недостатньою кількістю фінансових ресурсів для проведення більш ґрунтовної та із використанням послуг HR-фахівців роботи з пошуку та відбору кандидатів певних посад. Управлінське рішення щодо прийому на роботу приймається з урахуванням результатів співбесіди, головна

мета якого – ознайомитися з досвідом претендента, його здобутками, оцінити особистісні якості – ерудиції, цілеспрямованості, зацікавленості.

Вважаємо за доцільне, як було визначено вище, переглянути систему мотивації праці, а також розробити систему з навчання персоналу для формування необхідних знань, навичок та досвіду працівників. При цьому, професійне навчання кадрів повинно спрямовуватись на підвищення якості професійного складу працівників, носити безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності. Процедурою організації професійного навчання займається відділ кадрів.

Результати господарської діяльності відображені в даних фінансової звітності ТОВ «XXXXX», що дозволяє проаналізувати фінансовий стан підприємства за період з 2016 р. по 2022 роки. Так, чистий дохід від реалізації товарів, послуг в 2022 році становив 415 041 тис. грн., що на 184 465 тис. грн. або на 30,8% менше, ніж попереднього року. Собівартість реалізованої продукції останніми роками значними темпами скорочується: по відношенню до 2020 року у 2022 році темп зменшення собівартості становив майже 5%, а у наступному році 27,2%. Аналогічна ситуація спостерігається зі значенням чистого прибутку: хоча чистий прибуток за період 5 років зріс у понад 2 рази, за період 2020-2022 років темп скорочення становив 14,5%, за 2021-2022 роки – 32,7% (рис. 2.10). Отже, загальна тенденція скорочення чистого доходу та чистого прибутку говорить низьку ефективність господарської діяльності підприємства.

Аналізуючи складові елементи витрат операційної діяльності як частини собівартості продукції підприємства було виявлено, що щороку більше половини операційних витрат становлять матеріальні витрати, пов'язані із закупівлею транспортних засобів. Витрати на оплату праці, що другі за величиною в структурі витрат, у 2022 році скоротились внаслідок зменшення штату працівників як один із заходів антикризового управління, тому, відповідно, така ситуація і спостерігається у частині витрат на соціальні заходи.

Аналізуючи вартісні показники витрат операційної діяльності було виявлено, що матеріальні витрати щороку коливаються, зокрема у останнього року їх значення скоротилось на понад 16% відносно попереднього року, проте це не найбільше відхилення: у 2020 році скорочення відбулось на близько 58%, тоді як у наступному році, навпаки, зростання на 55,3%. Це пов'язано з валютними коливаннями при імпорті автовок, рівнем цін на вторинному авторинку та державній політиці регулювання імпорту іноземних транспортних засобів. Скорочення штату працівників та перегляд заробітних плат у 2022 році спричинило зменшення витрат на оплату праці на близько 50%. Тоді як інші операційні витрати зросли на 48,0 тис. грн., що у відносному вираженні становить 22,5%. У загальному операційні витрати у 2022 році скоротились на 22,7%, що становить понад 520 тис. грн (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка змін витрат операційної діяльності ТОВ «XXXXX» за економічними елементами (2016-2022 рр.)

Назва показника	2019/2016		2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	абсолютне, (+/- млн грн.)	відносне (%)	абсолютне, (+/- млн грн.)	відносне (%)	абсолютне, (+/- млн грн.)	відносне (%)	абсолютне, (+/- млн грн.)	відносне (%)
Матеріальні витрати	192	10,1	-1 203	-57,6	489	55,3	-226	-16,4
Витрати на оплату праці	37	6,2	-41	-6,5	-36	-6,1	-272	-49,1
Відрахування на соціальні заходи	8	6,2	-9	-6,5	-8	-6,1	-60	-49,1
Амортизація	-7	-10,8	17	29,3	-31	-41,3	-13	-29,5
Інші операційні витрати	62	42,8	-113	-54,6	119	126,6	48	22,5
Разом	292	10,3	-1 349	-43,2	533	30,0	-523	-22,7

*Джерело: розраховано автором на основі даних балансу підприємства*

Аналіз ліквідності підприємства демонструє, що коефіцієнти швидкої ліквідності відповідають і, в деякій мірі, перевищують нормативні значення, проте коефіцієнт для останнього року дослідження демонструє негативну тенденцію до скорочення цього показника. Показник поточної ліквідності не досягає нормативу, але за період 2019-2021 мав тенденцію до зростання і наближення до оптимального значення, але кризова ситуація на

підприємстві у 2022 році спричинила зниження коефіцієнта на понад 10%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2016-2020 році відповідав нормативному значення, але скорочення грошей та їх еквівалентів у балансі підприємства обґрунтовує низьку абсолютну ліквідність у останні роки аналізованого періоду (рис. 2.12).

Для визначення тенденції щодо платоспроможності, проведемо аналіз активної і пасивної частин балансу. Аналіз ліквідності балансу за його елементами для підприємства «XXXXX» проведемо за результатами діяльності 2022 року. Згідно з проведеним дослідженням, лише одна структурна одиниця не відповідає нормативу, а саме високоліквідні активи у вигляді грошових коштів менші за найбільш термінові зобов'язання, а саме кредиторська заборгованість.

Швидколіквідні та повільно ліквідні активи перевищують короткострокові та довгострокові зобов'язання, адже підприємство не має короткострокових та довгострокових кредитів (табл. 2.11).

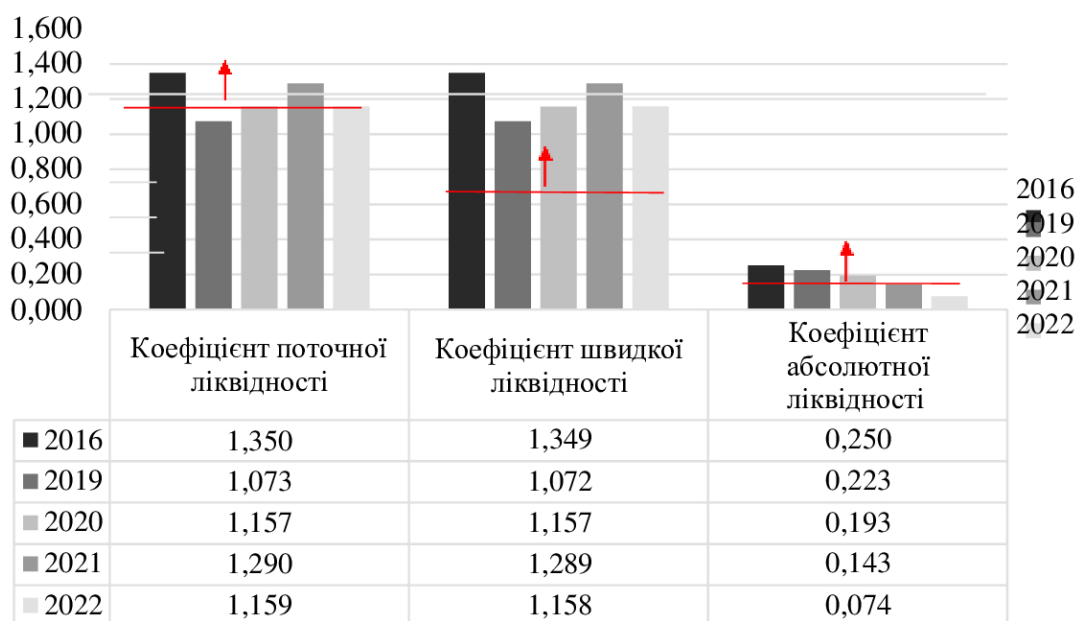


Рисунок 2.12 – Показники ліквідності ТОВ «XXXXX»(2016- 2022 рр.)

*Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором*

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «XXXXX»(2022 р.)

Показник	Значення, тис. грн.	Знак порівняння	Показник	Значення, тис. грн.
A <sub>1</sub>	15889	< (-)	П <sub>1</sub>	68974
A <sub>2</sub>	38208	> (+)	П <sub>2</sub>	0
A <sub>3</sub>	192	> (+)	П <sub>3</sub>	0
A <sub>4</sub>	6306,9	< (+)	П <sub>4</sub>	41580,2

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства

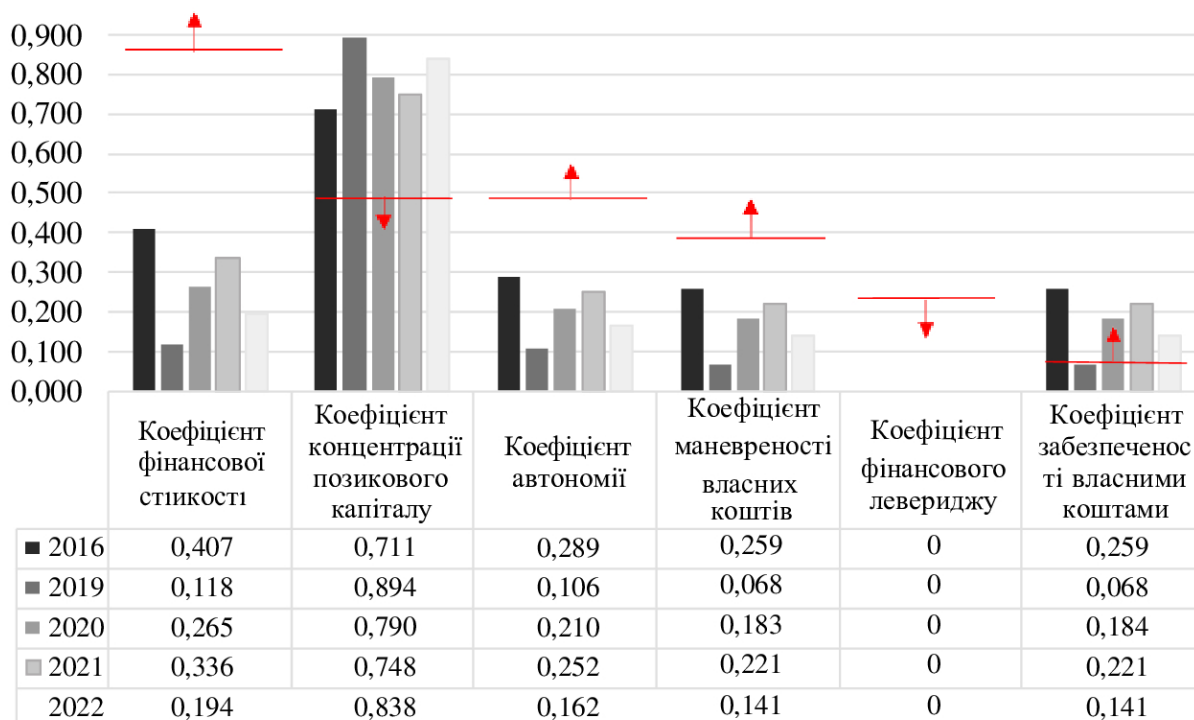
Для остаточного висновку розрахуємо загальний коефіцієнт

ліквідності балансу ТОВ «XXXXX»:

$$K_{л.б.} \text{ у } 2022 \text{ р.} = (15889 + 0,5 \times 38208 + 0,3 \times 192) / (68974 + 0,5 \times 0,0 + 0,3 \times 0,0) = 0,51 \leq 1.$$

Отже, коефіцієнт ліквідності балансу досліджуваного підприємства не перевищує нормативне значення, що також підтверджує висновок про те, що підприємство має низьку здатність швидко і своєчасно виконувати прийняті на себе зобов'язання.

Результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «XXXXX» представлені на рис. 2.13. Тобто, дотримуючись попередньої тенденції, підприємство зможе покращити стан фінансової стійкості та, відповідно, зменшити ймовірність банкрутства.



Рентабельність – один із показників, який характеризує ефективність діяльності підприємства. Зростання показників цієї групи корелює зі зниженням ймовірності банкрутства на підприємстві. Результати дослідження рентабельності підприємства наведені в табл. 2.12, згідно з якими прослідковується аналогічна з попередніми складовими аналізу підприємства скорочення показників у 2022 році по відношенню до попередніх років досліджуваного періоду, що пов'язано зі скороченням продажів та іншими негативними факторами як внутрішньої так і світової кризи. Позитивним є факт, що рентабельність діяльності та продажів залишається практично на тому самому рівні, що і попередніх декілька років.

Таблиця 2.12 – Аналіз рентабельності ТОВ «XXXXX» (2016- 2022 рр.)

Показник	2016	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,123	0,246	0,421	0,446	0,266
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,424	2,329	2,007	1,774	1,635
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,071	0,108	0,168	0,169	0,164
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,114	0,201	0,309	0,301	0,278
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,086	0,132	0,205	0,206	0,200

Джерело: розраховано та побудовано на основі звітностей ТОВ «XXXXX»

Аналіз ділової активності представлений на рис. 2.14-2.15.



Рисунок 2.14 – Показники ділової активності ТОВ «XXXXX» (2016-2022 рр.)

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором



Рисунок 2.15 – Показники тривалостей обороту різних елементів балансу ТОВ «XXXXX» (2016-2022 рр.)

*Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором*

За період 2016-2022 рр. тривалість обороту оборотних засобів зростає на близько 68%, тривалість обороту кредиторської заборгованості – на майже 115%. Зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості спричинено неефективним управлінням такого виду заборгованості, що супроводжується його щорічним збільшенням.

Отримані результати фінансово-економічного стану ТОВ «XXXXX» спонукають на наступному етапі провести дослідження ймовірності настання банкрутства на підприємстві.

Дослідники зазначають, що перевагою дискримінантної моделі О. О. Терещенка над іншими традиційними методиками є те, що вона була розроблена на основі вітчизняних статистичних даних, з урахуванням міжнародної практики, а також галузевих особливостей суб'єктів господарювання [58, ст.28].

Модель О. Терещенка визначається за формулою:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6, \quad (1.1)$$

Де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;  $X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;



$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;  $X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;  $X_6$  – відношення виручки до основного капіталу.

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства: якщо  $Z > 2$ , то банкрутство не загрожує; якщо  $1 < Z < 2$ , то фінансова стійкість порушена; якщо  $0 < Z < 1$ , то існує загроза банкрутства [59, ст. 63]. У табл. 1.13 наведено вхідні дані підприємства «XXXXX», а зокрема показники, які використовуються при розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю О. О. Терещенка.

Таблиця 2.13 – Вхідні дані для визначення оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «XXXXX» за моделлю О.О. Терещенка

Показник	2016	2019	2020	2021	2022
CF, тис. грн.	298615,8	350734,1	474887,6	599506	415041
Загальна сума зобов'язань, тис. грн.	121927	137998,1	149637,1	169825	214732,5
Валюта балансу, тис. грн.	171574,2	154295,8	189328,5	226895	256390,7
Середньорічна сума активів, тис. грн.	86437,1	162934,8	171811,8	208111,6	241642,9
Чистий прибуток, тис. грн.	21055,222	37963,7	79666,03	101255,2	68123,96
Чиста виручка, тис. грн.	298615,8	350734,1	474887,6	599506	415041
Виробничі запаси, тис. грн.	108,4	143	55,1	105	192
Власний капітал, тис. грн.	49647,2	16297,7	39691,4	57070	41658,2

*Джерело: складено на основі звітностей ТОВ «XXXXX»*

У табл. 2.14 представлено розрахунок елементів моделі та показника ймовірності банкрутства для ТОВ «XXXXX».

Таблиця 2.14 – Аналіз оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «XXXXX» за моделлю О.О. Терещенка

Показник	2016	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2021 р., %
$X_1$	2,449	2,542	3,174	3,530	1,933	-45,2%
$X_2$	1,985	0,947	1,102	1,090	1,061	-2,7%
$X_3$	0,244	0,233	0,464	0,487	0,282	-42,1%
$X_4$	0,071	0,108	0,168	0,169	0,164	-2,8%
$X_5$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	164,1%
$X_6$	6,015	21,520	11,964	10,505	9,963	-5,2%
<b>Z</b>	<b>7,223</b>	<b>8,912</b>	<b>11,521</b>	<b>12,143</b>	<b>7,620</b>	<b>-37,2%</b>
Ймовірність банкрутства	низька	низька	низька	низька	низька	-

*Джерело: розраховано на основі даних таблиці 2.13.*

Отже, аналіз ймовірності банкрутства на підприємстві «XXXXX» продемонстрував, що до 2021 року підприємство функціонувало досить успішно, ймовірність банкрутства була дуже низькою і, хоча, показник  $Z$  за визначеним пороговим значенням О. О. Терещенком у 2022 році відповідає такому, що ймовірність банкрутства низька, проте цей показник по відношенню до 2021 року скоротився до 7,62, що у відсотковому відношенню становить понад 37%. Це говорить про негативну тенденцію і важливість розроблення заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, включаючи зростання доходності, прибутковості та рентабельності підприємства.

Важливим етапом для формування правильного напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства є аналіз його конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «XXXXX» було обрано 4 основних прямих конкурентів, тобто компаній, які здійснюють торгівлю виключно вживаними авто, а також місце розташування яких місто Київ.

Проаналізувавши отриману інформацію про підприємства конкурентів, розрахуємо оцінку кожного параметра для всіх підприємств, враховуючи умову: 5 балів – найкраще значення, 1 бал – найгірше значення показника.

Серед показників обираємо наступні:

1) (Місцерозташування) Віддаленість від центра міста – розраховуємо за допомогою сервісу Google Maps відстань від адреси підприємства до Майдану Незалежності.

2) (Досвід) Досвід функціонування на ринку – кількість років від дати реєстрації на підприємстві.

3) (Асортимент) Кількість пропозицій в онлайн-каталозі.

4) (Якість) Кількість марок серед пропозицій в онлайн-каталозі.

5) (Ціна) Цінова політика – люфт цін від найнижчої до найвищої.

6) (Послуги) Кількість додаткових послуг, які надаються підприємством.

Отже, оцінка показників для підприємств приведено нижче (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Вхідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Назва підприємства / Критерії	ТОВ «XXXXX»	Філіал Ais AutoTrade ТОВ «Група компаній "AIC"»	ТОВ «Юніверсал Моторз Груп»	ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом»	ТОВ «Віннер Автомотів»
Місце-розташування	5,4 км	6,4 км	3,5 км	13,4 км	6,5 км
Досвід	7 років	2 роки	6 років	14 років	16 років
Асортимент	26 шт.	47 шт.	26 шт.	145 шт.	40 шт.
Якість	14 марок	15 марок	6 марок	29 марок	19 марок
Ціна	723 500 грн.	421 498 грн.	668 949 грн.	3 231 000 грн.	8 977 500 грн.
Послуги	8	6	3	6	3

*Джерело: розраховано та побудовано автором*

Для наочного відображення результатів проведеного аналізу побудуємо пелюсткову діаграму у вигляді шестикутників, вершини яких відповідають експертній оцінці. Побудована діаграма відображена на рис. 2.16.

ТОВ «XXXXX» згідно з дослідженням не являється лідером, а займає середні позиції серед обраних конкурентів. Для вибору стратегії для підприємства згідно з конкурентним положенням скористаємось одним із методів стратегічного аналізу – матриця Бостонської-консультаційної групи (БКГ), яка приймає до уваги дію двох змінних: відносної частки ринку та темпу зростання ринку.

Таблиця 2.16 – Частка ринку обраних підприємств

Підприємство	Частка ринку
ТОВ «XXXXX»	9,2%
Філіал Ais AutoTrade ТОВ «Група компаній "AIC"»	16,5%
ТОВ «Юніверсал Моторз Груп»	9,2%
ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом»	51,1%
ТОВ «Віннер Автомотів»	14,1%

*Джерело: розраховано та побудовано автором.*

Отже, табл. 2.16 візуалізує, що лідером на ринку є ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом», тому для подальших розрахунків обираємо саме це підприємство як основний конкурент для інших.

Наступним кроком буде визначення частки на ринку шляхом порівняння отриманих значень у табл. 2.17 всіх підприємств з ВІДІ Автомобілі з пробігом. Окрім того, проаналізувавши щорічні звіти

компаній-виробників, занесемо у табл. 2.17 середні темпи росту продажів досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.17 – Відносні частки ринку досліджуваних підприємств

Підприємство	Частка на ринку	Темп росту продажів
ТОВ «XXXXX»	0,179	12,1%
Ais AutoTrade ТОВ «Група компаній "AIC"»	0,324	13,6%
ТОВ «Юніверсал Моторз Груп»	0,179	12,9%
ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом»	1,000	26,7%
ТОВ «Віннер Автомотів»	0,276	32,5%

*Джерело: розраховано та побудовано автором.*

Оскільки ТОВ «XXXXX» відповідно до рис. 2.17 знаходиться в квадранті «Знаки запитання», адже відносно невелика частка ринку, але високі темпи росту продажів, основною стратегією є збільшення частки ринку.

У такому разі основними завданнями можемо виокремити:

1. Розробка бізнес-проектів для збільшення частки ринку.
2. Інвестиції в знання та ключові переваги підприємства.
3. Оптимізація витрат.

### **2.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-проектами на підприємстві «XXXXX»**

Використання бізнес-проектів різного спрямування на торгівельних підприємствах є досить поширеною практикою, зокрема в автосалонах. Одним із прикладів активного використання проектного підходу є ТОВ «Єврокар» – офіційний дистриб'ютор автомобілів бренду Skoda в Україні з 2002 року. Підприємство входить до складу Групи компаній Атолл Холдинг, яка в свою чергу об'єднує понад 40 компаній з різних напрямів: автомобільного, дивелопменту, ІТ та ін. ТОВ «Єврокар» за період свого функціонування на ринку розробляло та реалізовувало різноманітні проекти, одним із останніх є розробка за підтримки фінансових партнерів онлайн-платформи, що отримала назву Eurocar Finance. Сервіс допомагає потенційним покупцям отримати актуальну інформацію умови кредитування, розрахувати суму ануїтетних

платежів та обрати найвигіднішу пропозицію серед банків-партнерів. Крім того, з метою досягнення Глобальних цілей сталого розвитку, затверджених на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році, підприємство ініціював соціальний проєкт «Тепло сердець», який спрямовано на підтримку клініки Центр серця з фінансової та інформаційної сторони [65].

Влітку 2020 року в місті Харкові було відкрито перший дилерський автоцентр бренду Naval. У 2022 році дилерська мережа вже налічувала 21 офіційний автоцентр у 5 містах України (Тернопіль, Вінниця, Херсон, Дніпро, Маріуполь). Наразі компанія працює над проєктом регіонального розвитку мережі. Результатом проєкту визначено пошук нових партнерів, які отримують статус офіційного дилера Naval. При цьому обмеженнями у процесі реалізації проєкту є місцезоташування потенційних партнерів (цільовими регіонами визначено Закарпатська, Чернівецька, Хмельницька, Рівненська, Житомирська, Миколаївська, Луганська області), наявність автосалону та сервісної станції, а також досвідчені висококваліфіковані кадри [66].

У 2020 році український дистриб'ютор автомобілів марки Mitsubishi ТОВ «ЕМ ЕМ СІ УКРАЇНА» ініціювали проєкт «Офіційні запасні частини за цінами інтернет-магазинів», кінцевою метою якого визначено збільшення лояльності споживачів як до самого бренду, так і до послуги сервісного обслуговування, що надається мережею підприємств. Проєкт передбачав пропозицію власниками Mitsubishi знижок на обмежену кількість товарних пропозицій, що доповнювалось Сертифікатом Відповідності та офіційною гарантією [67].

ТОВ «ВІДІ Елеганс» дилер автомобілів бренду Citroën проводив проєкт з підготовки та передачі 83 автівок CITROËN Jumper у 2022 році та заплановано передачу Citroën Berlingo L2 «worker» в обсязі 1860 авто у 2021 році для компанії Укрпошта з метою забезпечення послуги «Пересувні відділення» [68].

Іншим типом проєктів, що сприяє комунікації з потенційними покупцями, розкриттю унікальності бренду та посиленню конкурентних переваг на ринку, є співпраця з організаторами спортивних заходів. Наприклад, ДП «АВТО Інтернешнл» імпортер та дистриб'ютор марки Mazda вперше в Україні

реалізували проєкт колаборації з кіберспортивною організацією HellRaisers, інтегрувавши бренд в контент команди [69]. Крім того, підприємство є одночасно і офіційним дистриб'ютором марки Suzuki, яка у 2021 році була залучено до реалізації проєкту Running League 2021 [70].

Наведені приклади проєктів підприємств автомобільного ринку України демонструють їх різноплановість та багатоаспектність, але спільним є певна їх цінність для зацікавлених сторін (власника, команди, суспільства) та спрямованість на досягнення конкретно визначеної цілі (прибуток, оборот, досягнення цілей сталого розвитку).

Останнім проєктом, що був реалізований ТОВ «XXXXX», була розробка сайту інтернет-магазину. Метою проєкту було залучення більшої кількості клієнтів шляхом інформатизації за допомогою мережі Інтернет. Згідно з інформацією підприємства, команда проєкту формувалась з персоналу компанії, а безпосереднє виконання робіт зі створення сайту та введення його в експлуатацію виконувала залучена сторона.

Аналізуючи ефективність управління цим проєктом розглянемо результативність виконання робіт проєктів за часом та за вартістю, які були запланованими та фактичними (табл. 2.18). Показник  $I_v$  та  $I_{\text{ч}}$ , який розраховується як відношення запланованого показника до фактичного, демонструє рівень досягнення запланованих значень.

Таблиця 2.18 – Розрахунок показників ефективності управління проєктом зі створення сайту ТОВ «XXXXX»

Назва роботи	Результативність за витратами			Результативність за часом		
	0	0	1	1	1	1
Пошук інвестиційних концепцій	0	0	1	1	1	1
Попередня підготовка процесу	0	0	1	7	6	1,17
Остаточне формулювання проєкту та оцінка його техніко-економічної та фінансової прийнятності	0	0	1	7	9	0,78
Фінальний розгляд проєкту та прийняття рішення за ним	0	0	1	3	4	0,75
Купівля домену	1500	2178	0,69	7	5	1,40
Купівля хостингу	3000	3360	0,89	7	6	1,17
Розробка Інтернет-магазину	45000	45000	1	7	9	0,78
Налаштування та установка домену, хостингу, Інтернет-магазину	3000	3000	1	7	9	0,78

Додавання товарів	5000	5780	0,87	7	7	1,00
Дизайн сайту магазину	15000	17800	0,84	7	6	1,17
Рекламні акції	6000	6250	0,96	7	7	1
Попередня діагностика та безпосередня діагностика	5700	5700	1,00	14	14	1
Короткострокові заходи з модернізації	1000	1250	0,80	14	15	0,93

*Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних ТОВ «XXXXX»*

Для подальшого аналізу розрахуємо комплексний показник результативності за витратами шляхом перемноження всіх складових.

Таким чином,  $I_{з.в.} = 0,34$ . Аналогічно розраховуємо

комплексний показник результативності за часом, що становить:  $I_{з.ч.} = 0,74$ .

Загальну ефективність проекту можемо оцінити за загальним показником результативності, що становить:

$$I_p = 0,34 \times 0,74 = 0,25.$$

Для інтерпретації розрахованої оцінки ефективності проекту застосуємо шкалу Харрінгтона. Числові значення вербально-числової градації шкали Харрінгтона були отриманими за дослідженням та розрахунками великого масиву статистичних даних, завдяки чому шкала Харрінгтона є універсальною та може бути використаною у різних модифікаціях для оцінювання багатьох якісних показників (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Вербально-числова шкала Харрінгтона

Змістовий опис	Дуже низький рівень	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Дуже високий рівень
Числові значення	0,00 – 0,20	0,20 – 0,37	0,37 – 0,64	0,64 – 0,80	0,80 – 1,00

*Джерело: [71, ст. 33]*

Отже, згідно з проведеним аналізом було встановлено, що ефективність управління бізнес-проектом ТОВ «XXXXX» є на низькому рівні. Попри високий рівень результативності управління проектом за складовою відповідності часовим обмеженням, перевищення окремих видів у відношенні до запланованих значень витрат обґрунтовує низьке значення комплексного показника.

Проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів на

підприємстві, а також його фінансовий стан дозволяє сформулювати наступні рекомендації щодо управління бізнес-проектами на підприємстві «XXXXX».

По-перше, негативні тенденції до зменшення штату працівників (за останній рік аналізованого періоду темп зміни становив близько 55%, тобто скорочення на 45%) , зниження темпу продуктивності праці (до 0,944 за останній рік), а також низька оплата праці унеможливають використання практики

формування команди бізнес-проектів на підприємстві за рахунок штабу працівників (рис. 2.18).

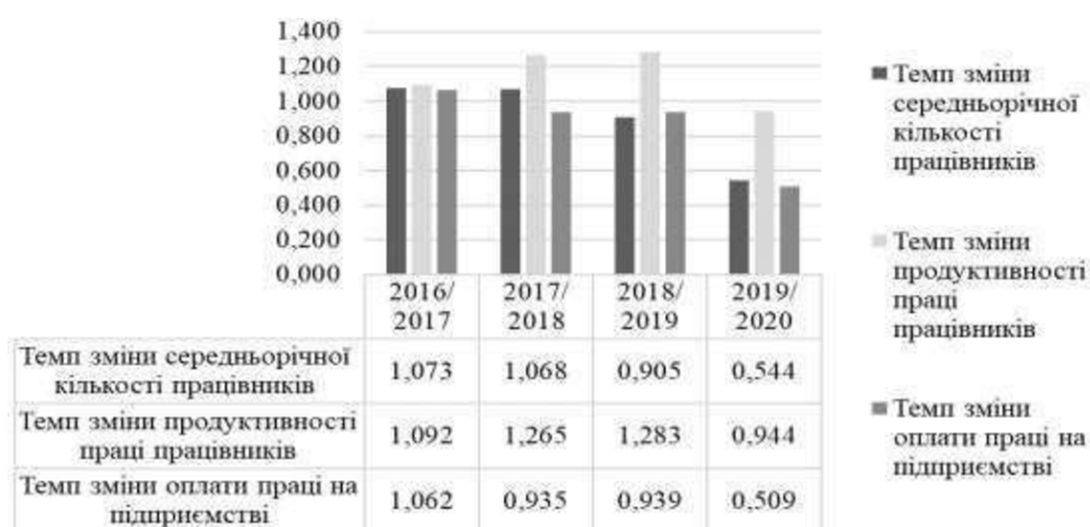


Рисунок 2.18 – Тенденції ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві «XXXXX»

*Джерело: розраховано та побудовано на основі звітностей підприємства*

Управління проектами на підприємстві може реалізовуватися декількома альтернативами: з одного боку, суб'єкт господарювання може самостійно виконувати цю функцію, а з іншого, передати її сторонній організації. Кожна із шляхів має своє недоліки та переваги (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Порівняння переваг та недоліків виконання проекту власними силами та сторонньою організацією

Виконавець	Підприємство	Аутсорсинг
------------	--------------	------------



Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока зацікавленість в успішності результатів проєкту.</li> <li>• Обізнаність працівників у різних аспектах функціонування підприємства.</li> <li>• Особистий контроль власника та/або директора за перебігом реалізації проєкту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більш ефективне використання власних ресурсів.</li> <li>• Налагоджена система комунікації як елемент набутого досвіду.</li> <li>• Використання найбільш ефективних практик, міжнародних та національних стандартів.</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження продуктивності праці трудових ресурсів.</li> <li>• Відсутній або незначний досвід колективу в реалізації проєкту.</li> <li>• Додаткові витрати на розширення штату за необхідності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невпевненість та недовіра щодо компетентності організації, що надає послуги з управління проєктами.</li> <li>• Можливість нереалізації проєкту через банкрутство аутсорсера.</li> <li>• Політико-правові ризики обох сторін домовленостей у разі міжнародного аутсорсингу.</li> </ul>

*Джерело: сформовано авторами*

Отже, для ТОВ «XXXXX» у своїй проєктно-орієнтованій діяльності доцільніше буде використати послуги досвідчених проєкт-менеджерів для більш ефективного управління бізнес-проєктами.

По-друге, тенденції стосовно прибутковості, рентабельності та забезпеченості власними коштами ТОВ «XXXXX», представлені на рис. 2.19, демонструють нестачу вільних коштів, які можуть бути використані для формування бюджету бізнес-проєктів, ініційованих на аналізованому суб'єкті господарювання.

Таким чином, альтернативою може бути залучення короткострокових кредитів банків або інвестування у проєкт зацікавленими сторонами або стейкхолдерами. У такому разі з метою ефективного управління бізнес-проєктами необхідно провести аналіз умов кредитування різними суб'єктами фінансового ринку, пошук державних цільових програм фінансування суб'єктів господарювання, а також пошук інвесторів.

## Висновки до розділу 2

Підприємство «XXXXX» є товариством з обмеженою відповідальністю, засновниками якої є дві особи, частки у капіталі яких становлять 51% та 49%. Основним видом діяльності є торгівля автомобілями. Підприємство функціонує з 2014 року, дата останньої перереєстрації – 1.03.2021. Окрім продажу автівки ТОВ «XXXXX» надає широкий спектр послуг: Trade-in, викуп авто, гроші під заставу авто, замовлення авто з США або Європи, авто в кредит, лізинг. Підприємство – перший в Україні автосалон автівок марки Smart, проте наразі воно пропонує автомобілі різноманітних марок німецьких, японських, південно-корейських, італійських та французьких виробників.

Станом на 2022 рік кількість працівників підприємства становила 31 особу, тому «XXXXX» за класифікаційною ознакою розміру суб'єкта господарювання вважається малим. Для таких підприємств найбільш доцільним є використання лінійно-функціональна система управління, яка і використовується менеджерами аналізованого суб'єкта господарювання. Серед методів управління найчастіше використовуються економічні, що полягають у використанні розробленої системи оплати плати, преміювання, пільг і допомоги.

Загальна тенденція скорочення чистого доходу та чистого прибутку говорить про низьку ефективність господарської діяльності підприємства. Розраховані показники ефективності використання основних засобів демонструють значну їх зношеність і, відповідно, низьку придатність. Згідно з отриманими розрахунками щодо ефективності використання трудових ресурсів, спостерігається зменшення зарплатоємності продукції та продуктивності праці. Окрім того, дослідження продемонструвало, що рівень заробітної плати працівників підприємства менший, аніж середньостатистичне значення показника працівників цього виду економічної діяльності. Тому доцільно звернути увагу на розроблену систему оплати праці, адже низька

продуктивність може бути спричинено недостатньою вмотивованістю працівників.

Аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності демонструють скорочення коефіцієнтів у останньому аналізованому році по відношенню до попередніх років. Така ситуація спричинена зі зменшенням продажів та іншими негативними факторами як внутрішньої так і світової кризи. Позитивним є факт, що рентабельність діяльності та продажів залишається практично на однаковому рівні протягом останніх п'яти років.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності та вибору стратегії розвитку підприємства було використано матрицю БКГ, згідно з якою по відношенню до основних конкурентів ТОВ «XXXXX» є «знаком запитання», основною стратегією якого є збільшення частки ринку шляхом розробки бізнес- проекту з розширення послуг підприємства.

Аналіз управління одним із проектів на підприємстві продемонстрував низьку ефективність. Тому було проведено таксономічний аналіз товарного асортименту підприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес- проектами. Згідно з отриманими розрахунками, такі марки автівок, які представлені в каталозі автосалону, як марок Dodge, Porsche, Citroen, Acura, Audi, Renault, Volkswagen, Abarth, BMW, Mercedes-Benz є такими, що мають найменшу ефективність реалізації, тобто вони найменш відповідають вимогам споживачів, а тому можуть бути застосовані у інших бізнес-проектах підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ТОВ «XXXXXX»**

#### **3.1. Проблеми ефективної реалізації управління бізнес-проектами всучасних умовах та шляхи їх вирішення**

Зміни в умовах ринкового середовища, які виникають постійно, посилюють конкуренцію між суб'єктами господарювання різних видів діяльності. Це так само стосується і підприємств, що здійснюють торгівлю, а також стимулює їх до пошуку напрямів підвищення ефективності діяльності, починаючи з організаційних змін, роботою з контрагентами та закінчуючи обслуговуванням клієнтів. Зазвичай рішення, що приймаються на підприємствах з метою посилення конкурентної позиції торговельних підприємств, реалізуються у вигляді проєктів. Саме від рівня якості системи управління проєктами залежить ефективність підприємницької ідеї.

Управління проєктами на підприємстві передусім передбачає виконання основних управлінських функцій, що включає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Методика, яка є універсальною для управління і підприємством, і проєктом, може видозмінюватись залежно від виду проєкту, його характеристики, новизни та інших компонентів.

Вченими пропонується використання технології Waterfall, або Каскадної моделі, управління проєктами торговельних підприємств. Зокрема, Л. О. Андреева, О. І. Лисак, В. М. Тебенко [75, ст. 109-110] пропонують виокремлювати такі етапи управління проєктами на підприємствах зазначеного виду діяльності, окреслюючи особливості кожного з них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Особливості етапів управління проектами торговельних підприємств

№ з/п	Етап	Характеристика	Особливість
1	Ініціація	Визначення найбільш зацікавлених у розвитку торговельного підприємства осіб.	Важливо, щоб основною метою і керівника, і власника було отримання максимального розміру прибутку для можливостей розширеного відтворення інтенсивного типу і, як наслідок, збільшення ринкової вартості підприємства з метою зміцнення конкурентної позиції підприємства торгівлі на цільовому ринку.
2	Планування	Формування концепції проекту.	Враховуючи значний вплив мінливих чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства торгівлі (зниження купівельної спроможності, втрата стратегічних партнерів тощо), важливою є процедура уточнення поставленої мети за засобів її досягнення.
3	Організація	Конкретизоване визначення кількості та вартості необхідних для реалізації проекту ресурсів, часу реалізації проекту й якості вихідної продукції чи послуг.	Особливу увагу необхідно приділити визначенню собівартості проекту для оцінки його реальної прибутковості з боку ініціатора.
4	Реалізація	Виконання проекту з дотримання раніше погодженого організаційного плану, графіку фінансування в межах запланованого бюджету	На цьому етапі чітко відслідковуються професійні якості проектної команди щодо виконання базових функцій управління.
5	Моніторинг	Регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проекту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень.	Важливо пам'ятати, що це не зіставлення реальної діяльності з запланованою (контролінг) та не оцінка якості та ефективності проекту.
6	Контроль	Прийняття рішень та дій щодо відхилень фактичних результатів від запланованих.	Основними проектними параметрами для контролю є: роботи, витрати та час реалізації проекту.

*Джерело: систематизовано автором за [75, ст. 109-110]*

Виокремлення стадій управління проектами та чітка деталізація процесів у кожному з них є важливим фактором досягнення успіху під час реалізації проектів. Цю думку підтверджує Річард Фарро, засновник та генеральний директор міжнародної приватної організації зі сертифікації та акредитації ARMG. Він зауважив, що у нестабільному світі важко спрогнозувати щось на майбутнє. Як державні, так і приватні організації в умовах світової кризи стикаються з ситуацією безпрецедентного скорочення бюджетів та іншими вкрай серйозними проблемами. Непередбачуваність подій або ситуацій,

зменшення бюджету та організаційні зміни впливають на тактику менеджерів і реалізацію проєктів в цілому. Тому успішне управління проєктами, на думку Р. Фарро, полягає у його розмежуванні на етапи, розпланування кожного з них у деталях, а також проявляння гнучкості до кожного наступного етапу [76, ст.64].

Групуючи проблеми ефективного управління проєктів підприємства за класифікаційною ознакою змісту проблеми, можемо виділити наступні:

- економічні (загальне економічне становище країни, у якій функціонує суб'єкт господарювання, нестійкий фінансово-економічний стан підприємства, недостатність стимулів для реалізації проєкту на підприємстві, щоб вони змогли переважити фінансові та трудові витрати, пов'язані з успішним управлінням проєкту [77, ст. 337]);

- організаційні (низька поінформованість про переваги використання міжнародних стандартів управління проєктами, невикористання досвіду зарубіжних компаній);

- технічні (обмеженість доступу до інформаційних ресурсів, низький ступінь використання інформаційних систем, відсталість матеріально-технічної бази підприємства);

- управлінська (застосування застарілих технологій управління суб'єктів господарювання та їх проєктів, неефективна система мотивації праці);

- поведінкові (соціальні) (відсутність прагнення досягти результатів проєктів командою, низькі знання з теорії проєктного менеджменту та практичних аспектів застосування набутої інформації, низька взаємодія між учасниками проєкту [78, ст. 127-129]).

Однією з важливих умов для формування ефективної системи управління бізнес-проєктів підприємств є окреслення вимог до фахових знань і досвіду колективу, задіяного в управлінні, що базуються на переліку професійних компетенцій працівників. Такий підхід допоможе забезпечити утворення політики найму кадрів, системи оплати праці, організацію заходів з

підвищення кваліфікації співробітників.

Крім того, рекомендаційними заходами до вирішення описаних вище проблем можуть бути наступні:

- аргументація мотивації на кінцевий результат проєктів всіх учасників команди;
- орієнтація залучених сторін до реалізації проєкту на високоякісне виконання робіт згідно з планом проєкту [79, ст. 177-178];
- використання сучасного інформаційно-технологічного забезпечення, включаючи такі програмні продукти як MS Project Server, MS Lync, MS SharePoint, MS Exchange [80, ст.82];
- налагодження комунікації між учасниками проєкту та інше.

Попри сформовану ефективну систему управління проєктами із використанням сучасних методик та досвіду різних компаній, утворенням висококваліфікованої команди, високим рівнем матеріальної, технічної, інформаційної бази підприємства, вкрай важливим і необхідним залишається ініціація життєздатної ідеї проєкту. Це означає, що проєкт повинен відповідати сучасним вимогам кон'юнктури ринку. Для цього проаналізуємо тенденції ринку, у якому функціонує ТОВ «XXXXX».

Автомобільний транспорт є ваговою частиною транспортної системи країни, зокрема щодо перевезень пасажирів і вантажів, а також здійснює значний вплив на економіку. Згідно з даними Єдиного державного реєстру транспортних засобів, кількість транспортних засобів в Україні на початок 2021 року налічує понад 13,4 млн од., з них легкових автомобілів – 9,1 млн. од., тобто близько 70% [81]. У столиці частка легкових авто перевищує 80% (рис. 3.1).

Згідно з даними досліджень проведених Європейською федерацією транспорту і довкілля (англ. Transport & Environment) в середньому автомобіль використовується 10% часу в році, тоді як володіння ним коштує близько 6,5 тис. євро/рік [82]. В Іспанії особисті транспортні засоби залишаються припаркованими 97% часу, у Великобританії та Росії – 96%, у США – 95% [83,

84]. Такий обсяг автівок у містах сприяє утворенню заторів, що як наслідок викликає збільшення обсягів викидів CO<sub>2</sub>. Столиця України за рівнем заторів у світі посідає 7 місце, а серед європейських країн – 2 [85].

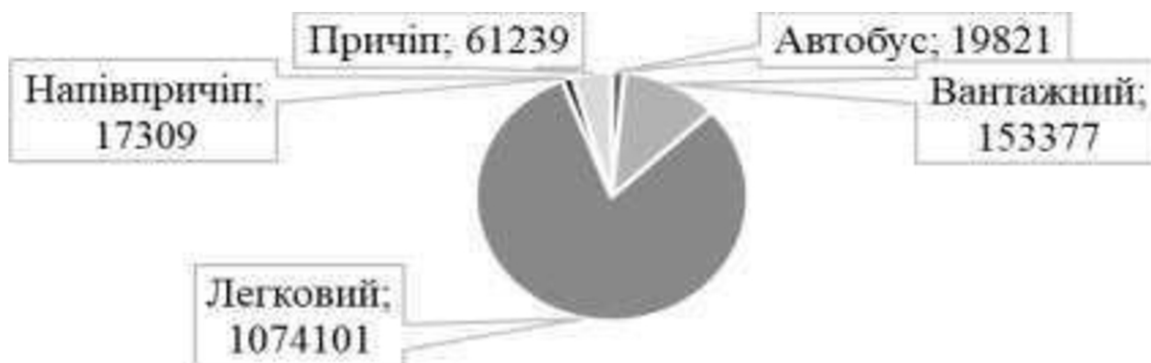


Рисунок 3.1 – Структура транспортних засобів м. Київ

Джерело: побудовано автором на основі даних [45].

Дослідження міжнародної консалтингової компанії Pricewaterhouse Coopers (PwC) під назвою «The Future of Automotive Retail» (2020) [86] (Майбутнє роздрібної торгівлі автомобілями), яке проводилось серед німецьких автодилерів, проте тенденції мають міжнародний характер, встановило, що більшість залучених до дослідження автодилерів не вірять у власну бізнес-модель і вважають, що найближчі 5-10 років автосалони як традиційний канал збуту втратять свій статус і будуть змушені переформатуватись для виконання нових завдань і функцій.

У трійку найбільш можливих загроз для традиційного авторинку входять альтернативні моделі мобільності (рис. 3.2). Цей факт безумовно пов'язаний з переорієнтацією споживчої поведінки з придбання матеріального блага та його спільне використання.

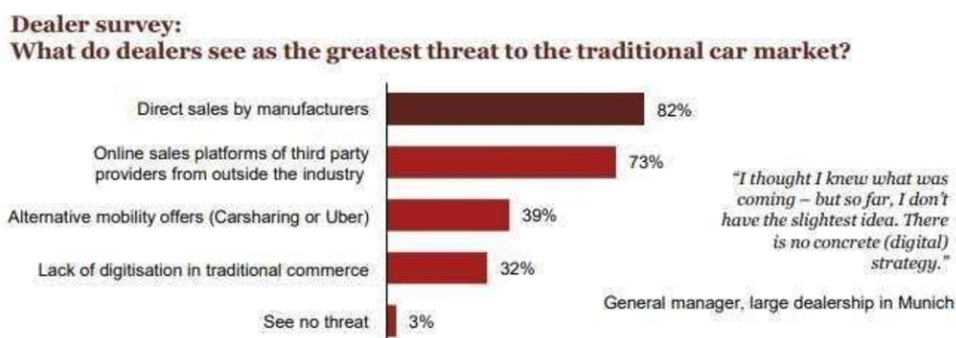


Рисунок 3.2 – Статистичне опитування німецьких автодилерів щодо загроз на традиційному авторинку (дослідження PwC)

Джерело: *The Future of Automotive Retail (PwC) [86, см.8]*



Основоположники теорії економіки спільного споживання або шерингової економіки (від англ. share – ділитися) Рейчел Ботсман та Ру Роджерс у своїй книзі «What's Mine Is Yours: Rise Of Collaborative Consumption» (з англ. – «Наступ епохи спільного споживання») [87] розкривають ключові постулати цієї концепції:

1. Економія часу та ресурсів (наприклад, скорочення витрат на благо, яким споживач користується нечасто).
2. Вигода (наприклад, зростання доходів від надання в користування благом іншому споживачу).
3. Раціональне споживання (наприклад, використання одного транспортного засобу групою осіб скорочує викиди в атмосферу).
4. Довіра (наприклад, взаємодія кількох осіб, при якій виграють всі сторони).
5. Використання комунікаційних технологій (мобільний зв'язок та мережа Інтернет є драйвером розвитку шерингової економіки) [88, ст. 17].

Перед економістами стоїть завдання щодо розуміння та прогнозування споживчої поведінки в умовах шерингової економіки, яка зачіпає багато сфер повсякденного життя, змінюючи способи транспортування, умови життя в мандрівках, пошуки джерел інвестування (додаток А, табл. А.2).

Глобальна аналітична доповідь про індустрію каршеринг, представлена вченими з Центру досліджень транспортної стійкості (TSRC) університету Берклі в Каліфорнії, показала, що станом на кінець 2016 року, сервіси каршерингу працювали на всіх континентах світу, крім Антарктиди. За оцінками TSRC, в 2095 містах по всьому світу були організації, що надають послуги каршерингу, число транспортних засобів склало понад 157 000, а зареєстрованих користувачів – 15 мільйонів. Розвиток сервісів спільної мобільності триває, станом на початок 2021 року на світовому ринку функціонувало 236 операторів каршерингу в 3128 містах 59 країнах [93, ст. 13]. Згідно з прогнозом ING, до 2035 року автопарк каршерингу Європи налічуватиме 7,5 млн. од. (рис. 3.3).

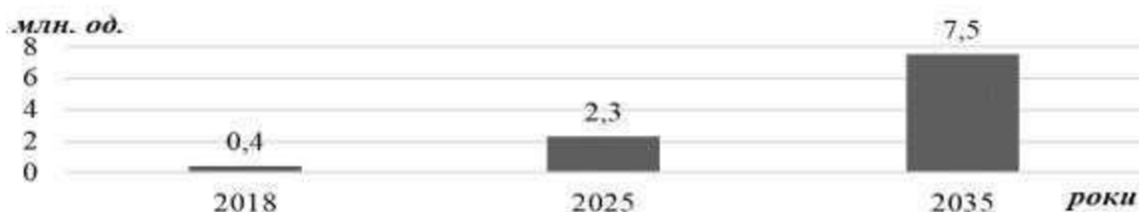


Рисунок 3.3 – Прогноз зростання автопарку каршерингу в Європі  
Джерело: [94, ст. 18]

Попри світові тенденції розвитку каршерингу, в Україні він тільки починає розвиватися. Наразі функціонує тільки 2 сервіси Mobilecar та Getmancar (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Представники ринку каршерингу в Україні

Назва сервісу	Рік початку роботи	Локація	Автопарк	Тариф по-хвилино
Mobilecar	2019	Одеса	Ravon, Skoda, Renault, Honda, Kia, Peugeot, Hyundai, Fiat, Nissan, Toyota, Ford, VW, Mitsubishi.	Стандарт – 1-2* грн./хв + 5 грн/км Комфорт – 2-2,5** грн./хв + 7грн/км
Getmancar	2020	Київ, Дніпро	Електрокари марки Nissan	Стандарт – 2 грн./хв Еліт – 3 грн/хв Преміум – 4 грн./хв

\*,\*\* – ціна варіюється в залежності від моделі авто

Джерело: складено автором на основі даних [95, 96]

Такі умови ринку в Україні та загальносвітові тенденції обґрунтовують доцільність бізнес-проекту «Система каршерингу» на ТОВ «XXXXX».

### 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження бізнес-проекту на ТОВ «XXXXX» з метою зростання ефективності його діяльності

Для визначення доцільності запровадження проекту з впровадження системи каршерингу на ТОВ «XXXXX» та оцінки його ефективності пропонується комплексний аналіз, який включає концептуальні, техніко-технологічні, маркетингові, виробничі, соціальні, екологічні, фінансово-економічні аспекти.

Для загального уявлення про значення проєкту у діяльності підприємства проаналізуємо дерево цілей, що наочно відображає підпорядкованість та взаємозв'язок цілей підприємства, а також представляє рівні таких цілей (додаток А, рис. А.3). Кожен із рівнів підпорядковується «вищому», нижчі рівні містять альтернативні варіанти досягнення головної мети. Впровадження послуг каршерингу є ціллю 3 рівня, яка забезпечує розширення послуг підприємства і є, відповідно, складовою досягнення зростання продажів.

### **Маркетинговий аналіз доцільності реалізації проєкту «Система каршерингу на ТОВ «XXXXX»»**

Перш за все, проаналізуємо макросередовище проєкту. Такий вид аналізу проведемо із застосуванням методології PEST-аналізу. Експертами виступили ініціатор проєкту, директор підприємства та комерційний директор, що надають оцінку впливу факторів на основі опрацювання статистичних даних, аналітичних доповідей, наукових публікацій, висловлювань незалежних експертів. Оцінка варіюється наступним чином: 1 – вплив фактору малоймовірний, будь-яка зміна фактору практично не вплине на діяльність компанії, 2 – тільки незначна зміна фактору впливатиме на продажі і прибуток проєкту, 3 – вплив фактору вагомий, тобто будь-які коливання викличуть значущі зміни у проєкті.

Отже, згідно з результатами PEST-аналізу, найбільш впливовою групою факторів впливу на проєкт є політико-правові, а зокрема такі фактори як введення жорсткого карантину та закриття кордонів. Це пояснюється тим, що жорсткий карантин зумовить перехід на дистанційну роботу і тоді необхідність переміщення по місту потенційними споживачами скоротиться до мінімуму, а закриття кордонів спричинить унеможливлення організації поставок авто для автопарку каршерингу та для їх продажів як основного виду діяльності підприємства. Недоотримання прибутку скоротить можливості бюджету проєкту.

Результати аналізу представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Реальна значимість впливу факторів на проєкт згідно з результатами PEST-аналізу

Групи і фактори впливу на проєкт	Вплив фактору	Експертна оцінка (0-3)			Середня оцінка	Зважена оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3		
<b>Економіко-демографічні</b>						<b>2,00</b>
Рівень інфляції	0,2	3	1	2	2,00	0,40
Нестабільність курсу валют	0,25	3	2	2	2,33	0,58
Ціни на пальне	0,15	2	3	3	2,67	0,40
Рівень платоспроможності клієнтів	0,15	1	2	1	1,33	0,20
Відсутність попиту через максимальну дистанційність роботи	0,25	1	2	2	1,67	0,42
<b>Політико-правові</b>						<b>2,38</b>
Зміна податкового законодавства	0,1	1	2	1	1,33	0,13
Політичні реформи	0,15	2	2	1	1,67	0,25
Введення жорсткого карантину	0,3	3	3	3	3,00	0,90
Закриття кордону країни, що унеможливорює поставки авто	0,3	3	3	3	3,00	0,90
Державне регулювання конкуренції в галузі	0,15	1	1	2	1,33	0,20
<b>Технологічні</b>						<b>2,07</b>
Достатність автопарку	0,35	3	2	2	2,33	0,82
Мобільний додаток та сайт	0,3	2	3	2	2,33	0,70
Портал адміністрування клієнтів	0,1	1	1	1	1,00	0,10
Телематичне устаткування	0,2	2	3	1	2,00	0,40
Забезпечення стільникового зв'язку	0,05	1	1	1	1,00	0,05
<b>Соціально-культурні</b>						<b>2,02</b>
Цінність особистого простору	0,3	3	3	2	2,67	0,80
Скорочення користувачів громадським транспортом	0,25	1	2	1	1,33	0,33
Імідж і конкурентна позиція підприємства	0,2	2	1	1	1,33	0,27
Прихильність клієнтів до послуг конкурентів	0,15	3	3	3	3,00	0,45
Вплив соціальних мереж на вибір споживача	0,1	2	1	2	1,67	0,17

Джерело: побудовано автором

Наступним етапом маркетингового аналізу є аналіз бізнес-оточення. Як зазначалося раніше, на українському ринку існує лише дві компанії, які надають послуги короткострокової оренди авто: київська та одеська. Оскільки, місцезнаходження ТОВ «XXXXX» – м. Київ, а проєкт планується реалізовуватися у столиці, тому, відповідно, прямим конкурентом залишається компанія «Getmancar». Оцінимо рівень наявної конкуренції з параметрами, представленими в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка рівня наявної конкуренції на ринку каршерингу

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	Внутрішньогалузева конкуренція		
	3	2	1
Кількість гравців	( ) значна	( ) середня	(×) незначна/відсутні
Темп росту ринку	( ) стагнація, зниження темпів росту (уповільнення продажів)	(×) ринок зростає, але темп уповільнений	( ) високі темпи росту
Рівень диференціації продукції	( ) послуга стандартизована	(×) існують, проте займають незначну частку ринку	( ) послуга диференційована
Цінові бар'єри	( ) відсутні за рахунок високого рівня конкуренції	( ) окремі підприємства мають можливість встановлювати	(×) є можливості цінових маніпуляцій
Сумарний бал	6		
Пояснення			
4	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

*Джерело: побудовано автором*

Оцінка рівня наявної конкуренції становить 6, що відповідає середньому рівню внутрішньогалузевої конкуренції, адже компанія Getmancar за майже 3 роки існування на ринку завоювала прихильність споживачів.

Крім того, відповідно до сучасних умов, можемо виділити окрему групу потенційних споживачів – це люди, які дотримуються соціальної дистанції та уникають контакту з іншими людьми. Оскільки пандемія коронавірусу внесла корективи у звичайне, буденне життя населення всієї планети, можливість бути зараженим у метро, маршрутних таксі, таксі є досить високою, адже водій або інші пасажери можуть уникати правил карантину, затверджених на державному рівні. Тому, найкращим способом здійснити поїздку по місту є використання послуг каршерингу.

Додатковою перевагою для осіб, які тимчасово залишились без автомобіля або ті, що в близькому майбутньому планують здійснити таку покупку є можливість скористатись автомобілем, яким вони віддають перевагу, оцінити його стосовно власних переваг, критеріїв і зробити висновки. В свою чергу, ТОВ «XXXXX» зможе надати можливість бронювання даного автомобіля для подальшого його викупу.

У рамках соціального аналізу проведемо дослідження чинників, що сприяють розвитку проєкту. За даними Головного управління статистики в Києві за складовою аналізу *Демографічна ситуація* в місті реалізації проєкту можемо зробити наступний висновок: станом на 1 січня 2021 року чисельність наявного населення в Києві – 2962,2 тис. осіб, при цьому значення показника щорічно зростає: середній темп приросту протягом останніх п'яти років – 0,38%. Частка працездатного населення до населення відповідної вікової категорії у 2021 році сягала 75,6%.

Показниками складової соціального аналізу *Зайнятість населення, доходи та рівень життя в аналізованому регіоні* є наступні: середньооблікова кількість штатних працівників у 2021 році становила 1151,6 тис. осіб, що 0,3% більше, ніж попереднього року, з середньою номінальною місячною зарплатнею 15 776 грн. (більша на 16,5% за показник попереднього року). У розподілі штатних працівників за видом економічної діяльності в оптовій та роздрібній торгівлі у Києві залучено найбільшу частку всіх штатних працівників і сягає близько 21%, з них 12,2% отримують заробітну плату в межах 15 000 – 20 000 грн [97]. Остання складова

Отже, соціальний аналіз продемонстрував об'єктивну можливість реалізації проєкту, окрім того він має ряд переваг для суспільства:

- розвиток туризму міста з можливістю самостійного пересування по ньому;
- припинення скороченню заражених COVID-19, що проявляється у скороченні контактів між людьми, адже оформлення документації проходить в режимі онлайн – без обов'язкової фізичної присутності у офісі компанії та заповненні

документації;

- допомога у здійсненні вибору автомобіля для купівлі не лише на «теорії», але і на «практиці»;

- вирішення проблеми максимально швидкого і комфортного переміщення жителів міста.

### **Побудова WBS-, OBS-структур проєкту «Система каршерингу» наТОВ «XXXXX»**

Побудуємо WBS-структуру проєкту (рис. 3.6). Розроблена робоча структура проєкту покладена у основу побудови сітьового графіку.

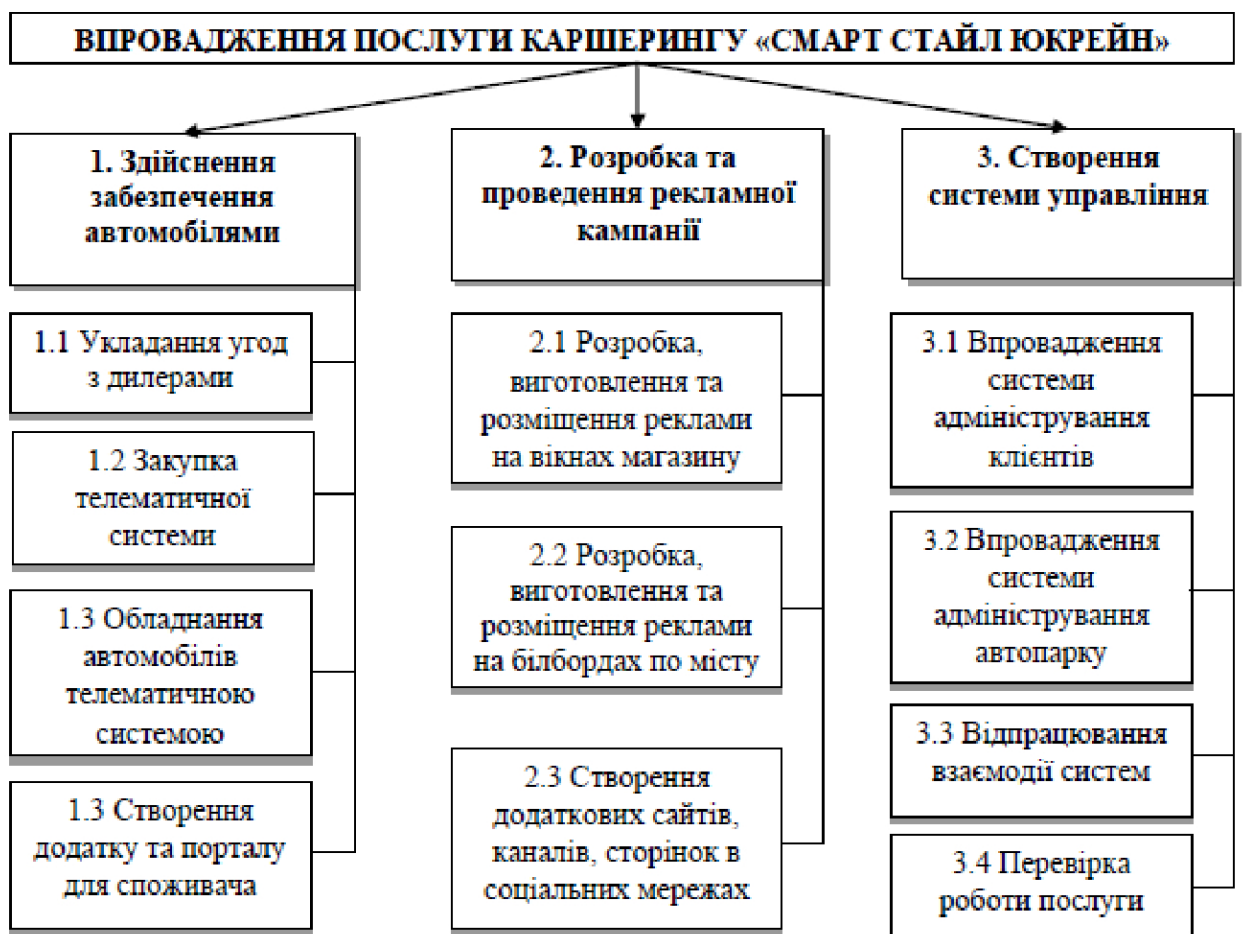


Рисунок 3.6 – WBS-структура проєкту

*Джерело: побудовано автором*



Рисунок 3.7 – OBS-структури проєкту

*Джерело: побудовано автором*

На основі побудованих структур розробимо матрицю відповідальності за проєктом (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Матриця відповідальності за проєктом

Роботи	Виконавці						
	Проєктний менеджер	Комерційний директор	Директор з ЗЕД	Програміст	СЕО	Директор маркетингового відділу	Дизайнер реклами
Укладання угод з дилерами			×				
Закупка телематичної системи		×					
Обладнання автомобілів телематичною системою	×						
Створення додатку та порталу для споживача				×			
Розробка, виготовлення та розміщення реклами на вікнах магазину						×	×
Розробка, виготовлення та розміщення реклами на білбордах по місту						×	×
Створення додаткових сайтів, каналів, сторінок в соціальних мережах					×		
Впровадження системи адміністрування клієнтів	×						
Впровадження системи адміністрування автопарку	×						
Відпрацювання взаємодії систем		×					
Перевірка роботи послуги		×				×	

*Джерело: побудовано автором*



Представлена WBS-, OBS-структура та матриця відповідальності дозволяє визначити робочу структуру, організаційну структуру проекту та відображає розподіл відповідальності між учасниками проекту у відповідності до робіт.

### Календарне і сітьове планування робіт за проектом «Системакаршерингу на ТОВ «XXXXX»»

Після розробки ієрархій робіт, організаційної структури побудуємо календарне планування з визначенням тривалості реалізації проекту.

Таблиця 3.7 – Календарне планування проекту

Стадія		Бізнес процес	Тривалість (у днях)	Попередній процес
<i>Передінвестиційна</i>	<b>A</b>	1. Пошук інвестиційних концепцій	1	-
	<b>B</b>	2. Попередня підготовка процесу	7	A
	<b>C</b>	3. Остаточне формулювання проекту та оцінка його техніко-економічної та фінансової прийнятності	7	B
	<b>D</b>	4. Етап фінального розгляду проекту та прийняття рішення за ним	3	C
<i>Інвестиційна</i>	<b>E</b>	5. Встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту	30	D
	<b>F</b>	6. Пошук автомобілів для формування автопарку	10	D
	<b>G</b>	7. Заключення контрактів, проведення переговорів	14	E, F
	<b>H</b>	8. Придбання та передача технологій	60	G
	<b>I</b>	9. Установка обладнання	10	H
	<b>J</b>	10. Передзапусковий маркетинг, включаючи рекламну кампанію та створення сайту і сторінки в соціальних мережах	60	I
	<b>K</b>	11. Набір та навчання персоналу	30	I
<b>L</b>	12. Перевірка систем на готовність до запуску та запуск проекту	7	J, K	
<i>Експлуатаційна</i>	<b>M</b>	13. Попередня діагностика та безпосередня діагностика	14	L
	<b>N</b>	14. Короткострокові заходи з модернізації	21	M

*Джерело: побудовано автором*

На основі розрахунків побудуємо сітковий графік (додаток А, рис. А.4). Згідно з розрахунками, використовуючи паралельно-послідовний рух процесів проекту, реалізація проекту здійсниться протягом 234 днів. Критичним шляхом є послідовність таких процесів: A ⇒ B ⇒ C ⇒ D ⇒ E ⇒ G ⇒ H ⇒ I ⇒ J ⇒ L ⇒ M ⇒ N. Для ілюстрації плану робіт згідно з проектом скористаємось діаграмою Ганта, представленою в додатку А, рис. А.5.

**Діагностування та оцінювання основних ризиків проєкту. Напрями управління основними ризиками проєкту «Система каршерингу на ТОВ «XXXXX»»**

Основні ризики за проєктом «Система каршерингу на ТОВ «XXXXX»» та напрями управління ними наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Характеристика ризиків за проєктом

<b>1. Ризик перевищення бюджету</b>	
Наслідок – неможливість реалізувати в повній мірі проєкт через брак коштів.	
<b>Причини ризику</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неправильність розрахунку кошторису;</li> <li>- використана неактуальна інформація стосовно розцінок;</li> <li>- не закладено рівень інфляції та інших ризиків;</li> </ul>
<b>Фактори ризику</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова нестабільність в країні та інші кризові явища;</li> <li>- низька кваліфікація фахівців Фінансової Служби роздрібною мережі «Копійка»;</li> <li>- виникнення непередбачуваних витрат, пов'язаних з форс-мажорними ситуаціями;</li> </ul>
<b>Способи зниження або компенсації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закладення певного відсотку ризику (валютного чи іншого) в розрахунки кошторису;</li> <li>- створення резервного фонду для реалізації проєкту;</li> <li>- залучення кредитів.</li> </ul>
<b>2. Ризик неспроможності співробітників підприємства адаптуватися до нової системи</b>	
Наслідок – співробітники не зможуть використовувати нову систему.	
<b>Причини ризику</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складно освоїти нове інформаційне забезпечення;</li> <li>- працівники не усвідомлюють важливість реалізації проєкту;</li> <li>- працівники досить довго використовували попередню систему інформаційного забезпечення;</li> </ul>
<b>Фактори ризику</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька кваліфікованість персоналу;</li> <li>- низька вмотивованість персоналу;</li> <li>- низька лояльність і гнучкість співробітників;</li> </ul>
<b>Способи зниження або компенсації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення співробітників та їх ознайомлення з майбутніми змінами;</li> <li>- підвищення кваліфікації працівників та їх додаткове навчання;</li> <li>- переосмислення системи мотивації праці;</li> </ul>
<b>3. Ризик затримки термінів реалізації</b>	
Наслідок – понесення додаткових витрат.	
<b>Причини ризику</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на навчання персоналу необхідно більше закладеного часу;</li> <li>- затримка з боку зовнішніх контрагентів, які здійснюють установку інформаційного забезпечення;</li> <li>- затримка з оплатою послуг компанії проєктного менеджменту;</li> </ul>

Продовження табл. 3.8

<b>Фактори ризику</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неправильно обраховано термін реалізації проєкту на передінвестиційній фазі;</li> <li>- затримки з боку зовнішніх сторін, які некеровані підприємством;</li> <li>- банкрутство контрагентів і, відповідно, припинення її діяльності.</li> </ul>
<b>Способи зниження або компенсації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація контрагентів;</li> <li>- застосування штрафних санкцій стосовно затримок з боку зовнішніх сторін, їх прописання в угодах;</li> <li>- створення резервного фонду для реалізації проєкту.</li> </ul>

*Джерело: систематизовано автором*

### **Канва бізнес-моделі проєкту «Система каршерингу на ТОВ «XXXXX»»**

Business Model Canvas – один із інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис пропонованого проєкту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку. Модель О. Остервальдера та І. Пінье є результатом дослідження та аналізу десятка універсальних бізнес-моделей інших авторів. Безсумнівною перевагою Business Model Canvas є її оригінальне графічне рішення, а саме матричний шаблон (канва).

Розроблена канва демонструє ціннісну пропозицію проєкту, а зокрема короткострокова оренда автомобіля з можливістю придбати авто, ключових партнерів, клієнтів, користувачів, канали збуту, витрати та доходи згідно з проєктом. Інформація представлена у додатку А, табл. А.4.

### **Розрахунок витрат та ефектів від реалізації проєкту «Системакаршерингу на ТОВ «XXXXX»»**

Розрахунок тарифу на послуги з перевезення пасажирів у автомобільному транспорті здійснюється відповідно до «Методики розрахунку тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту, затвердженого наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 17.11.2009р №1175».

Наведемо розрахунки для визначення тарифу «Стандарт», автомобіль – Volkswagen Golf VI.

#### I. Розрахунок витрат на паливо для роботи автомобільного транспорту засобу

Витрати палива на 100 км пробігу – 8,9 л Витрати палива на 1 км пробігу –

0,089 лЦіна палива – 28,45 грн/л

Вартість палива за 1 км становить:  $V_{\text{п}} = 0,089 \times 28,45 = 2,53$  грн.

II. Розрахунок витрат на мастильні матеріали для роботи автомобільних транспортних засобів

Норми витрат: Моторні оливи – 0,6 л/100км Трансмісійні оливи – 0,1 л/100кмЦіна мастильних матеріалів:

Моторні оливи – 182 грн/л Трансмісійні оливи – 249 грн/л

Витрати на мастильні матеріали на 1 км пробігу:

$V_{\text{м}} 1\text{км} = 0,01 \times 0,089 \times (0,6 \times 182 + 0,1 \times 249) = 0,12$  грн.

II. Технічне обслуговування і ремонт автомобільних транспортних засобів

Річний пробіг автомобіля – 22 300 км

Кількість обслуговувань на річний пробіг: ЩО – 365, ТО-1 – 10, ТО-2 – 3.

Нормативи витрат матеріалів та запчастин на ТО та ТР: ЩО – 65 грн, ТО-1 – 170 грн, ТО-2 – 340 грн.

Нормативи витрат на ремонт: запасних матеріалів на 1000км – 420 грн.

Витрати на ТО та Ремонт на 1 км пробігу:

$V_{\text{то і тр}} 1\text{км} = 1/22300 \times (365 \times 65 + 10 \times 170 + 3 \times 340 + (22300 \times 420)/1000) = 1,61$  грн/км.

III. Автомобільні шини Кількість колес на авто – 4 шт. Вартість однієї шини – 1137 грнНорма пробігу шини – 60000 км

Витрати на автошини на 1 км:  $V_{\text{ш}} = (1137 \times 4) / 60000 = 0,08$  грн./км.

IV. Амортизація

Річний пробіг авто – 22300 км.Вартість авто – 117 810 грн.

Метод нарахування амортизації – прямолінійний.Річна норма амортизації – 25% – 29 453 грн.

Витрати на амортизацію авто на 1 км пробігу: 1,3 грн.

Отже, сформуємо виробничу собівартість 1 км перевезень. До загально-виробничих витрат віднесемо витрати на страхування авто, на впровадження телематичної системи та систем адміністрування, витрати на

створення додатку, сайту та сторінок в соціальних мережах. До складу адміністративних витрат належать витрати на утримання апарату управління та інших працівників, зайнятих обслуговуванням адміністративної інфраструктури.

До витрат на збут віднесемо витрати пов'язані з рекламою (табл. 3.9). Статті скореговані згідно з підрахунком, що в середньому на 1 км відстані витрачається 3 хвилини часу. Рівень рентабельності закладено на рівні 27%.

Таблиця 3.9 – Розрахунок ціни послуги каршерингу тарифу «Стандарт»

Стаття калькуляції		Витрати, грн.
1	Паливо-мастильні матеріали	0,88
2	Автошини	0,04
3	Технічне обслуговування і поточний ремонт	0,54
4	Амортизація	0,43
5	Загальновиробничі витрати	0,04
6	Собівартість виробництва (СВ)	1,93
7	Адміністративні витрати (А)	0,01
8	Витрати на збут (З)	0,02
8	Інші операційні витрати (І)	0,01
9	Всього витрати	1,97
10	Ціна послуги за хвилину (Ц)	2,49

*Джерело: систематизовано автором*

Всього парк автомобілів каршерингу налічуватиме 32 одиниці. Середнє добове використання автомобілю 4,5 години, що у відстані становить 90 км.

Перевівши дані у хвилини, обсяг наданих послуг на місяць становитиме 259 200 хв.

Таблиця 3.10 – Визначення чистого грошового потоку за проектом

№ з/п	Показник	Одиниці вимірювання	Позначення	Алгоритм розрахунку	Значення показника
1	Обсяг послуг	хвилин	О	-	259200
2	Собівартість виробництва	грн	СВ	-	500256,00
3	Всього витрати на виробництво послуги	грн	В	табл. попередня	510624,00
4	Дохід від реалізації послуги	грн	Д	О x Ц	645408,00
5	Прибуток операційної діяльності	грн	П	Д-СВ	145152,00
6	Чистий прибуток	грн	ЧП	(П-А-З-І)- (П-А-З-І) x Податок на прибуток (0,18)	119024,61
7	Чистий грошовий потік	грн	ЧГП	ЧП+А	230480,61

*Джерело: розраховано автором*

Отже, чистий прибуток за місяць від впровадження такого виду діяльності і за умови автопарку у 32 автомобілі становитиме 119 тис. грн.

### **3.3. Обґрунтування рекомендацій з управління бізнес-проєктами наТОВ «XXXXX»**

Як було визначено раніше, для ефективного управління бізнес-проєктами на торговельних підприємствах найбільш доцільним є використання технології Waterfall. Крім того, науковці зазначають, що деталізація процесів в межах кожного етапу управління є важливим фактором для досягнення мети проєкту. Тому, вважаємо за доцільне використання процесного підходу в управління бізнес-проєктами на ТОВ «XXXXX», адже такий підхід характеризується спрямованістю на результат.

Застосування процесного підходу в управлінні бізнес-проєктами на підприємствах шляхом процесної декомпозиції етапів управління сприяє прозорості, регламентованості та досягненню визначених результатів проєкту (рис. 3.8). Одним із процесів в управлінні проєктами в межах етапу виконання проєктами було визначено управління комунікаціями. Цей процес є досить важливим, оскільки полягає у роботі зі стейкхолдерами, зокрема аналіз їх впливу, зацікавленості та залученості, спілкуванні з ними, своєчасному інформуванню членів команди проєкту. Тому необхідно організувати ефективну систему комунікацій, що сприятиме у оперативному отриманні та обробці вхідної та вихідної інформації.

На сьогодні існують програмні продукти, які підприємства використовують для оптимізації процесу управління комунікаціями проєкту. Найбільш популярними у використанні є такі сервіси: LeaderTask, Wrike, Trello та інші. Програма Leader Task допомагає створювати календарні плани робіт, відслідковувати терміни їх виконання, назначати відповідальних та формувати огляд справ на майбутні періоди. Це програмне забезпечення побудоване на основі дерева задач, для кожного з якого є окреме вікно (чат) із зазначенням термінів, рівнем важливості і терміновості. Для зручності розробниками Leader Task було передбачено влаштована пошукова система, яка дозволяє оперативно знайти необхідну інформацію в межах програми [102].

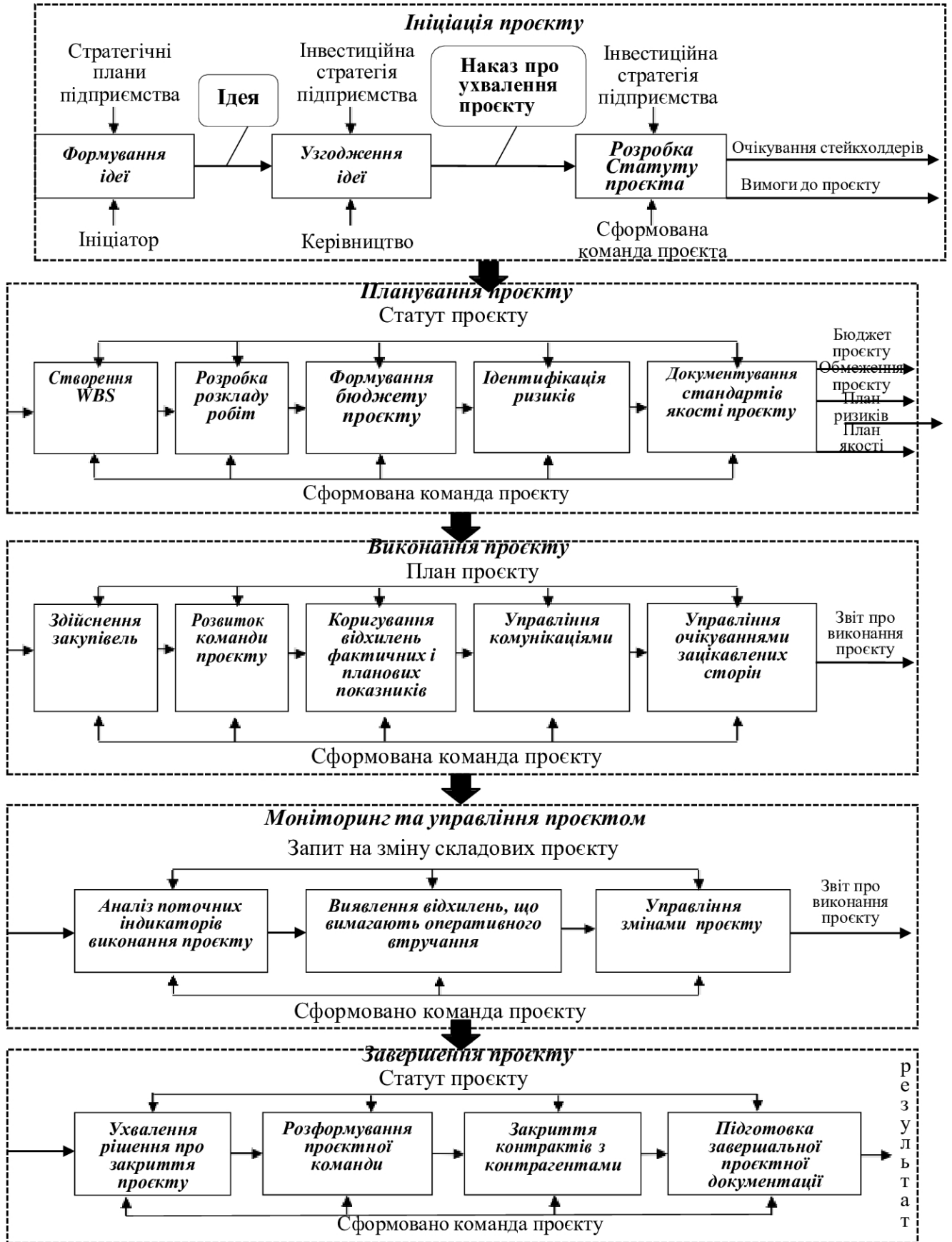


Рисунок 3.8 – Процесна декомпозиція управління проєктами

Джерело: систематизовано автором

Інтернет-сервіс Wrike, окрім функцій подібних до Leader Task, передбачає можливість спілкування між членами команди, окремими підрозділами для уникнення непорозумінь та якісного виконання завдань. Перевагами Wrike є економія часу, багатомовність, інтегрування з різними платформами, наявність історії виконання завдань, проте недоліком є те, що безкоштовно користуватись сервісом можна лише команді до 5 осіб, для більшої кількості користувачів передбачена плата за користування [103, ст.50-54].

Онлайн-платформа Trello усуває основний недолік платформи Wrike, оскільки є абсолютно безкоштовною, при цьому є можливість використання програми як на ПК, так і на смартфоні, а також відслідковувати у реальному часі виконання задач без мережі Інтернет. За допомогою Trello формується кабінет кожного користувача, у якому відображається так звана дошка, у якій систематизовані списки задач з карточками – тобто пояснення та коментарі до кожної із задач. Згідно зі статистикою наданою компанією Google, використання Trello скорочує фонд робочого часу на 30%, а ефективність виконання операційної діяльності підвищує на 24% [104, ст. 10]. Тому в рамках виконання бізнес-проєкту «Сервіс каршерингу» на ТОВ «XXXXX» пропонується використання системи управління комунікаціями Trello, застосування якої не вимагає додаткових фінансових вкладень.

### **Висновки до розділу 3**

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі спонукає до підвищення ефективності їх діяльності, шлях впровадження бізнес-проєктів різних спрямувань. Проте на успішне управління такими проєктами впливає ряд факторів: економічні, технологічні, організаційні, кадрові, поведінкові. Тому важливим є виокремлення стадій управління проєктами та чітка деталізація всіх процесів.

На першому етапі управління бізнес-проєктами важливо провести аналіз ініційованої ідеї для встановлення її життєздатності. Тому для розробки бізнес-проєкту для підприємства ТОВ «XXXXX» було проведено



дослідження тенденцій та прогнозів ринку роздрібного продажу автівок і встановлено, що протягом найближчих 10 років автосалони втратять свою актуальність і необхідність для клієнтів. Однією із загроз є поширення інших способів мобільності під тиском поширення у світі концепції спільного використання, а саме каршерингу. Тому для ТОВ «XXXXX» було запропоновано реалізацію проєкту «Система каршерингу».

Розробивши бізнес-план для проєкту було встановлено, що серед конкурентів є лише один суб'єкт господарювання, вплив якого оцінено як середній, адже у компанії вже сформований імідж та база клієнтів. На основі технологічного аналізу було охарактеризовано технології, необхідні для реалізації проєкту. Соціальний та екологічний аналіз продемонстрував можливість запуску проєкту. Проведені фінансові розрахунки, зокрема визначення таких показників як термін окупності, дисконтований період окупності, індекс рентабельності проєкту, дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій та чиста приведена вартість, обґрунтували економічну ефективність впровадження проєкту на підприємстві.

Використання технології Waterfall, або Каскадної моделі, управління проєктами, розмежуванні на етапи, розпланування кожного з них у деталях з використанням процесного підходу, проявлення гнучкості до кожного наступного етапу, а також використання сучасного інформаційно-технологічного забезпечення допоможе налагодити ефективну систему управління проєктами на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

На основі поставлених та реалізованих завдань роботи можна зробити наступні висновки:

1. Аналізуючи сутність поняття «проект» було встановлено, що проект – це система взаємопов'язаних дій, яка, дотримуючись умов часових, якісних, фінансових та ресурсних обмежень, спрямована на досягнення унікального результату, що становить суб'єктивну корисність (цінність) для зацікавлених сторін. Серед великої кількості видів проектів виділяється бізнес-проект як система взаємопов'язаних заходів, що реалізуються в межах підприємницької діяльності та спрямовані на досягнення цілей бізнесу

2. Управління проектами – це самостійна галузь менеджменту, в основі якої поєднано підходи, знання, досвід з планування, організації, розподілу, керівництва та координації ресурсами метою досягнення визначеної мети. Управління бізнес-проектами – це використання системи проектного менеджменту для досягнення цілей суб'єкта господарювання. Серед підходів управління проектами виділяють основні: Waterfall, Спіральна модель, Agile, Scrum, Kanban. Використання кожного з них має свої переваги та недоліки, тому при виборі необхідно враховувати складність проекту, наявні ресурси та обмеження по ним, часові межі, рівень професійної та особистісної підготовки кадрів та достатність досвіду і вмінь керівництва щодо ефективного застосування вибраної системи.

3. Для обґрунтування доцільності реалізації проектів готується бізнес-план, тобто письмовий документ, у якому розкрито сутність ідеї проекту, способи та інструменти його досягнення, що узгоджені з ресурсними та іншими обмеженнями, та охарактеризовані різні площини, які піддаються впливу від реалізації проекту. У бізнес-плані відображаються результати наступних видів аналізу: маркетингового, техніко-технологічного, організаційного, соціального, екологічного, соціального, фінансово-економічного. Наприкінці необхідно оцінити економічну ефективність проекту за допомогою таких показників: Чистий теперішня вартість (NPV), Індекс прибутковості (PI), Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), Показник

внутрішньої норми прибутковості (IRR), Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP).

4. Під час аналізу господарсько-функціональних засад функціонування підприємства «XXXXX» було встановлено, що організаційно- правовою формою обраного підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю, засновниками якого є дві особи, вкладення до статутного капіталу яких становлять 51% та 49%. Статутом підприємства окреслено загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади функціонування підприємства, а також права і обов'язки його учасників. Основним видом економічної діяльності підприємства є клас 45.11 за КВЕД- 2010, тобто торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Передумовою створення підприємства був багаторічний досвід у автомобільному бізнесі одного із засновників. Основними сильними сторонами підприємства є висококваліфікований персонал та різноманітність послуг.

5. Аналіз основних та оборотних фондів підприємства продемонстрував наступну ситуацію: за аналізований період оборотні активи становлять понад 95% всіх активів, що обумовлено специфікою діяльності підприємства. Балансова вартість основних засобів підприємства зросла на майже 50% у 2021 році, проте у 2022 році спостерігалось скорочення на понад 28%, що пов'язано зі значним зростання суми зносу. Аналіз показників ефективності використання основних засобів демонструє той факт, що на підприємстві використовуються застарілі основні засоби, придатність яких у 2022 році становить 27%.

Згідно з проведеним дослідженням ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати було встановлено, що найбільше працівників на підприємстві було у 2020 році і становило 63 особи, за два останні роки темп скорочення становив 9,5% у 2021 році та 45,6% у 2022 році відносно попереднього року, що пов'язано з реалізованими суб'єктом господарювання заходів антикризового спрямування. Крім того, у той час, коли середньомісячна зарплатня працівників відповідного виду економічної

діяльності у країні зростає, на підприємстві «XXXXX» спостерігається скорочення, при цьому починаючи з 2020 року середньогалузеве значення починає переважати заробітну плату на підприємстві. Система управління персоналом ТОВ «XXXXX» передбачає використання в основному економічних методів управління, що на практиці є найбільш дієвими.

Здійснений аналіз собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства окреслює наступну ситуацію: загальна тенденція скорочення чистого доходу та чистого прибутку говорить низьку ефективність господарської діяльності підприємства. Показники поточної та абсолютної ліквідності не відповідають нормативним значенням. Коефіцієнт ліквідності балансу не перевищує нормативне значення, отже підприємство має низьку здатність швидко і своєчасно виконувати прийняті на себе зобов'язання. Коефіцієнт фінансового левериджу має оптимальне значення, що пояснюється відсутністю довгострокових кредитів. Кількість власних джерел формування оборотних активів підприємства, що припадає на одиницю цих активів, має позитивну тенденцію протягом досліджуваного періоду 2016-2022 рр. та відповідають нормативному значенню. Позитивним є факт, що рентабельність діяльності та продажів залишається практично на тому самому рівні, що і попередніх декілька років. Крім того, було проведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «XXXXX» за моделлю О.О. Терещенка, згідно з якою показник  $Z$  за визначеним пороговим значенням О. О. Терещенком у 2022 році відповідає такому, що ймовірність банкрутства низька, проте по відношенню до 2021 року він скоротився на понад 37%.

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «XXXXX» було проаналізовано діяльність основних конкурентів та на основі експертного методу було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, згідно з яким ТОВ «XXXXX» посідає 3 місце серед 5 аналізованих підприємств. Побудувавши матрицю БКГ було встановлено, що «XXXXX» знаходиться в квадранті «Знаки запитання», основною стратегією є збільшення частки ринку, що можна досягнути шляхом розробки бізнес-

проектів з розширення послуг, інвестицій в знання та ключові переваги підприємства, оптимізації витрат.

6. Згідно з проведеним аналізом ефективності управління реалізованого на підприємстві проекту із запуску веб-сторінки було встановлено, що попри високий рівень результативності управління проектом за складовою відповідності часовим обмеженням, перевищення окремих видів у відношенні до запланованих значень витрат обґрунтовує низьке значення комплексного показника.

7. Використовуючи таксономічний аналіз, було проведено дослідження товарного асортименту автосалону «XXXXX». Згідно з проведеними розрахунками, більше половини автомобілів, які наразі пропонуються підприємством споживачам, найменшою мірою відповідають їх середньостатистичним вимогам, що в перспективі може спонукати зростанню тривалості обороту автопарку та, відповідно, негативно вплине на прибутковість діяльності підприємства. Автомобілі марок Dodge, Porsche, Citroen, Acura, Audi, Renault, Volkswagen, Abarth, BMW, Mercedes-Benz можуть бути використані в нових бізнес-проектах підприємства для підвищення ефективності діяльності ТОВ «XXXXX».

8. Успішне управління проектами, на думку багатьох вчених, полягає у його розмежуванні на етапи, розпланування кожного з них у деталях, а також проявляння гнучкості до кожного наступного етапу. Тому найбільш доцільним є застосування на практиці технології Waterfall, тобто каскадної моделі управління проектами підприємства. Першим етапом згідно з цією технологією є ініціація, що вважається ключовим етапом, адже необхідно забезпечити доцільність та життєздатність проекту в умовах функціонування ринку. Аналізуючи сучасні тенденції авторинку було встановлено, що у трійку найбільш можливих загроз для традиційного авторинку входять альтернативні моделі мобільності, зокрема каршерингу. На основі цієї та іншої інформації було запропоновано реалізацію бізнес-проекту каршерингової послуги на ТОВ «XXXXX».

9. Концепція бізнес-проекту полягає у наданні у короткострокову оренду

автомобілі підприємства з подальшою можливістю придбання їх. Провівши маркетинговий аналіз, було виявлено, що на ринку існує лише один конкурент, вплив якого оцінюється як середній. У ході соціального аналізу було зроблено висновок, що впровадження такого виду оренди автомобілів скорочуватиме контакти між громадянами міста, що є позитивним фактором у середовищі поширення пандемії коронавірусу. У сучасному вигляді каршеринг став можливим, в першу чергу, завдяки розвитку технологій. Тому технологічна складова є невід'ємним компонентом, про який компанії каршерингу піклуються з перших днів запуску проєкту. Було наведено розрахунки для визначення тарифу «Стандарт», автомобіль – Volkswagen Golf VI, згідно з якою ціна послуги за хвилину становитиме 2,49 грн за умови рентабельності 27%.

10. Для удосконалення управління проєктами пропонується використовувати процесний підхід на основі Каскадної моделі управління. Для цього було побудовано контекстну діаграму із зазначенням процесів в межах кожного етапу управління: ініціація, планування, виконання, моніторинг та завершення. Окрім того, для успішного управління комунікаціями в межах бізнес-проєкту запропоновано використовувати безкоштовну інтернет-платформу Trello, згідно зі статистичними даними використання якої підвищує ефективність виконання операційної діяльності на понад 20%.

11. Окупність проєкту триватиме 3 роки, індекс рентабельності проєкту перевищує одиницю і становить 1,41, а чиста теперішня вартість (розрахована на 5 років) становить 4,4 млн грн. Ці показники демонструють економічну ефективність впровадження проєкту на підприємстві. Окрім того, розширення послуг на початковому етапі забезпечить зростання чистого прибутку на 2%, що в перспективі матиме ще більше значення завдяки розширенню автопарку. Соціальними ефектами, використання впровадження каршерингової системи є розширення свободи пересування громадян, зниження захворюваності, зменшення заторів на дорогах а також економія часу, що в свою чергу обумовлює і екологічний аспект ефективності від реалізації проєкту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови: в 11 томах. Том 8, 1977 р. URL: <http://sum.in.ua/s/proekt> (дата звернення: 22.02.2023 р.)
2. Project Management Institute (PMI). A Guide to the project management body of knowledge, fifth edition (PMBOK® guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2013. URL: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf) (дата звернення: 22.02.2023 р.)
3. International Project Management Association (IPMA). IPMA Project Excellent Baseline (IPMA PEB). Version 1.0. Amsterdam, International Project Management Association, 2016. URL: [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA\\_PEB\\_1\\_0.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf) (дата звернення: 22.02.2021 р.)
4. Project Management Association of Japan. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M). Overview of the P2M Third Edition. Tokyo. 2016. URL: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf) (дата звернення: 22.02.2023 р.)
5. Axelos. Managing Successful Projects with PRINCE2. 7 Edition. Norwich. URL: [https://www.academia.edu/40393800/Managing\\_Successful\\_Projects\\_with\\_PRINCE\\_2](https://www.academia.edu/40393800/Managing_Successful_Projects_with_PRINCE_2) (дата звернення: 22.02.2023 р.)
6. ISO 10006:2019 Quality management — Guidelines for quality management in projects. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:en> (дата звернення: 22.02.2021 р.)
7. Молоканова В. М. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 5. № 11. С. 5-18.
8. Брінь П.В., Абуд А. Х. А. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Випуск 6 (55). С. 46-51.
9. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця, 27-28 квітня 2022 р.. URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/9376>

(дата звернення: 29.02.2023 р.)

10. Михайлова О.А., Коваль Н.В. Сутність, класифікація та життєвий цикл інвестиційних проектів. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів. Біла Церква. 18 квітня 2021 р. URL: [https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy\\_econom\\_stud\\_19.pdf#page=15](https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econom_stud_19.pdf#page=15) (дата звернення: 29.02.2023 р.)

11. Кленин А. Н. Бизнес-проект: содержание, оценка и выбор направления самофинансирования текущей деятельности промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 8.00.10. Москва, 2012. 26 с.

12. Кабанов А. Г., Мельник О. В. Моделі життєвого циклу проекту. Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету ДФС України : у 6-ти ч. Ч. 6. - I : Університет ДФС України, 2021. С. 32- 35/

13. Taylor F. W. The principles of scientific management. Harper, 1914.

14. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2021. № 3 (108). С. 141-146.

15. Краснокутська, Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз*. Том 28. № 1. 2020. С. 236- 242.

16. Бурганова Т.А. Управление проектами: генезис, структура. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. Vol.12-1. 2020. С. 183-187.

17. Сайт Української асоціації управління проектами «УКРНЕТ». URL: <http://urpm.kiev.ua> (дата звернення: 13.03.2021 р.)

18. Royce W. Managing the Development of Large Software Systems: concepts and techniques 1970. ICSE '87 Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering. 328-338 pp. URL:



<https://blog.jbrains.ca/assets/articles/royce1970.pdf> (дата звернення: 15.03.2021 р.)

19. Офіційний веб-сайт PRINCE2. URL: <https://www.prince2.com/> (дата звернення: 15.03.2021 р.)

20. Barry W. Boehm A Spiral Model of Software Development and Enhancement. TRW Defense Systems Group. 1988. 61-72 pp. URL: <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/boehm1988.pdf> (дата звернення: 18.03.2021 р.)

21. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 18.03.2021 р.)

22. Андреева Р.Н., Синяева О.Ю. SCRUM: Гибкость в жестких рамках. *Актуальные вопросы управления*. Вестник университета № 2, 2020. С. 13-20.

23. Лукашенко М. А., Телегина Т. В. Управление созданием образовательных продуктов с помощью метода Scrum. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 8. № 2(27). С. 223-227.

24. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. № 1(4). 2021. С. 50-53.

25. Попова О. О. Адаптація моделей гнучкого управління програмним проектом на основі технологій Scrum та Kanban. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/288837624.pdf> (дата звернення: 19.03.2021 р.)

26. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. №6 (207). 2021. С. 21-29.

27. Полінкевич О. Особливості використання Scrum та Kanban в управлінні підприємством. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції учнів, студентів, аспірантів і молодих вчених кафедри підприємництва і маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки. 27 жовтня 2022 року. С. 696-679.

28. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.

29. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с.

30. Кучіна С.Е. Міжнародні стандарти бізнес-планування. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. Ч. III. 2021.

31. Летуновська Н. Є., Далечін О. Ю., Беляєва К. О. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 3, 2019. С. 226-235.

32. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 26, частина 1, 2021. С. 90- 94.

33. Ларка Л. С., Нелюб К. П. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»*. № 27 (1199). 2018. С. 3-7

34. Швець Л. П., Закордонець О. М. Соціальний аналіз як основа ефективної реалізації проекту. *Вісник Хмельницького національного університету*. №4. Т.3. 2012. С.118-119.

35. Колосок А. М., Оболончик А. В. Соціальний аналіз проекту фестивалю візуального мистецтва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 17. 2019. С. 156-159.

36. Даньків Й. Я., Веселовська Я. І. Фінансово-економічний аналіз передінвестиційної стадії інвестиційного проекту. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці* : Матеріали III Міжнародної наукової Інтернет-конференції. Київ – Баку. 15-17 лютого 2021 року. С. 54-57.

37. Шкіренко В.В. Методичні підходи до попереднього аналізу економічної ефективності проектів на передінвестиційному етапі. *Інвестиції: практика та досвід*. К.: ТОВ «ДКС ЦЕНТР», 2019. №17. С. 44-48.
38. Пилипак О. В., Бакай В. Й. Особливості та проблеми оцінки ефективності інвестиційних проектів за критеріями DPP та NPV. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (209). 2020. С. 78-89.
39. Микитюк П.П. Основні критерії оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Економічний простір*. №71. 2013. С. 125-134.
40. Черноіванова Г. С. Показники ефективності інноваційних проектів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №37. 2012. С. 260-263.
41. Зайцев О. В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка», № 1. 2021. С. 99-110.
42. Закон України «Про господарські товариства». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст. 682.
43. Державна служба статистики. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення: 10.04.2021 р.)
44. Сайт Youcontrol. «XXXXX». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/42855329/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42855329/) (дата звернення: 10.04.2021 р.)
45. Видавництво AIN.UA. Сергій Цибульський, Smart Style: «Для себе відразу прийняли рішення займатися тільки легальними автомобілями». URL: <https://ain.ua/2022/03/18/sergej-cybulskij-smart-style-dlya-sebya-srazu-prinyali-reshenie-zanimatsya-tolko-legalnymi-avtomobilyami/> (дата звернення: 12.04.2021р.)
46. Офіційний сайт Smart. URL: <https://www.smart.com> (дата звернення: 15.04.2021 р.)
47. Офіційний сайт ТОВ «Smart Style Ukraine». URL: <https://smart-style.com.ua> (дата звернення: 18.04.2021 р.)

48. Завадский Р. А. Преимущества и недостатки системы trade-in и оформление её в бухгалтерском учёте компании. Материалы докладов студентов факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства 77-й студенческой научно-технической конференции БНТУ, проводимой в рамках международного молодежного форума «Креатив и инновации' 2021». Минск, 4–19 мая 2021. Минск : БНТУ, 2021. С. 82-83.

49. Борисюк І.О., Цибульська А.С. Аналіз сучасного стану ринку лізингових послуг в Україні. *Інфраструктура ринку*: Електронний науково-практичний журнал. Одеса, 2020. Вип. 15. С. 153-160.

50. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2016. С.58–62.

51. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 268 с.

52. Терещенко О.О. Дискримінанта модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38-45.

53. Воронкова Т.Є. Сравнительная характеристика методов оценки кризисного состояния предприятий с применением формул Э. Альтмана и А.А. Терещенко. "Украина — Болгария — Европейский Союз: современное состояние и перспективы". Сборник материалов международной научно-практической конференции. Т. 1. Херсон – Варна: Херсон, ПП Вишемирский В.С., 2012. С. 60-64.

54. Мартиненко В.П. Запобігання банкрутства підприємств громадського харчування: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.07.05. Мартиненко Василь Петрович ; Харківська держ. академія технології та організації харчування. Х., 1999. 19 с.

55. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : 08.06.02 / О. Ю. Проскура ; Харк. держ. екон. ун-т. Х., 2002. 18 с.

56. Кириченко О.П., Дранко С.В. Методи та моделі діагностики

ймовірності банкрутства підприємства. *Young Scientist*. № 2 (29). 2016. С. 49-52.

57. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. *Економіка і регіон*. №1 (50). ПолтНТУ, 2015. С. 25–31.

58. Лазоренко В.В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(06). 2020. С. 62-65.

59. Сайт AIS AutoTrade. URL: <https://autotrade.com.ua> (дата звернення: 22.05.2021 р.)

60. Сайт ТОВ "Юніверсал Моторз Груп". URL: <http://avto-hit.com.ua> (дата звернення: 22.05.2021 р.)

61. Сайт ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом». URL: <https://vidi-automarket.com.ua> (дата звернення: 22.05.2021 р.)

62. Сайт ТОВ «Віннер Автомотів». URL: <https://www.winnerauto.ua/tradein> (дата звернення: 22.05.2021 р.)

63. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці бостонської консультаційної групи (БКГ) URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176> (дата звернення: 22.04.2021 р.)

64. Офіційний сайт Škoda Auto a.s. URL: <https://www.skoda-auto.ua> (дата звернення: 25.05.2023 р.)

65. Офіційний сайт ТОВ «Нова енергія України». URL: <https://haval-ukraine.com/> (дата звернення: 25.05.2023 р.)

66. Офіційний сайт Mitsubishi Motors в Харкові. URL: <https://www.mitsubishi-kharkov.com.ua/> (дата звернення: 25.05.2023 р.)

67. Офіційний сайт ТОВ «ВІДІ Елеганс». URL: <https://citroen-vidi.com.ua/> (дата звернення: 25.06.2023 р.)

68. Перша в Україні колаборація кіберспортивної команди і авто: Hellraisers і Mazda. URL: <https://mazda.od.ua/why-mazda/news-and-events/news/hellraisers-and-mazda/> (дата звернення: 25.06.2023 р.)

69. SUZUKI став офіційним автомобільним партнером Run Ukraine Running League 2021. URL: <https://workua.kyivhalfmarathon.org/news/suzuki-stav-ofitsijnim-avtomobilnim-partnerom-run-ukraine-running-league-2021/>

70. Мотало В. Аналіз шкал вимірювань. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2015. Вип. 76. С. 21-35.

71. Літвінова В. О. Таксономічний аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності продукту. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_29) (датазвернення: 29.08.2023 р.)

72. Городнов В. П., Романчик Т. В. Таксономический анализ как метод оценки конкурентоспособности промышленной продукции. *БизнесИнформ*. № 2.2010. С. 24-28.

73. Сирветник-Царій В.В., Дуляба Н.І. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9 С. 419-423.

74. Андрєєва Л. О., Лисак О. І., Тебенко В. М. Вдосконалення управління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного* (економічні науки). №1(41), 2022. С. 108-114.

75. Фісанов В. П. Управління проектами в умовах змін та ризиків: проблеми ефективності. *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2016. Вип. 3-4. С. 52-66.

76. Зернюк О.В., Федорова Ю.М. Стан, проблеми та перспективи ефективного управління інноваційними проектами на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 20. С. 334-340.

77. Марченко В. М. Управління цінністю проекту. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія (за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган). К.: Кафедра, 2022. С. 107-135.

78. Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торговельних підприємств. *БізнесІнформ*. 2012. №11. С. 175–178.
79. Пурський О.І., Харченко О.А., Василевська А.О. Системауправління проектами торгівельного підприємства. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 78-82.
80. Головний сервісний центр МВС Про розгляд запиту №31/217зі від 12 квітня 2021 року. URL: [https://dostup.pravda.com.ua/request/84463/response/238537/attach/2/31.217.pdf?cookie\\_passthrough=1](https://dostup.pravda.com.ua/request/84463/response/238537/attach/2/31.217.pdf?cookie_passthrough=1) (дата звернення: 15.09.2023 р.)
81. Боярин О. Український автопром vs. Індустрія 4.0. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/boiaryn/ukrajinskij-avtoprom-vs-industriya-4-0>
82. Історія BelkaCar. URL: <https://belkacar.ru/mediacenter/about> (дата звернення: 15.09.2023 р.)
83. Офіційний сайт компанії Seat. Каршеринг в автосалоне. URL: <https://seat-avto.ru/karshering-v-avtosalone.html> (дата звернення: 15.09.2023 р.)
84. Радіо Свобода. 9 днів у заторах: дороги Києва перевантажені у кілька разів. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/zatory-kyiv-transport-optimizatsiya/31282821.html> (дата звернення: 15.09.2023 р.)
85. PwC The future of Automotive Retail: The path towards mobility provider. 2020. 21 с. URL: <https://www.pwc.de/en/automobilindustrie/pwc-study-automotive-innovation-2020.pdf> (дата звернення: 17.09.2023 р.)
86. Botsman R. What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live / R. Botsman, R. Rogers. London: HarperCollins UK, 2010. 304 с.
87. Гура А.О., Гуцан Т.Г., Сотніков Д.В. Можливості та перспективи розвитку шерингової економіки в Україні. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка», 2020, вип. 18. С. 14-27.
88. Колодич В. І., Бут Н. К. Особливості предметно-просторового середовища «Колівінгу». *Освіта і наука*. 2021. № 1. URL: <https://e-journals.npu.edu.ua/index.php/on/article/view/531> (дата звернення: 25.09.2023 р.)

# ДОДАТКИ



аблиця А.1 – Дані про підприємства-конкурентів ТОВ «XXXXX»

Назва підприємства/ Критерій	ТОВ «XXXXX»	Філіал Ais AutoTrade ТОВ «Група компаній "AIC"»	ТОВ «Юніверсал Моторз Груп»	ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом»	ТОВ «Віннер Автомотів»
Місцерозташування	пр. Перемоги, б. 34	пр. Степана Бандери, 26-В	вул. Велика Васильківська, б. 15/2	вул. Велика Кільцева, б. 60А	пр-т Степана Бандери, 24Д
Дата реєстрації	26.06.2014	18.10.2021	08.09.2015	08.11.2007	28.04.2005
Кількість пропозицій в онлайн-каталозі	26	47	26	145	40
Кількість марок серед пропозицій в онлайн-каталозі	14	15	6	29	19
Найнижча ціна в онлайн-каталозі	173 500 грн.	83 545 грн.	130 000 грн.	108 000 грн.	143 000 грн.
Найвища ціна в онлайн-каталозі	897 000 грн.	505 043 грн.	798 949 грн.	3 339 000 грн.	9 120 500 грн.
Додаткові послуги компанії	<b>8:</b> Трейд-ін Викуп авто Гроші під заставу авто Замовлення Комісія авто Кредит Лізинг Розмитнення	<b>6:</b> Трейд-ін Викуп авто Кредитування Лізинг Автостраховання Комісія	<b>3:</b> Трейд-ін Викуп авто Кредит	<b>6:</b> Комісійний продаж Викуп авто Трейд-ін Оцінка вартості онлайн Кредит Страховання	<b>3:</b> Комісійний продаж Трейд-ін Оцінка вартості онлайн

Джерело: побудовано автором на основі даних офіційних сайтів підприємств [48, 60, 61, 62, 63].



Рисунок А.2 – Алгоритм таксономічного аналізу

Джерело: побудовано автором за [74, ст. 420]

Таблиця А.2 – Терміни шерінгової економіки з визначенням

Поняття	Визначення	Приклад компаній
Каршеринг (англ. carsharing – спільне використання автомобіля)	Це послуга короткострокової оренди автомобіля без екіпажу на основі похвилинної тарифікації для цілей, не пов'язаних з підприємницькою діяльністю.	Car2Go (Німеччина), Zipcar (США), Modo (Канада), Greenwheels (Нідерланди), BelkaCar (Росія), Eldan (Ізраїль), Getmancar (Україна).
Колівінг (англ. coliving – спільне проживання)	Це тип спільноти, що надає формат спільного проживання для людей зі спільними намірами.	WeLive, Common (США), The Collective, Colivium (Росія), Old Oak (Великобританія), Domivka Coliving (Україна).
Краудфандинг (англ. crowdfunding, crowd – громада, гурт, юрба, funding – фінансування)	Це співпраця, кооперація людей, які добровільно надають фінансову підтримку стартапу, інноваційному проекту, ідеї або організації. Така допомога не завжди є односторонньою та має альтруїстичний характер	Kickstarter (США), Ulule (Франція), Goteo (Іспанія), Crowdculture (Швеція), Wemakeit (Швейцарія), Derev (Італія).
Райдшеринг (англ. ride – поїздка, share – ділитися)	Розподіл витрат між водіями та їх супутниками. У такий спосіб користувачі можуть потрапити до місця призначення, тоді як водій частково компенсує витрати на паливо.	BlaBlaCar, Веерсар (Росія), RideChear (Україна).

Джерело: складено автором на основі даних [89, ст.22; 90, ст. 1; 91, ст. 873; 92, ст. 356]



Рисунок А.3 – Дерево цілей ТОВ «XXXXX»

Джерело: побудовано автором

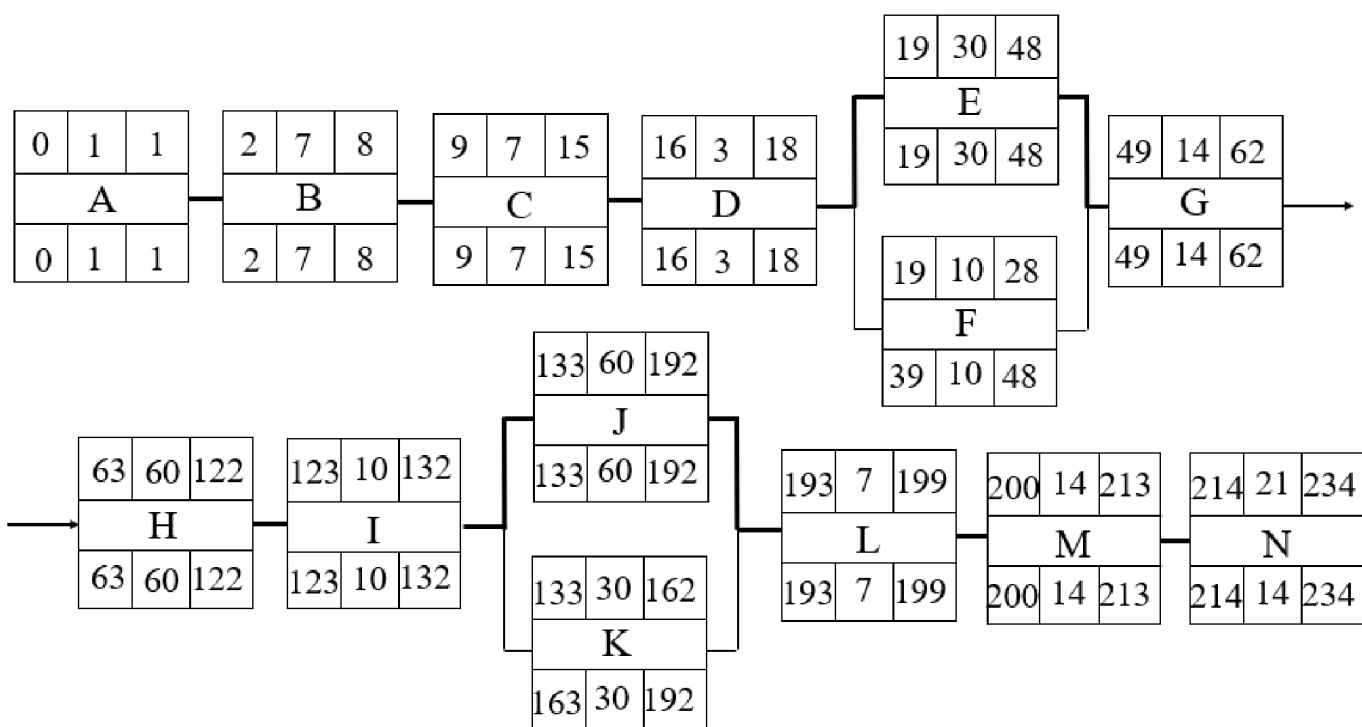


Рисунок А.4 – Сітковий графік проекту

Джерело: побудовано автором

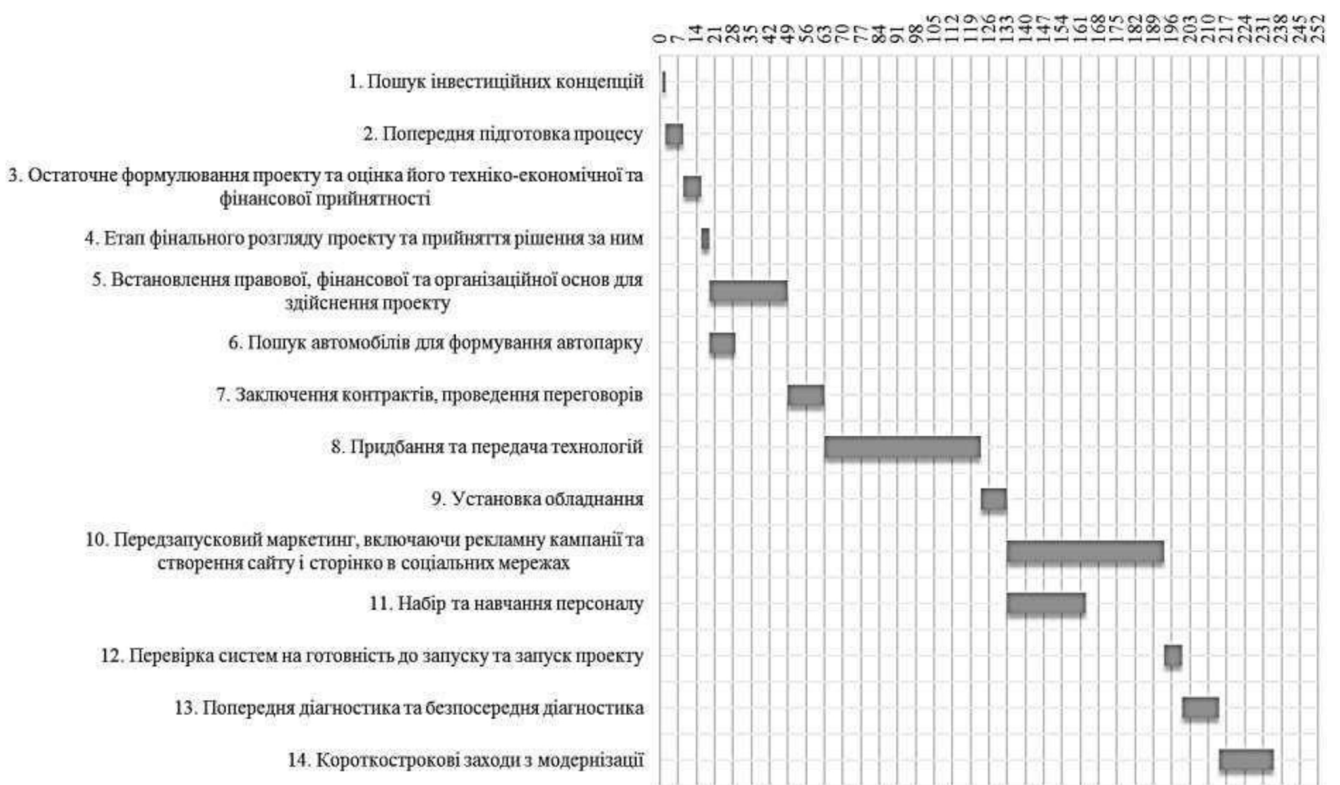


Рисунок А.5 – Діаграма Ганта реалізації проекту

Джерело: побудовано автором

Таблиця А.4 – Business Model Canvas для проекту

<p><b>КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</b></p> <p>Ключовими партнерами проекту є насамперед інвестори, крім того важливими є постачальники послуг забезпечення програмного забезпечення, оформлення та розміщення реклами, а також постачальники автомобілів.</p>	<p><b>КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b></p> <p>Діяльність у сфері надання послуг з короткострової оренди автомобілів.</p>	<p><b>ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</b></p> <p>Короткострокова оренда автомобіля з можливістю придбати авто</p>	<p><b>ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ</b></p> <p>Споживачі можуть залишити фідбек в додатку та на сайті.</p>	<p><b>СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Туристи</li> <li>2. Тимчасово залишилися без автомобіля.</li> <li>3. Весілля і корпоративи.</li> <li>4. Бізнесмени.</li> <li>5. Ті, хто придивляється до покупки.</li> <li>6. Відряджені.</li> <li>7. Сім'ї</li> </ol>
	<p><b>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудові (команда проекту)</li> <li>2. Фінансові ресурси</li> <li>3. Інформаційні ресурси (маркетингова інформація).</li> <li>4. Технологічні ресурси (сайт, додаток, системи управління).</li> <li>5. Технічні ресурси (автомобілі).</li> </ol>		<p><b>КАНАЛИ ЗБУТУ</b></p> <p>Оренда автомобіля здійснюється через спеціальний додаток або сайт компанії.</p>	
<p><b>СТРУКТУРА ВИТРАТ</b></p> <p>Основними статтями витрат виступають амортизація автомобілів та їх забезпечення паливом у процесі оренди.</p>		<p><b>ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ</b></p> <p>Доходи формуються із передзамовлень і замовлень, відповідно.</p>		

Джерело: систематизовано автором

Закінчення табл. Б.1