

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 658.64

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«_____» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми

«Економіка бізнес-підприємства»

на тему: «Управління бізнес-проектами ТОВ "Смарт Стайл Юкрейн" з метою підвищення ефективності діяльності»

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-01мп

Місаяло Олена Вікторівна _____

Науковий керівник: д.е.н, професор

Марченко Валентина Миколаївна _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

к.е.н., доцент Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент: д.е.н., професор

Семенченко Наталія Віталіївна _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентки
Місяйло Олени Вікторівни

1. Тема дисертації «Управління бізнес-проектами ТОВ "Смарт Стайл Юкрейн" з метою підвищення ефективності діяльності», науковий керівник дисертації Марченко Валентина Миколаївна, д.е.н., професор затверджені наказом по університету № 3710-с від «10» листопада 2021 р.
2. Строк подання студентом дисертації «01» грудня 2021 року
3. Об'єкт дослідження: процес управління бізнес-проектами підприємства.
4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління бізнес-проектами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою підвищення ефективності його діяльності.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - дослідити сутність поняття «проект» та його основні характеристики;
 - проаналізувати підходи до управління бізнес-проектами;
 - розглянути методичні підходи щодо обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-проектів;

- провести дослідження господарсько-правових засад функціонування ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» та його загальної характеристики;
- проаналізувати фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити ефективність системи управління бізнес-проектами на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн»;
- провести таксономічний аналіз товарного асортименту підприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес-проектами;
- охарактеризувати проблеми ефективної реалізації управління бізнес-проектами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення;
- обґрунтувати доцільність впровадження бізнес-проекту на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою зростання ефективності його діяльності;
- обґрунтувати рекомендації з управління бізнес-проектами на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»;
- визначити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства «Смарт Стайл Юкрейн».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 43 таблиці, 43 рисунок.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Марченко В. М., Місяйло О. В. Управління бізнес-проектами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Вип. 26. 2021. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/217706>

2. Хринюк О.С., Місяйло О.В. Особливості застосування сучасних технологій процесного управління бізнес-проектами в період трансформаційних змін економіки. Інфраструктура ринку. Вип. 55. 2021. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/55-2021>

3. Хринюк О. С., Місяйло О. В. Особливості застосування проектного підходу як інструменту антикризового управління підприємством.

4. Марченко В. М., Місяйло О. В. Особливості бізнес-проектів розвитку підприємств торгівлі. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів. (19 – 20 листопада 2020 року, м. Умань), 2020. С. 302-305.

5. Марченко В. М., Місяйло О. В. Особливості управління бізнес-проектами торговельних підприємств. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 58.

6. Солосіч О. С., Місяйло О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 74.

7. Кавтиш О.П., Солосіч О.С., Місяйло О.В. Проблематика забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 371-373.

8. Хринюк О. С., Місяйло О. В. Характеристика процесної декомпозиції управління проектом підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 116-117.

9. Хринюк О. С, Місяйло О. В. Вплив коронавірусної кризи на автомобільний ринок в Україні. Науково-технічний розвиток: економіка,

технології, управління: матеріали: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2021 року), 2021.С. 80.

10. Хринюк О. С., Місяйло О. В. Особливості проектного підходу до управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 15 квітня 2021 року. Харків. 2021. С.330-332.

11. Хринюк О. С., Солосіч О.С., Місяйло О. В. Забезпечення кадрової безпеки бізнес-проектів підприємства як складової їх конкурентоспроможності. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 54-55.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 17.09.2020 рік

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	21.09.2020 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	22.03.2021 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	06.09.2021 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	02.11.2021 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	16.11. – 17.11.2021 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	01.12.2021 р.	
7	Захист магістерської дисертації	20.12.2021 р. – 22.12.2021 р.	

Студентка

Олена МІСЯЙЛО

Науковий керівник дисертації

Валентина МАРЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Місяйло Олена Вікторівни на тему «Управління бізнес-проєктами ТОВ "Смарт Стайл Юкрейн" з метою підвищення ефективності діяльності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 137 сторінок, містить 43 рисунка, 43 таблиці та 2 додатка.

Метою магістерською дисертації визначено обґрунтування теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бізнес-проєктами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Під час наукового дослідження та розробки пропозицій з удосконалення управління бізнес-проєктами на підприємстві було використано як загальні, так і специфічні методи, зокрема аналіз, синтез, класифікація, систематизація, метод графічного аналізу, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз відносних показників, таксономічний аналіз.

Оцінивши ефективність управління проєктами підприємства було запропоновано застосування процесного підходу в управлінні. Фінансовий аналіз розробленого бізнес-проєкту «Система каршерингу» підтверджує ефективність його впровадження на підприємстві. Крім того, реалізація проєкту сприятиме зростанню чистого прибутку на 2%.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-проєктами підприємства. Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління бізнес-проєктами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Ключові слова: бізнес-проєкт, проєктний менеджмент, процесний підхід, каршеринг, торгівельне підприємство.

ABSTRACT

Master's thesis of Misaiilo Olena on the topic «Business project management of LLC "Smart Style Ukraine" in order to increase the efficiency of its activities» in specialty 051 "Economics", specialization "Economics of business enterprise", Igor Sikorsky KPI, 2021, Kyiv.

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of literature sources, and applications. The work has a volume of 137 pages, contains 43 figures, 43 tables, and 2 applications.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical and methodological aspects and practical recommendations for improving the process of managing business projects of Smart Style Ukraine LLC in order to increase the efficiency of its activities.

During the research and development of proposals to improve the business projects management at the enterprise were used both general and specific methods, including analysis, synthesis, classification, systematization, graphical analysis method, horizontal analysis, vertical analysis, trend analysis, comparative analysis, analysis of relative indicators, taxonomic analysis.

Assessing the effectiveness of enterprise project management, it was proposed to apply a process approach in management. The financial analysis of the developed business project "Car-sharing system" confirms the effectiveness of its implementation at the enterprise. In addition, the project will increase net income by 2%.

The object of research is the process of managing business projects of the enterprise. The subject of the research is a set of theoretical approaches and practical directions of improving the process of business project management of Smart Style Ukraine LLC in order to increase the efficiency of its activities.

Key words: business project, project management, process approach, car sharing, trade enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичне забезпечення управління бізнес-проектами	14
1.1 Сутність поняття «проект» та його основні характеристики	14
1.2 Аналіз підходів до управління бізнес-проектами	22
1.3 Методичні підходи щодо обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-проектів	35
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансового стану та проектної діяльності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»	44
2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» та його загальна характеристика	44
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства	51
2.3 Оцінювання ефективності управління бізнес-проектами на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн»	76
2.4 Таксономічний аналіз товарного асортименту підприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес-проектами	81
Висновки до розділу 2	88
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування пропозицій з удосконалення управління бізнес-проектами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»	91
3.1 Проблеми ефективної реалізації управління бізнес-проектами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення	91
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження бізнес-проекту на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою зростання ефективності його діяльності	98
3.3 Обґрунтування рекомендацій з управління бізнес-проектами на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»	115
3.4 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства «Смарт Стайл Юкрейн»	118
Висновки до розділу 3	122
ВИСНОВКИ	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	129
ДОДАТКИ	140

ВСТУП

Проектно-орієнтований напрямок сучасного менеджменту 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.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідженням проблеми вдосконалення системи управління проектами підприємств займаються багато вчених, зокрема Л. О. Андрєєва [39], О. В. Зернюк [41], О. І. Лисак [39], В. М. Тебенко [39], Ю. М. Федорова [41], В. П. Фісанов [40], дослідженню ефективності систем управління проектами торговельних підприємств присвячені роботи таких вчених як С. Ю. Бут [43], А. О. Василевська [44], О. І. Пурський [44], О. А. Харченко [44] 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.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Наукову роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Управління економічною безпекою суб'єктів

національного господарства» (ДРН 0116U004577), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади управління бізнес-проектами підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, а також аргументовано доцільність та ефективність практичних пропозицій для ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн».

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бізнес-проектами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою підвищення ефективності його діяльності.

У рамках окресленої мети практики було визначено та виконано наступні **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 «Смарт Стайл Юкрейн» та його загальної характеристики.
5. Проведено аналіз фінансово-економічного стану, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
6. Оцінено ефективність системи управління бізнес-проектами на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн».
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 «Смарт Стайл Юкрейн» з метою зростання ефективності його діяльності.
10. Обґрунтовано рекомендації з управління бізнес-проектами на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн».

11. Визначено вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства «Смарт Стайл Юкрейн».

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

Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління бізнес-проектами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 «Смарт Стайл Юкрейн» застосовувались графічний метод багатокутника конкурентоспроможності та матриця БКГ. У ході виконання розрахунків фінансово-економічного стану та ефективності проектної діяльності «Смарт Стайл Юкрейн» було використано 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.

Наукова новизна отриманих результатів:

Дістало подальшого розвитку: понятійно-категоріальний апарат теорії управління проектами на підприємствах, виділення характерних особливостей даного підходу до управління, ґрунтовний аналіз технологій та методів

управління, їх переваг та недоліків, а також виявлення проблем та їх вирішення під час впровадження такої діяльності суб'єктами господарювання.

Удосконалено: напрями підвищення ефективності управління бізнес-проєктами на підприємстві роздрібної торгівлі автомобілями шляхом застосування процесного підходу та реалізації проєкту з каршерингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування: 1) методичних підходів до оцінювання ефективності управління проєктами підприємства; 2) системи напрямів підвищення ефективності окремих аспектів управління бізнес-проєктами підприємства; 3) економічно обґрунтованих пропозицій щодо впровадження бізнес-проєкту з каршерингу на підприємстві роздрібної торгівлі автомобілями та використання процесного підходу в управлінні бізнес-проєктами.

Результати наукового дослідження, представленого в магістерській дисертації, отримали позитивний відгук від керівництва ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн», а також прийняті до їх імплементації в практичній діяльності підприємства (акт впровадження № 185-1 від «23» жовтня 2021 р).

Апробація. Основні теоретичні та практичні результати наукового дослідження було представлено на таких всеукраїнських та міжнародних практично-наукових конференціях: «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих учених та студентів, 19 – 20 листопада 2020 року, м. Умань); «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (XIX Міжнародна науково-практична конференція 25 листопада 2020 року, м. Київ); «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій» (VI Всеукраїнська науково-практична конференція, 16 грудня 2020 року, м. Київ); «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (II Міжнародна науково-практична конференція, 22 квітня 2021 року, м. Київ); «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (XIX Міжнародна науково-практична конференція», 8 – 9 квітня 2021, м. Київ); «Сучасні технології управління

соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін» (III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 15 квітня 2021 року, м. Харків); «Управління персоналом в інституційній економіці» (II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю, 28 квітня 2021 року, м. Київ).

Публікації за обраною темою:

1. Марченко В. М., Місяйло О. В. Управління бізнес-проектами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Вип. 26. 2021. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/217706>

2. Хринюк О.С., Місяйло О.В. Особливості застосування сучасних технологій процесного управління бізнес-проектами в період трансформаційних змін економіки. *Інфраструктура ринку*. Вип. 55. 2021. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/55-2021>

3. Хринюк О. С., Місяйло О. В. Особливості застосування проектного підходу як інструменту антикризового управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. №3(26). 2021. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-3-26>

4. Марченко В. М., Місяйло О. В. Особливості бізнес-проектів розвитку підприємств торгівлі. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів*. (19 – 20 листопада 2020 року, м. Умань), 2020. С. 302-305.

5. Марченко В. М., Місяйло О. В. Особливості управління бізнес-проектами торговельних підприємств. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 58.

6. Солосіч О. С., Місяйло О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. *Розвиток*

підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 74.

7. Кавтиш О.П., Солосіч О.С., Місяйло О.В. Проблематика забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції.* (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 371-373.

8. Хринюк О. С., Місяйло О. В. Характеристика процесної декомпозиції управління проектом підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 116-117.*

9. Хринюк О. С, Місяйло О. В. Вплив коронавірусної кризи на автомобільний ринок в Україні. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: матеріали: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції.* (м. Київ, 8-9 квітня 2021 року), 2021. С. 80.

10. Хринюк О. С., Місяйло О. В. Особливості проектного підходу до управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції.* 15 квітня 2021 року. Харків. 2021. С.330-332.

11. Хринюк О. С., Солосіч О.С., Місяйло О. В. Забезпечення кадрової безпеки бізнес-проектів підприємства як складової їх конкурентоспроможності. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року.* Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 54-55.

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* – просувувати, 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 10006:2017 Управління якістю в проєктах [6]	Проект – унікальний процес, що здійснюється для досягнення мети.

Джерело: складено автором

Сьогодні проєктний 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 проєкт як об'єкт управління (рис. 1.1).

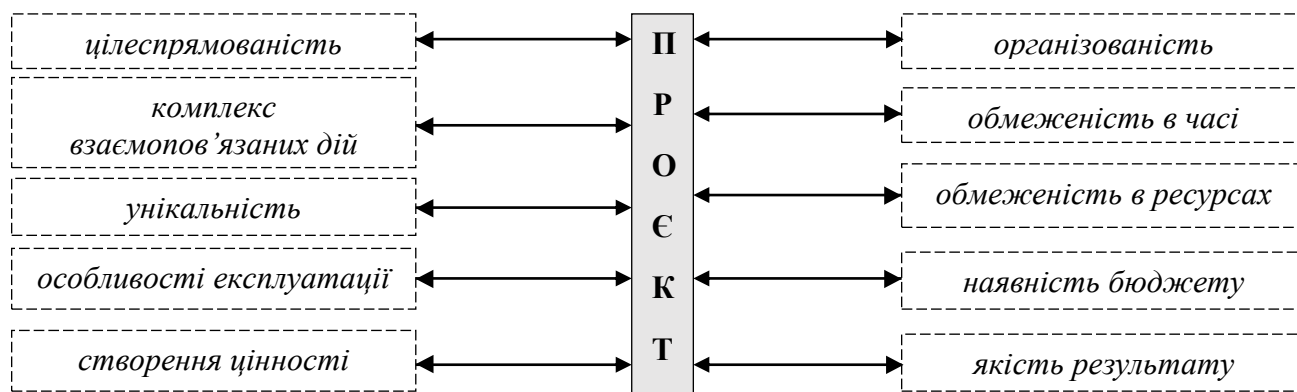


Рисунок 1.1 – Характеристики поняття «проєкт»

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

Систематизуючи окреслені характеристики проєкту пропонуємо наступне твердження: проєкт – 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 проєкту розкривається через систему, у якій входом можна визначити проблему або потребу, яка виникла, для її вирішення визначаються можливості: хто буде реалізовувати проєкт, 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).

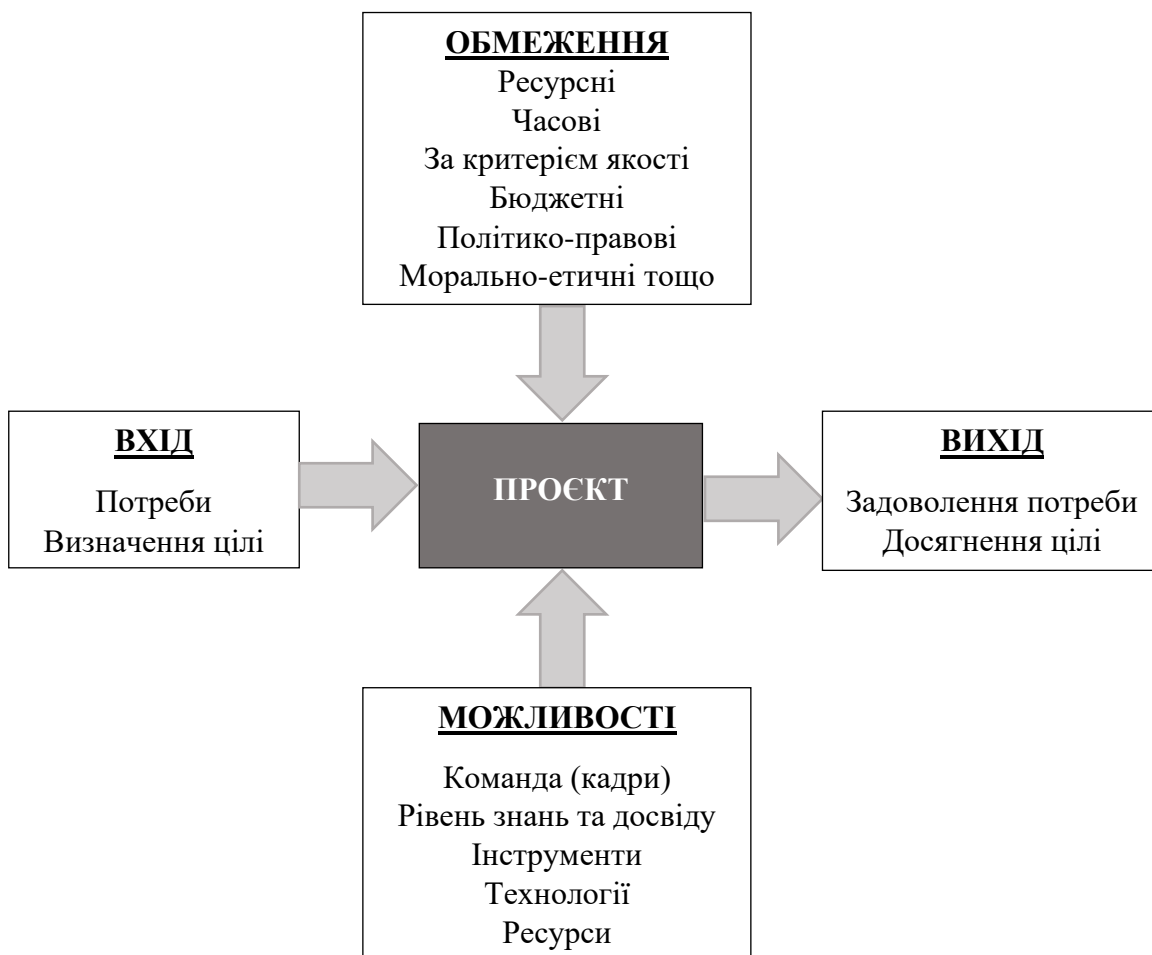


Рисунок 1.2 – Контекстна діаграма проєкту

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

Таблиця 1.2 – Класифікація видів проєктів

№з/п	Класифікаційна ознака	Види проєктів
1	За сфокусованістю на одному або декількох результатах	Монопроєкт, мультипроєкт, мегапроєкт
2	За тривалістю здійснення	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
3	За сферою діяльності, в межах якої реалізується проєкт	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	Проєкт 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 проєкти:

- монопроєкт – сфокусований на один результат;
- мультипроєкт є комплексом монопроєктів та передбачає застосування особливого багатопроєктного підходу до управління;
- типовим прикладом мегапроєкту є розробка стратегій розвитку регіонів, держави.

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

Розподіл проєктів за сферою діяльності демонструє їх спрямованість:

- економічний проєкт за мету має приватизацію підприємств державної власності, реформування фіскальної системи, розвиток ринку цінних паперів та інші можливі макроекономічні перетворення;
- соціальні проєкти сприяють зростанню рівня життя населення у площинах здоров'я, освіти, безпеки тощо;
- метою організаційних проєктів удосконалення або реструктуризація системи менеджменту організації, створення нових систем та ніше;
- технічні проєкти пов'язані з модернізацією обладнання, будівництвом споруд, зведенням будівель, тобто має інженерний характер;
- змішані проєкти проявляються у комбінуванні різних за сферою діяльності проєктів у одному.

Класифікаційна ознака за масштабом виділяє проєкти на дрібні (особливістю таких проєктів є простота в реалізації, керівником проєкту 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 проєкту); великі та дуже великі зростають у вищеперерахованих показниках та мають складнішу систему управління.

Ще одним видом проєктів є їх розподіл за джерелом фінансування. Згідно з цією класифікаційною ознакою, проєкти 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.

За формою проєкти поділяють на:

- нульові проєкти – передбачають створення нової організації, нової соціально-економічної системи;
- реконструкції – застосування нових технологій, стандартів, методологій без перепрофілювання організації;
- розширення – перепрофілювання організації.

За часовим горизонтом цілей проєкти можна розділити на кінцеві (проєкт знаходиться на останній фазі своєї реалізації), ті, що розвиваються (початок етапу реалізації) та відкриті (на етапі виникнення ідеї, формулювання концепції та планування).

Серед широкої різноманітності проєктів слід виділити бізнес-проєкти. За Кльоніним О.М. під бізнес-проєктом розуміється система взаємопов'язаних заходів, що реалізуються в межах підприємницької діяльності та спрямовані на досягнення цілей бізнесу [11, ст. 11]. Бізнес-проєкти можна прокласифікувати за наступними критеріями:

1) *за цілями організації*: бізнес-проєкти, що спрямовані на зростання прибутковості (доходні), скорочення витрат (витратні) та комплексні, які поєднують обидві цілі;

2) *за впливом на структурні підрозділи підприємства*: бізнес-проєкти, що впливають на один підрозділ, на декілька підрозділів та на всю організацію в цілому, тому виділяють, відповідно, одноструктурні, міжструктурні та внутрішньоорганізаційні;

3) *за складністю реалізації*: бізнес-проєкти, що реалізуються за період до 1 місяця (низька складність), не більше 3 місяців і потребують капітальних витрат або залучення додаткових кадрів (середня складність), більше 3 місяців і потребують залучення обох параметрів (капітал і персонал) (висока складність);

4) *за обсягом залучених фінансових ресурсів*: бізнес-процеси, які потребують фінансових вкладень, потребують значних капітальних вкладень та не потребують їх;

5) *в залежності від способу оцінки результатів*: результати можна виразити в грошовому еквіваленті (кількісні бізнес-проєкти), результат спрямований на якісні результати – імідж підприємства, якість продукції (якісні бізнес-проєкти);

6) *за ступенем ризиковості*: бізнес-проєкти, що характеризуються наявністю внутрішніх та зовнішніх ризиків (ризиковані бізнес-проєкти) та ті, яким не притаманні ризики (безризикові бізнес-проєктів);

7) *за джерелом фінансування проекту*: бізнес-проекти можуть реалізовуватись за рахунок прибутку, резервних фондів, вкладень акціонерів та інше.

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.



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

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

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.

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

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

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

Класичний життєвий цикл проєкту 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 проєкту та прийняття рішення про початок його реалізації (на підприємстві ця фаза завершується формуванням статуту проєкту та наказу про початок реалізації проєкту).

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

III. Реалізація – слідування плану проєкту, 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 проєкту.

Підсумовуючи все вищесказане, систематизуємо основні аспекти використання проєктів у діяльності суб'єктів господарювання (рис. 1.4).

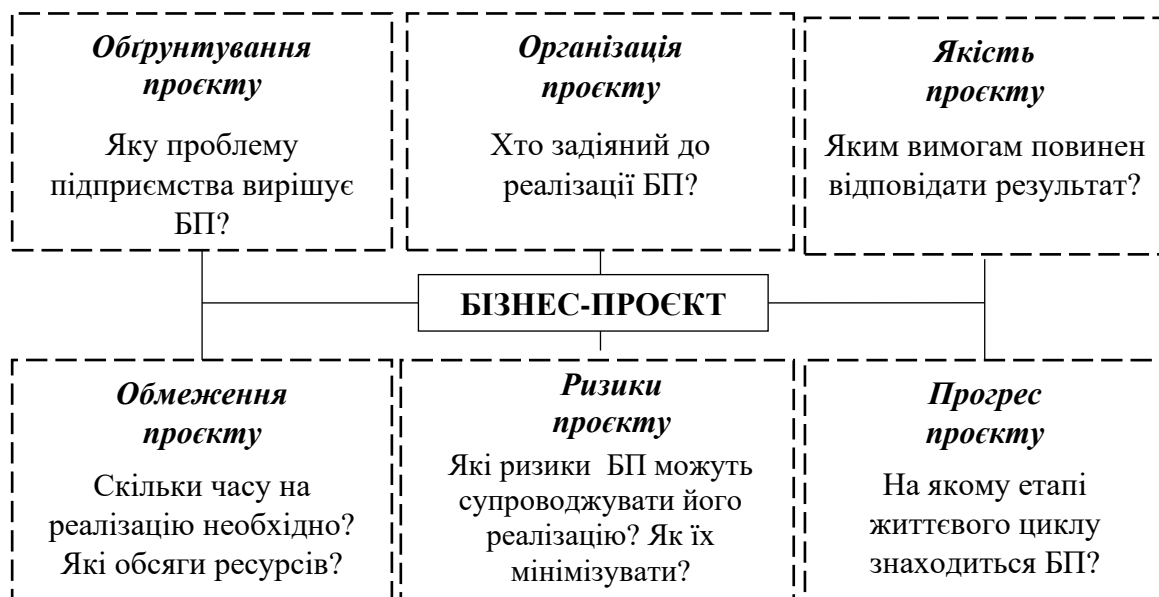


Рисунок 1.4 – Логіко-структурна модель використання бізнес-проектів

Джерело: побудовано автором

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 визначення 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» (1911 р.) [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 проєкту та визначення окремих робіт, які можуть здійснюватися паралельно.

А. Файоль – засновник класичної теорії менеджменту, запропонував 5 функцій управління, які також покладені в основу управління проєктами. Як зазначають О. І. Продіус та В. К. Прокоф'єва, зародження проєктного управління як окремої наукової дисципліни починається у 30-х роках минулого століття, коли американські компанії розпочали дослідження та розробку методів з координації інжинірингу авіаційних та нафтогазових проєктів. Сучасні методи сягають корінням у 50-ті роки, коли компанії хімічної промисловості Du Pont та виробник електронно-обчислювальної техніки Remington Rand (США) представили методику критичного шляху (Critical Path Method) з можливістю практичного використання за допомогою EOM UNIVAC. У цей час починаються публікуватися теоретичні та методичні аспекти проєктного менеджменту в науковій літературі [14, ст. 143].

Управління проєктами як вид професійної діяльності бере свій початок з формування міжнародних організацій та асоціацій цієї сфери діяльності (табл. 1.3). Однією із перших сформувалась організація Інститут управління проєктами, який своїми публікаціями у період 1970-1980 рр. поширювала ідею ідентифікації та сертифікації професії проєктного менеджера. Результатом напрацювань став розроблений Довідник (PMBOK Guide), який датується 1983 р. [15, ст. 238].

Таблиця 1.3 – Періодизація створення організацій з проєктного менеджменту

Період	Зміст етапу
1967 р.	Міжнародна асоціація управління проєктами (International Project Management Association – IPMA) була заснована в Європі як об'єднання декількох національних асоціацій проєктного управління. IPMA й сьогодні зберігає федеральну структуру і складається з членів-асоціацій на кожному континенті за винятком Антарктиди.
1969 р.	У США створено Інститут управління проєктами (Project management institute – PMI). PMI опублікував «Довідник з управління проєктами» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide), який описує практики управління проєктами, що є однаковими для «більшості проєктів у більшості випадків». PMI також пропонує різноманітну сертифікацію.

Продовження табл. 1.3

1972 р.	Асоціація управління проектами (Association for Project Management – APM) було засновано у Великобританії. APM розробив і підтримує власний стандарт управління проектами, відомий як APM Body of Knowledge (APMBOK).
1991 р.	Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ» (Ukrainian Project Management Association UPMA) була організована як незалежна асоціація в 1991 р, з 1988 по 1991 рр. входила до складу і керівні органи Радянської асоціації управління проектами – СОВНЕТ – зараз є професійною асоціацією управління проектами, з 1993 року – член Міжнародної асоціації управління проектами – IPMA. «УКРНЕТ» орієнтована на просування проектного, програмного та портфельного управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації.
2005 р.	Японська асоціація управління проектами (Project Management Association of Japan – PMAJ) заснована на базі об'єднання Центру сертифікації фахівців з управління проектами (PMCC) та Японський форум з управління проектами (JPMF). Діяльність PMAJ розпочалася як добровільна некомерційна організація, яка забезпечує стандартний путівник, управління програмами та проектами для інновацій в галузі підприємств (P2M) та системи сертифікації.

Джерело: побудовано автором на основі [14, ст. 143; 15, ст. 238-239; 16, ст.184-185; 17, ст. 105-106; 18]

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 проєктів зумовлює необхідність високої кваліфікаційної підготовки;
- різниця між звичайним менеджментом та менеджментом управління вимагає від управлінців застосування інших методів, інструментів, умінь, знань тощо;
- 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.

Окреслені в табл. 1.3 організації розробляли свої стандарти, у яких розкривались правила, принципи, моделі щодо проектного управління, серед яких найбільш відомими є PMBoK Guide, PEB, P2M, PRINCE2 та ряд інших. Попри певні особливості кожного із них, спільним залишається характер їх спрямованості (рис. 1.5).

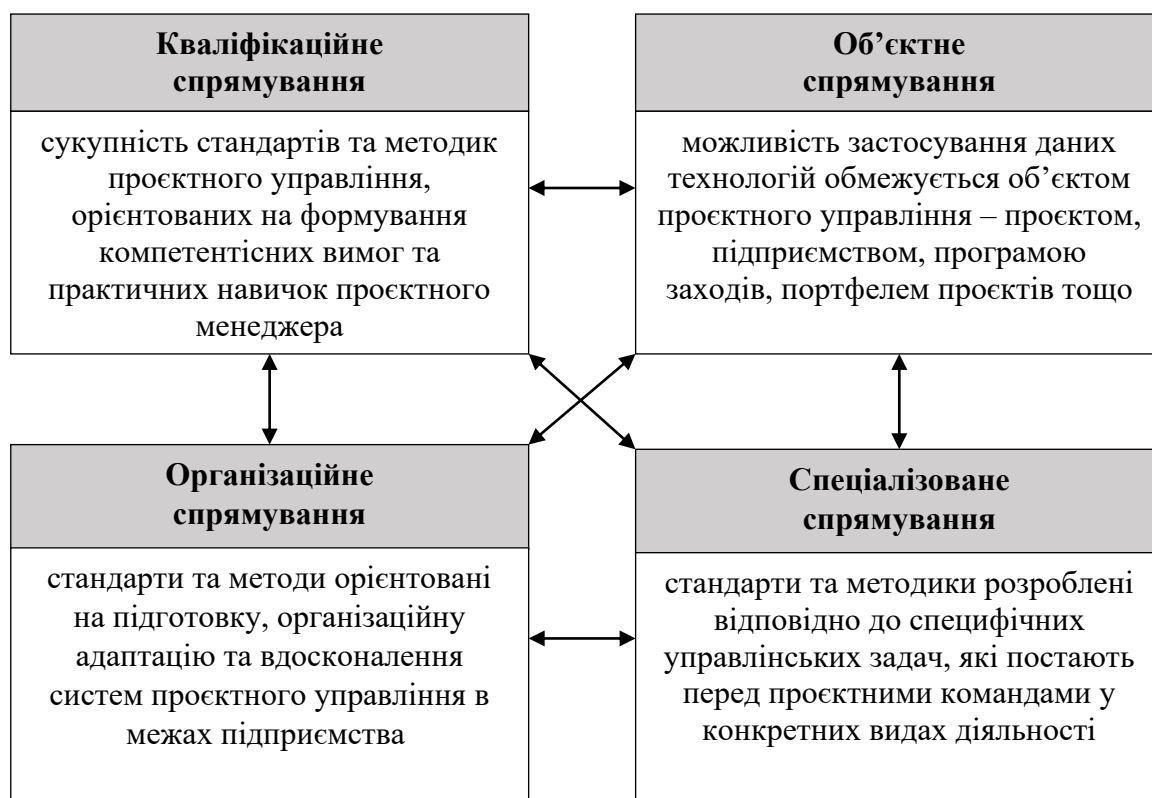


Рисунок 1.5 – Спільні риси різних стандартів управління проектами

Джерело: побудовано автором

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.

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).

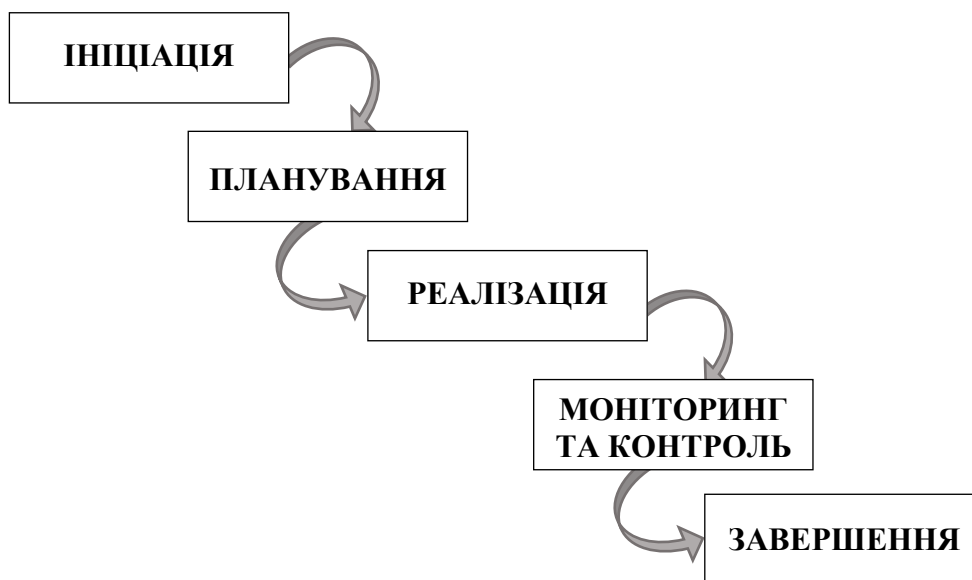


Рисунок 1.6 – Каскадна модель управління проектами

Джерело: побудовано автором на основі [19]

На першому етапі здійснюються підготовчі процедури щодо визначення, безпосередньо, ідеї проекту, цілей, які плануються досягнути в межах проекту, критеріїв якості та інших параметрів. Для бізнес-проектів 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.

На етапі планування формується команда проекту 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 проекту.

На етапі виконання проекту здійснюються заплановані закупівлі, необхідні для реалізації проекту, імплементація заходів, передбачених на попередньому етапі.

Етап моніторингу та контролю проектом 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).

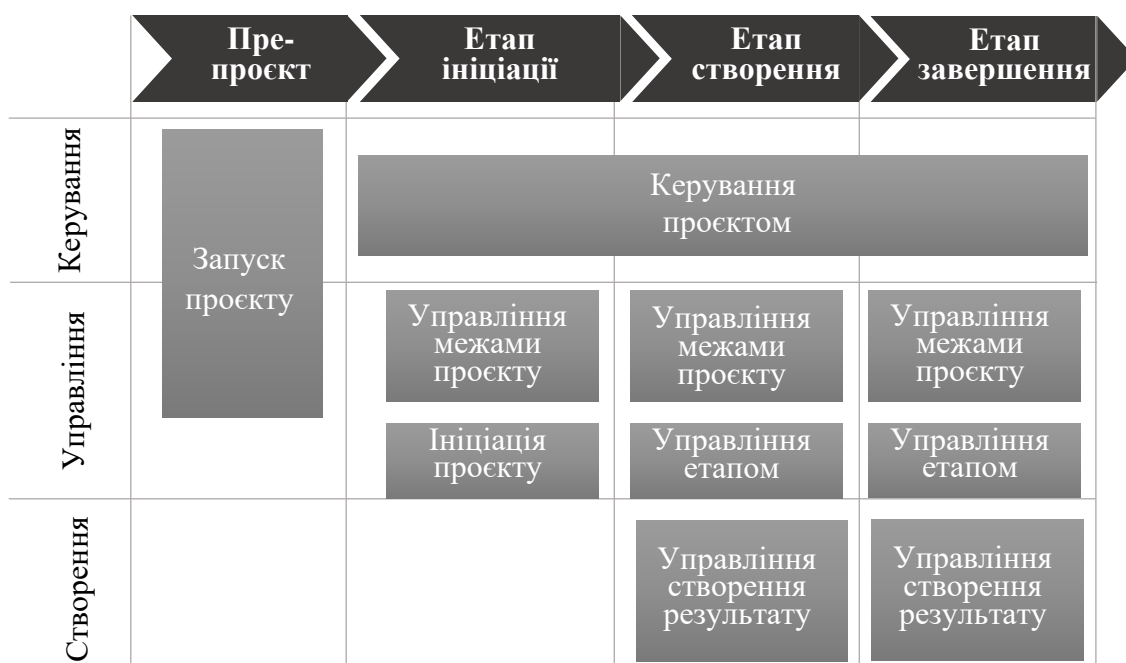


Рисунок 1.7 - Модель процесів управління проектами за PRINCE2

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).

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

Сутність Agile-технології описано в «Manifesto for Agile Software Development» (2001 р.) [22]. Крім того, в маніфесті описано 12 основних принципів agile-розробки, які базуються на 4 основних правилах:

- 1) колектив і співпраця в ньому є важливішими, аніж інструменти та процеси;
- 2) досягнення запланованого результату (наприклад, працюючий продукт програмного забезпечення) є важливішим, аніж досконала документація;
- 3) тандем із замовником проєкту є важливішим, аніж дотримання пунктів контракту;
- 4) готовність до змін та викликів є важливішим, аніж дотримання жорсткого плану.

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

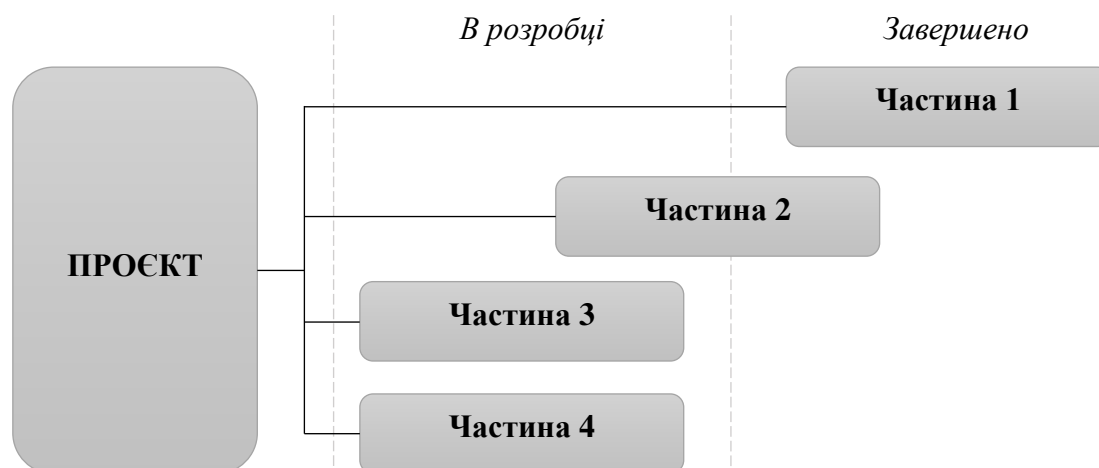


Рисунок 1.9 – Схема Agile-технології

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 проєкту, забезпечення їх максимальної залученості у проєктні процеси.

Ще однією особливістю описаної технології є те, що вона являє собою сімейство методів або так званих фреймворків, серед яких найбільш розповсюдженими є Scrum та Kanban.

Сам термін Scrum запозичено із гри «регбі», в якій це означає сутичку навколо головного об'єкта гри – м'яча. Розробниками методу Scrum є Джефф Сазерленд та Кен Швабер, які опублікували свої напрацювання в 1990-х роках в книзі «Керівництво за Scrum». Якщо коротко характеризувати цей метод, то він передбачає гнучкість в жорстких рамках, тобто він дозволяє сконцентруватись на найбільш важливих моментах проте за визначений період часу. Тоді коли настає дедлайн, зацікавлені особи можуть бачити попередній результат, який є або очікуваним, або таким, що потребує доопрацювання в наступній ітерації (або, як прийнято називати за даним методом, в наступному спринті) [23, ст. 14].

Зазвичай, часові рамки є однаковими та коливаються в межах 2-4 тижнів, проте можуть застосовуватись і більш короткі спринти. Основна вимога – це

згуртована робота команди проекту. Для цього організовуються зустрічі команди: щоденно для з'ясування поточних процесів та наприкінці спринтів. Такий інструмент управління дає змогу керівництву проекту тримати ситуацію під наглядом і гнучко реагувати на непередбачувані ситуації [24, ст. 224].

Іншим фреймворком є Kanban (походить від яп. 看板 — «вивіска»). Визначальним поняттям методу є «workflow» (потік роботи), який підлягає реструктуризації проекту найнижчого рівня, що видозмінюючись переходять від однієї фази до іншого. Відповідно до методу, допустимим є незавершення одного із завдань на конкретному етапі, якщо після моніторингу виявилось, що пріоритетність цього завдання змінилась. При цьому, Kanban не встановлює жорстких часових меж, а члени команди можуть вести частини проєктів паралельно [25, ст. 53].

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

Таблиця 1.4 – Порівняння методів Scrum та Kanban

Критерій	Scrum	Kanban
Команди	Різноманітні спеціалісти, що змінюють свої ролі	Вузкопрофільні спеціалісти
Головне у розробці	Спринт	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 у спринт.	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.

Продовження таблиці 1.4

Критерій	Scrum	Kanban
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 проєктного управління, окреслимо основні переваги та недоліки кожного з них (табл. 1.5).

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

Назва технології / методу управління проєктом	Переваги	Недоліки
Waterfall	<ul style="list-style-type: none"> – простота реалізації; – функціональна та процесна зрозумілість, високий рівень стабільності; – зручність у формуванні процесів документального та контрольного забезпечення. 	<ul style="list-style-type: none"> – низькі реактивні властивості проєктної 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; – перфекціонізм на кожному етапі; – надлишкове проєктування.
Спіраль	<ul style="list-style-type: none"> – подолання жорсткого, регламентованого процесу розробки як в попередній технології; – створення додаткових можливостей; – полегшення процесу внесення коректив до проєкту, якщо вимоги замовника змінилися; – постійний зв'язок користувача майбутнього продукту з розробником, що дозволяє оперативно відслідковувати виникаючі помилки або слабкі місця проєкту; – зниження рівня ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність обмежень часу на кожному з етапів життєвого циклу; – є можливість постійно вносити зміни в вимоги до проєкту, обертається тим, що кількість циклів може зростати, отже, подовжуються терміни розробки; – досить складна структура моделі, що створює труднощі для розробників і менеджерів при її застосуванні.

Продовження табл. 1.5

Назва технології / методу управління проектом	Переваги	Недоліки
Agile	<ul style="list-style-type: none"> – можливість його застосування до проектів з нелінійною структурою процесів; – культивування гнучкості та адаптивності як першочергових властивостей системи проектного управління; – висока ефективність при застосуванні в процесі управління інноваційними проектами. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткої системи стандартів, яка здебільшого представлена окремими методиками; – складності практичної реалізації; – необхідність наявності високих професійних компетенцій проектного менеджера; – проблеми ідентифікації та досягнення чітких термінів реалізації проекту.
Scrum	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень гнучкості та клієнтоорієнтованості, що дозволяє оперативно підлаштовуватись під потреби замовника у оптимальний з позиції часу та затрачених коштів спосіб. 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність підбору крос-функціональних спеціалістів, здатних виконувати завдання за різними напрямками проектної діяльності.
Kanban	<ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність специфічних умов до застосування такої методики і об'єктивної неможливості її універсального використання.

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 (рис. 1.10).

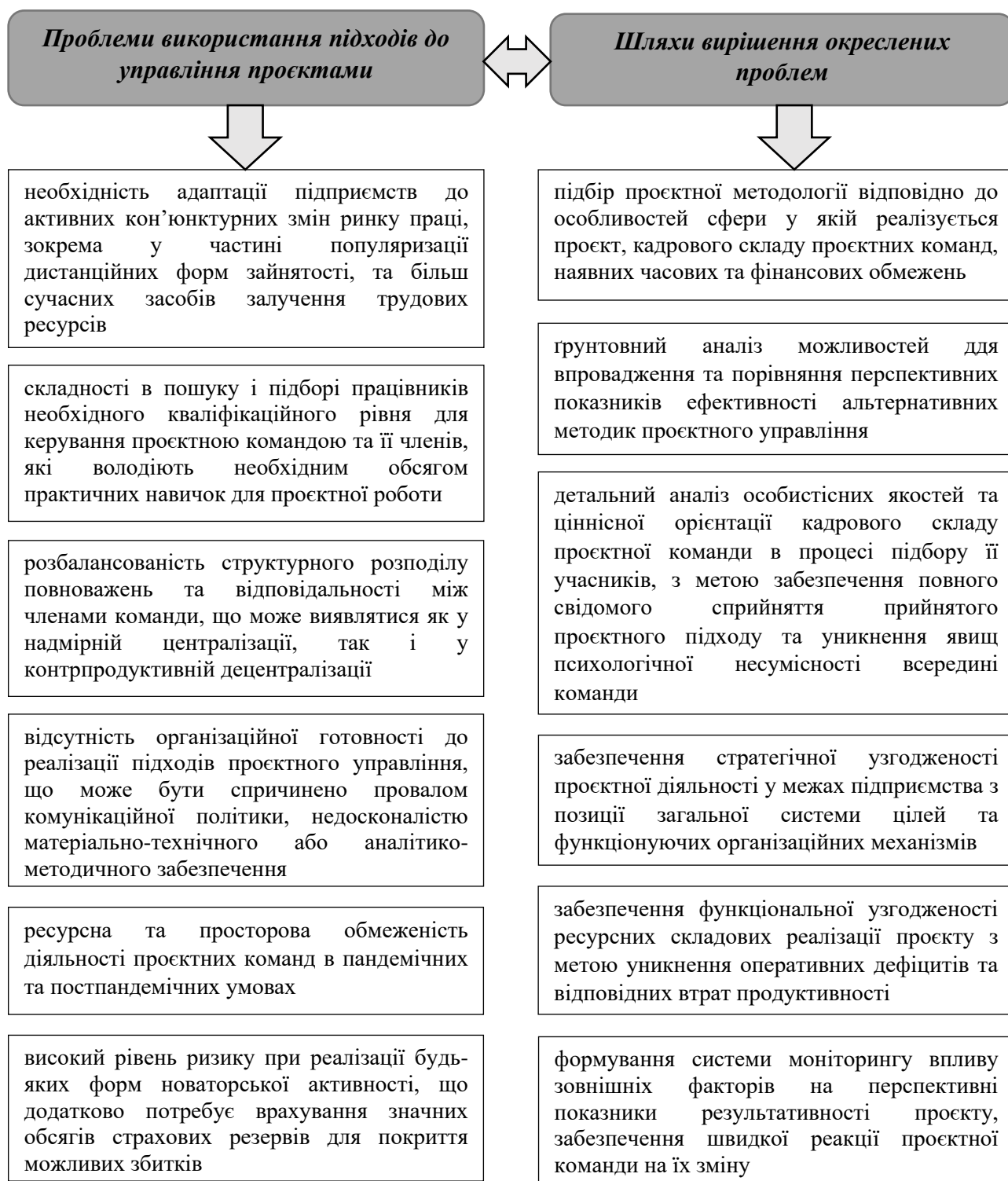


Рисунок 1.10 – Загальні проблеми використання підходів проєктного управління та шляхи їх вирішення

Джерело: складено автором

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-проектів

На першому етапі життєвого циклу бізнес-проекту, як зазначалось в попередніх пунктах розділу, готується концепція проекту у вигляді документації різного плану. Для обґрунтування ідей, визначення доцільності та оцінки ефективності проекту використовують бізнес-плани.

Аналізуючи підходи С.Ф. Покропивного, С.М. Соболя, Г.О. Швиданенка [29, с. 6] та Г.М. Тарасюка [30, ст.18] щодо трактування бізнес-плану, зробимо висновок, що бізнес-план проекту – це письмовий документ, у якому розкрито сутність ідеї проекту, способи та інструменти його досягнення, що узгоджені з ресурсними та іншими обмеження, та охарактеризовані різні площини, які піддаються впливу від реалізації проекту.

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 проектом TASIC (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав);
- Організація об'єднаних націй по промисловому 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 та експлуатації 8. Управління та процес ухвалення рішення 9. Фінанси 10. Аналіз факторів ризиків 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]

З огляду на методику, представлену міжнародними організаціями, можемо зробити висновок, що проєктний аналіз як інструмент обґрунтування та оцінки ефективності бізнес-проєкту проводиться в таких площинах:

1) Резюмування, тобто короткий опис концепції ідеї, які питання реалізація проєкту може вирішити, чому це актуально впроваджувати на підприємстві та яких показників планується досягти;

2) Маркетинговий аналіз за мету має проведення дослідження попиту та пропозиції ринку, формування маркетингової концепції результату проєкту (продукту чи послуги), обґрунтування оптимальної системи збуту та ціноутворення, вибір основи для позиціонування та розробка маркетингових комунікацій. В межах даного аспекту, за умови того, що результатом бізнес-

проєкту є реалізація нового продукту або послуги, застосовуються наступні показники:

- частка ринку найбільших конкурентів (індекс Херфіндаля-Хіршмана);
- середня ціна на товари чи послуги-замінники (грн.);
- рівень доходів потенційних споживачів (грн.);
- верхня та нижня ціна продукту/послуги (грн.) та інші.

3) Техніко-технологічний аналіз розкриває особливості умов виробництва продукту, технічні альтернативи, обсяг ресурсів, необхідних для реалізації проєктів, оптимальне місцезнаходження, тобто обґрунтування технічної сторони проєкту:

- амортизаційні відрахування основних фондів (грн.);
- потреби у виробничих площах (м²) та вартість їх оренди або будівництва (грн.);
- сума витрат на експлуатацію проєкту (грн.) тощо.

4) Організаційний аналіз – оцінка політико-правових аспектів провадження проєкту, вивчення нормативно-правових актів, що сприяють або перешкоджають обраному плану реалізації проєкту; вибір оптимальної організаційної структури команди, розподіл повноважень (використання OBS, WBS).

5) Екологічний аналіз передбачає дослідження впливу реалізації проєкту на навколишнє середовище, при цьому розраховуються ймовірні обсяги відходів, що утворюються в процесі виробництва або на інших етапах, та витрати, пов'язані з утилізацією цих відходів.

6) Соціальний аналіз необхідний для того, щоб оцінити резерви робочої сили, зовнішні екологічні та криміногенні чинники, які сприятимуть розвитку суб'єкта господарювання. Цей вид аналізу здійснюється у декілька етапів (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Етапи та показники соціального аналізу проекту

Джерело: побудовано автором на основі [35, ст. 118-119; 36, ст. 157-158]

7) Фінансово-економічний аналіз передбачає дослідження фінансової стабільності підприємства, його ліквідності та платоспроможності, оцінка можливості та достатності фінансових джерел для фінансування проекту та інший. Зазвичай такий аналіз проводиться у декілька етапів (рис. 1.12). 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, фондівіддачі,

матеріалоємності, 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.

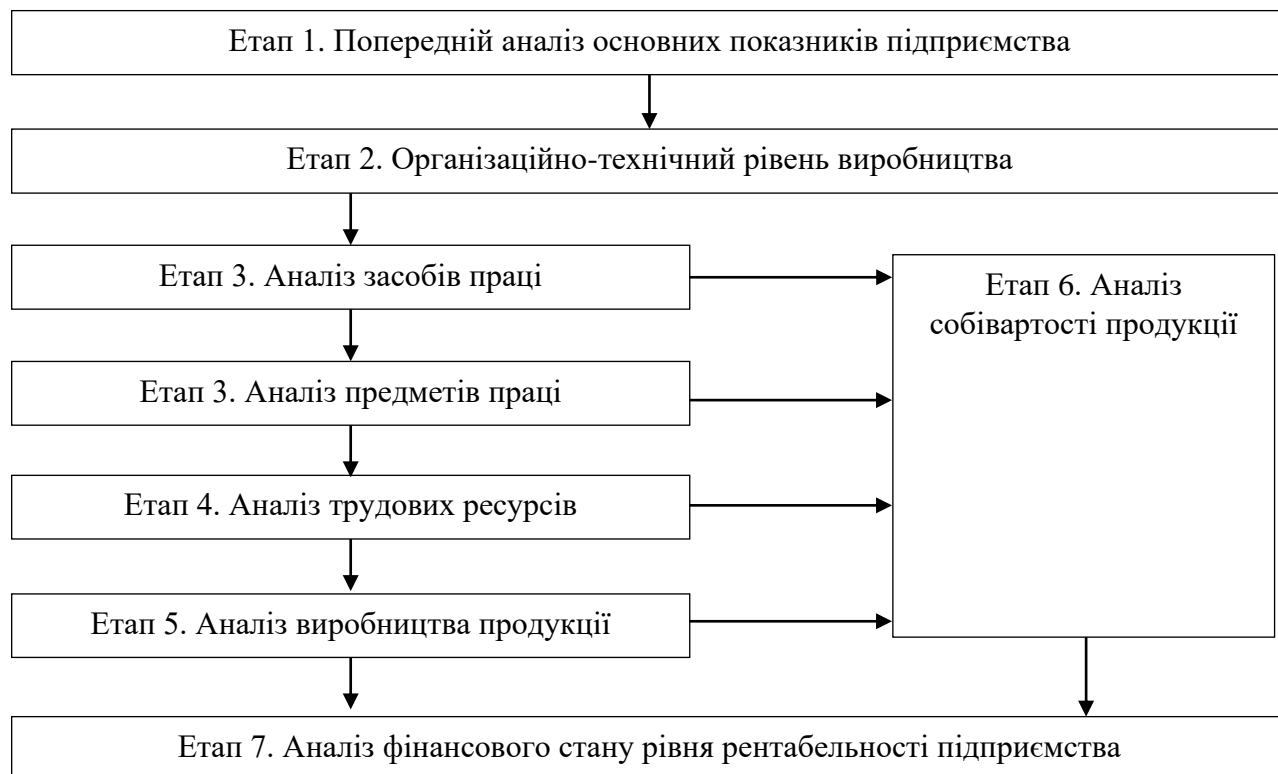


Рисунок 1.12 – Схема проведення фінансово-економічного аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [37, ст. 55-56; 38, ст. 45-46]

8) 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. У табл. 1.7 відображено показники динамічної моделі з формулами розрахунку та поясненнями до отриманих результатів.

Таблиця 1.7 – Показники динамічної моделі оцінки ефективності впровадження бізнес-проектів

Показник	Методика розрахунку	Примітки
Чистий теперішня вартість (NPV)	<p><i>єдиноразове здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</i></p> $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC$ <p>де: IC — первісні інвестиції; CF_t — грошові потоки відповідного року; t — кількість періодів ($k = 1, 2, \dots, n$), у яких визначені грошові потоки; i — ставка дисконту.</p>	<p>Якщо $NPV > 0$ – проєкт можна приймати; $NPV = 0$ – проєкт не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проєкт збитковий і його варто відхилити. Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проєкту.</p>
	<p><i>тривале здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</i></p> $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$ <p>де I_t — інвестиційні витрати в період t.</p>	
	<p><i>випадок перпетуїтету, коли здійснюється інвестування в проєкт, термін життя якого явно не обмежений (Формула Гордона)</i></p> $NPV = \frac{CF_1}{i+g} - IC$ <p>де: CF_1 – надходження грошових коштів у кінці першого року після здійснення інвестицій; g – очікуваний постійний темп щорічного зростання (зменшення) грошових надходжень за проєктом.</p>	
Індекс прибутковості (PI)	<p><i>єдиноразове здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</i></p> $PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC}$	<p>Проєкт відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проєкт є ні прибутковим, ні збитковим. PI тісно зв'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки. Якщо $PI > 1$, проєкт ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний. Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації.</p>
	<p><i>тривале здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</i></p> $PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}}$	
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	<p>$DROI = NPV/PV = PI - 1$ де: PV – поточна дисконтова на вартість</p>	<p>Проєкт відхиляється, якщо $DROI < 0$; приймається, якщо $DROI > 0$.</p>

Продовження таблиці 1.7

Показник	Методика розрахунку	Примітки
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$ $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} = 0$ <p>Точне значення ВНП можна визначити за формулою:</p> $IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}$ <p>де А — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; В — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; а — величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту А; b — величина NPV, при величині ставки дисконту В.</p>	<p>Підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC — Cost Capital).</p> <p>Якщо $IRR < CC$, то такий проєкт відхиляється, якщо $IRR > CC$, то приймається.</p>
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = \min n,$ <p>при якому</p> $DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} > IC$ $DPP = t + \frac{ KPV_t }{PV_{t+1}}$ <p>t — рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості; KPV_t — кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.; PV_{t+1} — дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.</p>	<p>Дас змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу проєкт приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.</p>
Адаптована чиста поточна вартість проєкту (ANVP)	$ANVP = (-IC + SF_0 + DF_0 = 0) + \sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+i)^t}$ <p>де SF — самофінансування стартових інвестицій; DF_0 — боргове фінансування стартових інвестицій; ACF — адаптований (врегульований із урахуванням схеми фінансування) грошовий потік 1-ого інтервалу розрахунку.</p>	<p>Про ефективність проєкту в реальних для його інвестора умовах фінансування свідчить виконання нерівності:</p> $ANVP > NPV.$ <p>Протилежна нерівність</p> $ANVP \leq NPV$ <p>свідчить про те, що умови залучення позикового капіталу можуть негативно впливати на ефективність проєкту порівняно з вкладенням власних коштів у гіпотетичний відповідно до рівня ризику інвестиційний.</p>

Джерело: сформовано автором на основі [39, ст.81-85; 40, ст. 127-130; 41, ст. 261-262; 42, ст. 100-102]

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

Перший розділ магістерської дисертації присвячений висвітленню теоретично-методичних аспектів управління бізнес-проектами на підприємстві. 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. Серед них було виділено наступні: Міжнародна асоціація управління проектами (International Project Management Association – IPMA), Інститут управління проектами (Project management institute – PMI), Асоціація управління проектами

(Association for Project Management – APM), Українська асоціація управління проектами «УКРPHET» (Ukrainian Project Management Association UPMA), Японська асоціація управління проектами (Project Management Association of Japan – PMAJ). Надано характеристику ключовим технологіям процесного управління бізнес-проектами, які активно використовуються у господарській практиці сучасних підприємств, а саме Waterfall, Спиральна 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. Окрім того, було визначено, що на підприємствах існує низка проблем, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників та вирішення яких сприяють високим організаційним результатам реалізації обраної технології або методу управління проектами.

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. Була запропонована система показників з додатковою інформацією про методику розрахунку та інтерпретацією отриманих результатів, серед яких чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), показник внутрішньої норми прибутковості (IRR), дисконтований термін окупності інвестицій (DPP), адаптована чиста поточна вартість проекту (ANVP).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТ СТАЙЛ ЮКРЕЙН»

2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» та його загальна характеристика

ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» є автосалоном, що функціонує на ринку продажу автомобілів з 2014 року. У 2019 році відбулась зміна найменування юридичної особи з ТОВ «Смарт Стайл Плюс» на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн».

Як зазначено вище, організаційно-правовою формою обраного підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Відповідно до ст. 50 ЗУ «Про господарські товариства», товариства з обмеженою відповідальністю – це юридичні особи, статутний капітал яких поділений на частки, а учасники несуть відповідальність в межах своїх вкладень [43]. Засновниками ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» є дві особи: С. П. Цибульський та А. В. Іванцов, вкладення до статутного капіталу яких становить 51% та 49%, відповідно. Отже, обидва засновники мають прямий вирішальний вплив бенефіціарного управління.

Підприємство «Смарт Стайл Юкрейн» 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. Крім того, статут товариства з обмеженою відповідальністю «Смарт Стайл Юкрейн» окреслює загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади функціонування підприємства, а також права і обов'язки його учасників.

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 «Смарт Стайл Юкрейн»

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 «Смарт Стайл Юкрейн» має право здійснювати як оптову, так і роздрібну торгівлю вживаними та новими автотранспортними засобами, включаючи спеціалізовані пасажирські автотранспорті (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 «Смарт Стайл Юкрейн»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Смарт Стайл Юкрейн	
Скорочена назва	ТОВ "Смарт Стайл Юкрейн"	
Назва англійською	Limited Liability Company Smart Style Ukraine (LLC Smart Style Ukraine)	
Код ЄДРПОУ	42855329	
Дата реєстрації	01.03.2019	
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	

Продовження таблиці 2.2

Перелік засновників юридичної особи	Цибульський Сергій Павлович Розмір внеску до статутного фонду: 1 020,00 грн Частка (%): 51,0000% Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив
	Іванцов Андрій Володимирович Розмір внеску до статутного фонду: 980,00 грн Частка (%): 49,0000% Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив

Джерело: складено автором на основі даних [45].

Місія ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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. Основною задачею, яка була на меті у засновників, це реалізувати нове бачення автопродажів, більш орієнтоване на клієнтів, що полягало у ряді послуг з оформлення документації, кредиту, лізингу, trade-in, страхування, технічне обслуговування та інше. Серед основних і найперших випробувань у створенні ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» було вибір місця розташування автосалону. Найбільш привабливі варіанти мали суттєвий недолік – розподіл площі з іншими суб'єктами господарювання, тому пошуки продовжувались. В решті-решт, підприємство розташувалось на проспекті Перемоги (м. Київ), що стало однією із сильних сторін суб'єкта господарювання [46].

На початку свого існування підприємство перше в Україні спеціалізувалося на автомобілях Smart (німецька марка автомобілів особливо малого класу, що випускаються однойменною компанією, яка належить міжнародному автопромисловому концерну Daimler AG [47]). З кожним роком компанія розвивалась, поступово розширюючи базу клієнтів та пропонуючи нові

види сервісу. Як наслідок, сьогодні підприємство має безліч компаній-партнерів, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг. Статистика підтверджує вищеописані факти: 1502 проданих авто, 47% клієнтів повторно звернулись, 15% – звернулись за консультацією [48].

Станом на початок вересня 2021 року, офіційний сайт автосалону ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» налічує 20 пропозицій легкових автомобілів, серед яких представлені різноманітні марки німецьких, японських, південно-корейських, італійських та французьких виробників. Найбільша частка легкових автомобілів марки Hyundai – майже третина, серед них Hyundai Sonata та Hyundai Elantra 2015-2017 років випуску, вартість від 10 300 – 13 200 дол. США. П'яту частину запропонованих на сайті автівок складають Renault Megane та Renault Duster, ціна яких варіюється від 13 200 дол. США до 17 750 дол. США, Nissan та Honda представлені по дві автівки, вартість яких коливається в межах 7 000 дол. США та 9000 дол. США, відповідно (рис. 2.1).

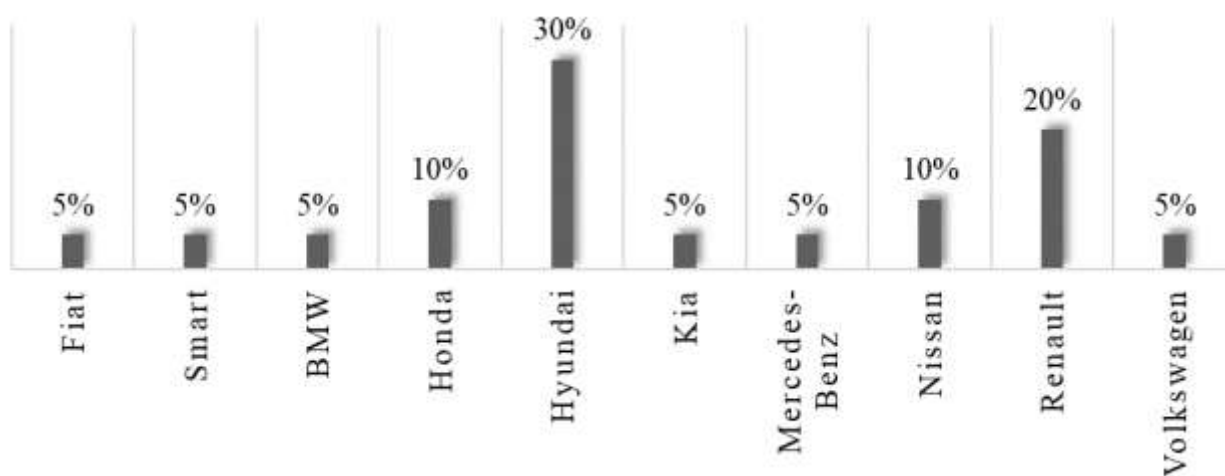


Рисунок 1.1 – Частки марок легкових автомобілів для продажу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» [48]

Окрім того, ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» пропонують споживачам комерційну техніку. Наразі підприємство налічує 43 позиції різноманітної техніки: фургони, мікроавтобуси, трактори, самоскиди, тягачі, навантажувачі, підйомники, причіпи. Близько 15% комерційної техніки припадає на телескопічні підйомники французького виробника Manitou, вартість якого в

середньому 30 000 дол. США. Понад 8% аналізованих транспортних засобів становить марка Mercedes-Benz, яка представлена фургонами та пасажирськими мікроавтобусами різної цінової політики. По 6% марок припадає на причіпи (Krone та Schmitz Cargobull) та тягачів від виробника Scania.

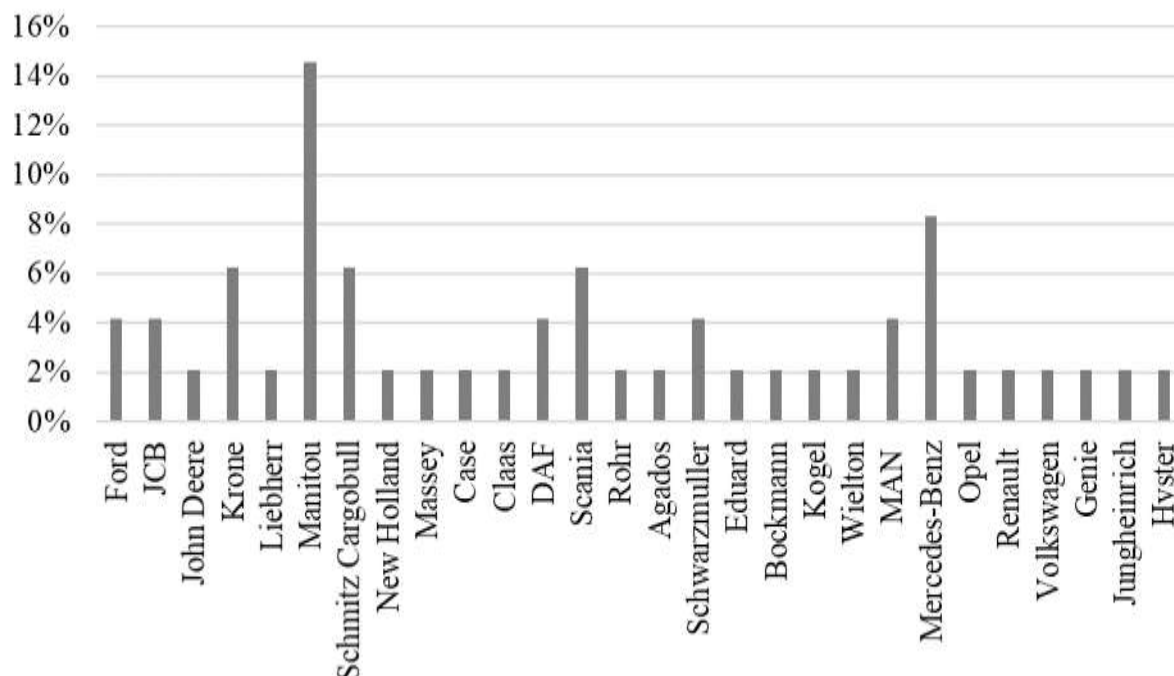


Рисунок 2.2 – Частки марок комерційної техніки для продажу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» [48]

Крім того, потенційний споживач може здійснювати вибір автомобілю на сайті автосалону за такими критеріями, як тип кузова, двигуна та коробки передач. Типи кузовів автомобілів, які пропонує «Смарт Стайл Юкрейн» – хетчбек, кроссовер, седан, купе, кабріолет, універсал, мінівен, ліфтбек. Типи двигунів – бензин, дизель, газ/бензин, гібрид, електро. Типи коробок передач – механіка, автомат, тіптронік, варіатор.

Для розширення клієнтської бази та завоювання більшої частки ринку, ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 «Смарт Стайл Юкрейн»

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 з пробігом, 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 авто з 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, з перемовинами, 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 «Смарт Стайл Юкрейн» вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, а виконавчим органом – директор. На підприємстві використовується лінійний тип організації управління підприємством (рис. 2.3). Оскільки середньооблікова кількість штатних працівників у 2020 році становила 31 особу, підприємство за класифікаційною ознакою розміру суб'єкта господарювання вважається малим. Саме для малих та середніх підприємств, за принципом єдності розподілу доручень на підприємствах за Анрі Файолем, лінійно-функціональна система управління є найбільш доречною. Суть принципу полягає в тому, що розпорядження делегує вищий орган управління, а планування та контроль

реалізується по вертикалі від керівника до підрозділів, які виконують управлінські функції.

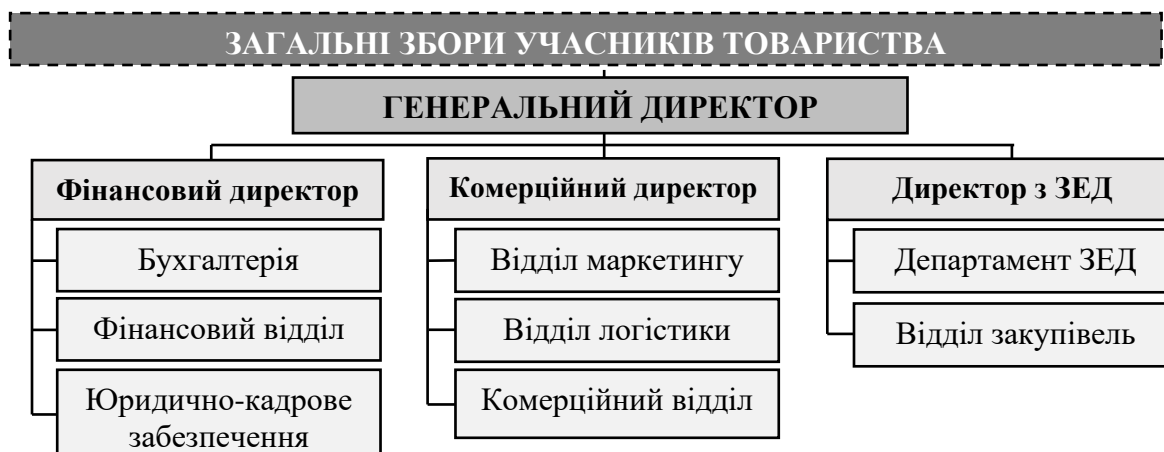


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

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

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

	О – Можливості 1. Зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів. 2. Збільшення частки ринку. 3. Розширення асортименту товару і послуг.	Т – Загрози 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.
S – Сильні сторони 1. Різноманітність послуг. 2. Висококваліфікований персонал. 3. Сформована довіра клієнтів. 4. Досвід та імідж підприємства. 5. Напрацьована база постачальників.	Поле «СІМ» Захоплення більшої частки ринку шляхом надання унікальних пропозицій щодо товару або послуг, розробки бізнес-проектів націлених на визначену мету.	Поле «СІЗ» Розробка бізнес-проектів з метою підвищення ефективності його діяльності. Основною вимогою проекту є відповідність сучасним тенденціям авторинку, як національного, так і світового.
W – Слабкі сторони 1. Пасивна рекламна компанія. 2. Імпортозалежність. 3. Низька представленість товарних позицій в інтернет-каталогах.	Поле «СЛМ» Застосування прогресивних методів рекламної діяльності для зростання впізнаваності бренду автосалону.	Поле «СЛЗ» 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 «Смарт Стайл Юкрейн» розпочнемо з дослідження структури необоротних та оборотних активів, їх елементів (табл. 2.5).

Таблиці 2.5 – Структура активів «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Стаття балансу	2016		2017		2018		2019		2020	
	млн грн.	%	млн грн.	%	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
Всього активи	171,6	-	154,3	-	189,3	-	226,9	-	256,4	-

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 2020 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 2017-2020 рр. 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 2016-2020 рр. Нематеріальні активи підприємства за останні п'ять років з'явилися у 2019 році з появою нового товарного знаку підприємства «Yaskrava Select».

Таблиця 2.6 –Динаміка змін активів ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Стаття балансу	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	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 їх еквіваленти	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 «Смарт Стайл Юкрейн» 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 2019 році, та його скорочення на понад 28% у 2020 році, що пов'язано зі значним зростання суми зносу. Загальна вартість оборотних активів зросла за 2019-2020 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 2020 році, що є негативним індикатором, адже у попередній період 2017-2019 рр. значення щорічно зростало, що говорило про ефективність та високу фондovіддачу 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, введення, зносу та придатності основних засобів демонструє той факт, що на підприємстві використовується застарілі основні засоби, придатність яких у 2020 році становить 27%.

Таблиця 2.7 – Показники оцінки ефективності використання основних засобів ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
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 проведенням 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 2019-2020 рр. на 65 днів. Кризові явища на підприємствах контрагентів-боржників обґрунтовують скорочення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості.

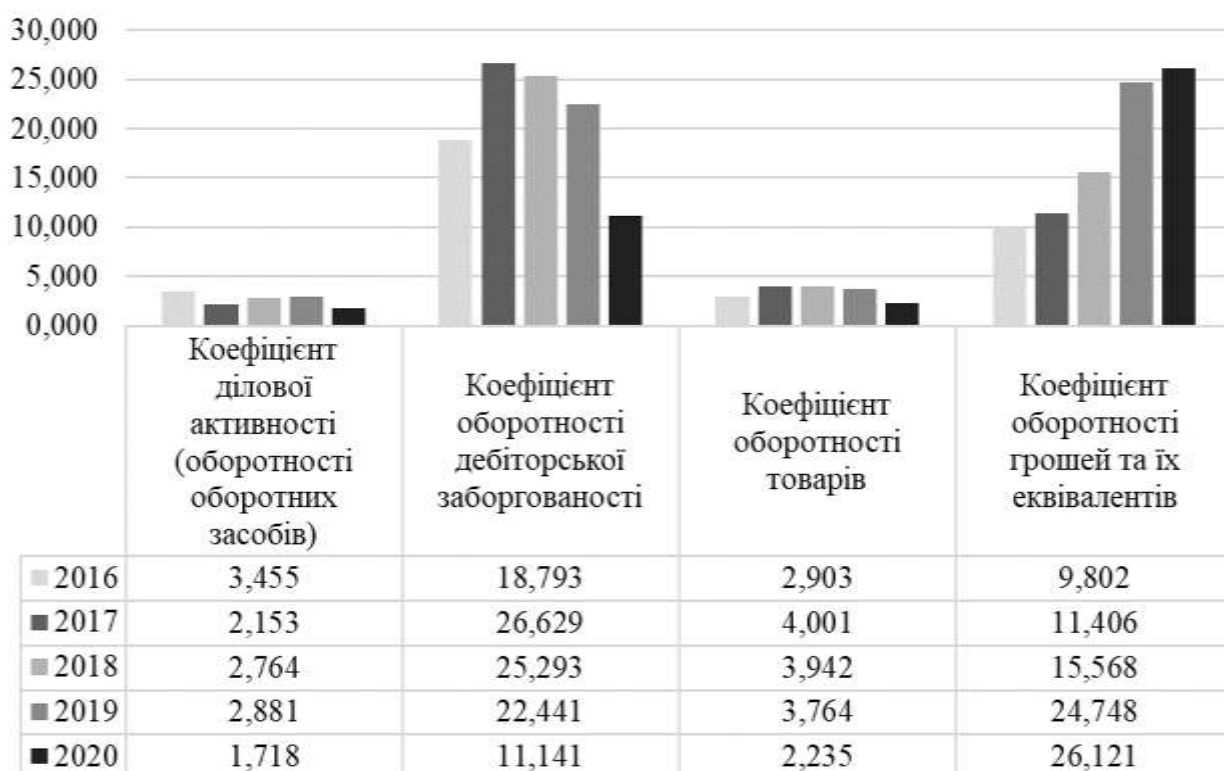


Рисунок 2.4 – Аналіз ділової активності підприємства (2016-2020 рр.)

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних балансу підприємства



Рисунок 2.5 – Аналіз тривалості обороту оборотних активів підприємства (2016-2020 рр.)

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних балансу підприємства

Проведене дослідження основних фондів та оборотних активів ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 заборгованістю, 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 функціонуванні підприємства. Це і обумовлює актуальність дослідження рівня використання трудових ресурсів, що включає аналіз складу, структури, динаміки персоналу та інших абсолютних і відносних показників.

У 2020 році на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн» чисельність персоналу сягала 31 особу, які об'єднані у 8 основних відділів, 1 обслуговуючий відділ та керівництво підприємства (менеджери вищого та середнього рівнів) (рис. 2.6).

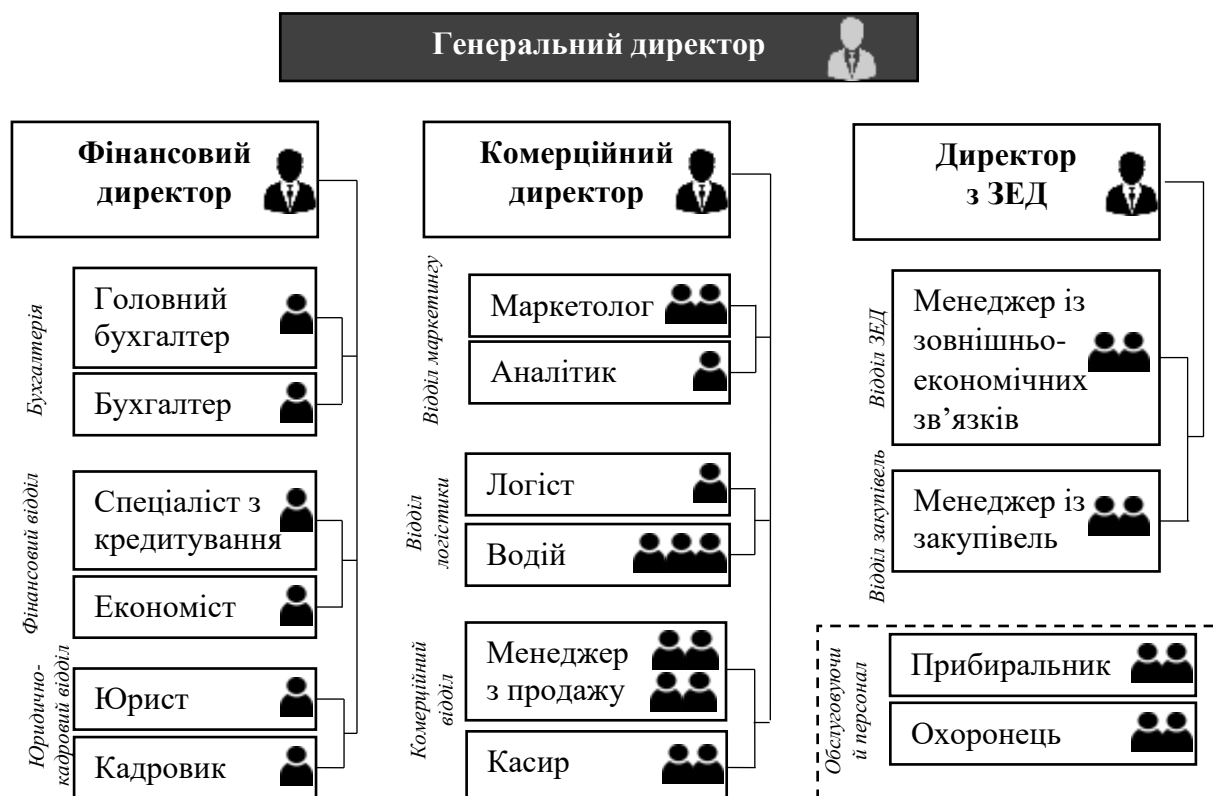


Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

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 «Смарт Стайл Юкрейн», працівники цієї категорії є сертифікованими, висококваліфікованими та досвідченими фахівцями, поглиблені знання та особистісні характеристики яких сприяють налагодженню комунікацій зі споживачами, а також реалізації мети і стратегії підприємства (додаток А, рис. А.1).

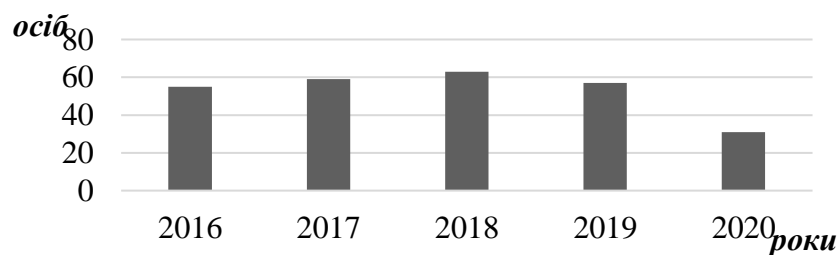


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку чисельності персоналу (рис. 2.7) встановлено, що найбільше працівників на підприємстві було у 2018 році і становило 63 особи, за два останні роки темп скорочення становив 9,5% у 2019 році та 45,6% у 2020 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.

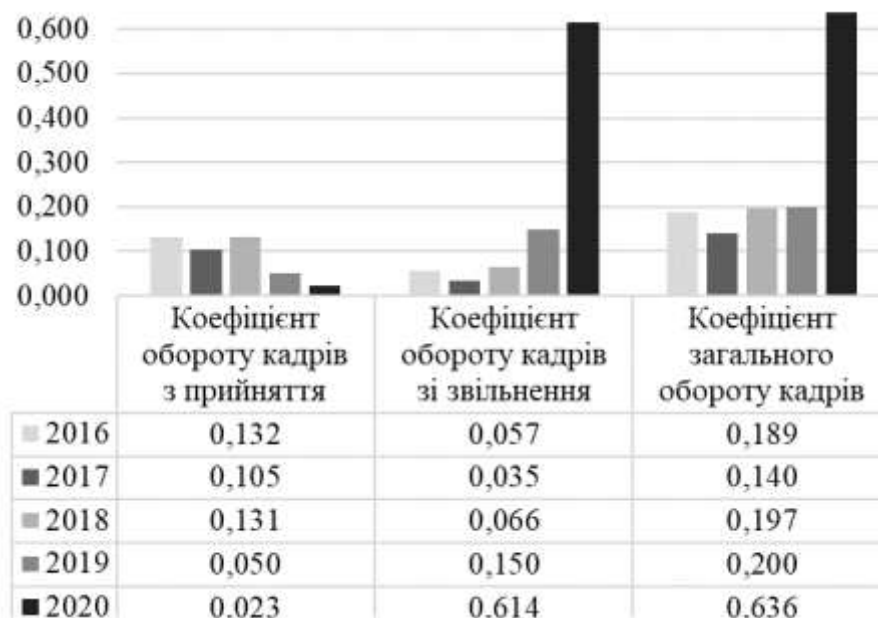


Рисунок 2.8 – Показники оборотності працівників ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2020 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 ситуацією в світі, пов'язаною з поширенням епідемії, тому декілька місяців підприємство працювало у дистанційному режимі.

Для аналізу середньомісячної заробітної плати на підприємстві пропонується провести порівняння з аналогічним показником штатних працівників за видом економічної діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», користуючись статистичною інформацією Державної служби статистики України (рис. 2.9). Отже, згідно з проведеним дослідженням, у той час, коли середньомісячна зарплата працівників відповідного виду економічної діяльності зростає, на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн» спостерігається скорочення, при цьому починаючи з 2018 року середньогалузеве значення починає переважати заробітну плату на підприємстві: у 2019 році переважання на майже 11%, а у 2020 році – 23,8%.

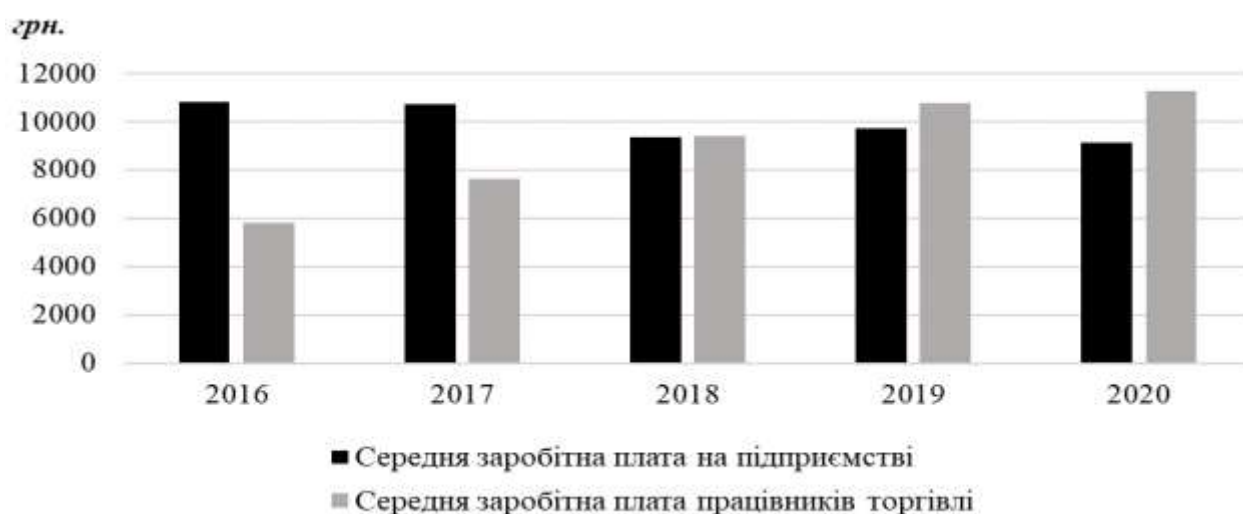


Рисунок 2.9 – Середньомісячна зарплата працівників ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» та працівників оптової та роздрібної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

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 «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
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 2020 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 «Смарт Стайл Юкрейн» 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 співробітникам у особистому розвитку професійних навичок та вмінь.

Керування діяльністю товариства «Смарт Стайл Юкрейн» здійснюється за допомогою різних методів управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Методи управління персоналом ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий
	1.2. Посадові інструкції	Вищий
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній
	2.2. Система преміювання	Середній
	2.3. Матеріальна допомога	Середній
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Нижчий
	3.2. Хвала і осуд	Нижчий
	3.3. Примус, спонування	Нижчий

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

В процесі управління персоналом ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 «Смарт Стайл Юкрейн», що дозволяє проаналізувати фінансовий стан підприємства за період з 2016 р. по 2020 роки. Так, чистий дохід від реалізації товарів, послуг в 2020 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 2018 року у 2020 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 2018-2020 років темп скорочення становив 14,5%, за 2019-2020 роки – 32,7% (рис. 2.10). Отже, загальна тенденція скорочення чистого доходу та чистого прибутку говорить низьку ефективність господарської діяльності підприємства.

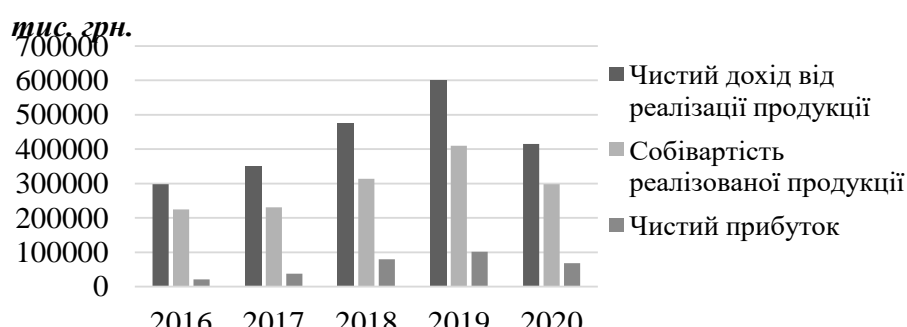


Рисунок 2.10 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016 – 2020 рр.)

Джерело: побудовано на основі звітностей ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

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 2020 році скоротились внаслідок зменшення штату працівників як один із заходів антикризового управління, тому, відповідно, така ситуація і спостерігається у частині витрат на соціальні заходи. Амортизація протягом аналізованого періоду становила близько 2% (рис. 2.11).

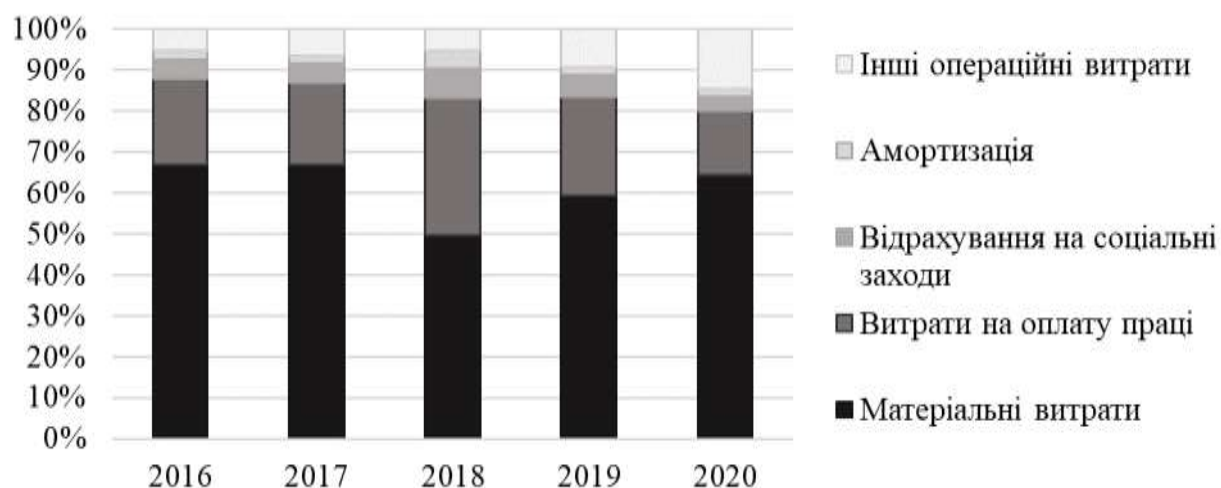


Рисунок 2.11 – Зміни в структурі витрат операційної діяльності за економічними елементами ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Джерело: побудовано на основі звітностей ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

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 2018 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 2020 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 2020 році скоротились на 22,7%, що становить понад 520 тис. грн (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка змін витрат операційної діяльності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» за економічними елементами (2016-2020 рр.)

Назва показника	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	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 2017-2019 мав тенденцію до зростання і наближення до оптимального значення, але кризова ситуація на підприємстві у 2020 році спричинила зниження коефіцієнта на понад 10%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2016-2018 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 «Смарт Стайл Юкрейн» проведемо за результатами діяльності 2020 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).

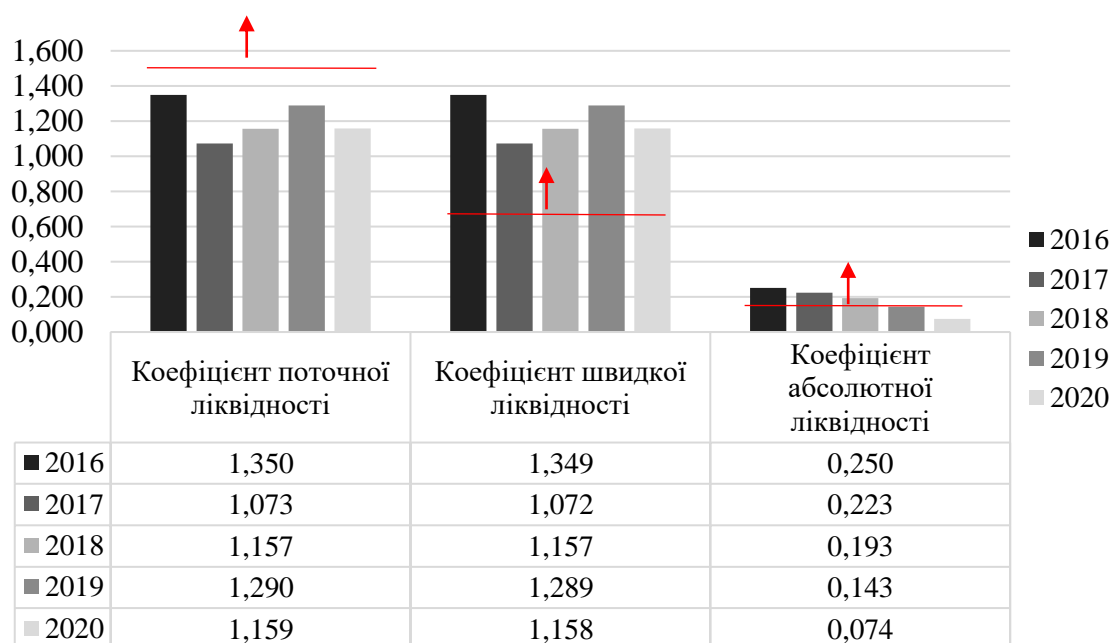


Рисунок 2.12 – Показники ліквідності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2020 р.)

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

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства

Для остаточного висновку розрахуємо загальний коефіцієнт ліквідності балансу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»:

$$K_{л.б.} \text{ у } 2020 \text{ р.} = (15889 + 0,5 \times 38208 + 0,3 \times 192) / (68974 + 0,5 \times 0,0 + 0,3 \times 0,0) = 0,51 \leq 1.$$

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 «Смарт Стайл Юкрейн» представлені на рис. 2.13. Коефіцієнт фінансового левериджу, який характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань, 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 2016-2020 рр. та відповідають нормативному значенню. Решта досліджуваних коефіцієнтів, а зокрема показник фінансової стійкості, концентрації позикового капіталу та автономії, не відповідають нормативним значенням. Позитивним фактором було те, що ці коефіцієнти мали динаміку наближення до оптимальних значень до 2020 року. Тобто, дотримуючись попередньої тенденції, підприємство зможе покращити стан фінансової стійкості та, відповідно, зменшити ймовірність банкрутства.

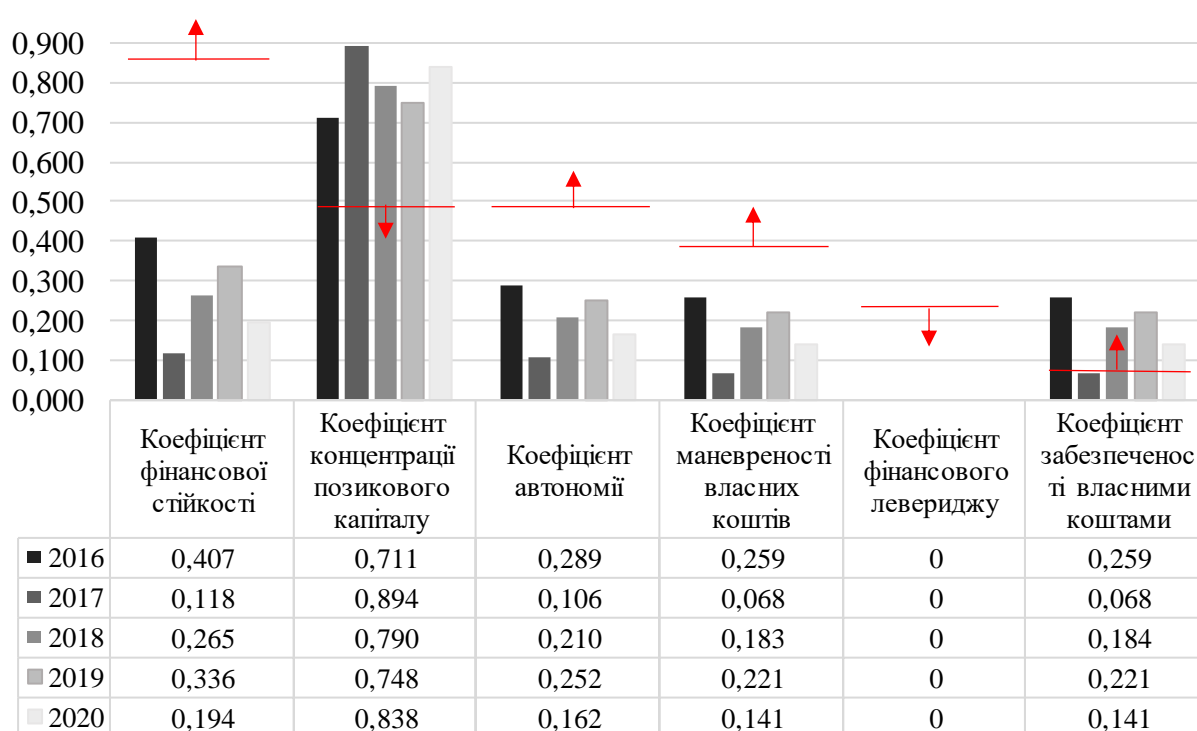


Рисунок 2.13 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором

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 2020 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 «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
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 «Смарт Стайл Юкрейн»

Аналіз ділової активності представлений на рис. 2.14-2.15.



Рисунок 2.14 – Показники ділової активності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором



Рисунок 2.15 – Показники тривалостей обороту різних елементів балансу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» (2016-2020 рр.)

Джерело: розраховано на основі даних балансу підприємства та побудовано автором

За період 2016-2020 рр. тривалість обороту оборотних засобів зросла 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 «Смарт Стайл Юкрейн» спонукають на наступному етапі провести дослідження ймовірності настання банкрутства на підприємстві.

Наразі налічується значна кількість моделей та методів прогнозування банкрутства, яка полягає у оцінці та діагностиці ступеня платоспроможності підприємств. Дискримінантний аналіз – це метод багатовимірного статистичного аналізу, який відноситься до теорії розпізнавання образів. Загалом дискримінантні методи широко застосовуються для побудови економіко-математичних моделей для оцінки ймовірності банкрутства на підприємстві.

Одним із перших вчених, хто присвячував свої роботи дослідженню питанню ймовірності настання банкрутства на вітчизняних підприємствах і розробці дискримінантної функції для оцінки такої ймовірності, є О.О. Терещенко [51, ст.61]. Модель, розроблена О.О. Терещенко, має два варіанти: за

першим – передбачається розрахунок 6 показників, модель має універсальний характер, адже побудована на основі статистичних даних 850 різногалузевих підприємств; за другим – передбачена диференціація суб'єктів господарювання за галузями та виокремлені 10 показників [52, 53, 54].

Слід також відмітити розробки інших вітчизняних вчених. Зокрема В. П. Мартиненко розробив модель визначення рівня життєздатності для промислових підприємств, а для підприємств з високою оборотністю – методику визначення ймовірності банкрутства [55]. О. Ю. Проскура внесла свій вклад у розвиток науки, розробивши методику прогнозування фінансової кризи для державних підприємств, акціонерних товариств та підприємств інших організаційно-правових форм [56]. Також, варто приділити у вагу моделі А.В. Матвійчука котра була розроблена для українських підприємств із урахуванням специфіки економіки перехідного періоду та функціонування економічних суб'єктів у таких умовах, а тому найбільш адекватно характеризує існуючий фінансово-економічний стан підприємства [57, ст. 51].

Проте, дослідники зазначають, що перевагою дискримінантної моделі О. О. Терещенка над іншими традиційними методиками є те, що вона була розробленою 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 «Смарт Стайл Юкрейн», 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 «Смарт Стайл Юкрейн» за моделлю О.О. Терещенка

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
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 «Смарт Стайл Юкрейн»

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

Таблиця 2.14 – Аналіз оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» за моделлю О.О. Терещенка

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2019 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%
Z	7,223	8,912	11,521	12,143	7,620	-37,2%
Ймовірність банкрутства	низька	низька	низька	низька	низька	-

Джерело: розраховано на основі даних таблиці 2.13.

Отже, аналіз ймовірності банкрутства на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн» продемонстрував, що до 2019 року підприємство функціонувало досить успішно, ймовірність банкрутства була дуже низькою і, хоча, показник Z за визначеним пороговим значенням О. О. Терещенком у 2020 році відповідає такому, що ймовірність банкрутства низька, проте цей показник по відношенню

до 2019 року скоротився до 7,62, що у відсотковому відношенні становить понад 37%. Це говорить про негативну тенденцію і важливість розроблення заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, включаючи зростання доходності, прибутковості та рентабельності підприємства. З цією метою можуть бути використані розроблені нові бізнес-проекти, направлені на розширення послуг підприємства, що відповідатимуть сучасним вимогам авторинку та загальній соціально-економічній ситуації в країні.

Важливим етапом для формування правильного напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства є аналіз його конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» було обрано 4 основних прямих конкурентів, тобто компаній, які здійснюють торгівлю виключно вживаними авто, а також місце розташування яких місто Київ. Основна інформація про них знаходиться в додатку А, табл. А.1.

Для оцінки конкурентоспроможності компаній, наведених у табл. А.1, скористаємось графічним методом «багатокутник конкурентоспроможності», основна ідея якого полягає у з'єднанні точок на осях багатокутника відповідно до оцінки кожного параметра.

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.

б) (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 «Смарт Стайл Юкрейн»	Філіал Ais AutoTrade ТОВ «Група компаній "AIC"»	ТОВ «Юніверсал Моторз Груп»	ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом»	ТОВ «Віннер Автомобілів»
Місцерозташування	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.

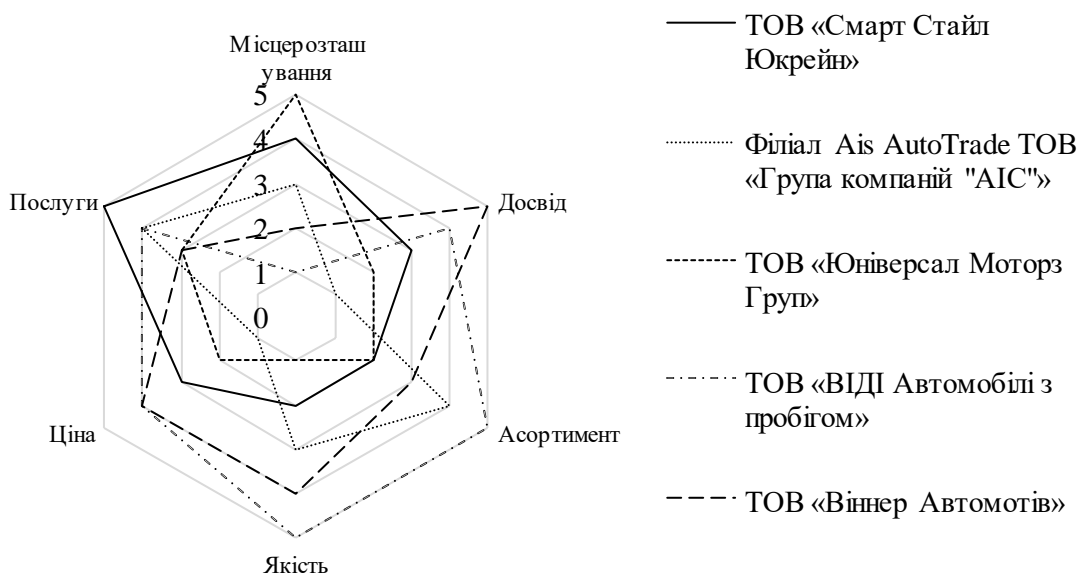


Рисунок 2.16 – Багатокутник конкурентоспроможності аналізованих підприємств

Джерело: розраховано та побудовано автором

Отже, згідно з проведеним аналізом конкурентоспроможності підприємства, було виявлено, що найвищу експертну оцінку отримало ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом» (23 з 30 можливих балів) та, відповідно, найбільшу площу 6-кутника на рис. 2.16. ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» посідає 3 місце серед 5 аналізованих підприємств з оцінкою 19 балів. Найнижчу конкурентоспроможність має підприємство «Юніверсал Моторз Груп», адже площа відповідного 6-кутника є найменшою.

ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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.

1. Відносна частка ринку – це співвідношення між часткою підприємства на ринку та його загальним обсягом. Розташовується ця змінна на осі абсцис і свідчить про рівень конкурентоспроможності. За одиницю приймається показник лідера ринку, тому, якщо певне підприємство має меншу частку, ніж лідер, то його воно потрапляє в праву частину матриці (<1), а якщо більше визначеного лідера – то в ліву (>1).

2. Темп зростання ринку – показник, що характеризує динаміку, річний темп зростання продажів підприємства. Ця змінна відкладається на осі ординат. Нормативним значенням є 10%, тобто якщо підприємство має значення більше 10%, то розташовується у верхній частині матриці, якщо менше – у нижчій [64].

Перетинаючись, обидві осі утворюють матрицю з 4 площинами, у якій може знаходитись підприємство. Кожна із площин (або квадрант матриці) отримала свою назву, а саме «зірки», «знаки питання», «дійні корови», «злі собаки». У залежності від того, у яких квадрант попадає суб'єкт господарювання, вибирається відповідна стратегія.

Проведемо аналіз частки ринку наведених вище підприємств. Для цього розрахуємо частку пропозицій кожного підприємства від загальної суми

пропозицій всіх обраних суб'єктів господарювання. Для аналізу темпів росту ринку оберемо середнє значення темпу зростання за період 2016-2020 рр..

Таблиця 2.16 – Частка ринку обраних підприємств

Підприємство	Частка ринку
ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»	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 «Смарт Стайл Юкрейн»	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.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадраті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Для «знаків питання» характерним є те, що у підприємства відсутні стійкі конкурентні позиції, проте воно функціонує на перспективних швидкозростаючих ринках. Для того, щоб цю групу підприємств перетворити на «зірки», необхідні значні вкладення.

«Зірки» – це висококонкурентні суб'єкти господарювання, що діють на швидкозростаючих ринках. Для цієї групи необхідні певні фінансові ресурси задля створення та підтримки лідерських позицій.

«Дійні корови» відрізняються від «зірок» тим, що такі підприємства функціонують на зрілих, схильних до застою ринках. Перспективи такої групи є незначними, проте становище є більш-менш стабільним.

Особливістю «собак» є те, що частка ринку таких підприємств є низькою, а ринок на якому вони функціонують застійний. Таких суб'єктів господарювання доцільно ліквідувати.

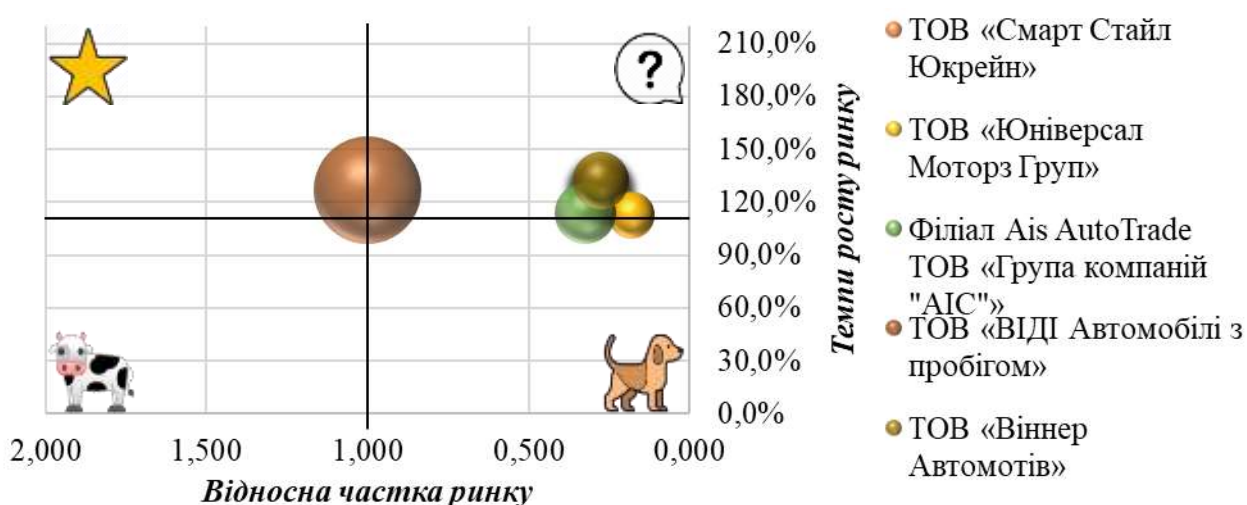


Рисунок 2.17 – Матриця БКГ для підприємств вторинного ринку авто Києва

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.17

Оскільки ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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.

Отже, попри кризові явища у 2020 році, спричинені пандемією коронавірусу Covid-19 та вимушеними карантинними заходами, вторинний ринок автомобілів розвивається. Конкуренція серед представників суб'єктів

господарювання стимулює ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» розвиватися, збільшувати частку ринку, а також якісно надавати широкий спектр послуг для задоволення потреб клієнтів.

2.3 Оцінювання ефективності управління бізнес-проектами на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн»

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 2018 року в місті Харкові було відкрито перший дилерський автоцентр бренду Naval. У 2020 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 місцезрештування 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 2018 році український дистриб'ютор автомобілів марки Mitsubishi TOB «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].

TOB «ВІДІ Елеганс» дилер автомобілів бренду Citroën проводив проєкт з підготовки та передачі 83 автівок CITROËN Jumper у 2020 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 2019 році була залучено до реалізації проєкту Running League 2019 [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 TOB «Смарт Стайл Юкрейн», 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 «Смарт Стайл Юкрейн»

Назва роботи	Результативність за витратами			Результативність за часом		
	Заплановані витрати, грн.	Фактичні витрати, грн.	I_v	Заплановані витрати часу, днів	Фактичні витрати часу, днів	$I_{\text{ч}}$
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 «Смарт Стайл Юкрейн»

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 проєкту можемо оцінити за загальним показником результативності, що становить:

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

Для інтерпретації розрахованої оцінки ефективності проєкту 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
Числове 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-проєктом ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» є на низькому рівні. Попри високий рівень результативності управління проєктом 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-проєктами на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн».

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).

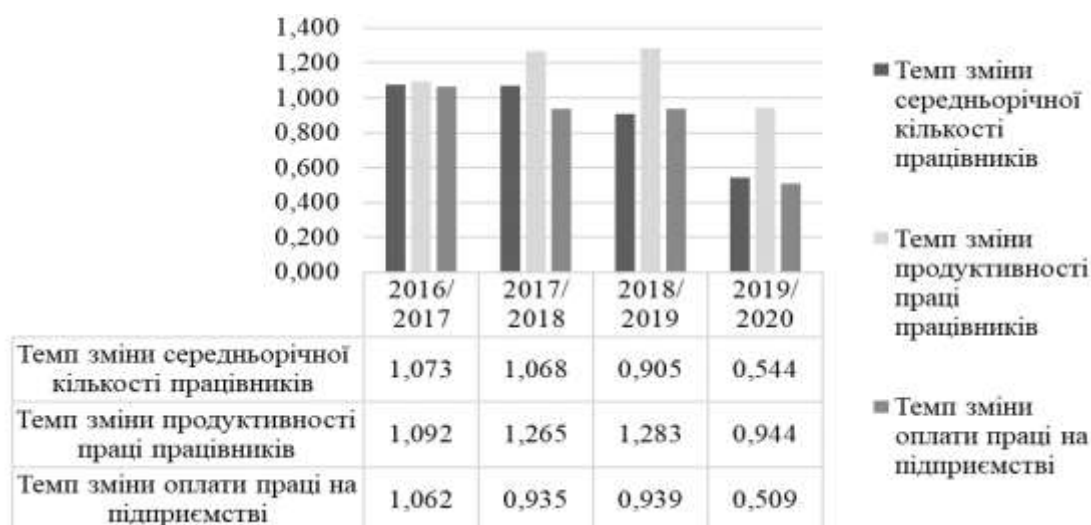


Рисунок 2.18 – Тенденції ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн»

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

Джерело: сформовано авторами

Отже, для ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 «Смарт Стайл Юкрейн», представлені на рис. 2.19, демонструють нестачу вільних коштів, які можуть бути використані для формування бюджету бізнес-проєктів, ініційованих на аналізованому суб'єкті господарювання.

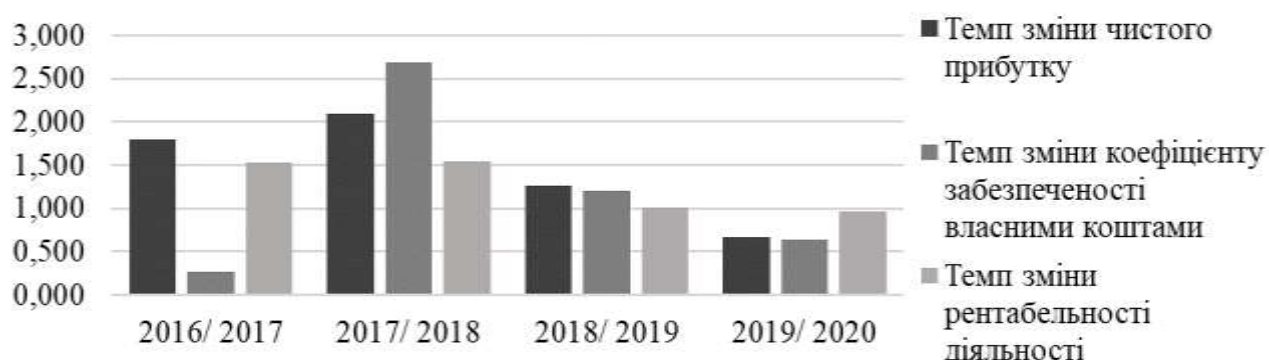


Рисунок 2.19 – Тенденції рентабельності, прибутковості та забезпеченості власними коштами на підприємстві «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: розраховано та побудовано на основі звітностей ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

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.

2.4 Таксономічний аналіз товарного асортименту підприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес-проєктами

За період 2019-2020 рр. на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» було реалізовано 379 автомобілів різних марок. Найбільша частка у структурі проданих автомобілів припадає на марку Smart – понад 25%, що представлено такими

моделями як Smart City, Smart Forfour, Smart Fortwo, Smart Roadster. У трійку лідерів також входять такі марки як Renault (8,4% з моделями Renault Clio, Renault Grand Scenic, Renault Kangoo, Renault Laguna, Renault Megane, Renault Scenic, Renault Symbol, Renault Trafic, Renault Twingo, Renault Zoe) та Volkswagen (6,1% з моделями Volkswagen Beetle, Volkswagen Golf, Volkswagen Passat, Volkswagen Polo, Volkswagen Tiguan, Volkswagen Touareg, Volkswagen Touran) (рис. 2.20).

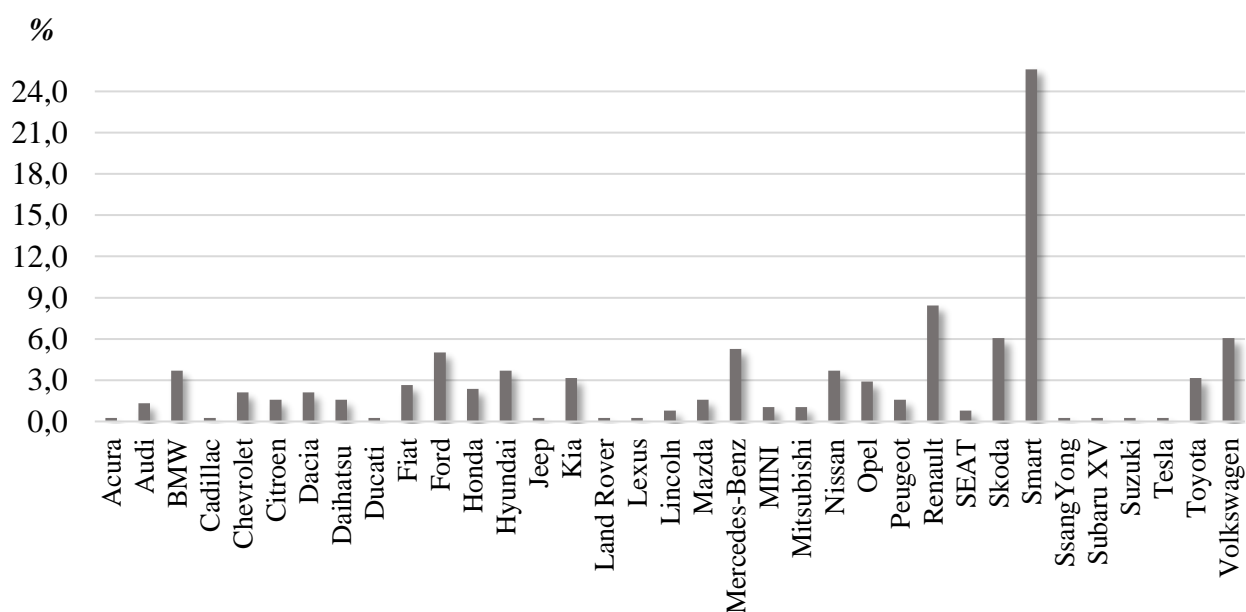


Рисунок 2.20 – Структура реалізованих авто ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» за ознакою марок

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних підприємства

Невелику частку, близько 4% від всіх реалізованих автівок, займають транспортні засоби, оснащені електродвигунами. Серед них – такі моделі, як BMW I3, Fiat 500e, Kia Soul EW, Mercedes-Benz B-Class, Nissan e-NV200, Nissan Leaf, Renault Kangoo, Renault Zoe, Smart Fortwo ED, Tesla Model 3 та Volkswagen e-Golf.

Для підвищення ефективності управління підприємством в цілому та його окремих бізнес-проектів з'ясуємо, реалізація яких автівок є найбільш раціональною. Для цього задача зводиться до упорядкування багатовимірних об'єктів (у нашому випадку на основі бази проданих авто) та визначення «кращих» з них. Щоб вирішити це завдання застосуємо таксономічний аналіз.

Таксономія – це наука про принципи та практику класифікації, а також систематизації областей дійсності. В основу метода покладено розрахунок таксономічної відстані, тобто відстані між точками багатовимірного простору, розмірність якого визначається кількісними параметрами, що характеризують досліджуваний об'єкт. Розрахунок таких відстаней дозволяє визначити місце кожної точки відносно інших, таким чином структуруючи всю сукупність одиниць [72, ст. 2-3]. Методи і моделі таксономії є більш універсальними, ніж, наприклад, метод факторного аналізу, оскільки пов'язані з меншим числом припущень щодо властивостей об'єктів і умов аналізу, а також мають менш складний математичний апарат [73, ст. 25]. Алгоритм аналізу представлено у додатку А, рис. А. 2.

Отже, на початковому етапі сформуємо матрицю спостережень. Для більшої репрезентативності отриманих результатів аналізу у вибірку автівок не будуть входити ті, структурна частка яких становить менше 1% (рис. 2.20). Це пояснюється тим, що попит на ці транспортні засоби є незначним, у середньому за період 2019-2020 року було продано лише 1 авто відповідної марки.

Кількісними характеристиками об'єкту дослідження було обрано ціну, що виражається у доларах США, рік випуску, пробіг (кілометрів) та об'єм двигуна (літрів). Оскільки, лише 4% від проданих авто на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» є електромобілями, для яких характеристика об'єм двигуна є недоречною, ця категорія транспортних засобів також не буде входити до вибірки.

Для визначення параметрів кожної марки розрахуємо середньоарифметичне значення серед представлених моделей бази проданих автівок.

З точки зору інтересів споживачів і цілей аналізу всі представлені ознаки слід розділити на стимулятори, чисельні значення яких позитивно впливають на результат оцінок – позначимо такі ознаки символом «+» (ознаки № 2, № 4, табл. 2.4) і дестимулятори, чисельні значення яких бажано мати якомога меншими (ознаки № 1, № 3, табл. 2.4) – позначимо такі ознаки символом «-».

Ознаки в матриці спостережень (табл. 2.4) описують різні властивості об'єктів, можуть бути випадковими величинами з різним розкидом значень, можуть мати різні розмірності. Тому наступним етапом виконаємо стандартизацію ознак шляхом переходу до нормованих безрозмірних значень z_{ij} :

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - m_j}{\sigma_j}; i=1, \dots, m; j = 1, \dots, n, \quad (1)$$

де m – кількість одиниць (точок n -мірного простору), дорівнює кількості рядків матриці;

n – кількість ознак кожної статистичної одиниці (дорівнює кількості стовпців матриці), один стовпець містить значення однієї ознаки;

x_{ij} – значення ознаки номер j для одиниці номер i ;

$m_j = \bar{x}_j$ – оцінка математичного очікування значення ознаки:

$$\bar{x}_j = m_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}; j = 1, \dots, n, \quad (2)$$

σ_j – оцінка середнього квадратичного відхилення ознаки:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - m_j)^2}; j = 1, \dots, n. \quad (3)$$

Для кожної ознаки знайдемо оцінку математичного очікування [формула (2)] та середньоквадратичне відхилення [формула (3)] і помістимо, для зручності, знизу стовпців цих ознак (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Матриця спостережень

№з/п	Марка автомобіля	Номер, назва ознаки, одиниці виміру			
		1	2	3	4
		Ціна, дол. США	Рік випуску	Пробіг, км	Об'єм двигуна, л
1	Audi	23 650	2013	123 637	2,2
2	BMW	22 526	2013	120 247	2,6
3	Chevrolet	12 037	2012	91 300	1,6
4	Citroen	10 533	2010	167 924	1,8
5	Dacia	7 705	2011	130 846	1,5
6	Daihatsu	6 750	2008	122 521	1,2
7	Fiat	9 391	2012	88 432	1,4
8	Ford	12 365	2015	102 300	1,9
9	Honda	15 037	2014	65 942	1,7
10	Hyundai	11 416	2013	98 022	1,7
11	Kia	14 158	2014	130 377	2,0

Продовження табл. 2.21

12	Mazda	18 882	2016	51 747	2,4
13	Mercedes-Benz	18 377	2010	164 868	2,7
14	MINI	15 263	2011	73 102	1,6
15	Mitsubishi	7 538	2007	162 780	1,9
16	Nissan	14 073	2015	66 329	2,0
17	Opel	7 153	2007	160 477	1,5
18	Peugeot	9 250	2010	126 868	1,3
19	Renault	9 633	2012	146 555	1,5
20	Skoda	9 039	2010	169 963	1,5
21	Smart	7 420	2009	106 824	0,9
22	Toyota	12 154	2011	115 524	1,6
23	Volkswagen	11 997	2012	154 399	1,8
Тип ознаки		-	+	-	+
\bar{x}_j		12 450	2011	119 173	1,8
σ_j		4664,807	2,304	34835,235	0,413

Джерело: розраховано автором

Для продовження аналізу знайдемо координати (z_{0j}) ідеальної багатомірної одиниці (точки Z_0), обираючи «краще» із існуючих значень ознак:

$$z_{0j} = \begin{cases} \max_i z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c \text{ (стимулятор)} \\ \min_i z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_d \text{ (дестимулятор)} \end{cases} \quad (4)$$

Обрана таким чином точка реально не існує, але з точки зору мети аналізу є «еталоном розвитку».

Відстань від кожної точки до еталонного значення знаходимо за формулою:

$$c_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad i=1, \dots, m. \quad (5)$$

Чим ближче кожна марка авто до еталонного значення, тим менше значення c_{i0} . Проте конкретне значення відстані не дає однозначної характеристики ступеня віддаленості одиниці сукупності від ідеальної точки. Тому, визначається відношення відстані c_{i0} до максимально можливої відстані c_0 в досліджуваній сукупності багатомірних одиниць ($d_i^* = c_{i0} / c_0$). Таке відношення належить відрізку $[0; 1]$ і відображає ступінь близькості i -тої одиниці до еталонного значення.

З цією метою спочатку розраховуємо середнє за всіма одиницями значення відстані до ідеальної, тобто проводимо оцінку математичного очікування:

$$M[c_{i0}] = \bar{c}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0} . \quad (6)$$

Іншим показником для подальших розрахунків є середньоквадратичне відхилення цієї відстані:

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (c_{i0} - \bar{c}_0)^2} . \quad (7)$$

Величина c_0 є оцінкою максимальної відстані і знаходиться з урахуванням «правила трьох сигм»:

$$c_0 = \bar{c}_0 + 3\sigma_0 . \quad (8)$$

Для кожної марки автомобіля знаходимо проміжне значення показника «рівня розвитку» d_i^* . Кінцева формула для показника рівня розвитку ознак має вигляд:

$$d_i = 1 - d_i^* . \quad (9)$$

Інтерпретуємо даний показник наступним чином: чим ближче він до одиниці, тим більший рівень розвитку має об'єкт.

Результати проведених розрахунків за формулами (1), (4), (5), (6), (7), (8), (9) наведено в табл. 2.22, рис. 2.4.

Таблиця 2.22 – Нормовані значення (z_{ij}) ознак об'єктів аналізу

№ об'єкту	Ознаки, що використовуються в аналізі				Віддалення від точки Z_0			Ранг
	1	2	3	4	c_{i0}	d_i^*	d_i	
1	2,401	0,744	0,128	1,065	4,451	0,656	0,344	15
2	2,160	0,557	0,031	1,978	4,115	0,606	0,394	11
3	-0,088	0,115	-0,800	-0,509	3,575	0,527	0,473	7
4	-0,411	-0,500	1,399	0,016	4,679	0,689	0,311	17
5	-1,017	-0,373	0,335	-0,630	4,239	0,625	0,375	13
6	-1,222	-1,513	0,096	-1,357	5,274	0,777	0,223	21
7	-0,656	0,169	-0,882	-0,812	3,631	0,535	0,465	8
8	-0,018	1,388	-0,484	0,415	2,628	0,387	0,613	2
9	0,555	1,188	-1,528	-0,065	2,971	0,438	0,562	4
10	-0,222	0,440	-0,607	-0,059	3,121	0,460	0,540	5
11	0,366	0,934	0,322	0,603	3,306	0,487	0,513	6
12	1,379	1,815	-1,936	1,590	2,670	0,393	0,607	3
13	1,271	-0,741	1,312	2,195	4,826	0,711	0,289	18
14	0,603	-0,211	-1,323	-0,449	3,847	0,567	0,433	9

Продовження табл. 2.22

15	-1,053	-1,838	1,252	0,278	5,216	0,769	0,231	20
16	0,348	1,723	-1,517	0,647	2,246	0,331	0,669	1
17	-1,135	-1,789	1,186	-0,520	5,487	0,809	0,191	23
18	-0,686	-0,558	0,221	-1,018	4,571	0,674	0,326	16
19	-0,604	0,191	0,786	-0,559	4,244	0,625	0,375	14
20	-0,731	-0,437	1,458	-0,535	4,928	0,726	0,274	19
21	-1,078	-0,923	-0,355	-2,027	5,277	0,778	0,222	22
22	-0,063	-0,428	-0,105	-0,408	4,062	0,599	0,401	10
23	-0,097	0,046	1,011	0,162	4,149	0,611	0,389	12
Тип ознаки	-	+	-	+				
Z_{0j}	-1,222	1,815	-1,936	2,195		$c_0 =$	6,787	

Джерело: розраховано автором

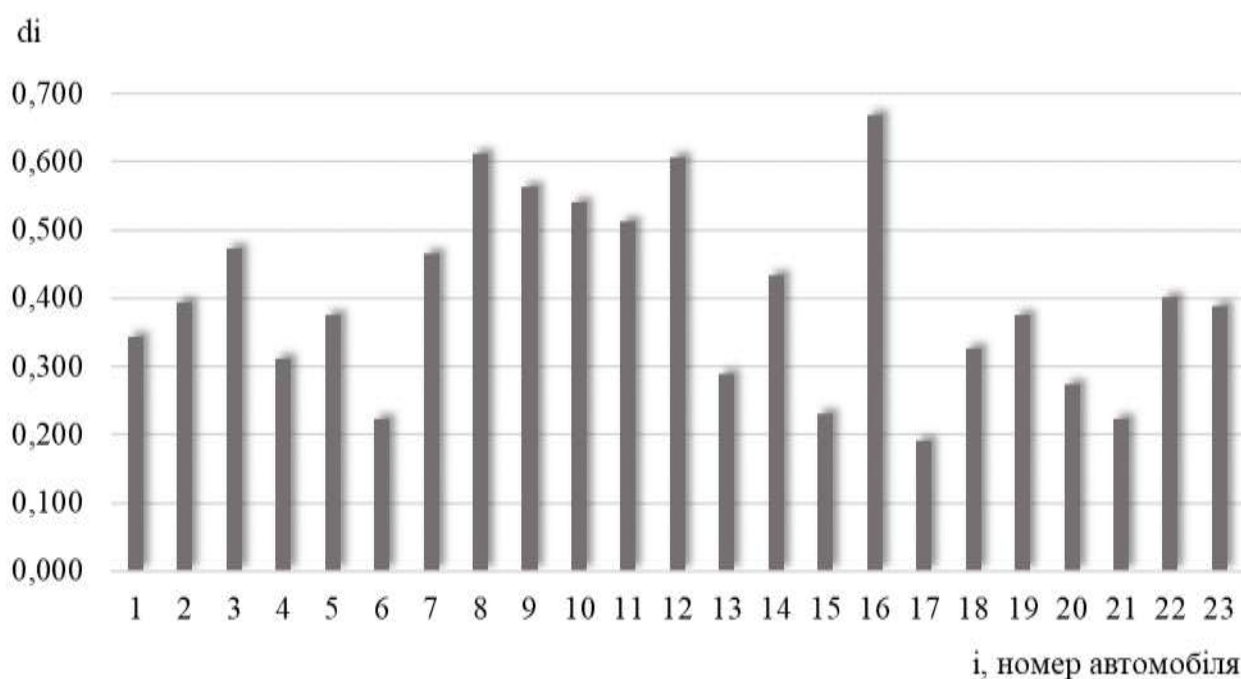


Рисунок 2.21 – Таксономічний показник ефективності продажів окремих марок автомобілів на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.22

Провівши таксономічний аналіз проданих автомобілів підприємством «ТОВ Смарт Стайл Юкрейн» можемо зробити висновок, що найбільш успішно реалізувались автомобілі марок Nissan, Ford, Mazda, Honda, Hyundai та Kia, таксономічний показник ефективності продажів яких становив більше 0,5.

На основі отриманої інформації проведемо дослідження наявного автопарку підприємства. Станом на кінець вересня 2021 року, на підприємстві

налічується 23 позиції в товарному каталозі. Частка марок в структурі представлено на рис. 2.22.

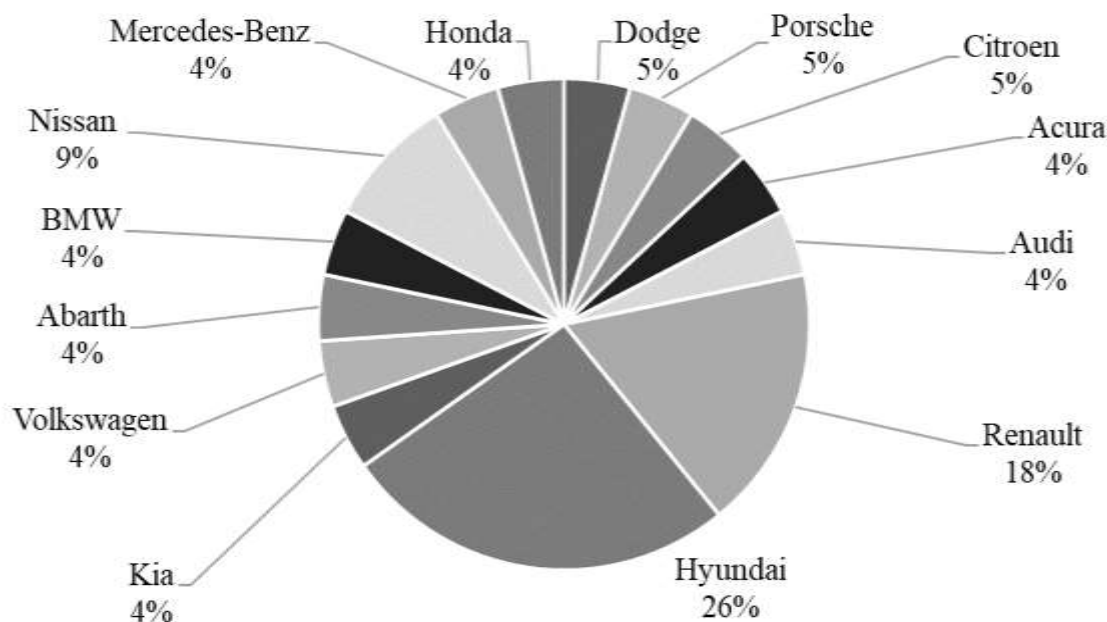


Рисунок 2.22 – Структура товарного каталогу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором згідно з даними сайту підприємства

Тобто, понад 55% позицій авто найменшою мірою відповідають середньостатистичним вимогам споживачів, тому в перспективі тривалість обороту таких автомобілів зросте, що 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 «Смарт Стайл Юкрейн».

Висновки до розділу 2

Підприємство «Смарт Стайл Юкрейн» 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 – 1.03.2019. Окрім продажу автівки ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 2020 рік кількість працівників підприємства становила 31 особу, тому «Смарт Стайл Юкрейн» 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 праці, 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, ніж 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 «Смарт Стайл Юкрейн» є «знаком запитання», основною стратегією якого є збільшення частки ринку шляхом розробки бізнес-проєкту з розширення послуг підприємства.

Аналіз управління одним із проєктів на підприємстві продемонстрував низьку ефективність. Тому було проведено таксономічний аналіз товарного асортименту підприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес-проєктами. 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-проєктах підприємства.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ТОВ «СМАРТ СТАЙЛ ІЮКРЕЙН»

3.1 Проблеми ефективної реалізації управління бізнес-проектами в сучасних 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. Андрєєва, 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 проектною командою 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 APMG. 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 «Смарт Стайл Юкрейн».

Автомобільний транспорт є вагомою 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)

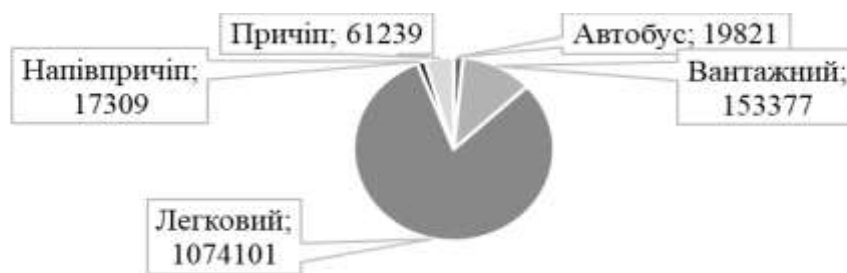


Рисунок 3.1 – Структура транспортних засобів м. Київ

Джерело: побудовано автором на основі даних [45].

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 CO₂. Столиця України за рівнем заторів у світі посідає 7 місце, а серед європейських країн – 2 [85].

Дослідження міжнародної консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers (PwC) під назвою «The Future of Automotive Retail» (2018) [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.

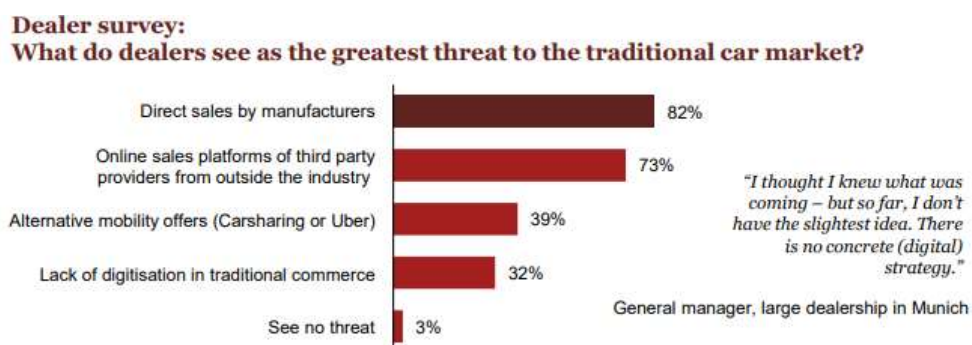


Рисунок 3.2 – Статистичне опитування німецьких автодилерів щодо загроз на традиційному авторинку (дослідження PwC)

Джерело: *The Future of Automotive Retail (PwC)* [86, ст.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 2019 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	2017	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	2018	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-проєкту «Система каршерингу» на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн».

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження бізнес-проєкту на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з метою зростання ефективності його діяльності

Для визначення доцільності запровадження проєкту з впровадження системи каршерингу на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 послуги 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 «Смарт Стайл Юкрейн»»

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.

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		
Економіко-демографічні						2,00
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
Політико-правові						2,38
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 унеможливує 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
Технологічні						2,07
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
Соціально-культурні						2,02
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

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.

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 «Смарт Стайл Юкрейн» – 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	(<input type="checkbox"/>) значна	(<input type="checkbox"/>) середня	(<input checked="" type="checkbox"/>) незначна/відсутні
Темп росту ринку	(<input type="checkbox"/>) стагнація, зниження темпів росту (уповільнення продажів)	(<input checked="" type="checkbox"/>) ринок зростає, але темп уповільнений	(<input type="checkbox"/>) високі темпи росту
Рівень диференціації продукції	(<input type="checkbox"/>) послуга стандартизована	(<input checked="" type="checkbox"/>) існують, проте займають незначну частку ринку	(<input type="checkbox"/>) послуга диференційована
Цінові бар'єри	(<input type="checkbox"/>) відсутні за рахунок високого рівня конкуренції	(<input type="checkbox"/>) окремі підприємства мають можливість встановлювати	(<input checked="" type="checkbox"/>) є можливості цінових маніпуляцій
Сумарний бал	6		

Продовження табл. 3.4.

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.

Соціальний аналіз доцільності реалізації проекту «Система каршерингу на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»»

У ході соціального аналізу визначимо цільову аудиторію проекту та її потреби (рис. 3.4).

 <p><u>Приїжджі (туристи)</u> – для них важливо швидкість оформлення авто, страхування і т.д.</p>	 <p><u>Тимчасово без транспортного засобу</u> – їм важливо максимально швидко отримати автомобіль.</p>
 <p><u>Бізнесмени</u> – важливий клас автомобіля, чистота в салоні і зовні. Часто беруть на переговори. Можуть взяти разом з водієм.</p>	 <p><u>Працівники у відрядженні</u> – для них важливі документи, що підтверджують факт оренди автомобіля.</p>
 <p><u>Сім'ї</u> – для виїзду на природу, відпочинок, за покупками. Для них важлива місткість автомобіля.</p>	 <p><u>Весілля і корпоративи</u> – їм потрібен певний клас автомобіля, його місткість і мінімальний термін оренди. Часто беруть разом з водієм.</p>

Рисунок 3.4 – Цільова аудиторія проекту «Сервіс каршерингу»

Джерело: створено автором

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 «Смарт Стайл Юкрейн» 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 2019 році сягала 75,6%. Показниками складової соціального аналізу *Зайнятість населення, доходи та рівень життя в аналізованому регіоні* є наступні: середньооблікова кількість штатних працівників у 2019 році становила 1151,6 тис. осіб, що 0,3% більше, аніж 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 – *Криміногенна ситуація*: за даними Національної поліції щорічно кількість викрадених транспортних засобів в Україні повільно зменшується, при цьому рівень розкриття цих злочинів значно зростає. Рівень злочинності на 10 тис. населення м. Києва за останній рік скоротився на 28,4%. За рік було припинено діяльність 25 злочинних груп, які вчиняли незаконне заволодіння транспортними засобами. У 2019 році загальна кількість ДТП в Києві сягала понад 40 тис., а викрадених автомобілів – 956. Найбільш аварійно небезпечними місцями міста поліцією визначено Північний, Південний та міст

Патона, Харківська площа, Автостанція «Дачна» та Жулянський шляхопровід [98].

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;
- сприяння 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.

Екологічний аналіз доцільності реалізації проєкту «Система каршерингу» на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Екологічний аналіз реалізації проєкту почнемо з аналізу екологічного паспорту м. Києва як місцезорозташування підприємства та міста, в якому буде реалізуватися проєкт [99].

1) Забруднення атмосферного повітря.

Ця екологічна проблема міста є однією з найважливіших. Одним із джерел забруднення повітря є автотранспорт, який в рухому статі спричиняє токсичні викиди відпрацьованих газів і паливних випаровувань. При цьому високий рівень автомобілізації в столиці є причиною заторів, у яких рівень викидів в атмосферу збільшується. Проєкт ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» «Сервіс каршерингу» пропагує спільне користування автомобілем, що в перспективі сприятиме стримуванню зростання показника автомобілізації. Окрім того, в асортимент автомобілів буде включено і електромобілі, використання яких є більш екологічним.

2) Поводження з відходами

Неефективна система очищення міста від відходів, неоліки у використанні технологій щодо утилізації відходів безпосередньо на місцях їх утворення як на рівні міста, так і на рівні суб'єктів господарювання є наслідками утворення значних обсягів відходів та збільшення площ сміттєзвалищ.

Проте, наразі в м. Києві збільшується кількість підприємств, що займаються збором та утилізацією окремих видів відходів як вторинної сировини (макулатура, склобій, полімерні відходи, гумові вироби тощо).

Досліджуючи вплив проекту на екологію міста, можна стверджувати, що проєкт відноситься до категорії Б – проєкти зі значним негативним впливом на навколишнє середовище, але до яких можна швидко застосувати заходи, спрямовані на пом'якшення цього негативного впливу.

Основними заходами, які спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище можуть бути:

- наявність альтернативи вибору електромобілів у автопарку каршерингу;
- фасування сміття: з 2018 року Україна зобов'язалася сортувати сміття згідно з Статтею 32 ЗУ «Про відходи» [100]. Відповідно до цього, в перспективі можуть бути встановлені фасувальні баки для пластику, скла, макулатури та органічних відходів в межах офісу. Цю вторинну сировину підприємство зможе продавати переробному підприємству «Вторма» за ціною:

- пластик – 5 грн. за кг.,
- склобій – 1,5 грн. за кг., скло – 2,5 грн. кг.,
- макулатура: офісний папір – 3 грн. за кг., пакувальні відходи – 0,75 грн. за кг [101].

- впровадження соціальних програм щодо утилізації небезпечних відходів у м. Києві:

- здача ламп, акумуляторів – 120 грн. за кг.
- батарейки (утилізація 300 грн. за кг.),

- поліетилен, вакуумні упаковки, блістери, пластиковий посуд (безпечне спалювання 25 коп. за кг.).

Крім того, важливим є підготовка керівництва та спеціалістів, які відповідали б за екологічну безпеку проєкту, здійснювали заходи з охорони та контролю стану навколишнього середовища. Для цього функції керівника служби екологічної безпеки може виконувати Генеральний директор для моніторингу стану навколишнього середовища і впливу підприємства на нього.

Аналіз техніко-технологічної спроможності реалізації проєкту «Система каршерингу» на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Технічний аналіз проєкту проведемо у кілька етапів: визначення місцезнаходження проєкту; обґрунтування його масштабу; вибір устаткування; ідентифікація інфраструктури об'єкта проєктування; розробка документації та підготовка графіка здійснення проєкту; управління розробкою та реалізацією проєкту; розрахунок витрат на реалізацію проєкту. Результати технічного аналізу систематизуємо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні складові техніко-технологічного аналізу проєкту

Складова аналізу	Характеристика	Чому
Визначення місцезнаходження	м. Київ, Шевченківський район, Проспект Перемоги, будинок 34.	Проєкт реалізується на базі існуючого підприємства, тому офіс каршерингу буде розташований у офісі продажів підприємства для економії витрат.
Вибір масштабу підприємства та проєктних обсягів виробництва	Послуга каршерингу буде можлива лише у межах міста Києва та на початковому етапі проєкту планується використання 32 автомобілів протягом 4,5 годин в середньому на день.	Оскільки на ринку є конкуренти з аналогічною послугою, необхідно провести масштабну рекламну діяльність для ознайомлення та залучення клієнтів, тому на початковому етапі прогнозують незначні обсяги використання автомобілів підприємства.
Вибір технології та устаткування	Для реалізації проєкту необхідні: телематичний пристрій в автомобілі; серверна (хмарна) система – телематична платформа; мобільний додаток користувача; портали для управління і моніторингу, CRM і т. п.; стільниковий зв'язок.	Дані компоненти є надзвичайно важливі під час реалізації проєкту, адже вони встановлюють зв'язок між клієнтом і підприємством з різних площин: зв'язок системи управління та пристроїв у автомобілях, системи управління та мобільного додатку для користувача. Це необхідно для контролю, моніторингу і фідбеку.

Продовження табл. 3.5.

Ідентифікація інфраструктури об'єкта проєктування	Проведений таксономічний аналіз автопарку підприємства продемонстрував, які види марок найменш відповідають середньостатистичним вимогам покупців. Тому пропонується сформувати автопарк каршерингу з цих автівок.	Формування автопарку з можливістю викупити автомобіль сприятиме зростанню оборотності капіталу підприємства.
Розробка проєктної документації	Розробкою необхідної документації буде займатися Комерційний директор з можливістю делегування обов'язків на співробітників юридично-кадрового забезпечення, а також працівники департаменту ЗЕД.	Означені співробітники компанії мають практичний досвід та зв'язки з постачальниками, що допоможе оптимізувати вирішення проблем, пов'язаних з документацією.
Підготовка графіка здійснення проєкту	Графік здійснення проєкту буде розроблено та обґрунтовано залученим працівником – проєктним менеджером.	Залучений працівник – проєктний менеджер має досвід та є компетентним у формуванні графіку реалізації проєкту.
Організація матеріально-технічного постачання проєкту	Матеріально-технічним постачанням для проєкту буде займатись спеціаліст з матеріально-технічного забезпечення.	Дане рішення пояснюється тим, що означений напрям відповідає посадовим функціям обраного спеціаліста.
Управління реалізацією проєкту	Дана функція буде покладена на проєктного менеджера.	Дане рішення пояснюється тим, що означений напрям є профільним функціональним обов'язком даного спеціаліста
Розрахунок витрат на реалізацію проєкту	Планові інвестиції на реалізацію проєкту складають – 10 700 000 грн.	Розрахована сума необхідних витрат на реалізацію проєкту обґрунтовані у т. 3.10.

Джерело: систематизовано автором

Для того, щоб автомобіль було можливо експлуатувати, необхідно оформити страхування і поставити його на облік для отримання державного номера. Реєстрація компанії в державних органах для отримання офіційного статусу і можливості користуватися міськими зонами паркування за пільговою ціною.

У сучасному вигляді каршеринг став можливим в першу чергу завдяки розвитку технологій. Для успішної реалізації проєкту необхідним є зв'язок між клієнтом, підприємством і, безпосередньо, автомобілем (рис. 3.5).

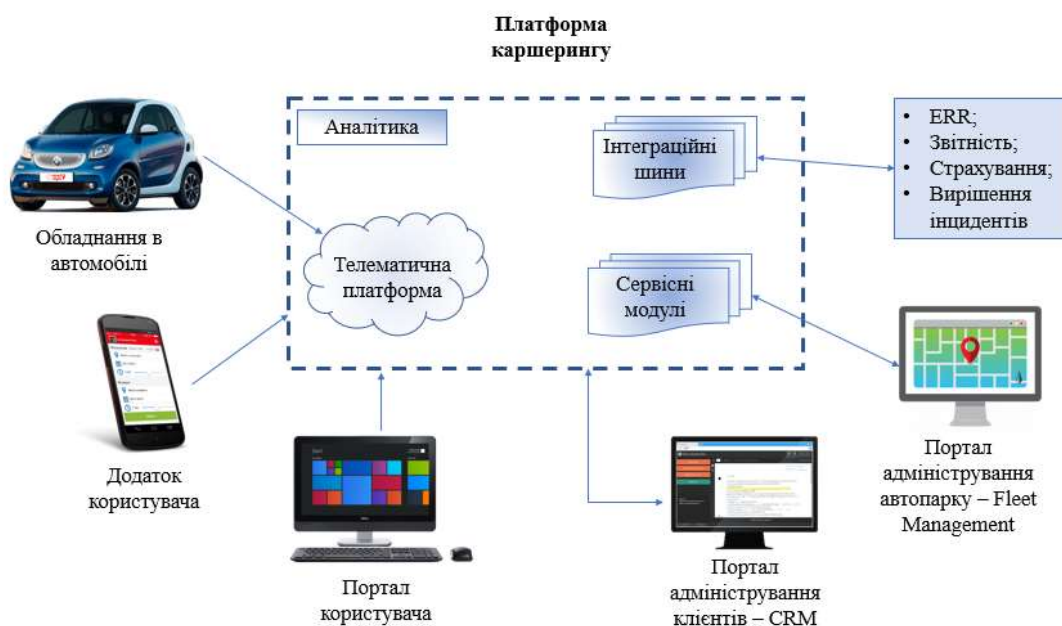


Рисунок 3.5 – Технологічна архітектура каршерингу

Джерело: побудовано автором

Телематична платформа є сполучною ланкою у взаємодії з автомобілем, за допомогою якої передаються команди від мобільного додатку і приймаються дані про стан систем автомобіля і його координати. Це одна з найбільш відповідальних частин всієї технологічної інфраструктури проєкту, від якої значною мірою залежить стабільність і якість роботи сервісу.

Крім телематичної платформи до оснащення каршерингу входять наступні операційні сервіси:

1. Управління автопарком (fleet management) – система, що дозволяє відстежувати місце розташування і стан всіх автомобілів, задавати зони поїздки, управляти обслуговуванням автомобілів;
2. Реєстрація користувачів, CRM – забезпечує взаємодію з клієнтами;
3. Управління підпискою – конфігурація тарифних планів;
4. Обробка платежів – управління балансом клієнта, зв'язка з банківськими системами;
5. Контакт-центр – обробка звернень клієнтів, технічна підтримка;

6. Звіти, аналітика – дає можливість відстежувати ключові параметри функціонування сервісу, відстежувати динаміку, виявляти проблемні показники та інше.

Узгодження вищеописаних систем є ключовим завданням команди проєкту.

Побудова WBS-, OBS-структур проєкту «Система каршерингу» на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

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

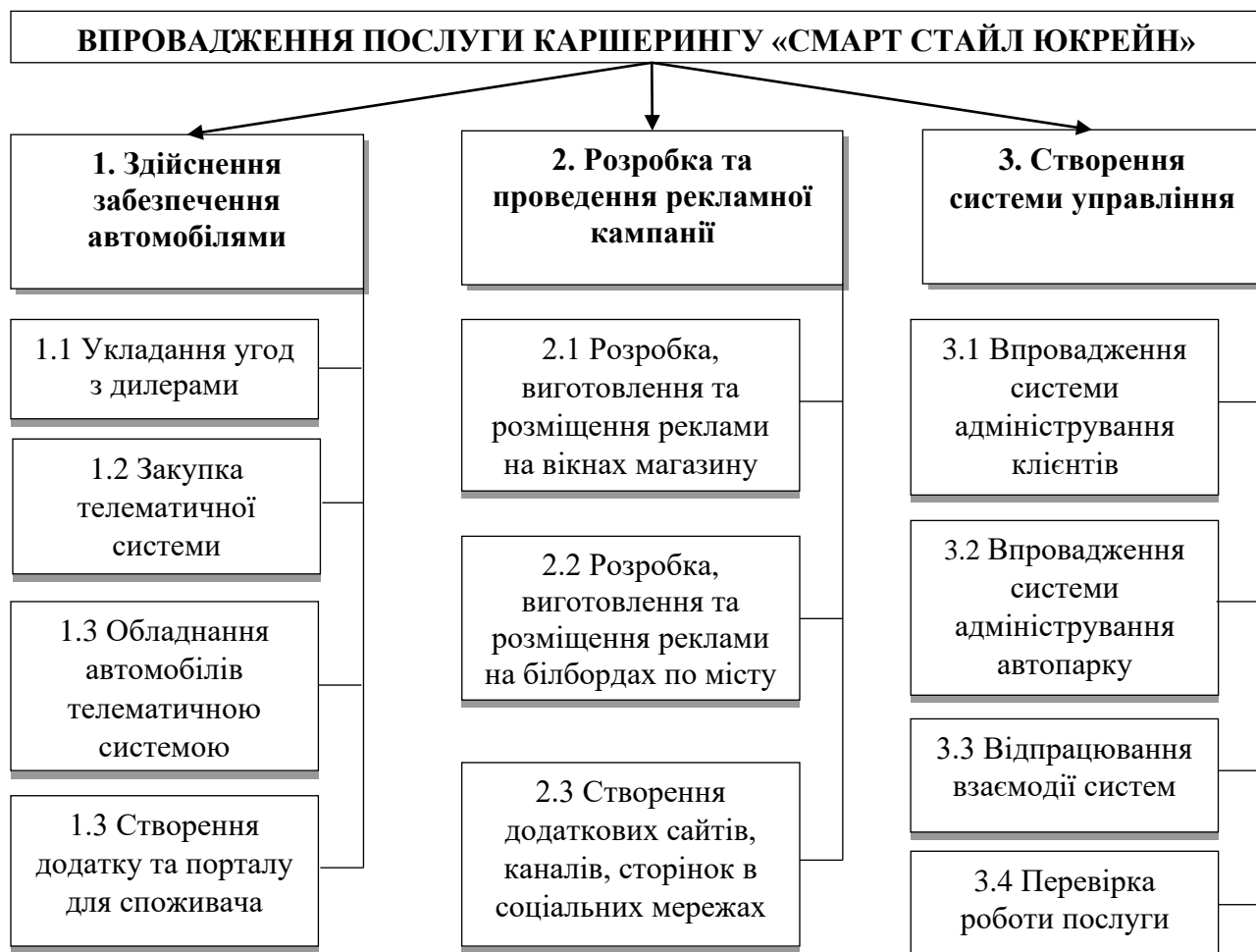


Рисунок 3.6 – WBS-структура проєкту

Джерело: побудовано автором

КОМАНДА ПРОЄКТУ

(Керівник підприємства, проєктний менеджер)



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

Виконавці	Проєктний менеджер	Комерційний директор	Директор з ЗЕД	Програміст	CEO	Директор маркетингового відділу	Дизайнер реклами
Роботи							
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 «Система каршерингу на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»»

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
Передінвестиційна	A	1. Пошук інвестиційних концепцій	1	-
	B	2. Попередня підготовка процесу	7	A
	C	3. Остаточне формулювання проекту та оцінка його техніко-економічної та фінансової прийнятності	7	B
	D	4. Етап фінального розгляду проекту та прийняття рішення за ним	3	C
Інвестиційна	E	5. Встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту	30	D
	F	6. Пошук автомобілів для формування автопарку	10	D
	G	7. Заключення контрактів, проведення переговорів	14	E, F
	H	8. Придбання та передача технологій	60	G
	I	9. Установка обладнання	10	H
	J	10. Передзапусковий маркетинг, включаючи рекламну кампанії та створення сайту і сторінки в соціальних мережах	60	I
	K	11. Набір та навчання персоналу	30	I
	L	12. Перевірка систем на готовність до запуску та запуск проекту	7	J, K
Експлуатаційна	M	13. Попередня діагностика та безпосередня діагностика	14	L
	N	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 «Смарт Стайл Юкрейн»»

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

Таблиця 3.8 – Характеристика ризиків за проєктом

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

Продовження табл. 3.8

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

Джерело: систематизовано автором

Канва бізнес-моделі проєкту «Система каршерингу на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»»

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. Піньє 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 «Система каршерингу на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»»

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 л

Ціна 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/100км

Ціна 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.

III. 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.

IV. Автомобільні шини

Кількість колес на авто – 4 шт.

Вартість однієї шини – 1137 грн

Норма пробігу шини – 60000 км

Витрати на автошини на 1 км:

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

V. 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 загальновиробничих 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 проєктом (дані розраховані на місяць)

№ 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 х 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) х 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 на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

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 «Смарт Стайл Юкрейн», адже такий підхід характеризується спрямованістю на результат, якість управління, а також уникнення дублювання ланок управління, які є зайвими.

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).

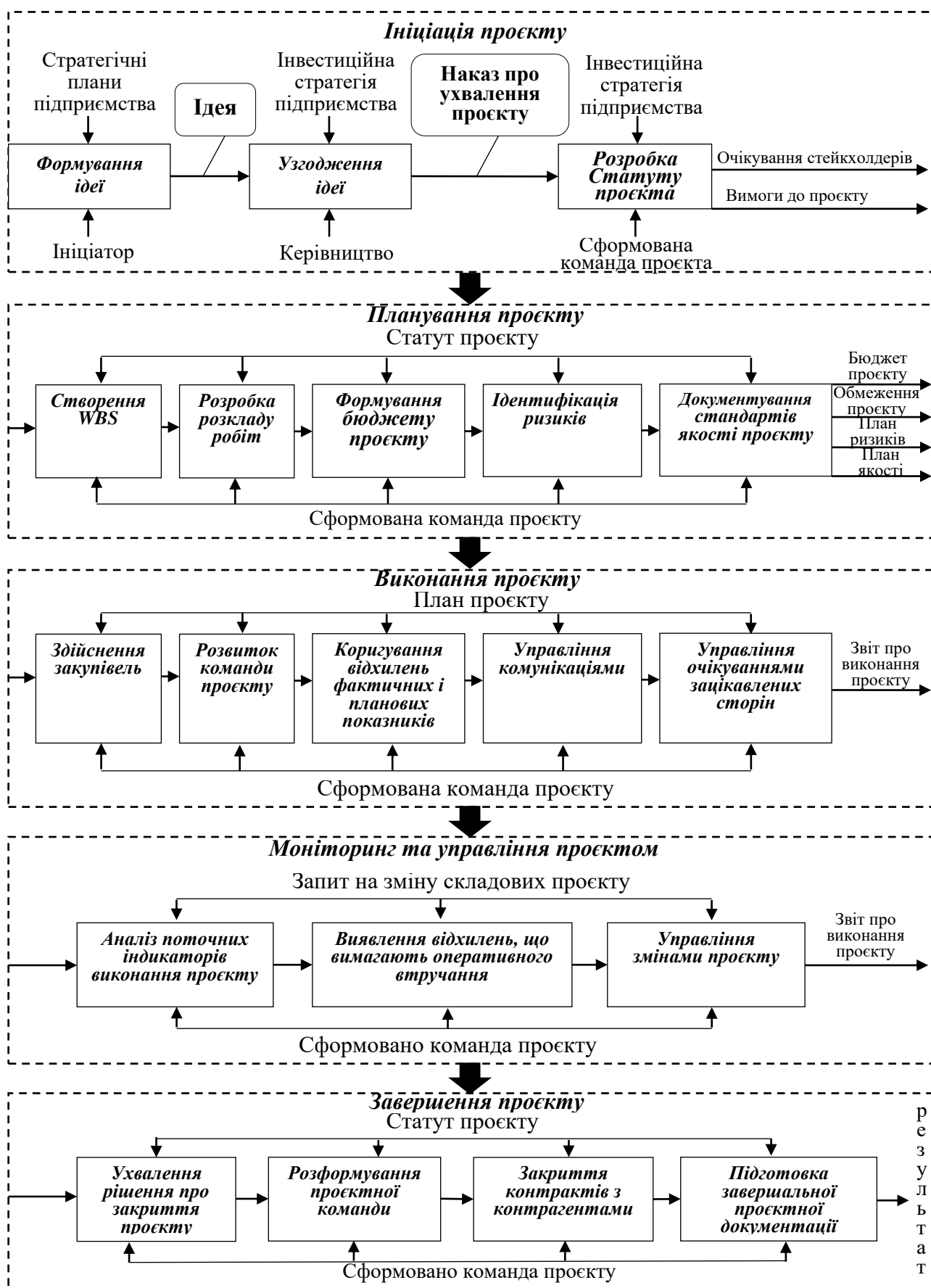


Рисунок 3.8 – Процесна декомпозиція управління проєктами

Джерело: систематизовано автором

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].

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 «Смарт Стайл Юкрейн» пропонується використання системи управління комунікаціями Trello, застосування якої не вимагає додаткових фінансових вкладень.

3.4 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства «Смарт Стайл Юкрейн»

Розраховані показники дають можливість провести розрахунок показника чистої приведеної вартості та періоду окупності (таблиця 3.11).

Початкові інвестиції обумовлюються вартістю закуплених автомобілів для автопарку, а також впровадження інформаційних систем. Зростання чистого грошового потоку кожного року закладено на рівні 25% (відсоток відповідає щорічному збільшенню автопарку послуги на 8 автівок), ставка дисконтування – 13% (відсоток розрахований за WACC, адже на підприємстві відсутні довгострокові кредити банків).

Таблиця 3.11 – Вихідні дані для обчислення терміну окупності за проєктом

Показники, грн.	Роки реалізації					
	0	1	2	3	4	5
Початкові інвестиції	10 700 000,00	-	-	-	-	-
Чистий грошовий потік по роках	-	2 765 767,3	3 457 209,1	4 321 511,4	5 401 889,2	6 752 361,5
Чистий дисконтований грошовий потік по роках	-	2 447 581,7	2 707 501,8	2 995 024,2	3 313 079,8	3 664 911,3
Кумулятивний грошовий потік	-	2 765 767,3	6 222 976,4	10 544 487,8	15 946 377,0	22 698 738,5
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-	2 447 581,7	5 155 083,5	8 150 107,7	11 463 187,5	15 128 098,8

Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 3.11 розрахуємо термін окупності проєкту (PP) та дисконтованого періоду окупності (DPP):

$$PP = 3 + (10\,700\,000 - 10\,544\,487,8) / (15\,946\,377,0 - 10\,544\,487,8) = 3$$
 роки.

$$DPP = 3 + (10\,700\,000 - 8\,150\,107,7) / (11\,463\,187,5 - 8\,150\,107,7) = 3,77$$
 роки = 3 роки та 9 місяців.

Індекс рентабельності проєкту (PI) розрахуємо шляхом ділення суми чистих грошових потоків за період до суми інвестицій:

$$PI = (2\,765\,767,3 + 3\,457\,209,1 + 4\,321\,511,4 + 5\,401\,889,2 + 6\,752\,361,5) / 10\,700\,000,0 = 1,41$$

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) встановимо на основі розрахованого показника PI:

$$DROI = 1,41 - 1 = 0,41$$

Наступним кроком, використовуючи дані табл. 3.12, знайдемо чисту приведену вартість (NPV – net present value).

Таблиця 3.12 – Розрахунок NPV проєкту «Система каршерингу»

Роки	Інвестиції, грн.	Дохід, грн.	Грошовий потік, грн.	Множник дисконтування	Чиста приведена вартість, грн.
0	-10 700 000	0	-10 700 000,00	1	-10 700 000,00
1	0	2 765 767,3	2 765 767,29	0,88	2 447 581,66
2	0	3 457 209,1	3 457 209,11	0,78	2 707 501,84
3	0	4 321 511,4	4 321 511,39	0,69	2 995 024,1
4	0	5 401 889,2	5 401 889,23	0,61	3 313 079,83
5	0	6 752 361,5	6 752 361,54	0,54	3 664 911,317
Разом	-	-	11 998 738,55	-	4 428 098,83

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунку показали, що NPV проєкту більше нуля, отже впровадження даного проєкту є прибутковим.

Визначимо внутрішню норму прибутковості проєкту IRR. r_1 та r_2 було обрано таким чином, щоб при r_1 NPV_1 перевищувало нульове значення, а при r_2 навпаки.

Таблиця 3.13 – Вхідні дані для розрахунку внутрішньої норми прибутковості проєкту

Роки	Грошовий потік, грн.	r_1	Множник дисконтування 1	NPV_1 , грн.	r_2	Множник дисконтування 2	NPV_2 , грн.
0	-10 700 000,00	0,26	1,00	-10 700 000,00	0,265	1,00	-10 700 000,00
1	2 765 767,29	0,26	0,79	2 195 053,40	0,265	0,79	2 186 377,30
2	3 457 209,11	0,26	0,63	2 177 632,34	0,265	0,62	2 160 451,88
3	4 321 511,39	0,26	0,50	2 160 349,55	0,265	0,49	2 134 833,87
4	5 401 889,23	0,26	0,40	2 143 203,92	0,265	0,39	2 109 519,64
5	6 752 361,54	0,26	0,31	2 126 194,36	0,265	0,31	2 084 505,57
Разом	11 998 738,55	-	-	102 433,57	-	-	-24 311,74

Джерело: розраховано автором

Норма прибутковості проєкту IRR розраховується за формулою 3.1.

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \times \frac{IRR(r_1)}{IRR(r_1) - IRR(r_2)}, \quad (3.1)$$

де r_1 – значення процентної ставки в дисконтному множнику, при якому $f(i_1) > 0$;

r_2 – значення процентної ставки в дисконтному множнику, при якому $f(i_2) < 0$.

Використавши формулу 3.1, маємо:

$$IRR = 0,26 + (0,265 - 0,26) \times \frac{102\,433,57}{102\,433,57 - (-24\,311,74)} = 0,264 = 26,4\%$$

Дане значення внутрішньої норми прибутковості показує, що запас міцності проєкту становить приблизно 0,134 (0,264 – 0,13). Це означає, що для того, щоб проєкт став не вигідним облікова ставка повинна збільшитися на 13,4% щодо її поточного значення.

Таблиця 3.14 – Показники ефективності проєкту

Показник	Значення
NPV	4 428 098,83 грн.
IRR	26,4%
PI	1,41
DROI	0,41

Джерело: розраховано автором

Необхідно проаналізувати наступні порівняння:

Якщо $NPV > 0$; $PI > 1$; $DROI > 0$ – проєкт приймається.

Якщо $NPV < 0$; $PI < 1$; $DROI < 0$ – проєкт відхиляється.

Якщо $NPV = 0$; $PI = 1$; ; $DROI = 0$ – проєкт ані прибутковий, ані збитковий.

Отже, економічна ефективність проєкту доведена.

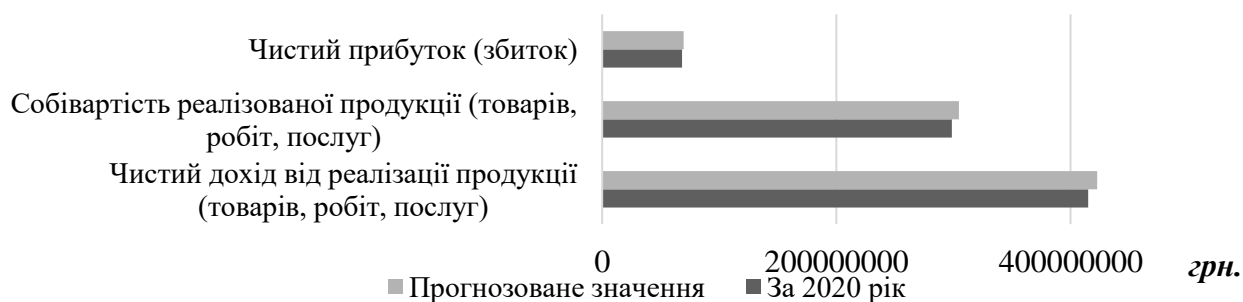


Рисунок 3.9 – Порівняння фінансових результатів до і після впровадження проєкту

Джерело: побудовано автором

Реалізація проєкту на своєму початку зможе збільшити чистий прибуток ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» на 2%, проте розширюючи автопарк послуги та перехід до цього виду діяльності з часом, згідно зі світовими тенденціями, вбереже компанію від банкрутства.

Окрім, економічної ефективності від впровадження проєкту для підприємства, можемо виокремити соціальний та екологічний ефекти.

Соціальними ефектами, використання каршерингової системи, є доступ до комфортабельних автомобілів, підвищення рівня якості життя суспільства, розширення свободи пересування громадян, зниження захворюваності, подовження тривалості життя людей, зменшення заторів на дорогах, а також економія часу.

Екологічний ефект впровадження каршерингової системи включає в себе зменшення кількості викидів CO_2 від автомобілів та покращення якості повітря у містах. Сьогодні приблизна кількість автомобілів, що експлуатуються, в світі становить 1 млрд. Автомобіль із середньостатистичним річним пробігом у 15 тис. км, у середньому спалює близько 2 т палива і майже 30 т повітря, у тому числі понад 4 т кисню, що в 50 разів більше, аніж річна потреба людини. А

отже спільне використання автівки сприятиме скороченню негативного впливу на атмосферу.

Висновки до розділу 3

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

На першому етапі управління бізнес-проектами важливо провести аналіз ініційованої ідеї для встановлення її життєздатності. Тому для розробки бізнес-проекту для підприємства ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 «Смарт Стайл Юкрейн» було запропоновано реалізацію проекту «Система каршерингу».

Розробивши бізнес-план для проекту 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 проекту. Соціальний та екологічний аналіз продемонстрував можливість запуску проекту. Проведені фінансові розрахунки, зокрема визначення таких показників як термін окупності, дисконтований період окупності, індекс рентабельності проекту, дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій та чиста приведена вартість, обґрунтували економічну ефективність впровадження проекту на підприємстві.

Використання технології Waterfall, або Каскадної моделі, управління проєктами, розмежуванні на етапи, розпланування кожного з них у деталях з використанням процесного підходу, проявляння 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 «Смарт Стайл Юкрейн» 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 2019 році, проте у 2020 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 2020 році становить 27%.

Згідно з проведеним дослідженням ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати було встановлено, що найбільше працівників на підприємстві було у 2018 році і становило 63 особи, за два останні роки темп скорочення становив 9,5% у 2019 році та 45,6% у 2020 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 «Смарт Стайл Юкрейн» спостерігається скорочення,

при цьому починаючи з 2018 року середньогалузеве значення починає переважати заробітну плату на підприємстві. Система управління персоналом ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» 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 2016-2020 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 «Смарт Стайл Юкрейн» за моделлю О.О. Терещенка, згідно з якою показник Z за визначеним пороговим значенням О. О. Терещенком у 2020 році відповідає такому, що ймовірність банкрутства низька, проте по відношенню до 2019 року він скоротився на понад 37%.

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» було проаналізовано діяльність основних конкурентів та на основі експертного методу було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, згідно з яким ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» посідає 3 місце серед 5 аналізованих підприємств. Побудувавши матрицю БКГ було встановлено, що «Смарт Стайл Юкрейн» 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 проєкту із запуску веб-сторінки було встановлено, що попри високий рівень результативності управління проєктом 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 «Смарт Стайл Юкрейн». 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-проєктах підприємства для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн».

8. Успішне управління проєктами, на думку багатьох вчених, полягає у його розмежуванні на етапи, розпланування кожного з них у деталях, а також проявлення гнучкості до кожного наступного етапу. Тому найбільш доцільним є застосування на практиці технології Waterfall, тобто каскадної моделі управління проєктами підприємства. Першим етапом згідно з цією технологією є ініціація, що вважається ключовим етапом, адже необхідно забезпечити доцільність та життєздатність проєкту 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-проєкту каршерингової послуги на ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн».

9. Концепція бізнес-проєкту 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 інтерне-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: 22.02.2021 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 (дата звернення: 22.02.2021 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 (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: 22.02.2021 р.)
5. Axelos. Managing Successful Projects with PRINCE2. 7 Edition. Norwich. URL: https://www.academia.edu/40393800/Managing_Successful_Projects_with_PRINCE_2 (дата звернення: 22.02.2021 р.)
6. ISO 10006:2017 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*. 2017. 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»*. 2019. 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 2020 р.. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376> (дата звернення: 29.02.2021 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 2019 р. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econom_stud_19.pdf#page=15 (дата звернення: 29.02.2021 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. - Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 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, 2019. № 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. 2018. С. 236-242.
16. Бурганова Т.А. Управление проектами: генезис, структура. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. Vol.12-1. 2018. С. 183-187.
17. Дли М. И., Стоянова О. В., Белозерский А. Ю. Модель оценки траекторий для управления проектами в сфере наукоемкой промышленной

продукції. *Прикладная Информатика / Journal Of Applied Informatics*. Том 10. № 6 (60). 2015. С. 105-117.

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

19. 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.)

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

21. 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.)

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

23. Андреева Р.Н., Синяева О.Ю. SCRUM: Гибкость в жестких рамках. *Актуальные вопросы управления*. Вестник университета № 2, 2018. С. 13-20.

24. Лукашенко М. А., Телегина Т. В. Управление созданием образовательных продуктов с помощью метода Scrum. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8. № 2(27). С. 223-227.

25. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. № 1(4). 2019. С. 50-53.

26. 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.)

27. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. №6 (207). 2019. С. 21-29.

28. 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 2020 року. С. 696-679.

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

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

31. Кучіна С.Е. Міжнародні стандарти бізнес-планування. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. Ч. III. 2019. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2019/%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_14_%D1%872/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%20%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%203_2019_%D0%9A.%D0%9C.-233.pdf (дата звернення: 20.03.2021 р.)

32. Летуновська Н. Є., Далечін О. Ю., Беляєва К. О. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 3, 2017. С. 226-235.

33. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 26, частина 1, 2019. С. 90-94.

34. Ларка Л. С., Нелюб К. П. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. № 27 (1199). 2016. С. 3-7

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

36. 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. 2017. С. 156-159.

37. 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 2019 року. С. 54-57.

38. Шкіренко В.В. Методичні підходи до попереднього аналізу економічної ефективності проектів на передінвестиційному етапі. *Інвестиції: практика та досвід*. К.: ТОВ «ДКС ЦЕНТР», 2017. №17. С. 44-48.

39. Пилипак О. В., Бакай В. Й. Особливості та проблеми оцінки ефективності інвестиційних проектів за критеріями DPP та NPV. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (209). 2018. С. 78-89.

40. Микитюк П.П. Основні критерії оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Економічний простір*. №71. 2013. С. 125-134.

41. Черноіванова Г. С. Показники ефективності інноваційних проектів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №37. 2012. С. 260-263.

42. Зайцев О. В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка», № 1. 2019. С. 99-110.

43. Закон України «Про господарські товариства». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст. 682.

44. Державна служба статистики. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 10.04.2021 р.)

45. Сайт Youcontrol. Смарт Стайл Юкрейн. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42855329/ (дата звернення: 10.04.2021 р.)

46. Видавництво AIN.UA. Сергій Цибульський, Smart Style: «Для себе відразу прийняли рішення займатися тільки легальними автомобілями». URL: <https://ain.ua/2020/03/18/sergej-cybulskij-smart-style-dlya-sebya-srazu-prinyali->

reshenie-zanimatsya-tolko-legalnymi-avtomobilyami/ (дата звернення: 12.04.2021 р.)

47. Офіційний сайт Smart. URL: <https://www.smart.com> (дата звернення: 15.04.2021 р.)

48. Офіційний сайт ТОВ «Smart Style Ukraine». URL: <https://smart-style.com.ua> (дата звернення: 18.04.2021 р.)

49. 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.

50. Борисюк І.О., Цибульська А.С. Аналіз сучасного стану ринку лізингових послуг в Україні. *Інфраструктура ринку*: Електронний науково-практичний журнал. Одеса, 2018. Вип. 15. С. 153-160.

51. 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.

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

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

54. 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.

55. 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.

56. 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.

57. Кириченко О.П., Дранко С.В. Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства. *Young Scientist*. № 2 (29). 2016. С. 49-52.

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

59. Лазоренко В.В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(06). 2018. С. 62-65.

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

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

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

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

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

65. Офіційний сайт Škoda Auto a.s. URL: <https://www.skoda-auto.ua> (дата звернення: 25.05.2021 р.)

66. Офіційний сайт ТОВ «Нова енергія України». URL: <https://haval-ukraine.com/> (дата звернення: 25.05.2021 р.)

67. Офіційний сайт Mitsubishi Motors в Харкові. URL: <https://www.mitsubishi-kharkov.com.ua/> (дата звернення: 25.05.2021 р.)

68. Офіційний сайт ТОВ «ВІДІ Елегантс». URL: <https://citroen-vidi.com.ua/> (дата звернення: 25.06.2021 р.)
69. 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: 25.06.2021 р.)
70. SUZUKI став офіційним автомобільним партнером Run Ukraine Running League 2019. URL: <https://workua.kyivhalfmarathon.org/news/suzuki-stav-ofitsijnim-avtomobilnim-partnerom-run-ukraine-running-league-2019/> (дата звернення: 25.06.2021 р.)
71. Мотало В. Аналіз шкал вимірювань. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2015. Вип. 76. С. 21-35.
72. 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 (дата звернення: 29.08.2021 р.)
73. Городнов В. П., Романчик Т. В. Таксономический анализ как метод оценки конкурентоспособности промышленной продукции. *БизнесИнформ*. № 2. 2010. С. 24-28.
74. 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.
75. 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), 2020. С. 108-114.
76. Фісанов В. П. Управління проектами в умовах змін та ризиків: проблеми ефективності. *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2016. Вип. 3-4. С. 52-66.

77. Зернюк О.В., Федорова Ю.М. Стан, проблеми та перспективи ефективного управління інноваційними проектами на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 334-340.

78. 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, 2020. С. 107-135.

79. Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торговельних підприємств. *БізнесІнформ*. 2012. №11. С. 175–178.

80. Пурський О.І., Харченко О.А., Василевська А.О. Система управління проектами торгівельного підприємства. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 78-82.

81. 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 (дата звернення: 15.09.2021 р.)

82. Боярин О. Український автопром vs. Індустрія 4.0. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/boiaryn/ukrajinskij-avtoprom-vs-industriya-4-0>

83. Історія BelkaCar. URL: <https://belkacar.ru/mediacenter/about> (дата звернення: 15.09.2021 р.)

84. Офіційний сайт компанії Seat. Каршеринг в автосалоне. URL: <https://seat-avto.ru/karshering-v-avtosalone.html> (дата звернення: 15.09.2021 р.)

85. Радіо Свобода. 9 днів у заторах: дороги Києва перевантажені у кілька разів. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/zatory-kyiv-transport-optymizatsiya/31282821.html> (дата звернення: 15.09.2021 р.)

86. PwC The future of Automotive Retail: The path towards mobility provider. 2018. 21 с. URL: <https://www.pwc.de/en/automobilindustrie/pwc-study-automotive-innovation-2018.pdf> (дата звернення: 17.09.2021 р.)

87. 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.

88. 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», 2018, вип. 18. С. 14-27.

89. Халиуллина Л. Г. Особенности использования участниками незаконного оборота наркотических средств сервисов краткосрочной аренды автомобилей («каршеринг»). Уголовное право и криминология, уголовно-исполнительное право. 2020. №1. С.21-24

90. 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: 25.09.2021 р.)

91. Попович Д. В., Назар Н. В, Савчин Н. В. Краудфандинг як новітній спосіб фінансування в Україні. Молодий вчений. 2018. № 10(2). С. 873-876.

92. Єлісеєва Л. В. Криза як каталізатор розвитку інноваційного підприємництва України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 353-361.

93. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. Укрепление потенциала стран центральной азии для разработки политики устойчивой городской мобильности в отношении инициатив по каршерингу и карпулингу. Женева. 2020. 110 с. URL: <https://unece.org/fileadmin/DAM/trans/doc/2020/sc1/ECE-TRANS-SC1-INF-OCT-2020-4r.pdf> (дата звернення: 05.10.2021 р.)

94. ING Economics Department. Car sharing unlocked. 2018. 21 с. URL: https://think.ing.com/uploads/reports/ING_-_Car_sharing_unlocked.pdf (дата звернення: 05.10.2021 р.)

95. Офіційний сайт Mobilecar. URL: <https://mobilecar.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2021 р.)

96. Офіційний сайт Getmancar. URL: <https://getmancar.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2021 р.)

97. Сайт Головного управління статистики в м. Києві. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2021 р.)

98. Сайт Головного управління Національної поліції у місті Києві. URL: <https://kyiv.npu.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2021 р.)

99. Додаток до Порядку взаємодії Міністерства екології та природних ресурсів України з обласними, Київською і Севастопольською міськими державними адміністраціями з питань охорони навколишнього природного середовища (пункт 1 розділу III) Екологічний паспорт міста Київ за 2019 рік. URL: https://ecodep.kyivcity.gov.ua/files/2020/9/1/eco_pasport_2019.pdf (дата звернення: 24.10.2021 р.)

100. Закон України Про відходи / Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1998. № 36-37. ст.242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.10.2021 р.)


101. Офіційний сайт ТОВ «ВТОРМА ЮА». URL: <https://www.vtorma.ua/> (дата звернення: 26.10.2021 р.)


102. Сайт «Organizer LeaderTask» LLC. URL: <https://www.leadertask.com/> (дата звернення: 26.10.2021 р.)

103. Колесніков К. В., Замосенчук Д.В., Федонюк В.В. Підвищення ефективності управління проектом на основі використання on-line комплексу Wrike. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Технічні науки. 2020. Вип. 2. С. 49-59.

104. Дорошев Б. А. Trello как эффективная система проектного управления. *Современные проблемы менеджмента* : Электронный сборник научных работ. Белгород : НИУ «БелГУ», 2019. С. 8-10


ДОДАТКИ


Каталог Комерція Послуги ▾ Компанія ▾ Блог
♥ (044) 500 33 55 ▾




Андрій
Менеджер з продажу

Продав 1500 авто, досвід роботи 15 років. Сертифікований фахівець. Має індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміє слухати і відповідати на запит клієнта. Хочеш працювати з менеджером ирії? Тоді звертайся!




Олександр
Менеджер з продажу

Має дві вищі профільні освіти. Сертифікований фахівець. Володіє бездоганними знаннями про всіх автомобілях. Не тільки теоретик, а й практик своєї справи. Хочеш працювати з менеджером ирії? Тоді звертайся!



Євген
Менеджер з продажу

Продав 1200 автомобілів. Сертифікований фахівець. Професіонал своєї справи. Експерт в кредитування та лізингу. Хочеш працювати з менеджером ирії? Тоді звертайся!



Дмитро
Менеджер з продажу

Працює в сфері авто бізнесу 12 років. Сертифікований фахівець. Володіє інформацією про технічні характеристики автомобілів, особливостей, конкурентні переваги. Хочеш працювати з менеджером ирії? Тоді звертайся!

Рисунок А.1 – Менеджери з продажу ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн» з короткою характеристикою

Джерело: знімок екрану з офіційного сайту підприємства [48].

Таблиця А.1 – Дані про підприємства-конкурентів ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Назва підприємства/ Критерій	ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»	Філіал Ais AutoTrade ТОВ «Група компаній "AIC"»	ТОВ «Юніверсал Моторз Груп»	ТОВ «ВІДІ Автомобілі з пробігом»	ТОВ «Віннер Автомобілів»
Місцезнаходження	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	18.10.2019	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	8: Трейд-ін Викуп авто Гроші під заставу авто Замовлення Комісія авто Кредит Лізинг Розмитнення	6: Трейд-ін Викуп авто Кредитування Лізинг Автострахування Комісія	3: Трейд-ін Викуп авто Кредит	6: Комісійний продаж Викуп авто Трейд-ін Оцінка вартості онлайн Кредит Страхування	3: 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 короткостроковій 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 проєкту, 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 паливе.	BlaBlaCar, Beercar (Росія), RideChear (Україна).

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



Рисунок А.3 – Дерево цілей ТОВ «Смарт Стайл Юкрейн»

Джерело: побудовано автором

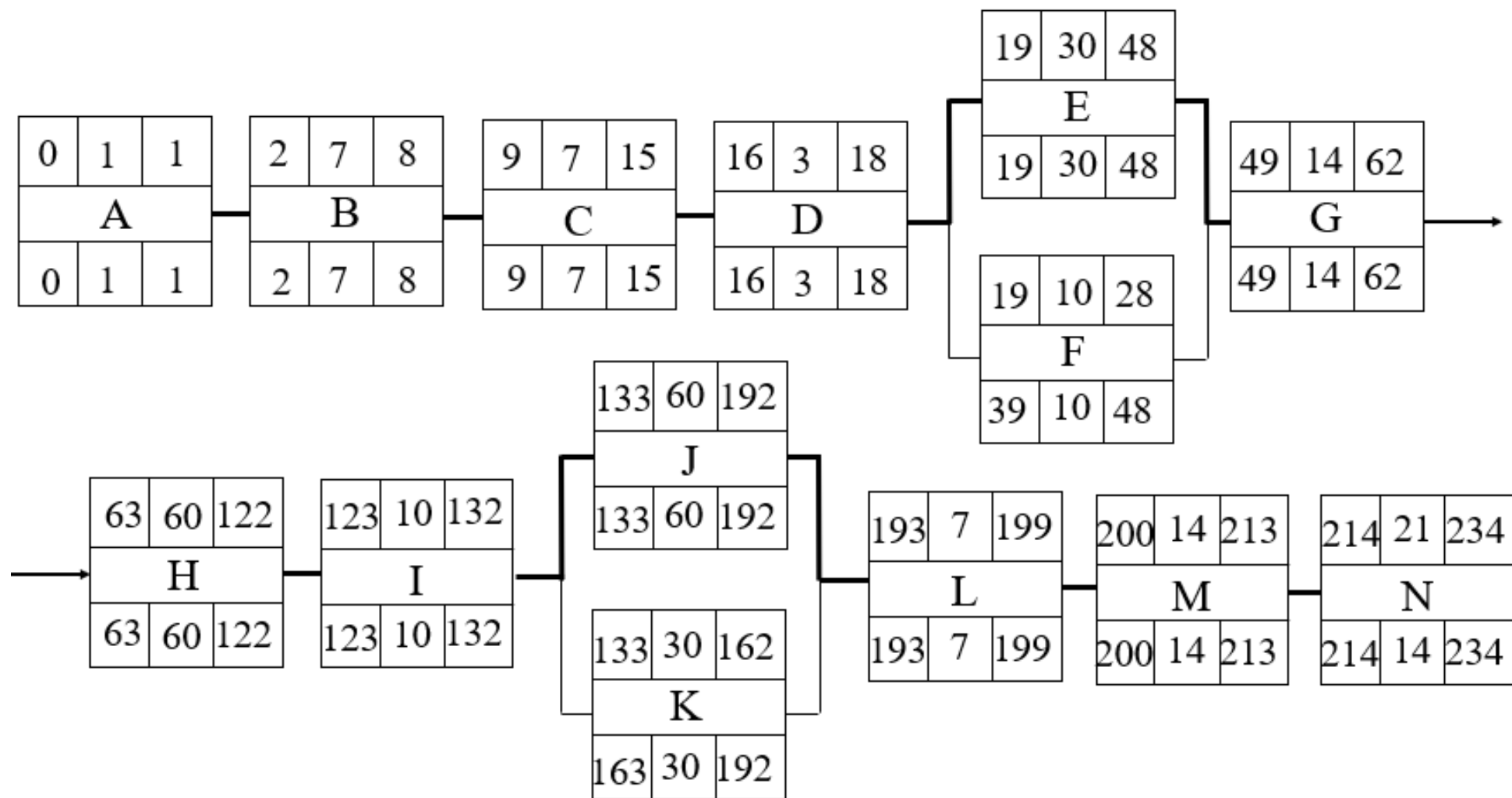


Рисунок А.4 – Сітковий графік проекту

Джерело: побудовано автором

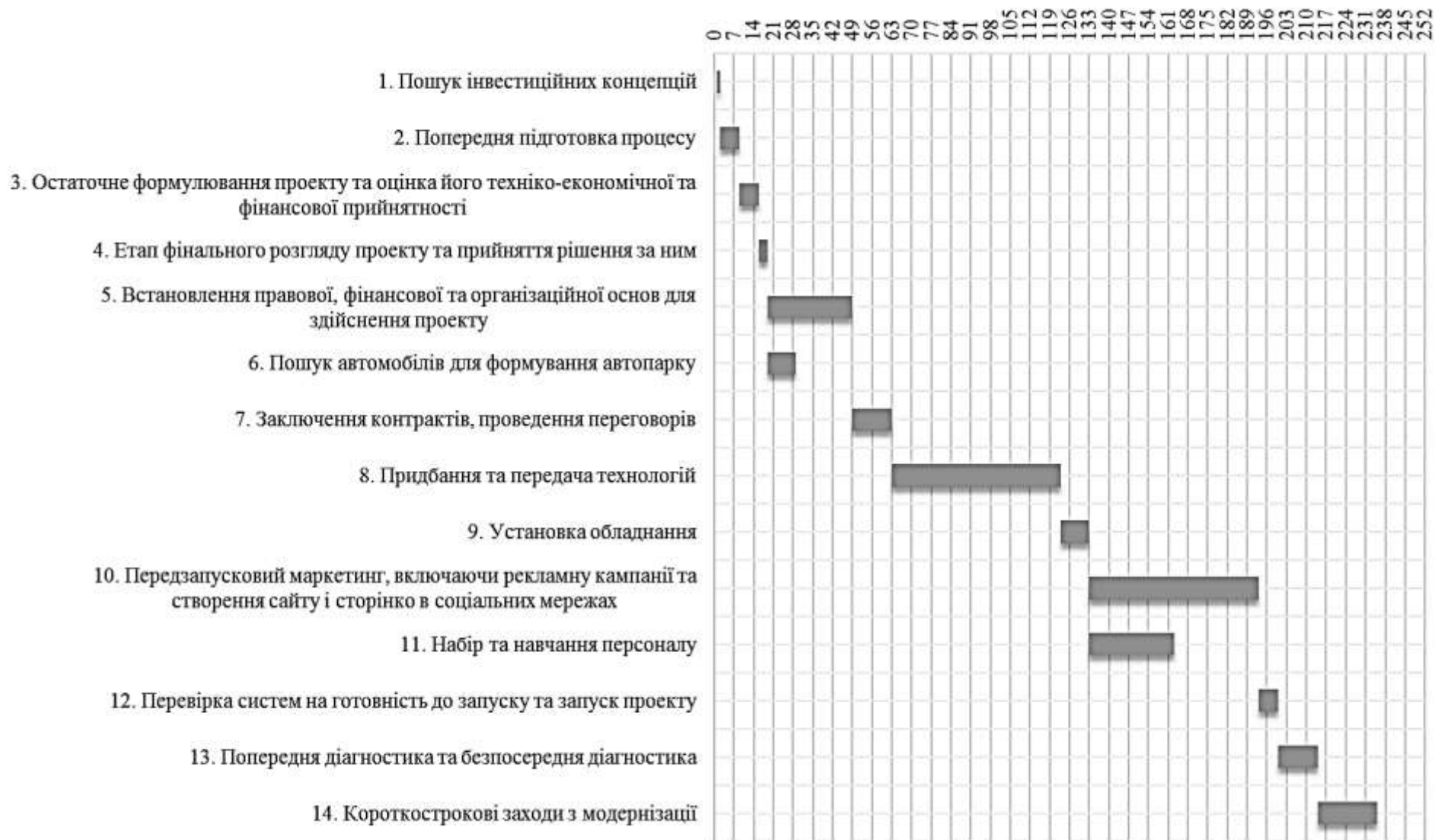


Рисунок А.5 – Діаграма Ганта реалізації проекту

Джерело: побудовано автором

Таблиця А.4 – Business Model Canvas для проєкту

<p>КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</p> <p>Ключовими партнерами проєкту є насамперед інвестори, крім того важливими є постачальники послуг забезпечення програмного забезпечення, оформлення та розміщення реклами, а також постачальники автомобілів.</p>	<p>КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</p> <p>Діяльність у сфері надання послуг з короткострової оренди автомобілів.</p> <p>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p>1.Трудові (команда проєкту) 2. Фінансові ресурси 3.Інформаційні ресурси (маркетингова інформація). 4.Технологічні ресурси (сайт, додаток, системи управління). 5. Технічні ресурси (автомобілі).</p>	<p>ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</p> <p>Короткострокова оренда автомобіля з можливістю придбати авто</p>	<p>ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ</p> <p>Споживачі можуть залишити фідбек в додатку та на сайті.</p>	<p>СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ</p> <p>1. Туристи 2. Тимчасово залишилися без автомобіля. 3. Весілля і корпоративи. 4. Бізнесмени. 5. Ті, хто придивляється до покупки. 6. Відряджені. 7. Сім'ї</p>
<p>СТРУКТУРА ВИТРАТ</p> <p>Основними статтями витрат виступають амортизація автомобілів та їх забезпечення паливом у процесі оренди.</p>			<p>КАНАЛИ ЗБУТУ</p> <p>Оренда автомобіля здійснюється через спеціальний додаток або сайт компанії.</p>	<p>ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ</p> <p>Доходи формуються із передзамовлень і замовлень, відповідно.</p>

Джерело: систематизовано автором

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) (2016-2020 рр.) (тис. грн.)

Актив	Код рядка	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0	60	30
первісна вартість	1001	0	0	0	226	226
накопичена амортизація	1002	0	0	0	166	196
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17	11	184	28	15
Основні засоби:	1010	7018	6184	5981	8784	6307
первісна вартість	1011	11439	13004	15457	21166	23283
знос	1012	4422	6820	9476	12382	16976
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7035	6195	6165	8872	6353
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	103667	88648	121167	160268	186820
Виробничі запаси	1101	108	143	55	105	192
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0	0
Готова продукція	1103	692	853	638	877	954
Товари	1104	102867	87652	120474	159286	185674

Продовження табл. Б.1

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15890	13171	18775	26715	37254
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0	0	0
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	4885	6271	360	763	240
у тому числі з податку на прибуток	1136	4883	4951	0	744	196
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1255	8951	11801	5451	8952
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	30464	30750	30505	24224	15889
Готівка	1166	0	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	26925	28755	30184	24224	15889
Витрати майбутніх періодів	1170	295	135	248	327	396
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань						
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	8083	176	306	275	487
Усього за розділом II	1195	164539	148100	183163	218023	250038
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	171574	154295	189328	226895	256391
Пасив	Код рядка	2016	2017	2018	2019	2020
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2	2	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	3	3	3	3	3

Закінчення табл. Б.1

за товари, роботи, послуги	1615	43992,1	51479,1	38306,1	46379	68974
за розрахунками з бюджетом	1620	286,3	1402,4	8813,9	238	1149
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	8813,9	0	1101
за розрахунками зі страхування	1625	0	0,3	0	267	0
за розрахунками з оплати праці	1630	0	15,8	0	0	15,5
за одержаними авансами	1635	0	0	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	733	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	77648,6	85100,5	102517,1	122208	144594
Усього за розділом III	1695	121927	137998,1	149637,1	169825	214732,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0
Баланс	1900	171574,2	154295,8	189328,5	226895	256390,7

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати (2016-2020 рр.)

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	298615,8	350734,1	474887,6	599506	415041
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0	0

Продовження табл. Б.2

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-224617,9	-230577,5	-313946,9	-410025	-298562
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	73997,9	120156,6	160940,7	189481	116479
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	2010,9	2059,4	5571	6805	3526
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-7260,3	-13444,7	-7404	-7229	-7563
Витрати на збут	2150	-19948,1	-33658	-29119	-34196	-2236
Інші операційні витрати	2180	-11021	-19202	-15458	-14344	-10899
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	37779,4	55911,3	114530,7	140517	99307
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2	67	67	177	150
Інші доходи	2240	78,6	81,9	51	17	3

Закінчення табл. Б.1

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	-12182,9	-9763	-17495	-17221	-16382
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0	-8	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25677,1	46297,2	97153,7	123482	83078
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4621,9	8333,5	17487,7	22226,8	14954,04
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21055,2	37963,7	79666,0	101255,2	68123,96
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0	0	0