

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра


на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ЩОДО
СТВОРЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕХЗ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Мене-
джмент бізнес-процесів»

_____ Лілія ГАРНЄВА

Керівник наукової роботи: кандидат еко-
номічних наук, доцент

 _____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:
доктор наук з державного управління,
професор
професор кафедри соціології і публічного
управління
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

_____ Віталій КРУГЛОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент бізнес-процесів» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« 06 » червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**Гарневої Лілії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу ухвалення рішень щодо створення малого підприємства»

керівник роботи Заднепровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року №2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи « 05 » червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: сформулювати основні ознаки успішного управління проектами та критеріями оцінювання їх якості; розглянути теоретичні основи процесу прийняття рішень в організаціях малого та середнього бізнесу; дослідити проблеми і методи формування ухвалення рішень на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»; розробити рекомендації щодо удосконалення методів прийняття рішень на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

Лілія ГАРНЄВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ольга КРИКУН
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ:

1. ПР – прийняття рішень.
2. МСБ – малий/середній бізнес.
3. БП – бізнес-процес.
4. СППР – система підтримки прийняття рішень.
5. ППР – підтримка прийняття рішень.
6. УР – управлінські рішення.
7. КВД – коефіцієнт вигідної дії.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ І МЕТОДИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ	8
1.1. Підтримка прийняття рішень: проблеми та можливі рішення	8
1.2. Моделі формування прийняття управлінських рішень та область їх застосування	13
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ПРОБЛЕМ І МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ	17
2.1. Формування управлінських рішень та область їх застосування на прикладі малого підприємства	17
2.2. Економічний аналіз ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»	19
2.3. Розробка рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень керівниками малом підприємства на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»	32
2.4. Оцінка ефективності розроблених пропозиції	36
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному підприємстві є проблема ПР та їх афекту на управління проектом, яка часто зустрічається через швидкий життєвий цикл проекту або зміну складу учасників.

Для вирішення даної проблеми необхідний інструмент, що має у своєму функціоналі механізм збору та аналізу даних, а також складання звітів та виведення запропонованих рішень щодо вирішення поточної проблеми на проєкті.

Для впевненої позиції на ринку необхідно періодично аналізувати ситуацію, прогнозувати її для того, щоб була можливість реалізувати нові бажання клієнтів. Так як саме цей фактор лежить в основі конкурентоспроможності компанії на ринку і саме цей фактор, повинен впливати на якість УР.

До того ж актуальність проблеми обумовлена постійно змінюваною ринковою кон'юнктурою, ускладненням конкурентної боротьби за ринковий збут продукції та послуг. Це вимагає формування у менеджерів навиків аналізу і розробки УР.

Об'єктом дослідження є система підтримка ПР в процесі створення малого підприємства.

Предметом дослідження є інформаційне забезпечення підтримки ПР в процесі створення малого підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичне обґрунтування та практична реалізація ППР на підприємствах МСБ на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ».

У відповідності з метою дослідження були поставлені наступні завдання:

- сформулювати основні ознаки успішного управління проектами та критеріями оцінювання їх якості;
- розглянути теоретичні основи ППР в організаціях МСБ;

- дослідити проблеми і методи формування УР на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення методів ПР на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ».

Теоретико-методологічною основою для дослідження є теоретичні та методологічні аспекти, які були розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими в таких областях, як: економіка, менеджмент, управління організацією.

Інформаційно-емпірична база і методи дослідження наступні компоненти: нормативні матеріали, аналітичні дані, річні звіти і документи первинного звіту організацій, а також авторські розрахунки.

Перевагою у досяганні поставленої в кваліфікаційній роботі бакалавра меті та вирішені задач було віддано методам і прийомам дослідження: монографічному, порівняльному, аналітичному, абстрактно-логічному, статистичному, графічному, розрахунково-конструктивному.

Наукова новизна результатів дослідження є в наступному:

- систематизовані основні методи управління рішеннями, переважно до малого підприємства;
- проведено аналіз фінансового стану компанії та методів використання при ПР та їх вплив на ефективність і конкурентоспроможність виробництва;
- розроблена методика ПР на прикладі підприємства ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ».

Практична значимість проведеного дослідження визначає можливість використання отриманих результатів при вдосконаленні комерційної діяльності організацій, а також при плануванні та розробці стратегій на підприємствах МСБ.

Апробація результатів роботи відображена у тезах ІХ Міжнародної студентської конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ І МЕТОДИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

1.1. Підтримка прийняття рішень: проблеми та можливі рішення

Технічне та програмне забезпечення постійно оновлюється, але його вартість залишається незмінною або зростає незначно. Організації все частіше впроваджують розподілені системи, які дають можливість отримувати дані з різних джерел і поєднувати їх з іншими інформаційними або управлінськими платформами. У корпоративних структурах існують спеціальні звіти, що готуються для керівництва різних рівнів — операційного, тактичного та стратегічного.

Дослідження [14; 15] показують, що ППР ускладнюється через велику кількість факторів, які потрібно враховувати: інвестиції, виробництво, фінанси, управління, а також характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це створює значні труднощі для менеджерів, і подолати їх можна лише завдяки системному аналізу.

Проте на ПР також впливають індивідуальні особливості керівників, що частіше стосується самого процесу, а не його результатів. При цьому ефективність залежить від комбінації особистих якостей, а не від окремих характеристик [10; 24].

У великих компаніях існує поділ на підрозділи, які можна розглядати як окремі проекти зі своїми керівниками. Обсяг внутрішніх операцій збільшується, тоді як зовнішні угоди стають більш вигідними [16]. Організації мають широкі можливості для реалізації проектів, тому делегування повноважень є ключовим елементом управління [19]. Головне завдання — знайти оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією, беручи до уваги розмір компанії, виробничі технології та зовнішні умови. Прийняття рі-

шень на нижчих рівнях має інтегруватися в загальну систему управління та бути частиною поточних процесів [9; 22].

Складність кожного проекту визначається такими критеріями:

- бізнес-ціль, що має відповідати конкретним вимогам;
- чітко визначені строки реалізації;
- обмежений фінансування;
- наявність необхідних ресурсів (людських та матеріальних).

Система управління аналізує дані про стан об'єкта та зовнішнє оточення, формулює цілі та приймає відповідні рішення [26; 12].

У процесі управління інформація фіксується, передається, зберігається, накопичується та аналізується, що становить основу інформаційного обміну. Системи управління проектами для малого бізнесу включають набір інструментів, методів та ресурсів для планування, контролю витрат, розподілу завдань, документування, звітності та організації командної роботи [5-6].

Сучасні умови вимагають активно залучати передові програмно-технічні рішення. Їх масштабне та результативне використання є ключовим чинником конкурентоспроможності та стабільності бізнесу в умовах жорсткої боротьби на ринку. Особливої популярності набули автоматизовані інформаційні системи (АІС), які сьогодні практично неможливо уявити без застосування сучасних технологій. Серед них центральне місце займають корпоративні інформаційні системи (Enterprise Resource Planning, ERP).

Як зазначають дослідники [20], основна функція ERP-систем полягає в оптимізації планування, обліку та управління бізнес-процесами на різних рівнях. Для підприємств дискретного виробництва критично важливими факторами, що впливають на модель планування, є обсяги випуску продукції та її асортимент. Сьогодні в більшості галузей спостерігається тенденція до розширення продуктових лінійок із одночасним зменшенням серійності виробництва. Це значно ускладнює процеси планування, збільшуючи обсяги та різноманітність вихідних даних [13].

Однак впровадження корпоративних інформаційних систем пов'язане зі значними труднощами, зокрема через відсутність на підприємствах чітких механізмів збору та аналізу даних для прийняття рішень (ПР). Для вирішення цієї проблеми до вже існуючих систем можна підключити спеціальні системи підтримки ПР. Таке рішення дозволить прискорити обробку даних, покращити аналітику та полегшити пошук оптимальних варіантів дій [28].

У дослідженні представлено класифікацію систем підтримки ПР за рівнем участі у процесі (рис. 1.1):

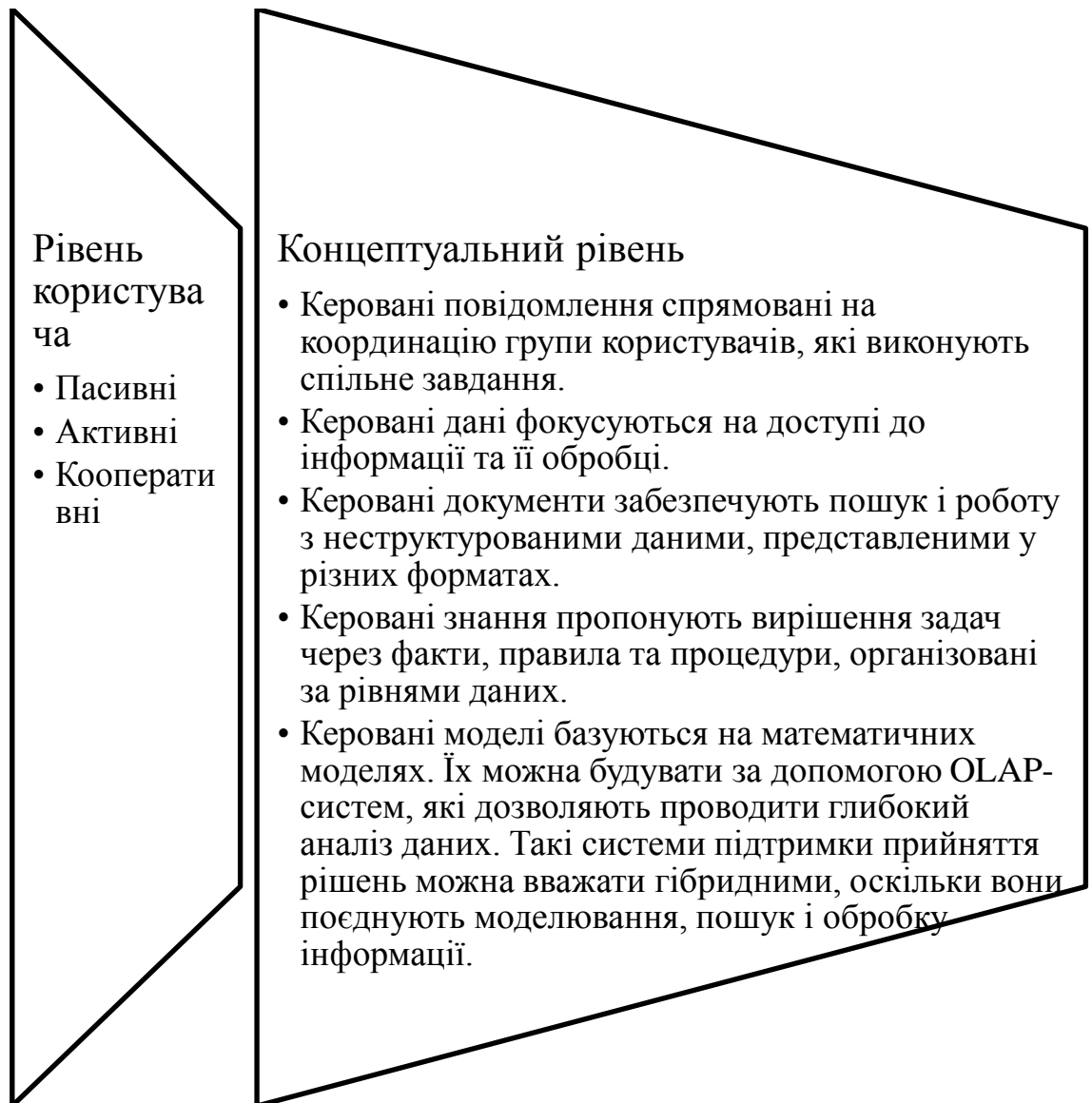


Рисунок 1.1. – Поділ систем підтримки ПР за В.Ф. Гамалій, І.В. Кальницької та В.М. Лисак. Джерело: складено автором на основі джерел [13; 17; 20]

1. Пасивні системи – допомагають у ПР, але не пропонують готових рішень.

2. Активні системи – можуть рекомендувати конкретні варіанти дій.

Кооперативні системи – взаємодіють із користувачем: аналізують його правки, вносять корективи та повертають оновлені пропозиції до узгодження оптимального рішення.

У табл. 1.1 наведено класифікацію систем підтримки ПР, проведену за різними класифікаційними ознаками.

У системах підтримки прийняття рішень (ППР) можна виокремити три ключові функції:

- внесення інформації;
- зберігання даних;
- їх аналіз.

Дослідження [11; 17] зазначають, що такі системи є лише інструментом для обробки даних, і для отримання кращих результатів користувач повинен володіти певними професійними навичками. Крім того, СППР не надає готових рішень, а лише пропонує варіанти дій та оцінює їх потенційні наслідки.

Основні риси систем підтримки ПР [30]:

1. Вони є гнучкими, адаптивними та швидко реагують на зміни.
2. Розроблені для зручного управління вхідними та вихідними даними.
3. Не вимагають від користувача глибоких технічних знань.
4. Використовують складні моделюючі інструменти та аналітичні методи.
5. Мають зрозумілий інтерфейс.
6. Працюють у режимі взаємодії, дозволяючи оновлювати інформацію.

Таблиця 1.1. – Класифікація систем підтримки ПР

Класифікаційні ознаки	Характеристики	Примітки
Щодо виникнення ситуації, що вимагає ухвалення рішення	Рішення планового характеру.	Призначені для автоматизації розробки планів різної періодичності.
	Виникають з появою нових ідей, технологій, речень.	Можуть бути потрібні в будь-який момент незалежно від наявних планів.
По відношенню до аналізованого періоду	Узагальнюючі інформацію про стан системи.	Мається на увазі призначення особи, яка ПР тільки для збору інформації.
	Що прогнозують майбутній стан системи.	Дають можливість моделювання стан системи у майбутньому та автоматизувати процеси планування.
За призначенням	Для теоретичного дослідження систем.	Використовувати для дослідження проєктованих або реконструйованих систем.
	Для практичного керування системами.	Використання в управлінні реально існуючими системами.
За періодом планування	Довгострокові	Для стратегічного планування.
	Середньострокові	Для тактичного планування.
	Короткострокові	Для оперативного планування.
За класу «рутин» (Р. Нельсон і З. Вінтер)	Керівники короткостроковою поведінкою (функціональні показники).	Характеризують діяльність фірми за постійних факторів виробництва.
	Визначальні збільшення чи зменшення від періоду до періоду основного капіталу фірми.	Характеризує фактори виробництва, постійні на коротких проміжках часу.
	Визначає зміну функціональних характеристик з часом.	Має на увазі перегляд чи радикальну зміну діяльності фірми.
За видам діяльності	Технічний розвиток або переоснащення	
	Організація виробництва	
	Вдосконалення маркетингу	
	Управління фінансами	
	Вдосконалення системи управління	

Джерело: складено автором

Ефективне управління ресурсами проекту, зокрема людськими, є запорукою успіху. Важливо правильно розподілити обов'язки між учасниками, проаналізувати дані, розробити стратегію та лише потім приймати рішення. Особливе значення мають початкові етапи проекту, такі як ініціація та планування ресурсів [4; 29].

Для оптимального ресурсного планування та ПР у сфері малого бізнесу доречно застосовувати спеціалізовані СППР.

1.2. Моделі формування прийняття управлінських рішень та область їх застосування

При формуванні керуючого рішення велику роль грають такі складові, як:

- наявність інформація (її повнота, достовірність, актуальність);
- терміни (визначений час);
- компетентність керівника;
- коефіцієнт ризику.

Інформація повинна бути повністю актуальною (не застарілою), саме це дозволить провести якісний аналіз і прийняти ефективне рішення.

Як відзначалося, рішення для МСБ найчастіше є всього оперативними і вимагають швидкої і скороченої роботи. Стоїть відзначити, що найбільш точний аналіз досягається саме за допомогою математичних та економічних методів. Тобто саме розрахунок дозволяє підвищити ефективність ПР.

Відзначимо, що це можуть бути як фінансові показники, так і соціальні (наприклад, економіко-соціальна ефективність). Для організацій МСБ будівельної галузі необхідно також враховувати технічні можливості компанії, а в деяких ситуаціях і погодні умови, що є відмінною рисою для даної галузі від інших галузей і сфери.

Строк, до якого необхідно ПР, також грає величезну роль. Саме тому УР поділяються на визначені види (рис. 1.2).

Компетентність керівника – це основа якості ПР. Відзначимо, що, наприклад, якщо у великій організації (бізнесе) є спеціалісти (юристи, бухгалтери, економісти, маркетологи та ін.), то середній бізнес і, тим більше малий, не завжди зможуть виняяти таких спеціалістів, тобто рішення приходить приймати керівнику і найближчим помічникам (заступнику директора, старшому менеджеру). Все це накладає високу відповідальність на керівництво та вимагає хороших знань у тій сфері бізнесу, до якої відноситься підприємство, а також основ економіки, фінансового аналізу, менеджменту, маркетингу та інше [9].

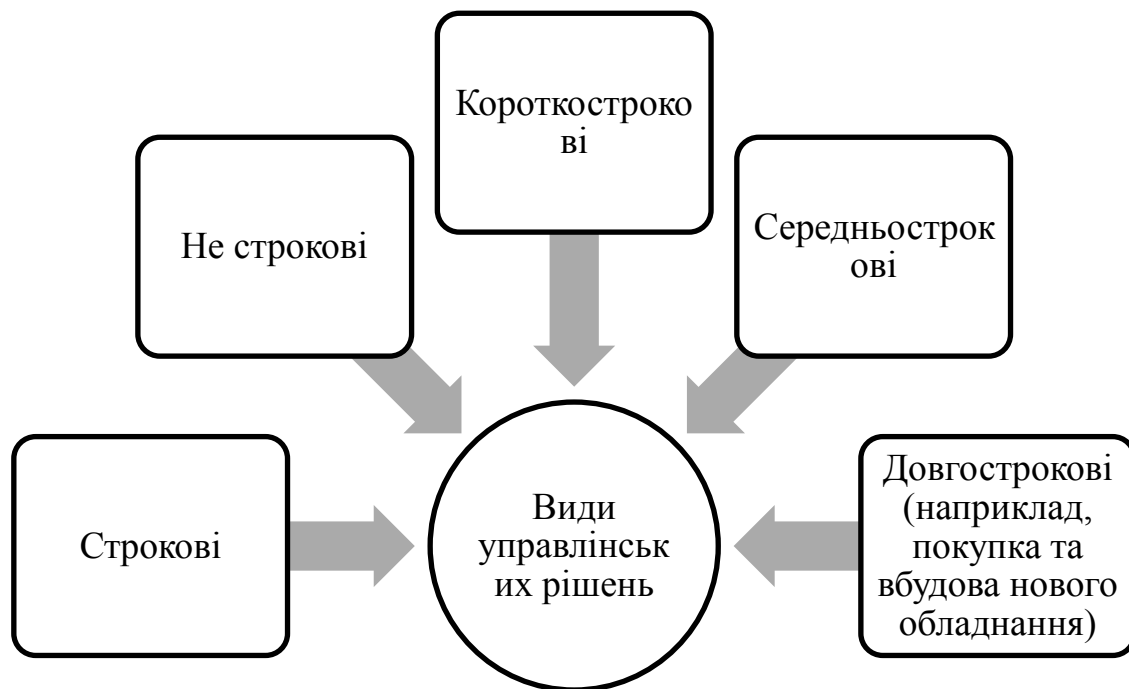


Рисунок 1.2. – Види управлінських рішень. Джерело: складено автором на основі джерел [27]

Як показує проведене дослідження – керівнику необхідно отримати будівельну освіту, щоб бути компетентним у даних питаннях.

Керівник також повинен уміти оцінювати ризик ПР, щоб провести аналіз ризиків.

Організація процесу управління ризиком і зниженням невизначеностей представлена на рис. 1.3.

Методи отримання інформації:

- звіти і фінансові документи організації;
- статистичні дані за регіоном;
- опитування;
- результати перевірки;
- консультації спеціалістів;
- нормативні акти та інше.

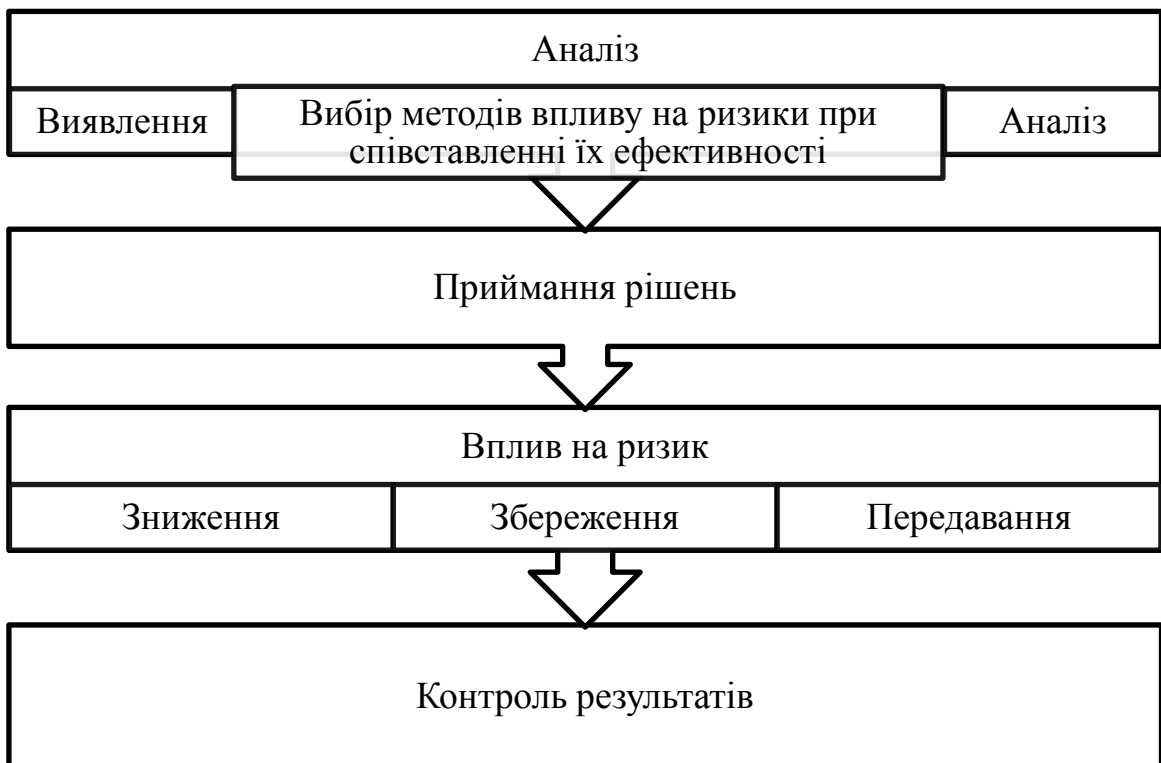


Рисунок 1.3. – Схема управління ризиками. Джерело: складено автором на основі джерел [6]

Процес ПР складається з етапів (рис. 1.4).

Отже, ПР – це складний процес, в основі якого лежить аналіз, компетентність у цьому питанні та творчий підхід. Існують три основні групи, які в свою чергу поділяються на види. Виходячи з поточної ситуації і напрямків,

керівник повинен уміти підібрати такий метод вирішення проблеми, щоб він відповідав певним критеріям (наявності інформації, тимчасового діапазону, компетентності) і отримало ефективний результат. Так як будь-яке помилкове рішення – це, раніше всього, додаткові видатки організації, що для МСБ дуже ризиковано, враховуючи економічну ситуацію в країні та конкуренцію на ринку.

Етапи прийняття рішень	1 блок - отримання інформації про ситуацію; - визначення цілей; - розробка оціночної системи; - аналіз ситуації; - діагностика ситуації; - розробка прогнозу розвитку ситуації.	Розробка управлінського рішення
	2 блок - генерування альтернативних варіантів рішень; - відбір основних варіантів управлінського впливу; - розробка сценаріїв розвитку ситуації; - експертна оцінка основних варіантів, які мають безпосередній вплив.	ПР, реалізація, аналіз результату
	3 блок - колективна експертна оцінка; - ПР особами, які мають на це право; - розробка плану дій; - контроль реалізації плану; - аналіз результатів розвитку ситуації після управлінського впливу.	

Рисунок 1.4. – Етапи ПР. Джерело: складено автором

Таким чином, керівник МСБ, як і особа, яка ПР, несе величезну відповідальність за ПР і повинна знати ринок і вміти об'єктивно оцінювати ситуацію на ринку. Таким чином, можна відзначити, що УР носить координуючий характер.

РОЗДІЛ 2.

ТЕНДЕНЦІЇ ПРОБЛЕМ І МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ

2.1. Формування управлінських рішень та область їх застосування на прикладі малого підприємства

Для виявлення найбільш поширених методів з ПР серед суб'єктів МСБ нами була розроблена анкета, на основі якої проведено дослідження в таких соціальних мережах, як Facebook та Instagram.

Період час: 01.12.2024 по 01.01.2025 р.

В анкетуванні прийняли участь більше 100 керівників МСБ міста Івано-Франківськ. Розглянемо отримані результати і проведемо аналіз запиту в таблиці у Додатках.

Отримані результати анкети, говорять нам, що більша частина приймавших участь в опитуванні – це індивідуальні підприємці.

Основними методами, що використовуються керівниками МСБ для ПР у місті Івано-Франківськ, є:

1. Модель лінійного програмування.
2. Модель Портера.
3. Модель управління запасами.
4. Дерево рішень.

Представляємо графічні результати проведеного дослідження на рис. 2.1.

За результатами дослідження, представленого на рис. 2.1, впливає, що найбільшими методами з ПР є:

1. Метод Портера.
2. Модель лінійного програмування.
3. Модель управління запасами.

4. Дерево рішень.

Головним фактором при вибір метод є простота використання.

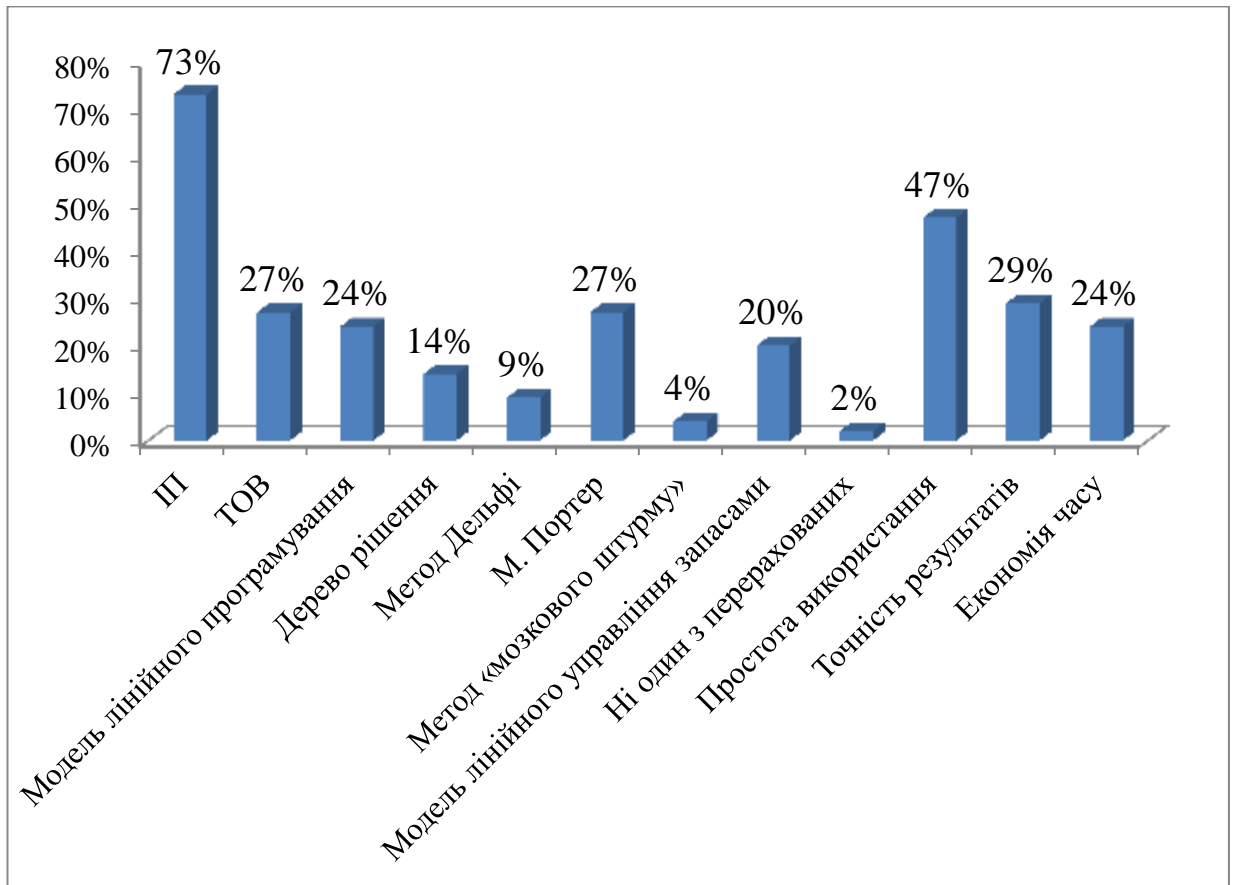


Рисунок 2.1. – Аналіз результатів анкетування. Джерело: складено автором

Проведений аналіз також показав, що більшість (86 %) керівників при ПР використовують всього один метод, який значно знижує якість ПР.

По-перше, у кожного з розглянутих методів є свої переваги і це дозволяє знизити ризик при ПР.

По-друге, для різних методів необхідні різні види аналізу, що дозволяє розглянути проблему ширше.

Як відзначалося вище, для вирішення проблем, перш за все, необхідно підвищити конкурентоспроможність бізнесу. Одним із методів є залучення клієнтів.

Отже, як показав проведений аналіз, МСБ сьогодні приходить в занепад. Економічна ситуація, яка склалася як в Україні, так і у всьому світі, додала до вже наявної проблеми у МСБ нові проблеми, а саме не обґрунтовано високе податкове навантаження на МСБ в Україні, відсутність досконалої й бази – складні юридичні умови, відсутність реальної допомоги зі сторони державних органів і органів влади.

Були розглянуті і відзначені інші особливості МСБ. Крім уже зазначених особливостей, можна відзначити і так званий «критичний епізод», який у сфері послуг, на відміну від товарного ринку, має дуже велике значення.

Також необхідно, щоб більшість керівників МСБ не створювали «власної системи» ПР, тобто ПР використовується лише один метод, що значно знижує якість і підвищує ризик, враховуючи, що більшість вибирає нематематичні (статистичні) методи оцінки.

2.2. Економічний аналіз ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»

Провідним напрямком діяльності компанії ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» є проведення науково-дослідницьких, дослідницьких, проектних і виробничих робіт, спрямованих на збереження об'єктів культурної спадщини.

Розглянемо характеристику ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ», представлену у табл. 2.1

Одним з основних напрямків діяльності це будівельні та відділенні роботи з матеріалами використання власної розробки.

Місія організації прописана в Уставі товариства. Компанія має свій логотип, який виділяє її серед конкурентів і дозволяє бути «пізнаваною».

Структура управління ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» включає наступні відділи:

- фінансовий відділ;
- відділ продаж;
- виробничий відділ;

- проектний відділ;
- відділ технічного контролю;
- відділ НІОКР.

Таблиця 2.1. – Характеристика ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»

№	Показники	Характеристика
1.	Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕКСПЕРТПРОЕКТ
2.	Скорочена назва	ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»
3.	Адреса фактична	г Україна, 78403, Івано-Франківська обл., Надвірнянський р-н, місто Надвірна, вул.Каденюка, будинок
4.	Адреса юридична	Україна, Івано-Франківська обл., Коломийський р-н, місто Коломия, вул.Мазепи Івана гетьмана
5.	Директор	Борушак Богдан Онуфрійович
6.	Основні документи	Установа, ліцензія
7.	Контакти	+380674426799

Джерело: складено автором за офіційними даними

Загальна чисельність працівників становить 45 осіб. Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.2).

Є певні переваги такої організаційної структури, а саме:

- звільнення лінійного менеджера від аналізу проблем, в яких він не є спеціалістом;
- можливість залучення спеціалістів і консультантів до вирішення спеціальних проблем;
- більш глибока підготовка УР, планів.

Серед недоліків треба відзначити відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні між підрозділами організації.

Клієнтами ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» є як фізичні особи, так і юридичні особи різних форм власності. Головними галузями-споживачами є будівництво та ремонтні роботи.



Рисунок 2.2. – Організаційна структура ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ».
Джерело: складено автором за офіційними даними

В якості прикладів робіт з комплексної реалізації будівництва, виконаних співробітниками організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» можна виділити наступне:

- капітальний ремонт будівель;
- відбудова споруд-пам'ятників архітектури пристроїв;
- надбудова додаткових поверхів.

Персонал при прийнятті на роботу проходить забезпечення, а також, є певний випробувальний термін – 3 місяці.

Правила внутрішнього трудового розпорядку регулюють трудовий розпорядок в ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» і визначають порядок прийому та звільнення працівників, графік роботи.

Проведемо аналіз продуктового портфеля ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за матрицею BCG на рис. 2.3.



Рисунок 2.3. – Бостонська матриця продуктового портфеля ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за 2024 р.. Джерело: складено автором

Пропозиції:

- заключити більш тривалі договори з постачальниками (це допоможе закупити сировину без подальшого підвищення цін);
- стимулювати персональний ріст (інновацій, більш якісна робота).

Для виявлення сильних сторін організації розглянемо кілька факторів конкурентоспроможності та порівняємо ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» з основними конкурентами всередині галузі з виконання будівельних робіт – Консоль БК та 7CI Group.

Подібна оцінка суб'єктивна і проведена на основі інформації про конкурента, що знаходиться у відкритому доступі. Проведено порівняння з усіма даними компанії ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ», зібраними при написанні кваліфікаційної роботи бакалавра.

Результати аналізу факторів конкурентоспроможності представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз чинників конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» та його конкурентів Консоль БК та 7CI Group за 2024 рік. Оцінка проводилася за 5-ти бальною шкалою

Параметри	ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»	Консоль БК	7CI Group	Коефіцієнт вагомості*	Сукупна оцінка
Вид діяльності – будівельні роботи	5	4	4	0,23	4,3
Асортимент	4	3	3	0,19	3,3
Якість виконаних робіт	5	5	5	0,15	5
Дизайн	4	4	4	0,17	4
Технічне обслуговування, сервіс	5	4	4	0,14	4,3
Ціна	5	4	5	0,12	4,7
Система знижок	4	3	3	0,19	3,3
Умови платіжів	5	4	4	0,23	4,3
Просування	5	5	5	0,15	5
Реклама	5	4	4	0,14	4,3
Управління торговою маркою	5	4	5	0,12	4,7

**Коефіцієнт вагомості розраховувався від 0 до 1*

Джерело: складено автором

Першим кроком підвищення конкурентоспроможності є аналіз внутрішнього середовища підприємства, а також визначення внутрішніх сил і можливостей компанії, які формують основу формування грамотної конкурентної стратегії підприємства.

У сфері будівництва існують свої показники якості. Серед ключових показників, які необхідно впроваджувати та розвивати у ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» для підвищення конкурентної позиції є:

- компетентність і професіоналізм персоналу;
- надійність організації, де є впевненість клієнта;

— клієнто-орієнтована поведінка персоналу, що працює безпосередньо із замовниками.

Наступним етапом є аналіз відносних економічних показників фінансово-господарської діяльності на основі звіту про прибуток та збитки ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Звіт про прибуток та збитки ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за 2021-2024 рр., тис. грн..

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка	190806,00	183748,00	196743,00	189519,00
Собівартість продажів	177981,00	124064,00	134766,00	129130,00
Валовий прибуток (збиток)	12825,00	59684,00	61977,00	60389,00
Комерційні витрати	-	25021,00	32210,00	31078,00
Управлінські витрати		30015,00	25760,00	24981,00
Прибуток (збиток) від продажів	12825,00	4848,00	5430,00	4330,00
Інші доходи	7460,00	1856,00	2432,00	2009,00
Інші видатки	11686,00	5086,00	6540,00	5262,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	8599,00	1618,00	1322,00	1077,00
Поточний податок на прибуток	2206,00	266,00	304,00	226,00
Чистий прибуток (збиток)	6393,00	1352,00	1018,00	851,00

Джерело: складено автором

Розраховуємо виручку ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за формулою (2.1):

$$B = C + \text{ВП} , \quad (2.1)$$

де С – собівартість продажів;

ВП – валовий прибуток (збиток).

У 2021 році = 190806 + 12825 = 203631 тис. грн.

У 2022 році = 124064 + 59684 = 183748 тис. грн.

У 2023 році = 134766 + 61977 = 196743 тис. грн.

У 2024 році = 129130 + 60389 = 189519 тис. грн.

Згідно з представленими даними у табл. 2.3 з 2022 року спостерігалось зменшення виручки, а в 2023 році найбільший обсяг виручки за період 2021-2023 рр. Збільшення виручки у 2023 році пов'язано з спробою компанії вийти на ринок розничних магазинів зі своєю продукцією, що принесло додатковий обсяг використаних грошових коштів. Однак у 2024 році спостерігається зменшення всіх показників у порівнянні з 2023 роком. Така ситуація, яка склалася в країні, пов'язана з військовим станом та наслідком кризи, та мала безпосередній вплив на всі сфери економіки та привела до банкрутства великої кількості МСБ.

Заслуговує увагу зменшення показника чистого прибутку в період 2022-2024 років у порівнянні з 2021 роком. Причина такої зміни могла сприяти зниженню числа державних замовлень, які раніше стабільно перебували в графіку роботи фірми.

На поточний момент існує значна кількість конкурентів. Збільшення цін на сировину призводить до зростання і собівартості наданих робіт у тому числі.

Розглянемо зміни фінансових показників за розрахунком темпів приросту за 2021-2024 рр., які представлені на рис. 2.4.

Проведемо аналіз загальної рентабельності за формулою 2.2.

$$R = \Pi / В * 100\% , \quad (2.2)$$

де – рентабельність;

Π – прибуток до оподаткування;

В – виручка від реалізації.

Отже, отримаємо такі результати:

$$R_{2021} = 8599,00/190806,00 * 100\% = 4,5 \%$$

$$P_{2022} = 1618,00/183748,00 * 100\% = 0,9 \%$$

$$P_{2023} = 1322,00/196743,00 * 100\% = 0,7 \%$$

$$P_{2024} = 1077,00/189519,00 * 100\% = 0,6 \%$$

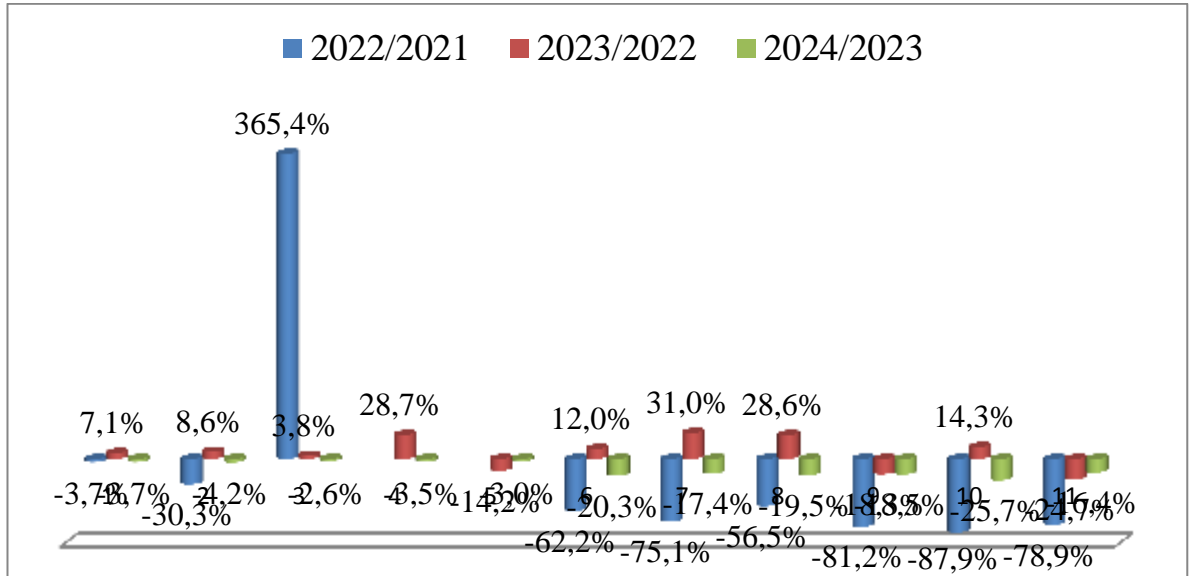


Рисунок 2.4. – Зміни фінансових показників за розрахунком темпів приросту за 2021-2024 рр., у %. Джерело: складено автором

Проводимо аналіз прокатності від продажу. Показник оренди продажів характеризує головний аспект роботи компанії – реалізацію основної продукції, який розраховуємо за формулою 2.3.

$$R = \text{Прибуток від продажів} / \text{Виручка} * 100\%, \quad (2.3)$$

Отже, отримаємо такі результати:

$$R_{2021} = 12825,00/190806,00 * 100\% = 6,7 \%$$

$$R_{2022} = 59684,00/183748,00 * 100\% = 3,24 \%$$

$$R_{2023} = 61977,00/196743,00 * 100\% = 3,15 \%$$

$$R_{2024} = 60389,00/189519,00 * 100\% = 3,19 \%$$

$$\text{Зміни} = 3,19 - 3,24 = - 0,05 \%$$

Зміни за останні 2 роки незначні – це може бути пов'язано з темпами зростання інфляції. Це показує стабільність продажів в організації. Таким чином, необхідні заходи, які б сприяли зростанню коефіцієнта.

Проведемо аналіз рентабельності витратків. Даний коефіцієнт показує, який підприємство (організація) отримує прибуток з кожної одиниці витрат (кожної гривні). Цей показник можна розраховувати за всім підприємством та за окремими підрозділами або видами продукції.

$$\text{П до опод.} / \text{С продажів} * 100\%, \quad (2.4)$$

де П до опод. – прибуток до оподаткування;

С продажів – повна собівартість проданих товарів.

Отже, отримаємо такі результати:

$$P_{2021} = 8599,00/0 * 100 \% = 0$$

$$P_{2022} = 1618,00/25021,00 * 100 \% = 6,47 \%$$

$$P_{2023} = 1322,00/32210,00 * 100 \% = 4,1 \%$$

$$P_{2024} = 1077,00/31078,00 * 100 \% = 3,47 \%$$

$$\text{Зміни} = 3,47 - 6,47 = -3 \%$$

В цілому коефіцієнт 3,47 % показує, що підприємство низькорентабельно. За останні 2 роки орендна плата знизилася майже в 2 рази.

Розглядаємо орендованість продаж, яка розрахована за чистим прибутком (маржа прибутку після сплати податків).

$$\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка} * 100\% \quad (2.5)$$

Отже, отримаємо такі результати:

$$P_{2021} = 6393,00/190806,00 * 100 \% = 3,35 \%$$

$$P_{2022} = 1352,00/183748,00 * 100 \% = 0,74 \%$$

$$P_{2023} = 1018,00/196743,00 * 100 \% = 0,52 \%$$

$$R_{2024} = 851,00/189519,00 * 100 \% = 0,45 \%$$

Отримані результати аналізу ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» представлено на рис. 2.5.

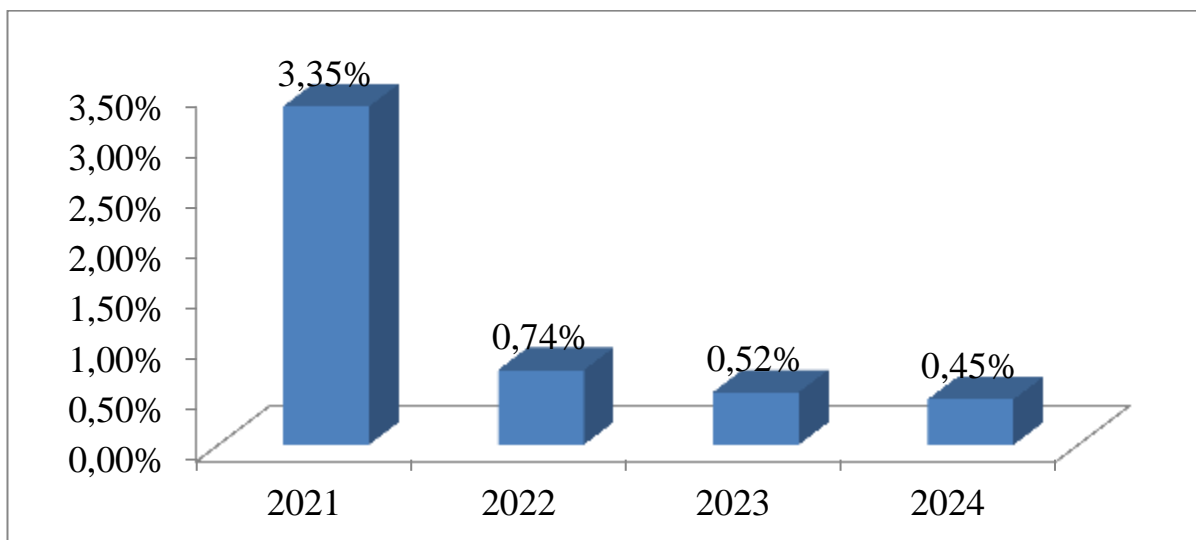


Рисунок 2.5. – Графічний аналіз отриманих результатів розрахунку коефіцієнтів діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за 202-2024 рр., у %. Джерело: складено автором

Отже, коефіцієнт рентабельності є показником ефективності діяльності організації, накладеності її бізнесу (раціональні витрати, правильно організована торгівля, вигідні договори з постачальниками та інше). Показники рентабельності даного підприємства знижуються від базисного до звітнього періоду. Можна зробити висновок, що підприємство нераціонально розподіляє кошти і використовує недостатньо зусиль для їх розробки. Крім того, причина низької рентабельності схована у підвищенні витрат на виробництво і реалізацію продукції. Необхідно перевірити, наскільки прийнятні ціни постачальників, з якими відділ постачання уклав договори.

Проведення горизонтального аналізу виявило значне зменшення заємних засобів і відкладених податкових зобов'язань. Це говорить нам про

те, що підприємство знижує залежність від кредиторів за короткостроковими і довгостроковими боргами.

Наступний етап – вертикальний аналіз фінансової звітності. Вертикальний аналіз також називають структурним аналізом, скільки він дозволяє побачити зміни стану та структуру кінцевих даних бухгалтерського балансу.

Через деяку кількість даних, проведений вертикальний аналіз складно назвати показником. Але за даними заявки видно, що оборотні кошти складають понад 70 % активів компанії, найбільший показник вийшов із-за зміни запасів у 2023 році та дебіторської заборгованості. Основні засоби становлять понад 20 % балансу та їх обсяг зменшився у звітному періоді.

У пасивному балансі можна спостерігати, що співвідношення кредиторської заборгованості до розміру короткострокових зобов'язань становить 1 до 3. Долгострокові зобов'язання зменшилися, але їх зміни не можна назвати значними. Краткострокові зобов'язання вирости і тепер у відсотковому співвідношенні складають близько половини пасивного балансу. Наявність такого значного обсягу короткострокових зобов'язань на кінець звітного періоду може засвідчити про наявні заборгованості компанії перед постачальниками або перед своїми співробітниками за виплатами, які ще не були погашені та враховані.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища за моделлю 5 сил за Портером (рис. 15).

Серед основних конкурентів компанії можна виділити Консоль БК – компанія здійснює проектування житлових, громадських будівель і промислових об'єктів, перепланування, капітальний ремонт і реконструкцію існуючих приміщень, а також благоустрій території.

Також до числа компаній-конкурентів можна віднести 7CI Group. В спеціалізацію компанії входять випробування будівельних конструкцій, будівельних матеріалів і сумішей, інженерно-технічних досліджень зданій і зброї. 7CI Group виконує переважно проектні роботи в частині об'єктів культурної спадщини, не здійснюючи безпосередньо будівельні роботи.

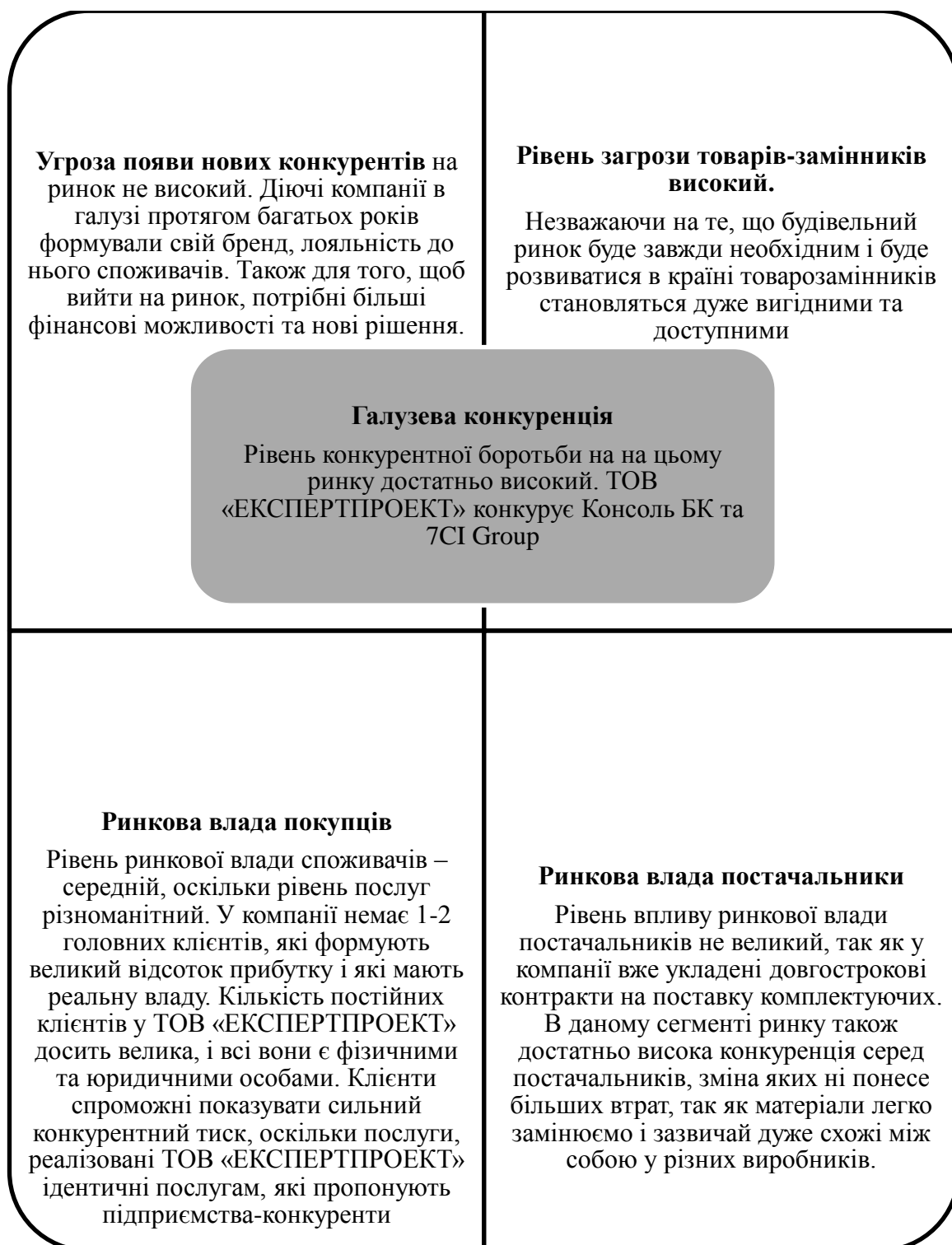


Рисунок 2.6. – Аналіз стану зовнішнього середовища за моделями Майкла Портера у ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ». Джерело: складено автором

За результатами проведення оцінок входу нових гравців на ринок можна відзначити, що рівень загрози появи гравців на ринку – середній. На це впливає безліч факторів:

- державна політика імпортозаміщення виявилася позитивним впливом на цей фактор;
- високі вимоги до отримання ліцензій на виконання даного виду робіт і велику кількість узгоджень для застосування конкретних будівельних матеріалів у будівництві.

На наступному етапі проводиться дослідження лояльності споживачів.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про середній рівень впливу споживачів.

Завершальним етапом є аналіз оцінки впливу постачальників, за результатами аналізу було виявлено, що вплив постачальників на компанію – середній, ближче до низького. Оскільки вітчизняний бізнес знаходиться під впливом проведенням державної політики імпортузаміщень, багато фірм змушені припинити ділові відносини з іноземними постачальниками та шукати постачальників серед приватних компаній.

Проведений аналіз п'ятифакторної моделі за М. Портером дозволив зробити висновок про те, що вплив усіх п'яти сил на конкурентоспроможність підприємства порівнянно однаковий. Компанії ТОВ «ЕКСПЕРТ-ПРОЕКТ» важливо ні тільки зберігати поточну конкурентну позицію, а й також необхідно розробити заходи для покращення цієї позиції для отримання додаткових переваг.

Вихід із отриманих даних у ході аналізу внутрішнього середовища підприємства, негативної тенденції фінансових показників, а також оперуючи результатами аналізу 5 конкурентних сил за М. Портером, слід розглянути стратегічні альтернативи в частині забезпечення конкурентоспроможності та вибрати з них найбільш підходящу. Наступна раціонально вибрана стратегія компанії допоможе залишатися використаною для споживачів і використовувати свої конкурентні переваги.

2.3. Розробка рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень керівниками малом підприємства на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»

Механізм забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» представлений на рис. 2.7.

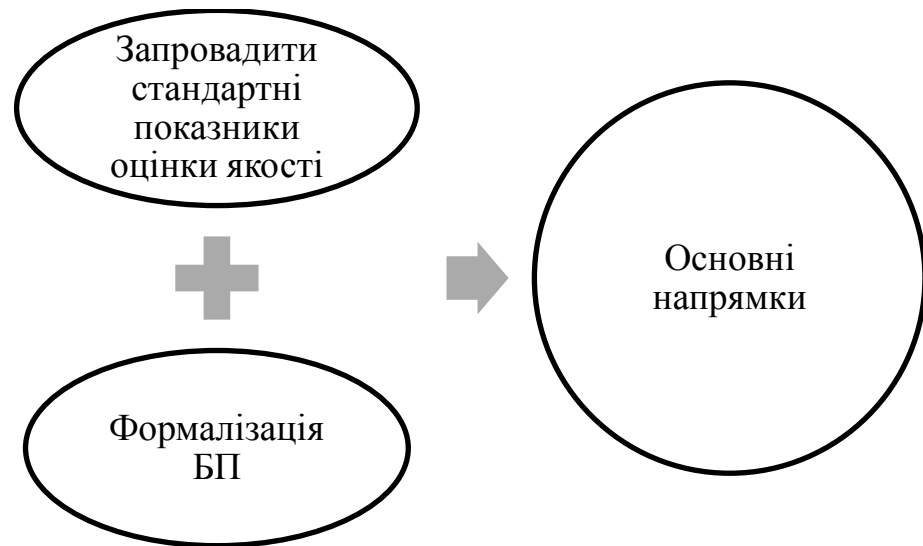


Рисунок 2.7. – Механізм забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ». Джерело: складено автором

Згідно з рис. 2.7, пропонується відстежувати критичні епізоди.

Для рішення даної проблеми пропонується:

Захід № 1. Рекомендується формалізувати весь БП роботи:

- визначити відповідальних і визначити область діяльності, за яку співробітник несе відповідальність;
- визначити час на виконання обов'язків (встановити тимчасові рамки).

Формалізацію БП можна провести шляхом автоматизації. Формалізація БП не передбачає обов'язкового використання комп'ютерних програм і апаратного забезпечення. Вона може бути проведена і вручну. Найбільш про-

стий шлях – це опис регламентів для кожного співробітника. Завдяки формалізації вдається успішно вирішити частину завдань, таких як, розуміння кожним співробітником його ролі.

Однак варто відзначити, що формалізація БП «на папері» практично не дозволяє вести контроль над дотриманням регламенту: виконують його співробітники або йдуть в «обхідні шляхи», домовляючись з іншими. Вплив людського фактора і простір для зловживань персоналу залишаються дуже великими.

В разі формалізації БП за допомогою системи програмного забезпечення, з'являються важливі можливості:

- проводити контроль кожного завдання від початку і до кінця, можливість бачити повний список завдань;
- відсутня ймовірність втрати: завдання, яке входить, так або інакше, доходить до виходу;
- можна відстежувати всі дії за кожним завданням, з можливістю чіткого визначення тих, хто здійснює кожний крок;
- можливість детального збору статистики.

Можливість збору статистики особливо важлива, оскільки вона допомагає, в тому числі:

- дізнатися, чи ефективно працюють спеціалісти, а також тих, хто працює менш ефективно;
- побачити реальний об'єм всієї роботи, яку виконав кожен працівник. Допомагає визначити тих, хто тільки робить вид, що зайнятий;
- позбутися ризику різноманітних зловживань персоналу. Формалізувати БП дуже важливо для будь-якого підприємства.

Завдяки формалізації можна вичавити або в крайній мірі суттєво знизити хаотичність в роботі компанії, зменшити різноманітну ефективність потенційних витрат, підвищити КВД і співробітників, і бізнес в цілому.

У табл. 2.4 пропонується ще ряд заходів для забезпечення організації конкурентних переваг. Підсилення конкурентної позиції відбивається на ре-

зультатах фінансово-господарської діяльності компанії, а також призводить до збільшення показників доходності на вкладений капітал.

Таблиця 2.4. – Можливі заходи для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»

Заходи	Характеристики
Підвищення витрат на рекламну діяльність	Дизайн вивески організації перед входом; наявність інформативних вивісок в організації, у тому числі рекламно-інформаційних баннерів; спецодяг персоналу.
Підвищення рівня якості обслуговування	Посилення контролю за виконуваними роботами не тільки на етапи завершення, але і на всіх етапах, включаючи підготовчий.
Навчання персоналу	Навчання персоналу психології і принципам ефективних продажів, етикету і принципам спілкування з клієнтами.

Джерело: складено автором

Захід № 2. Ввести стандартные показатели оценки качества строительных работ.

З метою підвищення якості пропонується ввести стандартизовані показники оцінки якості для організацій, розділивши їх на основні та допоміжні. Дана пропозиція фактично є способом забезпечення конкурентоспроможності організації. Оцінка якості будівельних робіт буде проведена за розробленим нами «Методу інтегральних показників» (табл. 2.5).

Розглядаємо основні переваги:

- стабільність при використанні. Простота аналізу дозволяє персоналу компанії самостійно проводити аналіз, що підвищить якість будівельних робіт;
- збільшити можливість контролю. Якісний контроль також підвищить рівень якості будівельних робіт у будівельній організації, допоможе виявити недоробку;

- внутрішня система оцінки дозволить підвищити якість підготовлених спеціалістів, які відіграють величезну роль у стратегічному розвитку усієї галузі, як у регіоні, так і в цілому;
- збільшення прибутку. Усі перераховані вище фактори відіграють значну роль у підвищенні прибутку організації. У випадку, якщо навіть організація не комерційна, все рівно зі сторони керівництва та персоналу є зацікавленість у її розвитку та зростанні. В якості прикладу можна відзначити, що за даними аналітиків 20 % відвідувачів звертаються за отриманими рекомендаціями від своїх знайомих і до 65 % виручки надходить на долю лояльних клієнтів;
- привабливість галузі для інвесторів.

Таблиця 2.5. – Основні та допоміжні показники якості будівельних робіт, необхідні для оцінки всього результату ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»

№	Показники		Інтегральні показники ефективності
	Основні	Допоміжні	
1.	Широта асортименту сервісу (Іо (АС))		0,5-1
2.	Номенклатура послуг (Іо(НУ))	Комунікації (Ів(К))	0,5-1
3.	Час обслуговування (час підписання договору, консультації) (Іо(ВО))	Наявність додаткових приміщень (Яв(ДП))	0,5-1
4.	Імідж організації (Іо(ІО))	Нові технології (програми обслуговування, технічний сервіс) (Ів(НТ))	0,5-1
5.	Вічливість, цікава мова (Іо(В))	Атмосфера організації (Яв(АО))	0,5-1
6.	Компетентність персоналу (Іо(КП))	Режим роботи (Ів(РР))	0,5-1
7.	Ціна (Іо(Ц))	Наявність акції (Яв(НА))	0,5-1

Джерело: складено автором

Захід № 3. Алгоритм вироблення, прийняття та реалізації УР.

Алгоритм розробки УР здійснюється за допомогою кількох етапів:

1. Діагностика проблеми.
2. Формулювання обмежень і критеріїв.
3. Визначення альтернатив.
4. Оцінка альтернатив.
5. Вибір альтернативи.
6. Реалізація.
7. Отримання зворотніх зв'язків.

2.3. Оцінка ефективності розроблених пропозицій

Проводячи розрахунок ефективності (щоб розрахувати показники всього результату), можна зробити висновки про необхідність проведення заходів для покращення або розширення наданих послуг і робіт.

Виходячи з даних рис. 2.8, а також на основі проведеного аналізу, автором дослідження розроблена таблиця з основними та допоміжними показниками, які необхідні для оцінки всього результату.

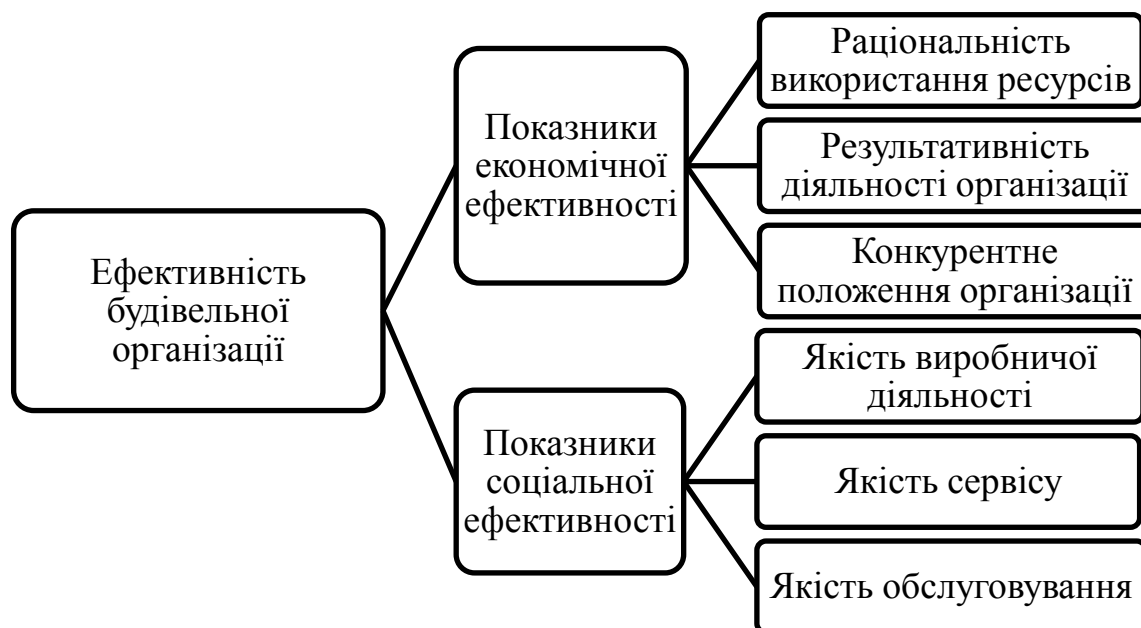


Рисунок 2.8. – Показники ефективності будівельної організації. Джерело: складено автором на основі джерел [25]

Для того щоб розрахувати ефективність в досліджуваній сфері були розроблені методи вимірювання ефективності. В основі була запропонована система розподілу показників на основні та допоміжні.

На основі визначених показників розраховуємо коефіцієнти ефективності робіт, то є визначена якість ГН.

Уиконаємо розрахунок коефіцієнта економічної ефективності будівельних робіт організацією ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ».

Виходячи з оцінки ефективності та якості будівельних робіт у будівельній організації, виділимо наступні показники якості даної організації у сфері послуг з будівельних робіт.

1. Абсолютно ефективна – організація, максимально продуктивно користуюється власним купівельним потенціалом, з урахуванням факторів навколишнього середовища. Інтегральні показники ефективності – 1–0,99.
2. Високоефективна – організація, найбільш повно реалізує обрану ринкову політику, є лідером у сфері послуг, отримує знання споживачів, має довгострокову стратегію розвитку. Інтегральні показники ефективності – 0,98–0,85.
3. Ефективна – організація має стійке положення, тобто є конкурентоспроможною. Має середньострокову стратегію розвитку (до 5 років). Інтегральні показники ефективності – 0,84–0,70.
4. Низькоефективна – компанія не здатна активно протистояти конкурентам, немає інновацій, у компанії низька рентабельність. Існує загроза витіснення компанії з ринку в період від 1 до 3 років. Інтегральні показники ефективності нижче 0,69–0,5.
5. Неефективна – організація, не відповідає запитам ринку. Немає можливості розвиватися. Інтегральна оцінка ефективності – нижче 0,5.

Дана методика має свої переваги, такі як

— виробляє більш глибокий, детальний аналіз;

- дозволяє виявити резерви за окремими напрямками: основні – пов’язані з обслуговуванням, допоміжні – пов’язані з дизайном, оточенням;
- простота використання допомагає проводити регулярний аналіз-контроль, який, без сумніву, допоможе у виявленні помилок і недоробок, дає можливість підприємству підвищити якість послуг.

Збір інформації для дослідження вимагає мінімальних витрат і може бути використаний, наприклад, за допомогою опитувань, які клієнт отримує при оформленні замовлення.

Це також має свої плюси:

- скоротить час очікування клієнта;
- підкреслить значення думки клієнта;
- підвищить престиж організації.

Використовуючи розроблений і запропонований метод оцінки та прийняття УР, проводимо емпіричний аналіз економічної ефективності та якості виконання робіт будівельних організацій на прикладі ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» у табл. 2.6.

Данні дослідження: в пропозиції прийняли участь більше 100 осіб. Опитування проводилося: онлайн на сайті компанії. Період опитування: жовтень 2024-березень 2025 рр..

Проаналізувавши кожен блок окремо, можна отримати більш точні результати та визначити причини низької ефективності будівельної організації.

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності широти асортименту сервісу:

$$КЕО (ас) = (0,99+0,48+0,68)/3 \quad КЭо (ас)=0,54$$

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності номенклатури робіт за будівництвом:

$$КЕО (ні) = (0,60+0,48)/2 \quad КЭо (ну) = 0,54$$

Таблиця 2.6. – Аналіз основних і допоміжних показників послуг за будівельними роботами, які необхідні для оцінки всього результату організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ»

№	Показники				Інтегральні показники ефективності
	Основні		Допоміжні		
1.	Широта асортименту сервіс (Іо (АС))	0,59			0,5-1
2.	Номенклатура послуг (Іо(НУ))	0,59	Комунікації (Ів(К))	0,60	0,5-1
3.	Час обслуговування (час підписання договору, консультації) (Іо(ВО))	0,70	Наявність додаткових приміщень (Яв(ДП))	0,99	0,5-1
4.	Імідж організації (Іо(ІО))	0,86	Нові технології (програми обслуговування, технічний сервіс) (Ів(НТ))	0,48	0,5-1
5.	Вічливість, цікава мова (Іо(В))	0,83	Атмосфера організації (Яв(АО))	0,81	0,5-1
6.	Компетентність персоналу (Іо(КП))	0,56	Режим роботи (Ів(РР))	0,68	0,5-1
7.	Ціна (Іо(Ц))	0,80	Наявність акції (Яв(НА))	0,96	0,5-1

Джерело: складено автором

Далі проведемо розрахунки коефіцієнту економічної ефективності допоміжних послуг за будівельними роботами.

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності іміджа організації:

$$КЕО (іо) = (0,83+0,56)/2 \quad КЭо (іо) = 0,695$$

Розрахунок складного коефіцієнт ефективності загальних послуг за будівельними роботами організації:

$$ККЕо = (0,54+0,54+0,695)/3 \quad ККЭо = 0,59$$

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності атмосфери організації:

$$KEB(ao) = (0,83 + 0,60) / 2 \quad KЭB(ao) = 0,715$$

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності комунікацій:

$$KEB(k) = (0,81 + 0,48 + 0,6 + 0,79) / 4$$

$$KEB(k) = 0,67$$

Розрахунок комплексного коефіцієнта ефективності допоміжних послуг за будівельними роботами організацій:

$$KKEB = (0,68 + 0,715 + 0,67) / 3 \quad KКЭB = 0,69$$

Розрахунок комплексного коефіцієнта ефективності робіт будівельної організації:

$$KKE = (0,54 + 0,54 + 0,695 + 0,715 + 0,67) / 5 \quad KКЭ = 0,63$$

Або для більш детального аналізу застосовується інша формула з урахуванням загальних показників ефективності роботи, як для основних, так і для допоміжних:

$$KKE = (0,59 + 0,67) / 2 \quad KКЭ = 0,63$$

де KKE – складний коефіцієнт ефективності;

KEO – коефіцієнт економічної ефективності основних робота;

KEB – коефіцієнт економічної ефективності допоміжних робіт.

Як показав проведений розрахунок ефективності будівельної організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» даної організації низько ефективна:

$$ККЕ=0,63$$

Тобто, ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» не здатна активно протистояти конкурентам, не інноваційна, низькорентабельна. Існує загроза витіснення з ринку в період від 1 до 3 років. Інтегральні показники ефективності нижче 0,69–0,5.

Визначення головних причин низької конкурентоспроможності відіграє важливу роль для комерційних організацій. Проведемо графічний аналіз рівня показників на рис. 2.9.

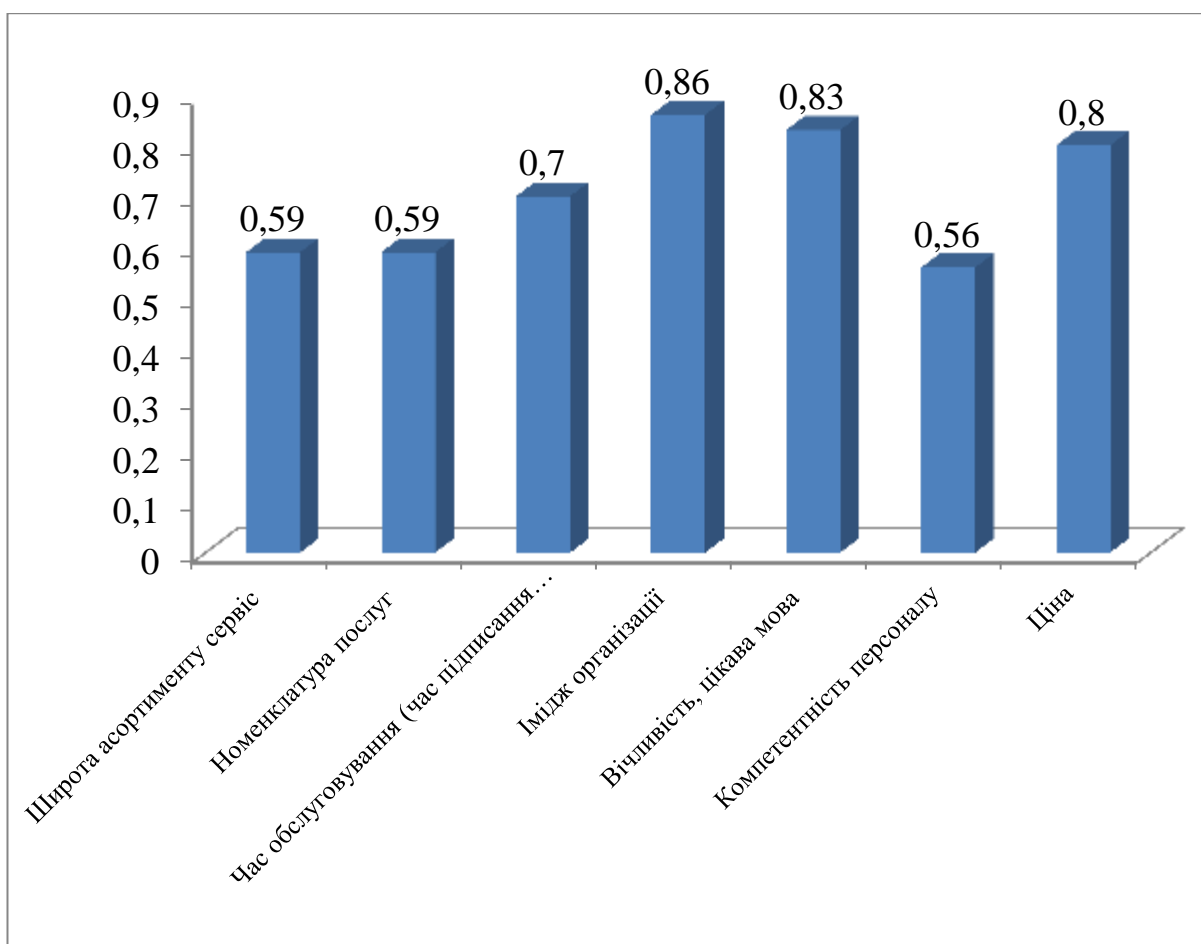


Рисунок 2.9. – Рівень показників основних послуг організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за будівництвом. Джерело: складено автором

Далі розглянемо рівень показників допоміжних послуг організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за будівництвом на рис. 2.10.

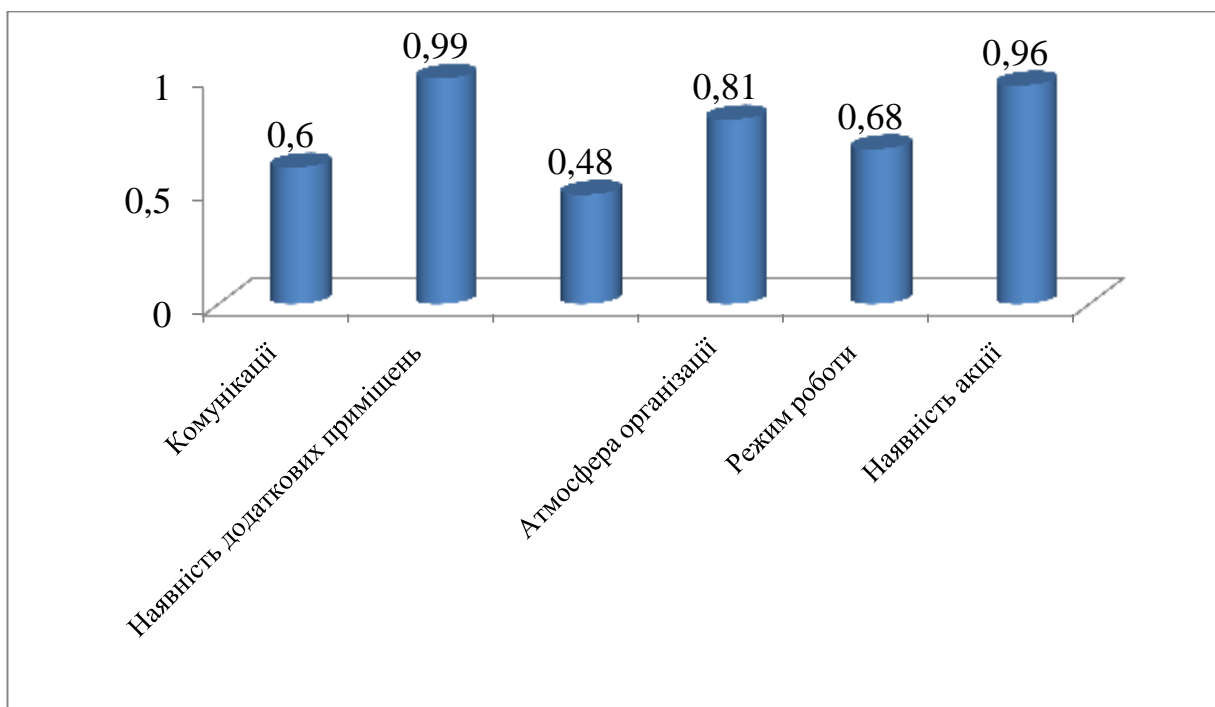


Рисунок 2.10. – Рівень показників допоміжних послуг організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за будівництвом. Джерело: складено автором

Розглянемо загальний рівень показників послуг організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за будівництвом на рис. 2.11.

На підстави проведеного розрахунку зазначимо, що коефіцієнт рівня допоміжних робіт вище, ніж основних.

Крім того, керівництву необхідно розробити програму для підвищення рівня таких показників, як:

1. Широта асортименту (Іо (АС)).
2. Номенклатура послуг (Іо (НУ)).
3. Компетентність персоналу (Іо (КП)).

Коефіцієнт компетентності персоналу (Іо (КП)) є найбільше низьким (0,56). Причинами можуть служити такі фактори, як низька кваліфікація співробітників, текучість кадрів та інші.

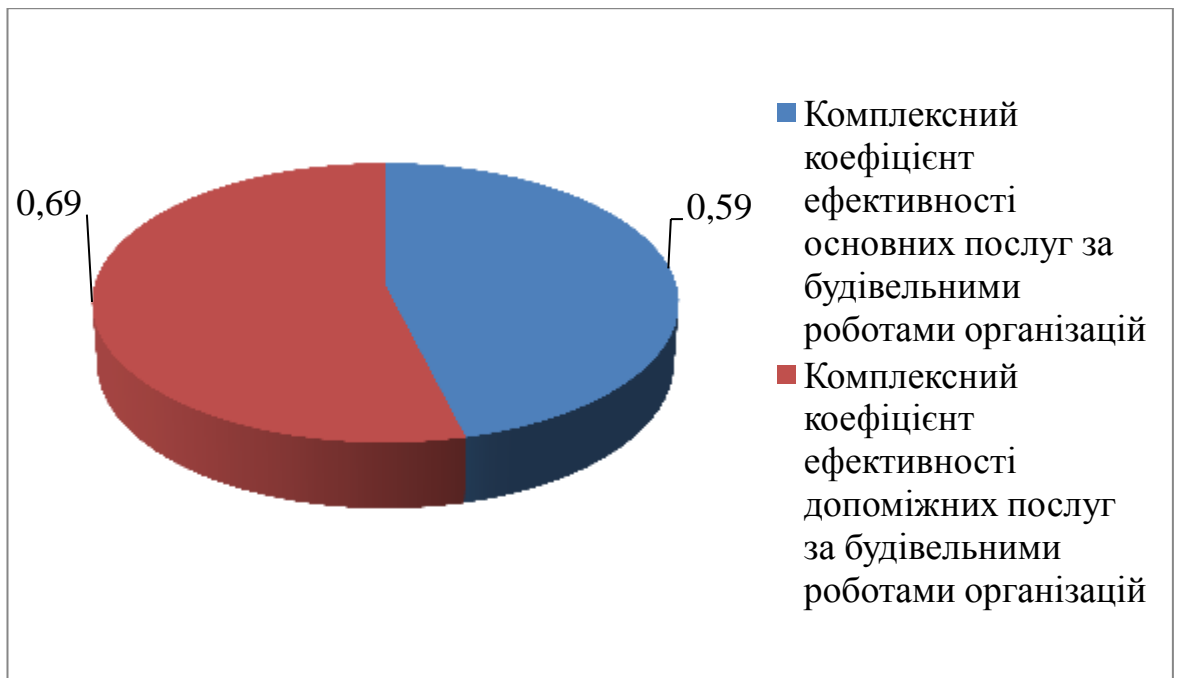


Рисунок 2.11. – Загальний рівень показників послуг організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ». Джерело: складено автором

У ході проведеного дослідження та розрахунку ефективності був зроблений висновок про те, що персонал відіграє головну роль у підвищенні конкурентоспроможності організації.

Із допоміжних робіт організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ», як показав аналіз, найбільш низький (0,48) коефіцієнт показника нових технологій (Ів (НТ)).

Пропонована методика розрахунку економічної ефективності та якості робіт у будівельній сфері найбільш актуальна на сьогоднішній день.

Розглянемо певні рекомендації, на які, на думку автора, ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» необхідно звернути увагу. По-перше, слід забезпечити планування потреб у кадрах, які необхідно вилучити для виконання запланованого обсягу робіт. Для цього, визначимо кількість замовлень, які підприємство виконало за три останні роки (табл. 2.7).

Розраховуємо середню вартість одного замовлення у 2023 року:

Змовлення 1 = 23043 тис. грн. : 170 домовленостей = 135,6 тис.грн.

Тепер можна дізнатися який об'єм реалізації буде, приблизно, у 2025 році:

$$Op = 176 \text{ замовлень} * 135,6 \text{ тис. грн.} = 23865,6 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.7. – Кількість замовлень ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за 2022-2024 рр.

Рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість замовлень	180	179	170

Джерело: складено автором

На підставі отриманих даних можна знайти потребу в кадрах (А) на 2025 рік, за умови, що вироблення одного спеціаліста і трудоемність не зміняться:

$$A = Op : B$$

$$A = 23865,6 \text{ тис. грн.} : 384,9 \text{ тис. грн.} = 62 \text{ людина.}$$

Отримаємо, що для виконання планового обсягу послуг у 23865,6 тис. грн. при виробці в 384,9 тис. грн. на одного спеціаліста, підприємству необхідно 63 спеціаліста.

Якщо зменшити показник трудоемності, то знадобиться менше число спеціалістів (табл. 2.8). Отримаємо трудоемність до 0,0025.

Таблиця 2.8. – Показники трудоемності ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік
Працевдатність	0,0026	0,0025

Джерело: складено автором

Побудуємо таблицю результатів (табл. 2.9)

Таблиця 2.9. – Вплив трудоємності на необхідну кількість кадрів на ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» на 2024-2025 рр.

№	Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
				Абсолютне, %	Відносне, %
1.	Об'єм реалізації тис. грн.	23865,6	23865,6	-	-
2.	Працездатність, год./тис. грн.	0,0026	0,0025	- 0,0001	- 3,85
3.	Виробництво на одного робочого, тис. грн.	384,9	400	+15,1	+3,92
4.	Потрібна кількість робочих кадрів, осіб	62	59	- 3	- 4,84

Джерело: складено автором

У таблиці наглядно показано, що при зниженні трудоємності на 0,0001 год. / тис.грн. (або на 3,85 %), відбувається збільшення виробітку на одного співробітника на 15,1 тис. грн. (або на 3,92 %).

Отже, необхідність в залучених співробітниках зменшується на 3 людини (або на 4,84 %). В результаті для виконання планового обсягу робіт при самій низькій трудоємності в 0,0025 год. / тис. грн. потрібно буде залучити 59 спеціалістів.

Зменшення трудоємності досягається шляхом поліпшення технічного стану застарілого обладнання (оновлення матеріально-технічної бази), придбанням нового обладнання, шляхом мотивації персоналу.

Проведемо розрахунок економії численності після зниження трудоємності:

$$ЕЧ = (Тр1 - Тр2) * ОПЛ / (Ф1 * КЕН) * КСР, \quad (2.1)$$

де Тр1, Тр2 - трудоємність виготовлення продукція і послуга до і після впровадження ОТМ;

Опл – об'єм реалізації робота в плановому періоді;

$\Phi 1$ – ефективний фонд робочого часу після впровадження ОТМ;

$K_{вн}$ – коефіцієнт виконання норми виробки;

$K_{ср}$ – коефіцієнт терміну дії заходу.

$$K_{вн} = T_{норма} / T_{відр} , \quad (2.2)$$

де $T_{норма}$ – сума нормо-годин на виконання роботи;

$T_{отр}$ – фактично відпрацьовані години.

$$K_{вн} = 2004 : 1891,62 = 1 \text{ особа}$$

Розрахуємо зростання продуктивності праці в результаті економії чисельності:

$$E_{ч} \text{ загальний} = 1,38 + 0,001 = 1 \text{ чоловіки}$$

Економічна чисельність складає 1 людина, заплановане підвищення обсягу виробництва і зменшення трудоємності може бути наявними кадровими ресурсами підприємства, але поліпшенням техніки, так як реалізоване захід дає зростання продуктивності праці на 2,36 %.

За підсумками розрахунків можна зробити висновок про те, що зниження трудоємності тягне за собою збільшення продуктивності праці.

Таким чином, зростання прибутку складе:

$$П = В + (В * ПТр) , \quad (2.3)$$

де $В$ – виручка;

$ПТр$ – продуктивність праці.

$$П = 23865,6 \text{ тис. грн.} + (23865,6 \text{ тис. грн.} * 2,36\%) = 24428,8 \text{ тис. грн.} \text{ або } 9,8 \%$$

Отже, прикладом для аналізу та дослідження була взята організація ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ», яка відноситься до малого бізнесу і займається будівельними роботами. Дана загальна характеристика організації, розглянута її структура і менеджмент.

Керівнику організації рекомендовано розробити методи роботи, що дозволяють знизити ризик виникнення критичних епізодів у діяльності підприємства. Реалізація грамотно вибраної конкурентної стратегії дозволить компанії залишатися використаною для споживачів і розвиватися, використовуючи свої конкурентні переваги.

У ході проведеного аналізу був розроблений механізм зниження ризику виникнення критичних епізодів в діяльності підприємства, що дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Основними напрямками є:

- формувати всю відповідальність БП за послугами будівельних робіт: розподіл персональної (роботи над введенням і корекцією посадових інструкцій), визначення необхідного часу для здійснення заходів за кожним етапом;
- збільшення продуктивності праці знаходиться в прямій пропорційній залежності від трудоемності. В результаті прибуток збільшиться на 9,8 % або на 24428,8 тис. грн.;
- введення основних і допоміжних показників оцінки якості робіт.

Ефективним при оцінці прийняття УР буде поєднання двох методів, наприклад, із запропонованими автором методу «Оцінки коефіцієнтів ефективності послуг», методу М. Портера. Використання методик в єдиній площині підвищить якість, а також підвищить конкурентоспроможність контролю організації. У підприємства з'явиться можливість розширення, що дозволить вирішити найбільш актуальні завдання, такі як створення нових робочих місць, збільшення бази оподаткування та, відповідно, збільшення фінансових надходжень у бюджет.

ВИСНОВКИ

Якісне ПР грає величезну роль у веденні бізнесу.

У ході роботи було проаналізовано літературу щодо якості ППР у завданнях створення малого підприємства, що дозволяє покращувати цю якість. В результаті аналізу літератури було виявлено, що ППР є перспективним напрямом у галузі управління будь-якою організацією. Аналіз літератури показав, що при здійсненні ПР в управлінні проектами особою, яка ПР, слабо використовуються інформаційні технології.

Були виявлено і проаналізовано основні процеси, де ППР необхідне найбільше, і навіть їх позитивний вплив на кінцеве рішення, що дає більш точну оцінку.

Більшість керівників МСБ, як показало проведене дослідження, не створюють «власної системи» ПР, тобто є при ПР лише один метод, який значно знижує якість і підвищує ризик, враховуючи те, що більшість вибирає нематематичні (статистичні) методи оцінки.

ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ» – це будівельна організація. Для підвищення ефективності функціонування сфери послуг за будівельними роботами, будівельному ринку необхідний контроль за якістю, тобто ПР за оцінкою та підвищення якості наданих послуг. Так як саме якісна робота з клієнтом дозволяє підвищити рівень запиту, що сьогодні є однією з найбільш важливих проблем, то автором був розроблений механізм, за допомогою якого знизиться ризик виникнення критичних епізодів. В результаті використання даних рекомендацій підвищується рівень конкурентоспроможності організації.

По-перше, пропонується провести формалізацію всього БП послуги:

- визначити хто за що несе відповідальність;
- скільки часу на це потрібно.

Трудоємність прямопропорційно залежить від збільшення продуктивності праці. Таким чином, зростання прибутку складе 24428,8 тис. грн..

Для підвищення якості автор також пропонує ввести стандартні показники оцінки якості для організації ТОВ «ЕКСПЕРТПРОЕКТ», розділивши їх на дві частини:

1. Основні.
2. Допоміжні.

Був проведений розрахунок коефіцієнтів ефективності будівельних послуг за визначеними показниками.

Також в організаціях необхідно розробити і запровадити алгоритм прийняття і реалізації УР.

За підсумком роботи можна зробити висновок про те, що завдання і метадослідження були виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко Г.О. Малі підприємства: критерії визначення // Формування ринкових відносин. 2009. № 10 С. 245-248.
2. Базалицький Д. М. Критерії визначення та роль малих підприємств у ринковій економіці як фактора стабілізації // Бізнесінформ. 2012. № 5. С. 92-94.
3. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – Київ : Знання, 2008. 302 с.
4. Воротіна Л.І. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання. Видавництво Європейського університету, 2006. 211 с.
5. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.С. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ : Маклаут, 2008. 444 с.
6. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
7. Деренько О.А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва // Бізнесінформ. 2012. № 5. С. 95-97.
8. Дмитренко Н.В. Критерії визначення та місце малих підприємств в структурі ринкової економіки // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. 2007. № 1. С. 204-208.
9. Збарський В.К., Мацибора В.І. Економіка сільського господарства : навчальний посібник. – Київ : Каравела, 2009. 264 с.
10. Лобода О.М. Вирішення задачі ідентифікації структури управління підприємством. Сучасна спеціальна техніка. 2012. No 3. С. 64–68.
11. Лобода О.М. Застосування імітаційного моделювання та програмних комплексів при реалізації інноваційних проєктів в економічних системах. Ефективна економіка. 2020. No 11.
12. Марасанов В.В., Пляшкевич О.М. Основи теорії проектування і оптимізації макроекономічних систем. Херсон : Айлант, 2002. 190 с.

13. Прохорова В.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку малого підприємництва України // Бізнесінформ. 2012. № 9. С. 132-135.
14. Римар М.В. Роль підприємств малого бізнесу в умовах трансформації економіки / М.В. Римар, Л.С. Гарасим // Науковий вісник. 2003. № 132. С. 166-169.
15. Стадник В.О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва / В.О. Стадник, О.С. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 12. С. 124-128.
16. Чубарева Л.І. Малий бізнес: теорія, механізми підтримки становлення та розвитку: Автореф. канд. екон. наук. Донецьк, 2008. 20 с.
17. Akbar M. A. Statistical Analysis of the Effects of Heavyweight and Lightweight Methodologies on the Six-Pointed Star Model / M. A. Akbar, J. Sang, A. A. Khan, F.-E Amin, Nasrullah, S. Hussain, M. K. Sohail, H. Xiang, B. Cai. IEEE Access. 2018. Vol. 6. P. 8066–8079.
18. Allman K.A. Impact Investment: A Practical Guide to Investment Process and Social Impact Analysis. – John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2015. 275 p.
19. Barford, P.; Kline, J.; Plonka, D.; Ron, A. A Signal Analysis of Network Traffic Anomalies. In Proceedings of the 2nd ACM Sigcomm Workshop on Internet Measurement (IMW '02), Marseille, France, 6–8 November 2002; ACM: New York, NY, USA, 2002; pp. 71-82.
20. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. – University of Iowa Press, Iowa City. Copyright 1953 by the Federal Council of the Churches of Christ in America, 2013. 298 p.
21. Cox A. Management practices and sustainable organizational performance: an analysis of the European Company Survey. – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009. P. 36-40.
22. Danziger S., Levav J., Avnaim-Pesso L. Extraneous Factors in Juridical Decisions // The National Academy of Sciences, 2011. №. 17. P. 24-27.

23. Franzke J. Wasser. Zukunftsressource zwischen Menschenrecht und Wirtschaftsgut, Konflikt und Kooperation. – Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung: Potsdam, 2007 (Internationale Probleme und Perspektiven, Bd. 17) (als Herausgeber). P. 34-40.
24. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. – Great Barrington, MA : North River Press, 2004. 362 p.
25. Ismail S. Exponential Organizations: Why new Organizations are ten times better, faster and cheaper than yours. – Diversion Books. New York, 2014. 326 p.
26. Josephson M. Business Ethics Insight: Johnson & Johnson's Values-Based Ethical Culture: Credo Goes Beyond Compliance // New York Times. February. 2012. P. 28-32.
27. Kodritsch S. A Note on the Welfare of a Sophisticated Time-Inconsistent Decision-Maker // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, 2015. P. 2-24.
28. Lee K.-H., Saen R.F. Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach // International Journal of Production Economics, Volume 140, Issue 1, November, 2012. P. 219-226.
29. Ramzan M. A genetic algorithms based approach for conflicts resolution in requirement / M. Ramzan, M. Q. Khan, M. A. Iqbal, M. Aasem, A. Jaffar, S. Anwar, A. Adnan, A. Tamleek, M. Ali, M. A. Alam // International Journal of the Physical Sciences. 2011. Vol. 6, № 4. P. 828-836.
30. Ramzan M. Project Scheduling Conflict Identification and Resolution Using Genetic Algorithms / M. Ramzan, M. A. Iqbal, M. A. Jaffar, A. Rauf, S. Anwar, A. A. Shahid // 2010 International Conference on Information Science and Applications. 2010. Vol. 1. P. 1-6.
31. Rebaiaia M. L. Integrating PMBOK Standarts, Lean and Agile Methods in Project Management Activities / M. L. Rebaiaia, D. R. Vieira // International Journal of Computer Applications. 2014. Vol. 88, № 4. P. 40-46.

32.Sackey S. Duration Estimate at Completion: Improving Earned Value Management Forecasting Accuracy / S. Sackey, D. E. Lee, B. S. Kim // KSCE Journal of Civil Engineering. 2020. Vol. 24. № 3. P. 693-702.

ДОДАТКИ