

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Управління проектами»

на тему: «**Управління проектами в малому бізнесі**»

Здобувача групи УП.м-31 Мартинчука Олександра Миколайовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр МАРТИНЧУК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник професор кафедри управління Олександра КУЖУР

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник директор ТОВ «Виробнича компанія

«ТОПОЛЯ» Юлія НАЗАРЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Здобувача групи УП.м-31 Мартинчука Олександра Миколайовича

1. Тема роботи «Управління проектами в малому бізнесі» затверджена наказом 1209-VI від 25.11.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.12.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: виявлення специфічних рис в управлінні проектами на малих підприємствах та обґрунтування шляхів підвищення ефективності проектного менеджменту у товаристві з обмеженою відповідальністю «Файний дім».
4. Об'єкт дослідження: управлінські процеси в малому бізнесі.
5. Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо ефективного управління проектами на малому підприємстві.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі установчих документів та звітних матеріалів ТОВ «Файний дім».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління проектами в малому бізнесі	11.11.2024
II	Аналіз організації управління проектами у ТОВ «Файний дім»	18.11.2024
III	Шляхи удосконалення управління проектами у ТОВ «Файний дім»	25.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розкрити сутність та основні риси малого підприємництва, провести компоративний аналіз особливостей в управлінні малими підприємствами порівняно з великими, висвітлити зміст управління проектами в малому бізнесі та міжнародний досвід розвитку його методології.  
У розділі 2 студент повинен надати техніко-економічну характеристику діяльності ТОВ «Файний дім», показати організацію управлінських процесів у товаристві, розкрити зміст основних проектів, реалізованих у ТОВ «Файний дім».

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати необхідність запровадження проекту «Відкриття магазину» запровадження заходів з поліпшення організації проектного менеджменту на підприємстві на прикладі реального проекту, довести доцільність використання новітніх підходів до управління проектною командою, показати необхідність цифровізації управління проектами в контексті підвищення його ефективності.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 18.10.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

професор кафедри управління Олександра КУЖУР

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання до виконання одержав Олександр МАРТИНЧУК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

\_\_\_\_\_ (підпис)

## АНОТАЦІЯ

Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 54 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 52 найменувань, який розміщено на 52 сторінках. Робота містить 6 таблиць, 7 рисунків, а також 2 додатки, які розміщені на 2 сторінках.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності адаптації проектного підходу до управлінських процесів у секторі малих і мікропідприємств, де організаційні новації впроваджуються повільно через саму природу дрібного бізнесу та системні складнощі економіки країни, де ведуться повномасштабні воєнні дії.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у виявленні специфічних рис управління проектами на малих підприємствах та обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності проектного менеджменту у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Файний дім».

Об'єктом дослідження є управлінські процеси в малому бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо ефективного управління проектами на малому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети та завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які об'єднані системним підходом, що дозволило з'ясувати сутність досліджуваних явищ і процесів. Застосовувалися монографічний аналіз (при зіставленні поглядів учених щодо визначення змісту поняття «малий бізнес» та ідентифікації його рис); емпіричний аналіз (при зборі та систематизації фактологічного матеріалу щодо реалізації проекту зі створення магазину роздрібною торгівлю); компаративний аналіз (при порівнянні специфічних рис в управлінні малими і великими підприємствами); метод економіко-статистичного аналізу (при дослідженні структури й динаміки розвитку сектора малого підприємництва); графічний аналіз (при ілюстративному поданні статистичної інформації та структурно-логічних схем), програмний пакет Microsoft Project (при моделюванні проектної діяльності) тощо.

Інформаційною базою магістерської роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі акти Верховної Ради України,

нормативно-правові документи уряду в частині регулювання діяльності малого підприємництва, інформаційні матеріали офіційних сайтів державних установ, нормативно-методичні документи міжнародних організацій з управління проектами, статистичні дані державної служби статистики, установчі документи та звітна документація ТОВ «Файний дім».

Основний науковий результат роботи полягає у такому:

- визначено структурно-динамічні характеристики функціонування малого підприємництва України в умовах воєнного стану;
- обґрунтовано систему взаємопов'язаних чинників, змістовно локалізованих як переваги та недоліки в управлінні малими підприємствами порівняно із середніми та великими підприємницькими структурами;
- віднайдено нові аргументи для переходу в управлінні проектами вітчизняних підприємств від підходу на основі бізнес-процесів до підходу, що ґрунтується на спільних принципах проектного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані при розробленні проекту відкриття підрозділу з роздрібною торгівлі на малому торговельному підприємстві.

Результати апробації основних положень кваліфікаційної магістерської роботи полягають в опублікуванні тез доповіді «особливості управління проектами на малому підприємстві» у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд». Дніпро : університет митної справи та фінансів, 2024.

Ключові слова: МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО, МАЛИЙ БІЗНЕС, МІКРОПІДПРИЄМСТВО, ТОВ "ФАЙНИЙ ДІМ", УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ.....	11
1.1.Сутність і основні риси малого підприємництва.....	11
1.2.Компоративний аналіз особливостей управління малим бізнесом.....	18
1.3.Управління проектами на малих підприємствах та міжнародний досвід розвитку його методології.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ТОВ «ФАЙНИЙ ДІМ».....	31
2.1.Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Файний дім».....	31
2.2.Особливості розроблення та реалізації проектів на підприємстві.....	34
РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ ПРОЕКТУ «ВІДКРИТТЯ МАГАЗИНУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ» «ФАЙНИЙ ДІМ» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....	38
3.1.Обґрунтування проекту відкриття магазину.....	38
3.2.Планування проекту «Відкриття магазину будівельних матеріалів».....	46
3.3.Удосконалення ресурсного забезпечення проекту шляхом грантового фінансування.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62
ДОДАТКИ .....	68

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

IPMA – International Project Management Association

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

WBS (work breakdown structure) - ієрархічна структура робіт

ВЕД – види економічної діяльності

МП – мале підприємництво

ПДВ – податок на додану вартість

ШІ – штучний інтелект

## ВСТУП

Розробка та реалізація різноманітних проектів розвитку стали невід'ємною складовою сучасної системи управління бізнесом. Особливо потребує адаптації проектного підходу до управлінських процесів сектор малих і мікропідприємств, де організаційні новації впроваджуються не так часто через низку причин, зумовлених як самою природою дрібного бізнесу, так і системними складнощами економіки країни, де ведуться повномасштабні військові дії. Відтак проблематика удосконалення системи управління проектами в секторі малого підприємництва є доволі актуальною для нинішньої теорії і практики менеджменту.

Різнманітні аспекти науки управління проектами детально розглядали в своїх працях чимало вітчизняних і зарубіжних фахівців. Про це свідчить значний перелік монографій і статей у наукових журналах, присвячених даній проблематиці. Загальний підхід до аналізу питань проектного менеджменту розробляють у своїх дослідженнях Н. Блага [2], П. Микитюк [17], Н. Петренко [21], Л. Шинкарук [30], О. Ульяновченко [28], Д. Чарват [33], Д. Девідсон [34], Н. Хоус [37], Д. Надсон [39], Д. Льюїс [41], М. Томсетт [49]. Безпосередньо аспекти управління проектами на малих підприємствах перебувають у центрі уваги таких науковців, як О. Андрієнко [1], О. Вагонова [4], І. Кравчук [14], О. Лагодієнко [15], С. Супруненко [27], М. Гербер [36], П. Пакроо [44], Б. Шенк [46], П. Тінкербелл [51].

Разом з тим подальшого дослідження потребують питання управління проектами на мікропідприємствах, врахування в проектному менеджменті галузевої специфіки малого бізнесу, застосування новітніх підходів та методик управління проектами на основі сучасних імперативів цифровізації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у виявленні специфічних рис управління проектами на малих підприємствах та обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності проектного менеджменту у товаристві з обмеженою відповідальністю «Файний дім».



Виходячи з поставленої мети, сформульовані основні завдання магістерської роботи:

- розкрити сутність та прикметні риси малого підприємства як суб'єкта господарювання національної економіки;
- виявити природу бізнес-процесів малого підприємства та обґрунтувати функціональний підхід до управління ними;
- висвітлити практику успішного застосування нових методологій управління проектами;
- дати техніко-економічну характеристику ТОВ «Файний дім»;
- показати організаційну структуру підприємства;
- проаналізувати досвід управління проектом створення підрозділу підприємства з роздрібною торгівлі будівельними матеріалами;
- з'ясувати шляхи підвищення ефективності управління підприємством та удосконалення його організаційної структури.

Об'єктом дослідження роботи є управлінські процеси в малому бізнесі.

Предметом аналізу кваліфікаційної роботи послужили теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо ефективного управління проектами на малому підприємстві.

Під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи були застосовані наступні методи дослідження: монографічний аналіз (при зіставленні поглядів учених щодо визначення змісту поняття «малий бізнес» та ідентифікації його рис); емпіричний аналіз (при зборі та систематизації фактологічного матеріалу щодо реалізації проекту зі створення магазину роздрібною торгівлі); компаративний аналіз (при порівнянні специфічних рис в управлінні малими і великими підприємствами); метод економіко-статистичного аналізу (при дослідженні структури й динаміки розвитку сектора малого підприємництва); графічний аналіз (при ілюстративному поданні статистичної інформації та структурно-логічних схем), програмний пакет Microsoft Project (при моделюванні проектної діяльності) тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі акти Верховної Ради України, нормативно-правові документи уряду в частині регулювання діяльності малого підприємництва, інформаційні матеріали офіційних сайтів державних установ, нормативно-методичні документи міжнародних організацій з управління проектами, статистичні дані Державної служби статистики України, установчі документи та звітна документація ТОВ «Файний дім».

Елементи наукової новизни, винесені на захист, містять наступні положення:

- визначено структурно-динамічні характеристики функціонування малого підприємництва України в умовах воєнного стану;

- обґрунтовано систему взаємопов'язаних чинників, змістовно локалізованих як переваги та недоліки в управлінні малими підприємствами порівняно із середніми та великими підприємницькими структурами;

- віднайдено нові аргументи для переходу в управлінні проектами вітчизняних підприємств від підходу на основі бізнес-процесів до підходу, що ґрунтується на спільних принципах проектного менеджменту.

Практичне значення результатів, отриманих в магістерській роботі, полягає в тому, що вони можуть бути використані при ініціалізації та розробленні проекту відкриття підрозділу з роздрібною торгівлю на малому торговельному підприємстві.

У порядку апробації були опубліковані тези доповіді «Особливості управління проектами на малому підприємстві» у Матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд». Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1. Сутність і основні риси малого підприємництва

Невеликі підприємства посідають чільне місце в економічних системах сучасних країн. На їх частку припадає значний обсяг виробництва товарів і послуг в різних галузях національного господарства. В Україні мале підприємство є сектором економіки, що перспективно розвивається, поступово збільшуючи свій внесок у забезпечення загального економічного зростання країни.

Щодо визначеності поняття «малий бізнес», то в різних країнах воно дещо відрізняється залежно від обраних критеріїв та їх розмірності.

До загальнопоширених критеріїв визначення малого підприємства належать:

- сукупні активи (total assets) - сукупність готівки, товарно-матеріальних запасів, землі, машин, устаткування та інших ресурсів, які є у володінні підприємства;
- власний капітал (owners equity) - сукупні капіталовкладення, зроблені інвесторами. У корпорації інвесторами зазвичай виступають акціонери, які купують акції;
- щорічний виторг від продажів (yearly sales revenue);
- кількість працівників (number of employees).

Кожен критерій має свої переваги, однак у критерія «кількість працівників» їх більше, ніж у будь-якого іншого.

Даний критерій є:

- інфляційно стійким – на нього не впливають коливання купівельної спроможності грошової одиниці;
- девальваційно сталим – він не змінюється під впливом коливань обмінного курсу грошової одиниці;

- прозорим – його легко визначати та розуміти;
- порівнянним – він дозволяє робити надійні зіставлення розмірів підприємств в одній і тій же галузі;
- доступним – дані щодо нього легко отримати від підприємств.

Якщо прийняти кількість працівників як основний критерій розміру підприємства, то якою має бути його гранична величина? Міністерство торгівлі США рекомендує число 500 осіб, і цей критерій широко використовують торгові палати [47, с. 19]. При галузевому підході граничний розмір малого підприємства диференціюють залежно від середньої чисельності працівників на підприємствах тієї чи іншої галузі.

В Україні, згідно з чинним Господарським кодексом (ст. 55 п. 3) за критерії розміру підприємств теж прийнято кількість зайнятих працівників, а також річний дохід від їх діяльності. Усі суб'єкти господарювання за своїм розміром можуть належати до малого підприємництва, у тому числі мікропідприємництва, середнього та великого підприємництва [6].

Суб'єктами мікропідприємництва є фізичні і юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

Суб'єктами малого підприємництва офіційно вважаються фізичні і юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Натомість суб'єктами великого підприємництва визнаються юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн. євро. Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.

Отже, якщо критерій чисельності персоналу малого підприємства є сталим, то дохідний критерій виявляється динамічним, залежним від обмінного курсу гривні щодо євро. Під впливом останнього чинника граничний розмір мікропідприємства зріс з 21,06 млн. грн у 2010 р. (при середньорічному курсі 10,53 грн/євро) до 79,12 млн. грн у 2023 р. (при курсі 39,56 грн/євро), збільшившись загалом у 3,8 разу за період [20]. Розмір малого підприємства відповідно обмежувався річним доходом 105,3 млн. грн у 2010 р. та 395,6 млн. грн у 2023 р.

Значення малого підприємництва для економіки України важко переоцінити. Цей сектор нараховує близько 2 млн. підприємств, на які припадає приблизно чверть реалізованої продукції вітчизняної економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Показники розвитку сектору малого підприємництва у 2010-2023 рр.

Показник	2010	2015	2020	2023
Кількість суб'єктів малого підприємництва, одиниць	2161999	1958385	1955119	1898385
Кількість суб'єктів малого підприємництва на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	472	458	468	-
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	4958,6	3838,7	4234,1	3737,9
Кількість найманих працівників, тис. осіб	3033	2098,1	2558,4	2051,8
Частка зайнятих працівників у їх загальній кількості, %	46,03	46,93	47,40	50,36
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн	779197,8	1318974,1	3051232,9	2745244,1
Частка реалізованої продукції у загальному обсязі, %	21,66	23,74	27,58	20,22

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Як свідчать дані таблиці, сектор малих підприємств розвивається досить динамічно, неухильно зростає його продуктивність. Якщо за період 2010- 2023

рр. чисельність суб'єктів малого підприємництва скоротилася з 2162 тис. одиниць до 1898 тис. одиниць, зменшившись на 12,2%, то темп зростання обсягу реалізованої ними продукції становив 352,3%. Однак піковим для малого підприємництва був період до повномасштабного вторгнення Російської Федерації – 2020 рік, коли частка сектору в реалізованій продукції економіки сягнула 27,6%, з яких 18,7% виробляли малі підприємства, а 8,9% мікропідприємства.

Неабиякою є роль малого бізнесу в створенні нових робочих місць і забезпеченні зайнятості населення. Якщо у довоєнний період тут працювало менше половини зайнятих в економіці, то воєнні дії та міграція бізнесу зі сходу в більш безпечні західні регіони призвели до зростання частки працівників саме малих і мікропідприємств, сягнувши позначки 50,4%, тоді як питома вага великих і середніх суб'єктів господарювання відповідно скоротилася. Відтак малий бізнес проявив свою невід'ємну позитивну рису – більшу гнучкість та адаптивність до умов мінливого макросередовища.

З погляду організаційної структури вітчизняного малого бізнесу слід зазначити, що його кістяк становлять індивідуальні мікропідприємства, частка яких дорівнює 84,2% від їх загальної кількості (рис. 1.1). Натомість найменшу частку становлять малі підприємства, засновані підприємцями – фізичними особами (0,33%).



Рисунок 1.1 – Структура сектору малого підприємництва за кількістю суб'єктів у 2023р., %

Джерело: складено автором на основі [22]

Розглядаючи склад та питому вагу окремих видів малого підприємництва в забезпеченні зайнятості, слід відзначити, що загальна кількість працівників зменшилася за 2010-2023 рр. з 4959 тис. працівників до 3738 тис. працівників, тобто на 24,6% (див. табл. 1.1). На сьогодні найбільше людських ресурсів задіяно на мікропідприємствах індивідуальних власників (59,8%), тоді як на малих підприємствах тих же ФОП працює близько 3% зайнятих (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура зайнятості в малому підприємстві за видами підприємств

Джерело: складено автором на основі [22]

Аналізуючи галузеву структуру малого бізнесу в Україні, можна констатувати наступні тренди його розвитку. Найбільша кількість малих підприємств функціонує у сфері оптової та роздрібної торгівлі (711572 одиниці), у наданні послуг в галузі інформації та телекомунікації (306475 одиниць) та в Професійній, науковій та технічній діяльності (159984 одиниць) (додаток А, табл. А.1). Натомість найменше суб'єктів малого підприємництва нараховується у добувній промисловості (1315), Постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (3171) та Водопостачанні (4800).

З погляду важливості малого бізнесу для окремих видів економічної діяльності (ВЕД), доцільно вказати на таку статтю Класифікатора ВЕД, як «Надання інших видів послуг» (послуг з ремонту побутової техніки, прання,

хімчищення, послуг перукарень, салонів краси, ритуальних закладів тощо), де діють лише малі підприємства (додаток А, табл. А.1). Близька за значенням також стаття «Інформація та телекомунікації», де кількість малих підприємств становить 99,9% від загальної кількості суб'єктів господарювання за цим видом економічної діяльності. Дещо нижча їх частка у галузі тимчасового розмішування й організації харчування, а також освіти (по 99,8%).

Прийнявши за критерій показник обсягу реалізованої продукції, можемо засвідчити, що у 2023 р. малі підприємства України реалізували товарів і послуг на суму 2345 млн. грн, а це становило 20,2% від їх загального обсягу (додаток А, табл. А.2). Щоправда, продуктивність праці в цьому секторі виявилася порівняно нижчою, ніж у середніх і великих підприємств, оскільки тут працює близько половини зайнятих в економіці, які виробляють 1/5 внутрішнього продукту. Це пояснюється меншою капіталоозброєністю праці малих і мікропідприємств.

Традиційно значний обсяг послуг надає малий бізнес у сфері оптової і роздрібною торгівлі (1272 млн. грн), що дорівнює 22,0% продукції галузі. Між тим його частка значно вища у сфері надання інших видів послуг (63,9%), в освіті (63,6%), в Діяльності щодо адміністративного та допоміжного обслуговування (43,4%).

У свою чергу, суб'єкти мікропідприємництва мають найбільшу частку в загальному обсязі реалізованих товарів і послуг щодо Операцій з нерухомим майном (33,9%), надання освітянських послуг (33,6%) та надання інших видів послуг (33,0%) (табл. А.2).

На сьогодні у сфері діяльності малого підприємництва назріло чимало викликів, які гальмують розвиток цього сектору економіки. Попри виняткову економічну стійкість, українське економічне середовище зіштовхується з низкою серйозних викликів [25]:

- непередбачуваність розвитку ситуації в країні та на внутрішньому ринку (відсутність стабільних умов ускладнює планування та інвестування);



- непередбачувані дії держави (рішення державних органів можуть негативно вплинути на стан бізнесу);
- брак кваліфікованих працівників (відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів створює труднощі для підприємств);
- дефіцит капіталу (недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості масштабування бізнесу);
- демпінг з боку конкурентів (недобросовісна цінова конкуренція призводить до зниження прибутковості на ринку);
- малодоступність кредитних коштів (обмежений доступ до фінансування, включаючи програми "5-7-9", ускладнює діяльність підприємств);
- високі податки та збори (високий рівень податкового навантаження, включаючи останні підвищення ставок військового збору та податку на прибуток, що стримує розвиток бізнесу);
- неефективна логістика (довга та дорога логістика збільшує витрати);
- недобросовісна конкуренція (особливо з боку великих і середніх підприємств);
- розірвані ланцюги постачання (зруйнованість логістичних ланцюгів впливає на стабільність виробництва);
- відсутність замовлень на зовнішніх ринках (брак зовнішнього попиту та експертних знань у сфері експорту обмежує можливості розширення);
- недостатня підтримка експорту (відсутність належної державної підтримки для розвитку експортних можливостей);
- застарілі бізнес-моделі (невідповідність сучасним вимогам ринку обмежує конкурентоспроможність);
- дефіцит сировини та матеріалів (відсутність необхідних ресурсів ускладнює виробництво);
- недоступність грантових програм (обмежений доступ до фінансової підтримки від уряду);

- недостатня підтримка на рівні громад (відсутність належної допомоги з боку місцевих органів влади у межах їх повноважень);
- перешкоди з боку регуляторних органів (ускладнення діяльності з боку податкових, митних та інших регуляторних органів);
- фокусування на допомозі ЗСУ (спрямування уваги та ресурсів на волонтерство та мобілізацію до лав Збройних сил України);
- недостатня підтримка на державному рівні (відсутність належної підтримки з боку центральних та місцевих органів влади у межах їх повноважень).

Для подолання вищезазначених викликів та забезпечення стійкості та розвитку малого бізнесу в Україні необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підтримку та стимулювання цього сектора.

## 1.2. Компоративний аналіз особливостей управління малим бізнесом

За загальних позитивних тенденцій малий бізнес поки що повною мірою не реалізував свої економічні переваги та суспільну корисність:

- у галузевій структурі малого підприємництва не подоланий перекис у бік інформаційних та телекомунікаційних послуг, готельного господарства, інших послуг, питома вага яких у загальній кількості підприємств прямує до 100% (див. табл. А.1);
- спостерігається недостатній розвиток малого підприємництва у таких галузях, як добувна промисловість, електроенергетика та водопостачання;
- недовикористовується потенціал малих організацій (середня чисельність працівників не перевищує 10 осіб При законодавчо дозволеній кількості до 50 осіб);
- число малих суб'єктів господарювання в розрахунку на 10000 осіб – 85 підприємницьких організацій та 383 індивідуальні підприємці станом на 2020 р. (табл. 1.1);

- частка збиткових підприємств у малому бізнесі на сьогодні перевищує аналогічну частку великих та середніх підприємств у країні. Особливо багато збиткових суб'єктів господарювання серед малих і мікропідприємств спостерігалось у 2010-2012 рр. (табл. 1.2). Відтоді статистика збитковості малого підприємництва дещо покращилася, що свідчить про зниження ризиковості ведення дрібного бізнесу.

Таблиця 1.2 – Динаміка частки збиткових підприємств за фінансовими результатами до оподаткування у 2010-2023 рр. (% у загальній кількості підприємств)

Роки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	У Т.Ч. мікропідприємства
2010	31,7	36,6	41,4	41,6
2011	30,8	33,7	35,0	34,9
2012	30,0	33,8	35,6	35,8
2013	31,4	35,0	34,0	33,9
2014	48,2	37,4	33,5	33,1
2015	44,3	28,9	26,1	26,4
2016	34,2	23,9	26,7	27,7
2017	26,7	23,4	27,3	28,2
2018	23,1	21,8	25,9	26,8
2019	21,6	22,1	26,3	27,5
2020	30,7	23,5	28,9	29,9
2021	15,3	20,7	27,2	28,8
2022	34,3	28,1	34,2	35,8
2023	22,9	23,8	29,2	30,9

Джерело: розраховано автором на основі [29]

На відміну від великих підприємств малий бізнес демонструє вищу фінансову стійкість щодо макроекономічної та військово-політичної нестабільності в країні: якщо серед великих підприємств найвища частка збиткових була у 2014-2015 та 2022 рр, тобто в періоди кризових спадів виробництва, сягнувши майже половини групи великих господарських суб'єктів (48,2%) у буремному 2014 р., то для середніх підприємств (крім 2014 р.) загальні тренди збитковості і відповідно їх причини були іншими. Що ж стосується малого бізнесу, то для нього несприятливими виявилися 2010-2012

та 2022 р., і частка збиткових суб'єктів при цьому не перевищувала 34,2% (табл. 1.2).

Дослідження стратегії і тактики ведення господарської діяльності суб'єктів малого підприємництва дозволило виявити причини їхнього нестійкого розвитку та визначити основні напрямки вдосконалення діяльності. Причини нестійкого розвитку малого бізнесу, на наш погляд, криються в тому, що багато важливих питань, що сприяють його нормальному розвитку, залишаються невирішеними:

- не розроблено на тривалий період державну політику розвитку малого бізнесу;
- немає стабільної законодавчої бази малого підприємництва;
- недостатньо гнучке податкове законодавство;
- відсутній методичний інструментарій ефективного управління, що враховує особливості цього сектора економіки.

Детальніше зупинимося на останньому, і, на нашу думку, одному із найважливіших чинників стійкості та ефективності малого підприємництва – особливостях управління ним, що зумовлено його сутнісними характеристиками. Відмінності в системі управління малих та великих підприємницьких структур зумовлені не лише неоднаковими розмірами, але ще й притаманними кожному виду рисами щодо їх власності, організаційної побудови тощо (рис. 1.3).

Як показує порівняльна схема на рисунку, менеджмент на малих підприємствах характеризується простотою, гнучкістю та особистим підходом, тоді як на великих підприємствах він орієнтований на системність, ефективний розподіл функцій та формалізацію процесів. Обидва підходи до побудови системи управління підприємством мають свої переваги та недоліки залежно від масштабу бізнесу.

Критерій	Мале підприємство	Велике підприємство
Організаційна структура	плоска, з мінімальною кількістю рівнів управління; менеджери безпосередньо взаємодіють із працівниками, а рішення ухвалюються швидко через прості комунікаційні канали	ієрархічна, з чітким розподілом обов'язків між підрозділами; управлінські процеси формалізовані, рішення проходять через кілька рівнів затвердження
Розподіл обов'язків	менеджери виконують декілька ролей одночасно; власники або керівники часто залучені до операційних завдань	функції чітко розподілені між підрозділами; кожен підрозділ має спеціалізований персонал
Комунікація	неформальна, пряма і швидка; працівники зазвичай знають один одного, що сприяє відкритому обміну інформацією	формалізована, з використанням офіційних каналів (звіти, наради, електронні листи)
Гнучкість	висока у прийнятті рішень та адаптації до змін, які можна впроваджувати швидко	обмежена через складну структуру та більшу кількість стейкхолдерів; процеси змін потребують більше часу на узгодження
Фінансові та матеріальні ресурси	обмежені, що ускладнює інвестування в нові технології чи розвиток	має доступ до більшої кількості ресурсів, що дозволяє здійснювати масштабні проекти та впроваджувати інновації
Управління персоналом	зв'язок із працівниками ближчий, персонал виконує різноманітні завдання; менеджери краще знають кожного працівника	управління здійснюється через спеціалізовані HR-відділи, з формалізованими процедурами (найм, навчання, просування)
Підхід до ризиків	схильне до більшого ризику, оскільки власники/менеджери можуть швидко ухвалювати рішення без погодження зі складними структурами	більш обережне у підході до ризиків, оскільки будь-які зміни можуть мати суттєвий вплив на масштабний бізнес
Фокус на клієнті	орієнтоване на тісну роботу з клієнтами, часто пропонує індивідуальний підхід.	зосереджене на масовому обслуговуванні через стандартизовані процедури

Рисунок 1.3 – Відмінності в управлінні малими та великими підприємствами

Джерело: складено автором на основі [8]

Аналізуючи специфіку управління малим підприємством, відзначимо, що воно має свої унікальні виклики, які відрізняються від труднощів, характерних для великих організацій. Серед основних проблем, які виникають у процесі управління малими підприємствами, насамперед слід підкреслити їх обмежені фінансові ресурси. Якщо великий бізнес, заснований на корпоративних засадах, має можливості сформувати значний власний капітал через емісію акцій та залучити додаткові кошти через облігаційні та банківські позики, то малі підприємства часто стикаються з труднощами у залученні капіталу, оскільки мають обмежений доступ до кредитів або інвестицій. Банки ставляться досить обережно до запитів малих підприємств, надаючи їм кредити в невеликих обсягах або ж супроводжуючи кредитування підвищеними процентними ставками. Як наслідок, недостатність коштів може стримувати розвиток виробництва, запровадження інновацій або наймання кваліфікованого персоналу.

Невизначеність ринкової кон'юнктури створює додаткові складнощі для невеликого бізнесу. Він часто залежить від вузького сегмента ринку або декількох клієнтів, що підвищує вразливість до економічних коливань або змін у попиті. В умовах української економіки, враженої високою макроекономічною нестабільністю через ведення воєнних дій та високі витрати на утримання війська, ринок характеризується надвисокою волатильністю та непередбачуваністю, створюючи додаткові перепони в управлінні окремими підприємствами.

Чимало складнощів в управлінні малим підприємством виникає з причини вимушеної багатофункціональності керівників. Менеджери або власники малого бізнесу змушені одночасно виконувати багато різних ролей – фінансового директора, HR-менеджера, маркетолога тощо. У результаті це призводить до перевантаження керівника та зниження ефективності його роботи.

Малі підприємства страждають не лише від браку фінансових і матеріальних ресурсів, але й від нестачі кваліфікованої робочої сили. Вони

часто мають невеликий штат працівників, через що виникає проблема браку кваліфікованих кадрів. Натомість виникає залежність неперервності виробничого процесу від кількох ключових працівників, що створює ризик збоїв у разі їх звільнення або відсутності.

Успішна робота малого бізнесу часто зіштовхується з недолугою регуляторною політикою держави чи місцевого самоврядування. Особливо ускладнюється управлінський процес при запровадженні заходів зі змін в оподаткуванні, регулюванні цін, підвищенні вартості оренди тощо. Малі підприємства можуть зазнавати труднощів у виконанні складних регуляторних або податкових вимог, оскільки у них відсутні спеціалізовані юридичні чи бухгалтерські відділи, які б оперативно та кваліфіковано розв'язували поточні завдання в цій області.

Окремим непростим завданням для малого бізнесу залишається управління своєю конкурентоспроможністю на ринку, здатністю протистояти викликам з боку корпоративного сектора. Малі підприємства, як зазначалося вище, мають менші ресурси для боротьби з великими конкурентами, які, в свою чергу, володіють перевагами в масштабах виробництва, а отже, і в собівартості продукції, цінній стратегії та управлінні маркетингом. При цьому в маркетинговій діяльності малі підприємства дотримуються стратегії фокусування з метою завоювання вузького сегмента ринку, гнучкого переналаштування виробництва на мінливі потреби споживачів.

Порівняно нижча продуктивність праці у секторі малого підприємництва (табл. А.2), де зайнято близько половини працівників, а виробляється 1/5 реалізованої продукції економіки, свідчить про його технологічне відставання від великих і середніх підприємств. Через обмежений бюджет малий бізнес має менше можливостей впроваджувати сучасні технології, що знижує його продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Зрештою, нерідко спостерігається брак досвіду в управлінні малими підприємствами. У цьому секторі власники підприємства часто є одночасно керівниками бізнесу, яким притаманна, з одного боку, висока мотивація до

підприємницької діяльності, а з іншого – нерідко бракує відповідної управлінської освіти та досвіду.

Для мінімізації негативного впливу перерахованих вище проблем на управління малим бізнесом можуть бути задіяні такі потужні чинники, як, наприклад, раціональне бізнес-планування, використання сучасних технологій, дотримання фінансової дисципліни, постійне навчання персоналу та розвиток його професійних компетентностей. Загалом ефективне вирішення цих проблем вимагає стратегічного підходу з боку менеджменту, гнучкості в прийнятті управлінських рішень та психологічної готовності до змін.

### 1.3. Управління проектами на малих підприємствах та міжнародний досвід розвитку його методології

Якщо для великих підприємств проектний підхід до управління бізнес-процесами є звичною і доступною справою, то для малого бізнесу слідування своїй стратегії розвитку на основі виконуваних проектів видається доволі непростим. Це пов'язано з обмеженістю ресурсної бази, нечисельністю персоналу і, як наслідок, малопотужністю проектних команд, які задіяні в ініціації та виконанні робіт [16].

Між тим малий бізнес повинен бути гнучким і адаптивним, щоб виживати в умовах стрімких технологічних змін, коливання ринкової кон'юнктури та неусталеності споживчих потреб. Ефективне управління проектами сприяє вчасному впровадженню інновацій на малих підприємствах та підтриманню їх рівня конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі. Цифровізація управлінських процесів, до якої активно залучився і малий бізнес, дозволяє значно спростити і прискорити реалізацію окремих фаз проектування, виконати заплановані роботи командою, меншою за свою чисельність, проте з усіма прогнозованими результатами. Упровадження цифрових технологій дає можливість автоматизувати багато бізнес-процесів на



основі нових проектів, що робить управління малими підприємствами більш чітким і організованим.

З іншого боку, управління проектами допомагає ефективно інтегрувати нові технології та адаптувати бізнес до сучасних цифрових рішень.

Донедавна новітні гнучкі технології управління проектами застосовувалися командами розробників переважно у сфері ІТ-бізнесу. Однак останнім часом, у міру зростання популярності таких гнучких методологій, як Agile, Scrum, Kanban тощо, вони посіли чільне місце серед засобів управління проектами на малих підприємствах інших видів діяльності. Їх використання дозволяє швидко реагувати на зміни та покращувати бізнес-процеси, що робить управління проектами актуальним інструментом для успішного розвитку невеликих підприємств.

Як відомо, Сучасний бізнес зазвичай використовує два основні підходи до управління проектами [27]. Перший – це Waterfall («каскадна модель»), яка стає менш популярною через постійний потік інформації, раптові зміни та потребу в гнучкості робочих процесів. Другий підхід – Agile передбачає гнучке управління бізнес-процесами. Натомість і серед сучасних гнучких методологій існує певний плюралізм, який не завжди дозволяє визначити найбільш адекватну методологію управління проектом для підприємств різних масштабів та видів економічної діяльності. Існує ціла серія методологій проектів, які можуть бути вибрані, адаптовані і реалізовані для конкретного проекту [33].

Більшість авторів схиляються до думки, що немає єдиної універсальної методології управління проектом, яка б задовольняла запити і великих, і малих суб'єктів господарювання.

Як показала практика, не можна просто використовувати методологію управління проектом в тому вигляді, в якому вона перебуває. Стало очевидним, що проектним командам слід модифікувати та адаптувати обрану методологію, щоб вона відповідала потребам проекту своєї компанії. У випадку малого підприємства доведеться адаптувати вже апробовану методологію до його

вимог – порівняно невеликого кількісного складу проектної команди, дещо менших фінансових ресурсів, спрощеного інструментарію управління проектом. Зазначені обмеження можна істотним чином подолати в тому разі, якщо серед стейкхолдерів буде не одне мале підприємство, а кілька, або ж організаційно оформлене об'єднання малих підприємств [1].

Отже, зважаючи на організаційну та ресурсну специфіку малого підприємства, для забезпечення ефективної керованості запровадженим проектом слід виходити з його реального масштабу, перспектив спільної розробки проекту в межах консорціуму підприємств чи їх асоціації.

Між тим сучасні стандарти та методики управління проектами не вирізняють їх специфіки для малих чи великих підприємств, оскільки бізнес-процеси здійснюються аналогічно, хоча організовані й управляються по-різному, залежно від масштабів підприємств.

Натомість загалом досвід Німеччини, Японії, південної Кореї, США та інших розвинених країн свідчить про те, що система управління проектами – потужний засіб виходу з економічної кризи й метод вирішення великих наукових, виробничих і соціальних проблем, а для малого бізнесу – ще й можливість його масштабування. Саме цей метод є засобом управління в мінливому середовищі і динамічних системах за нестабільності й невизначеності, коли залишаються недостатньо пророблені питання законодавства, в умовах слабко контрольованого росту цін і дефіциту ресурсів, відмови держави від безпосереднього керівництва виробничо-господарською діяльністю підприємств, в умовах появи власників і приватних інвесторів, нестабільної податкової системи тощо [28].

У країнах з усталеною ринковою економікою ще до початку XXI ст. управління проектами перестало бути тільки засобом управлінської діяльності, послідовністю й темпом виконання робіт малих підприємств з метою їхнього своєчасного завершення. Управління проектами стало нагальною вимогою сьогодення, продиктованою ринком, що дозволяє керівнику оптимізувати всі зусилля по проекту. Компанії й експерти, що

працюють у цій області, утворили відповідні професійні структури, сформувавши таким чином специфічне суб'єктне середовище управління проектами, куди входять національні й міжнародні організації - інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові фірми, де проводяться конгреси і симпозиуми, виходять періодичні видання, книги та підручники, де утворився власний ринок програмного забезпечення.

Найбільшою міжнародною організацією в області управління проектами є ПІМА (IPMA – International Project Management Association) – Міжнародна асоціація управління проектами [38]. Вона являє собою своєрідну федерацію, що складається з близько 70 асоціацій-членів. Магістратури Асоціації розвивають компетенції з управління проектами у своїх географічних сферах впливу, взаємодіючи з тисячами практиків і розвиваючи відносини з корпораціями, урядовими установами, університетами та коледжами, а також навчальними організаціями та консалтинговими компаніями.

ПІМА поширилася з Європи до Азії, Африки, Близького Сходу, Північної та Південної Америки, а також Австралії та Нової Зеландії. Попит на продукти й послуги та кількість членських асоціацій ПІМА постійно зростає. Завдяки IPMA фахівці з управління проектами з різних регіонів світу можуть спілкуватися, ділитися ідеями і просувати спільну практику та своїх стейкхолдерів вперед завдяки ефективній взаємній співпраці. Центральний секретаріат ПІМА розташований у Нідерландах.

Серед спільнот – членів ПІМА – визнаним лідером у цій галузі є Інститут управління проектами (PMI), США. Він виступає провідним авторитетом в управлінні проектами, спрямованому на досягнення успіху проекту. З 1969 року PMI висвітлює проблеми управління проектами та підтримує людей, які стоять за ними. Ініціаторами створення інституту стали фахівці з Філадельфії, прагнучі створити організацію, яка б забезпечила керівникам проектів засоби для об'єднання, обміну інформацією та обговорення спільних проблем. Це призвело до першої офіційної зустрічі зацікавлених сторін в Технологічному інституті Джорджії в Атланті, США, 3 жовтня 1969 року, де й був заснований

Інститут управління проектами. Незабаром після цього в Пенсільванії було зареєстровано статут організації.

На сьогодні PMI активно займається сертифікацією фахівців у галузі проектного менеджменту, служить майданчиком для обміну досвідом між ними, розробляє стандарти та нові управлінські методики. Щоб допомогти професіоналам проектування орієнтуватися в найпроривнішій технології сьогодення — Генеративному штучному інтелекті — PMI запустив ініціативу ШІ в управлінні проектами PMIxAI. Завдяки належним навичкам, можливостям для навчання та ресурсам штучний інтелект може покращити роботу проектного спеціаліста, а не замінити його.

Важливим результатом діяльності PMI є розробка Стандартів з управління проектами на основі диференціації бізнес-процесів, що складають управлінську діяльність проектного менеджера. З 2010 року програма стандартів PMI додала дослідження до практичного досвіду для розробки стандартів. Наукові дослідження, дослідження ринку, фокус-групи та практичний досвід були використані для оновлення багатьох нормативних документів, зокрема, Стандарту з управління проектами.

Останнє, сьоме видання стандарту з управління проектами супроводжується зводом коментарів та роз'яснень і характеризується застосуванням нового підходу до управління проектами – від управління на основі процесів до управління на основі принципів [18].

Ще у 2012 році дослідження запропонували перейти від наказового, орієнтованого на процеси стандарту до стандарту, який вимагає осмислення для застосування на практиці. Відтоді багато стандартів PMI перейшли до формату, заснованого на принципах, наприклад, третє видання Стандарту з управління програмами та четверте видання Стандарту з управління портфелями. Крім того, в межах підтримки розробки стандартів ISO PMI брав участь в обговореннях щодо стандарту ISO TC2581 стосовно необхідності застосування підходу, заснованого на описі чи принципах, та відмови від підходу, заснованого на процесах.

Ґрунтування на принципах при стандартизації управління проектами призвело до виокремлення 12 позицій, згідно з якими відбувається опис стандартів. До них належать:

- 1) бути старанним, шанобливим та турботливим розпорядником;
- 2) створювати команді проекту середовище для співпраці;
- 3) ефективно залучати стейкхолдерів;
- 4) зосереджуватись на цінності;
- 5) розпізнавати, оцінювати та реагувати на системні взаємодії;
- 6) демонструвати лідерську поведінку;
- 7) припасовувати залежно від контексту;
- 8) вбудовувати якість у процеси та доробки;
- 9) долати складність;
- 10) оптимізувати реагування на ризики;
- 11) обирати адаптивність та стійкість;
- 12) уможливлювати зміни для досягнення передбаченого майбутнього стану.

Отже, розглянувши в першому розділі теоретичні засади управління проектами в малому бізнесі, можемо зробити наступні висновки.

Малий бізнес являє собою сектор економіки, де здійснюють свою господарську діяльність мікропідприємства (з кількістю працівників до 10 осіб і річним оборотом до 2 млн. євро) та малі підприємства (з кількістю працівників до 50 осіб і річним оборотом до 10 млн. євро).

Основними рисами малих підприємств як суб'єктів господарювання є порівняно невеликий розмір статутного капіталу, річного обороту, обсягу фінансових результатів, чисельності працівників, а також функціонування на засадах одноосібного володіння у формі фізичної особи-підприємця чи партнерства у формі товариства з певним рівнем відповідальності. В умовах воєнного стану та бойових дій малі підприємства проявили вищу гнучкість на ринку та здатність до оперативної релокації в безпечніші регіони країни.

Менеджмент на малих підприємствах характеризується простотою організаційної структури та каналів комунікації, обмеженістю матеріальних, фінансових і людських ресурсів, гнучкістю управління та особистим підходом до прийняття управлінських рішень щодо персоналу, споживачів чи постачальників.

Управління проектами на малих підприємствах ускладнене обмеженістю ресурсної бази, нечисельністю персоналу і, як наслідок, малопотужністю проектних команд. Необхідність ефективного управління проектами зумовлена потребою у швидкому впровадженні інновацій та підтриманні рівня конкурентоспроможності малого бізнесу. Можливість імплементації проектного менеджменту виникає у міру зростання популярності таких гнучких методологій, як Agile, Scrum, Kanban тощо, які посіли чільне місце серед засобів управління проектами на малих підприємствах різних видів економічної діяльності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ТОВ «ФАЙНИЙ ДІМ»

### 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Файний дім»

Первинна інформація про підприємство. Товариство з обмеженою відповідальністю «Файний дім» знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Роменська, 79, сайт: [fayniydim.com.ua](http://fayniydim.com.ua), e-mail: [fayniydim@gmail.com](mailto:fayniydim@gmail.com), тел.: (050) 104 44 00.

Основним видом економічної діяльності згідно КВЕД є 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Тобто, по суті, являється торговельним підприємством з реалізації будівельних матеріалів населенню та організаціям. Згідно Статуту, засновником товариства є Мартинчук Олександр Миколайович, він же згідно наказу виконує обов'язки директора з моменту його заснування.

ТОВ «Файний дім» було створено 05 серпня 2021 року з метою задоволення потреб забудовників, приватних клієнтів та юридичних осіб у будівельних матеріалах. Для здійснення діяльності використовуються криті складські приміщення, відкриті майданчики, автотранспорт, гідравлічні візки, офіс, оргтехніка та ін. Товар закуповується у заводів виробників по всій Україні згідно договорів дистрибуції, завозиться на склад, розвантажуються і реалізовуються в роздріб кінцевим клієнтам у м. Суми та області. По габаритним матеріалам (газобетонний блок, цегла, бруківка) основна орієнтація на ринок Сумської області, по металевим виробам і декоративним матеріалам здійснюється продаж по всій території України через служби доставки. На товаристві працює 3 співробітника: директор, менеджер з постачання і продажів, комірник. Бухгалтерські послуги отримуються в

аудиторській компанії по договору про організацію бухгалтерського обліку клієнта. На даному ринку спостерігається висока конкуренція через велику кількість продавців і досить обмежений попит в регіоні, викликаний воєнними діями. Тому маючи спеціалізацію, стає актуальним питання розширення асортименту для задоволення більш широкого спектру потреб у будівництві. Це і визначає цілі на майбутнє.

Аналіз ефективності виробництва. Підприємство не займається виробництвом, а займається торговельною діяльністю. Основу асортименту складають будівельні матеріали з переважанням стінових матеріалів (газоблок, цегла, керамічні блоки) та ландшафтних (тротуарна плитка, гранітна бруківка). Також окремо можна виділити сухі будівельні суміші (цемент, клей, штукатурки) та матеріали для печей (вогнетривка та пічна цегла, чавунні дверцята, колосники, плити та ін.). Будівельні матеріали мають сезонний попит, це враховується при плануванні закупівель особливо матеріалів з обмеженим строком придатності/

Аналіз системи управління персоналом. Середньоспискова чисельність працюючих – 3. Сюди входять директор, менеджер (управитель) з постачання і комірник. Всі мають відповідну кваліфікацію. Система оплати праці заснована на фактичному внеску працівника в результат.

Аналіз управління матеріальними ресурсами (логістика). На підприємстві ведеться комп'ютерний облік товарних запасів. Проводиться періодична інвентаризація залишків. Відвантаження зі складу відбувається на основі накладної на відвантаження, яку формує менеджер і передає комірнику. Всі рухи по складу фіксуються в ПЗ. Планування закупівель відбувається на основі замовлень клієнтів, аналізу продажів зі складу та вільних складських площ.

Аналіз управління фінансами (контролінг). Функції бухгалтерського відділу у частині податкового обліку покладено на аудиторську компанію, яка здійснює обслуговування згідно договору. Первинна бухгалтерія ведеться



власними силами. Управління фінансами і управлінський облік здійснюється керівником. Фінансовий звіт складається щорічно.

Аналіз управління маркетинговою діяльністю.

Маркетингову діяльність виконує директор і менеджер. Вони займаються розробкою стратегії збуту, плануванням продажів та обслуговуванням клієнтів.

ТОВ «Файний дім» працює з оптовими та роздрібними клієнтами. Основний ринок — м. Суми і область, з можливістю доставки по Україні.

Методи збуту: інтернет-продажі через сайт, консультації в магазині, доставка.

Маркетинг: акції, знижки, соціальні мережі, професійні консультації.

Замовлення приймаються через сайт, телефоном або безпосередньо в магазині. Доставка здійснюється залученим транспортом або через логістичні компанії. Можливі труднощі включають конкуренцію на ринку будівельних матеріалів, сезонні коливання попиту, а також необхідність підтримувати постійний зворотний зв'язок із клієнтами. Ціни формуються на основі ринкових умов та собівартості. Політика знижок надає переваги оптовим замовникам. Компанія орієнтується на аналіз сезонного попиту і дані про конкурентів, регулярно оновлюючи асортимент.

Облік збуту ведеться в електронному вигляді через CRM-систему та BAS, що дозволяє оперативно відстежувати виконання замовлень, рівень продажів і залишки на складі.

Можемо зробити висновок, Товариство з обмеженою відповідальністю «Файний дім» — це торговельне підприємство, що спеціалізується на роздрібній торгівлі будівельними матеріалами. Воно успішно функціонує на ринку з 2021 року, забезпечуючи потреби приватних і юридичних клієнтів у якісних стінових, ландшафтних, будівельних та спеціалізованих матеріалах.

Основна діяльність підприємства орієнтована на ринок Сумської області, проте через розвиток логістичних можливостей частина асортименту реалізується по всій території України. В умовах високої конкуренції та

сезонних коливань попиту компанія приділяє увагу розширенню асортименту, оптимізації закупівель та ефективній роботі з клієнтами.

Завдяки сучасним методам управління логістикою та фінансами, включаючи використання CRM-системи та комп'ютерного обліку, ТОВ «Файний дім» забезпечує оперативний контроль товарних запасів і продажів. Підприємство також використовує гнучку цінову політику та маркетингові інструменти, зокрема акції, знижки та онлайн-продажі, що дозволяє утримувати конкурентні позиції на ринку.

Злагоджена робота невеликого колективу, а також співпраця з аудиторською компанією для бухгалтерського обліку забезпечує ефективне управління ресурсами і фінансами. Таким чином, підприємство демонструє стійкість у складних ринкових умовах та має потенціал для подальшого розвитку, орієнтуючись на потреби клієнтів та тенденції будівельного ринку.

## 2.2. Особливості розроблення та реалізації проєктів на підприємстві

ТОВ «Файний дім» — це компанія, яка спеціалізується на торгівлі будівельними матеріалами. Її діяльність безпосередньо пов'язана з впровадженням проєктів, спрямованих на вдосконалення логістики, оптимізацію процесів торгівлі та розширення асортименту продукції. Розробка таких проєктів вимагає застосування сучасних методів управління проєктами та чіткого дотримання теоретичних засад.

Розробка проєктів у сфері торгівлі будівельними матеріалами базується на ключових принципах управління проєктами.

Життєвий цикл проєкту. Усі проєкти, що реалізуються компанією, проходять через чітко визначені етапи: ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення. Кожен із цих етапів відіграє важливу роль у досягненні поставлених цілей.

Трикутник проекту (обсяг, час, вартість). Баланс між цими трьома параметрами забезпечує успішну реалізацію проекту. У ТОВ «Файний дім» особлива увага приділяється оптимізації витрат, щоб запропонувати клієнтам конкурентоспроможні ціни на будівельні матеріали.

Інтеграційний підхід. Усі процеси, пов'язані з управлінням проектами, інтегруються для досягнення загальної мети. Це включає синхронізацію постачання матеріалів, управління складськими запасами та розвиток клієнтської бази.

Діяльність компанії у сфері торгівлі будівельними матеріалами передбачає реалізацію проектів, що відрізняються за масштабом, складністю та метою. Особливості процесу розробки проектів можна узагальнити таким чином.

### 1. Ініціація проекту

На початковому етапі проводиться визначення мети та цілей проекту. Для ТОВ «Файний дім» це може включати:

- розширення асортименту продукції шляхом впровадження нових категорій будівельних матеріалів.
- оптимізацію логістичних процесів для зменшення витрат і скорочення термінів постачання.
- створення нових торгових майданчиків або онлайн-платформ для реалізації товарів.

### 2. Планування проекту.

На цьому етапі визначаються складові проекту. Формулюється план дій із розподілом завдань між учасниками команди. Розраховується бюджет проекту, плануються необхідні матеріали, технічні засоби та персонал. Ідентифікуються потенційні загрози, пов'язані з постачанням матеріалів, змінами цін або конкуренцією на ринку. Розробляється календарний графік виконання завдань із зазначенням ключових контрольних точок.

### 3. Виконання проекту.

Реалізація проєктів ТОВ «Файний дім» здійснюється з використанням таких підходів і принципів: автоматизація, моніторинг, клієнтоорієнтованість.

Автоматизація процесів: застосування сучасних інформаційних систем (ERP, CRM), що забезпечують облік товарів, контроль постачання та комунікацію з клієнтами.

Моніторинг постачання: регулярний контроль якості та термінів.

Клієнтоорієнтованість: впровадження системи лояльності для покупців та розробка зручних сервісів для замовлення товарів.

#### 4. Моніторинг і контроль.

ТОВ «Файний дім» приділяє значну увагу контролю виконання проєкту. Для цього використовуються: регулярні звіти щодо виконання запланованих завдань; аналіз ключових показників ефективності (KPI) - зростання продажів, зменшення витрат на логістику, покращення обслуговування клієнтів.

#### 5. Завершення проєкту.

На заключному етапі відбувається оцінка результатів виконання проєкту та впровадження напрацьованих рішень у повсякденну діяльність компанії.

Управління проєктами в компанії базується на використанні таких сучасних методик:

- Каскадна модель (Waterfall): підходить для проєктів, які мають чітко визначену структуру, наприклад, створення нових логістичних процесів.
- Agile: використовується для адаптації проєктів до змін ринкових умов, зокрема при розробці онлайн-платформ.
- Lean Management: спрямована на зменшення витрат і підвищення ефективності за рахунок усунення нераціональних операцій.

Переваги проєктного підходу в ТОВ «Файний дім» полягають у забезпеченні чіткого планування та управління ресурсами, оптимізації бізнес-процесів і скороченні термінів реалізації проєктів, а також підвищенні конкурентоспроможності завдяки інноваціям та адаптації до потреб ринку.

Таким чином, особливості розробки проєктів у ТОВ «Файний дім» базуються на впровадженні сучасних методик управління проєктами, чіткому

плануванні та орієнтації на ефективне виконання поставлених завдань. Це дозволяє компанії успішно розвиватися в умовах конкурентного ринку будівельних матеріалів.

### РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ ПРОЕКТУ «ВІДКРИТТЯ МАГАЗИНУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ» «ФАЙНИЙ ДІМ» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

#### 3.1. Обґрунтування проекту відкриття магазину

Будівельна галузь є важливим сектором економіки, який забезпечує розвиток інфраструктури, створення нових об'єктів та відновлення існуючих. Магазин будівельних матеріалів – це ключовий елемент ринку, оскільки саме тут клієнти отримують доступ до основних ресурсів для будівництва та інформаційну підтримку. Проект відкриття магазину «Файний дім» має на меті забезпечення якісними будівельними матеріалами клієнтів у місті Суми, області та на території України.

Цей проект орієнтований на створення сучасного, клієнтоорієнтованого магазину, здатного задовольнити потреби як індивідуальних покупців, так і корпоративних клієнтів.

Головною метою проекту є створення спеціалізованого магазину, який пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, забезпечуючи комфортне обслуговування та конкурентоспроможні ціни.

Завдання проекту:

1. Створення зручної торговельної платформи для клієнтів (фізичний магазин та онлайн-продажі). Фізичний магазин має бути облаштований таким чином, щоб забезпечити легкий доступ до товарів, можливість отримання консультацій і зручність здійснення покупок. Для цього необхідно використовувати сучасне торговельне обладнання, зокрема вітрини, стелажі, касові апарати та сканери штрих-кодів. Важливими факторами є забезпечення комфортного середовища для клієнтів, включаючи доступність паркувальних місць, встановлення системи кондиціонування та яскраве освітлення. Онлайн-продажі передбачають розробку зручного вебсайту, який дозволить клієнтам

переглядати асортимент, оформлювати замовлення, отримувати консультації в онлайн-чаті та відстежувати статус доставки. Сайт має бути інтегрований із платіжними системами, мати адаптивний дизайн для мобільних пристроїв і функціонал для зручного пошуку товарів, фільтрації за категоріями та залишення відгуків.

2. Забезпечення наявності якісних будівельних матеріалів для різних категорій клієнтів. Асортимент повинен включати стінові матеріали (цеглу, газобетонні блоки), ландшафтні матеріали (тротуарну плитку, гранітну бруківку), сухі суміші (цемент, штукатурки) та спеціалізовані товари для камінів і печей. Для цього необхідно співпрацювати з перевіреними постачальниками, які гарантують відповідність продукції стандартам якості, а також регулярно оновлювати асортимент на основі сезонного попиту та відгуків клієнтів. Особлива увага має бути приділена сегментації клієнтів, зокрема забезпеченню товарів як для приватних забудовників, так і для великих будівельних компаній. Крім того, необхідно розробити програми лояльності для оптових та роздрібних клієнтів.

3. Організація ефективної логістики для швидкого виконання замовлень. Складські операції мають бути оптимізовані для зберігання товарів, чутливих до погодних умов, а також для швидкого доступу до них. Це передбачає використання сучасних систем обліку, які дозволяють відстежувати залишки на складі та швидко формувати накладні. Доставка товарів має бути організована таким чином, щоб забезпечити покриття міста Суми та області власним транспортом, а також залучати логістичні компанії для доставки по всій Україні. Важливим аспектом є планування закупівель на основі прогнозу продажів та аналізу попиту, що дозволить підтримувати оптимальний рівень товарних запасів.

4. Впровадження інноваційних підходів до маркетингу та управління продажами. Це включає використання таргетованої реклами в соціальних мережах для залучення локальних клієнтів, створення професійного контенту (огляди товарів, рекомендації щодо вибору матеріалів) для розширення

клієнтської бази, а також використання email-розсилок і SMS для інформування про акції та новинки. Автоматизація продажів за допомогою CRM-системи сприятиме управлінню замовленнями, збереженню історії покупок і комунікацій із клієнтами. Аналіз клієнтської бази дозволить сегментувати клієнтів за частотою покупок і сумами замовлень, а також впроваджувати персоналізовані знижки для постійних клієнтів.

5. Формування стабільного прибутку підприємства. Це завдання передбачає оптимізацію витрат, зокрема скорочення логістичних витрат через ефективне планування маршрутів доставки, а також використання енергоефективного обладнання для утримання складу та магазину. Встановлення конкурентоспроможних цін на основі аналізу ринку та собівартості продукції, а також впровадження системи знижок для оптових замовників і сезонних акцій для роздрібних клієнтів сприятимуть залученню нових покупців. Розширення ринків збуту через активну присутність в онлайн-просторі та співпрацю з логістичними партнерами дозволить збільшити обсяги продажів. Для досягнення фінансової стабільності необхідно також регулярно аналізувати прибутковість за категоріями товарів і каналами продажу, а також планувати бюджети та інвестиції в розвиток бізнесу.

Аналіз ринку. Ринок будівельних матеріалів у місті Суми має низку особливостей, які необхідно враховувати при плануванні діяльності магазину «Файний дім». Основними характеристиками цього ринку є високий рівень конкуренції, сезонні коливання попиту та обмежений споживчий потенціал у зв'язку з економічними умовами. Однак, навіть у таких умовах існують перспективи для розвитку бізнесу через орієнтацію на якість обслуговування, асортимент товарів і створення вигідних пропозицій для клієнтів.

Однією з основних особливостей ринку є високий рівень конкуренції. У місті Суми та області працює значна кількість підприємств, які займаються продажем будівельних матеріалів. Це включає як великі мережеві магазини, такі як «Епіцентр», «Віста», «СТГ», «Рона», так і невеликі локальні компанії та приватних підприємців. Більші гравці на ринку мають перевагу у вигляді



значних фінансових ресурсів, розвинених логістичних систем і впізнаваних брендів. Малі й середні підприємства, у свою чергу, можуть конкурувати через більш гнучкий підхід до клієнтів, оперативне реагування на запити та надання персоналізованих послуг. У таких умовах для нових учасників ринку ключовим завданням є виділення унікальних конкурентних переваг, які дозволять зайняти свою нішу.

Сезонні коливання попиту є ще однією суттєвою характеристикою ринку будівельних матеріалів. Попит на продукцію, як правило, досягає піку в весняно-літній період, коли проводяться основні будівельні та ремонтні роботи. У холодну пору року (осінь та зима) попит значно знижується, що обумовлено несприятливими погодними умовами для виконання робіт і скороченням будівельної активності. Це вимагає від підприємств чіткого планування закупівель, врахування сезонного попиту та оптимізації товарних запасів. Наприклад, у весняний період необхідно зосередитись на забезпеченні асортименту таких товарів, як стінові матеріали (цегла, блоки), тротуарна плитка та будівельні суміші, тоді як у зимовий період актуальними можуть бути товари для облаштування інтер'єру чи обігріву (матеріали для камінів, пічна цегла тощо).

Обмежений попит на будівельні матеріали у місті Суми пов'язаний із поточною економічною ситуацією в країні та військовими діями, що впливають на регіон. Нестабільність валютного курсу, зростання цін на матеріали та скорочення доходів населення знижують купівельну спроможність клієнтів. Крім того, військові дії на території країни створюють додаткові ризики для розвитку будівельного ринку. Це, зокрема, виражається у скороченні масштабних будівельних проєктів, зменшенні інвестицій у житлове будівництво та падінні активності приватного сектору.

Попри ці труднощі, ринок має значний потенціал для розвитку, оскільки клієнти продовжують потребувати якісних будівельних матеріалів, зручних умов обслуговування та гнучких пропозицій. Одним із перспективних напрямків для конкурентної переваги є орієнтація на якісне обслуговування.

Це включає професійні консультації з вибору матеріалів, швидке оброблення замовлень, забезпечення зручних умов оплати (готівковий та безготівковий розрахунок), а також оперативну доставку.

Широкий асортимент товарів є ще одним важливим фактором конкурентоспроможності. Клієнти надають перевагу магазинам, які пропонують усе необхідне в одному місці. Для цього потрібно включити до асортименту як базові будівельні матеріали, так і спеціалізовані товари для вузькопрофільних потреб, наприклад, декоративні матеріали, вогнетривку цеглу чи елементи для печей і камінів.

Гнучка система знижок і програми лояльності також можуть стати важливим інструментом для залучення клієнтів. Наприклад, оптові замовники можуть отримувати знижки залежно від обсягу замовлення, тоді як роздрібним покупцям можна пропонувати бонуси за часті покупки чи участь у сезонних акціях.

Окремо слід звернути увагу на розвиток онлайн-продажів. У сучасних умовах клієнти все частіше шукають можливість зробити замовлення дистанційно, що дозволяє їм заощадити час і отримати зручні умови доставки. Інтернет-магазин із зрозумілим інтерфейсом, якісними фото та детальними описами товарів може значно розширити клієнтську базу й дозволити працювати не лише на локальному ринку, а й на території всієї України.

Таким чином, ринок будівельних матеріалів у Сумах є складним, але перспективним. Завдяки правильно розробленій стратегії, спрямованій на покращення якості обслуговування, розширення асортименту, гнучку цінову політику та впровадження онлайн-продажів, підприємство «Файний дім» має всі шанси успішно закріпитися на ринку та залучити нових клієнтів.

#### SWOT-аналіз

SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на розвиток проекту. Цей методологічний підхід допомагає об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз проекту

<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Вигідне розташування магазину</p> <p>Широкий асортимент товарів</p> <p>Досвід роботи на ринку</p>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Висока залежність від сезонності</p> <p>Невеликий стартовий капітал</p> <p>Обмежений штат працівників</p>
<p><b>Можливості</b></p> <p>Розширення ринку через онлайн-продажі</p> <p>Залучення корпоративних клієнтів</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Конкуренція з великими мережами</p> <p>Економічна нестабільність</p>

До сильних сторін проекту можна віднести місцезнаходження, якісний асортимент будівельних матеріалів, орієнтацію на клієнтоорієнтований сервіс, а також гнучкість у прийнятті рішень, зважаючи на невеликий масштаб бізнесу. Завдяки наявності власних складських приміщень і співпраці з перевіреними постачальниками, компанія має можливість забезпечити оперативне постачання товарів і підтримувати конкурентоспроможні ціни. Крім того, невеликий штат співробітників дозволяє зменшити витрати на управління та забезпечує ефективну комунікацію між усіма відділами.

Проте, існують і слабкі сторони, які можуть впливати на ефективність роботи магазину. Зокрема, обмежений бюджет підприємства може ускладнити впровадження масштабних рекламних кампаній та розвиток інфраструктури. Крім того, невелика кількість працівників може стати перешкодою при збільшенні обсягів замовлень, що вимагатиме залучення додаткового персоналу. Також недоліком є відсутність власного автопарку для доставки, що підвищує залежність від сторонніх логістичних компаній.

У зовнішньому середовищі виділяється низка можливостей, які можна використати для зростання бізнесу. Наприклад, розвиток онлайн-продажів дозволяє охопити нові ринки та збільшити кількість клієнтів за межами Сумської області. Сезонний попит на будівельні матеріали також можна

використовувати для планування акцій та маркетингових активностей. Крім того, попит на якісні будівельні матеріали та професійні консультації зростає внаслідок бюджетних програм.

Водночас підприємству слід враховувати загрози, які можуть виникнути через зовнішні фактори. Зокрема, висока конкуренція на ринку, економічна нестабільність, зростання цін на будівельні матеріали та логістику можуть ускладнити виконання фінансових планів. Військові дії також створюють додаткові ризики, зокрема скорочення будівельної активності в регіоні. Для успішного подолання цих викликів підприємству необхідно адаптувати свою стратегію до змін зовнішнього середовища.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що, незважаючи на деякі обмеження та зовнішні загрози, проект має значний потенціал для розвитку. Систематична робота над усуненням слабких сторін, використання можливостей ринку та вміння адаптуватися до зовнішніх викликів дозволять підприємству «Файний дім» закріпитися на конкурентному ринку будівельних матеріалів і досягти своїх стратегічних цілей.

Основною метою проекту є забезпечення стабільного зростання фінансових показників підприємства за рахунок ефективної роботи магазину будівельних матеріалів «Файний дім». Очікується, що завдяки реалізації проекту прибуток компанії збільшиться на 15–20% у перший рік роботи. Це стане можливим завдяки кільком ключовим факторам.

Розширення клієнтської бази. Завдяки запуску онлайн-продажів і впровадженню рекламних кампаній для популяризації магазину планується залучити нових клієнтів як серед приватних осіб, так і серед юридичних осіб (забудовників, будівельних компаній). Зростання числа клієнтів призведе до збільшення обсягу продажів.

Підвищення середнього чека. Завдяки професійним консультаціям, широкому асортименту продукції та впровадженню акційних пропозицій очікується збільшення середньої вартості одного замовлення.

Скорочення операційних витрат. Використання сучасних інструментів для управління запасами та автоматизації бізнес-процесів дозволить оптимізувати витрати, пов'язані зі зберіганням товарів і обробкою замовлень.

Сезонні маркетингові активності. У пікові періоди попиту (весна-літо) компанія планує збільшити кількість продажів за рахунок активної рекламної кампанії, акцій та знижок на популярні товари.

Також важливим джерелом зростання доходу стане розширення географії продажів через онлайн-магазин. Використовуючи служби доставки, підприємство зможе реалізовувати будівельні матеріали не лише в межах міста Суми та області, але й по всій Україні.

Проект матиме також соціально-економічний ефект, що вплине на розвиток регіону.

Створення нових робочих місць. У рамках реалізації проекту планується розширення штату працівників. Нові робочі місця можуть бути створені для таких позицій, як додатковий менеджер із продажів, працівники складу, маркетолог і технічний персонал. Це сприятиме зменшенню рівня безробіття в регіоні та надасть можливість мешканцям міста Суми отримати стабільний дохід.

Підвищення рівня доступності будівельних матеріалів. Завдяки наявності зручного фізичного магазину та онлайн-платформи мешканці Сум та області зможуть швидко й зручно купувати необхідні будівельні матеріали. Крім того, оптимізована логістика забезпечить швидку доставку навіть для габаритних товарів, таких як газоблок, цегла або тротуарна плитка.

Розвиток малого та середнього бізнесу в регіоні. Доступ до якісних будівельних матеріалів і гнучка цінова політика магазину стануть підтримкою для приватних забудовників і невеликих будівельних компаній, що сприятиме збільшенню їхньої активності. Це, своєю чергою, може стимулювати розвиток будівельної галузі в Сумській області.

Покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки впровадженню сучасних підходів до продажів, автоматизації процесів і використанню CRM-

системи очікується підвищення рівня задоволеності клієнтів. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню довіри до локального бізнесу.

Таким чином, проєкт «Відкриття магазину будівельних матеріалів «Файний дім»» спрямований не лише на підвищення фінансових показників підприємства, але й на вирішення низки соціально-економічних питань, що матимуть позитивний вплив на місто Суми та його мешканців.

### 3.2. Планування проєкту «Відкриття магазину будівельних матеріалів»

Розглянувши причини ініціації проєкту та його обґрунтування, наступним етапом є його поступове планування. Для цих цілей складається ієрархічна структура робіт (WBS – work breakdown structure), яка, по суті, є декомпозицією проєкту на менші частки, що орієнтована на успішне завершення проєкту.

Ієрархічна структура робіт (WBS).

#### 1. Підготовчий етап

##### 1.1. Аналіз ринку та конкурентного середовища:

- Дослідження попиту на будівельні матеріали
- Вивчення конкурентів у регіоні
- Аналіз сезонності попиту та цінової політики

##### 1.2. Розробка концепції магазину:

- Визначення цільової аудиторії
- Підбір асортименту будівельних матеріалів
- Розробка цінової та знижкової політики

##### 1.3. Планування проєкту:

- Визначення строків реалізації
- Формування бюджету проєкту

- Призначення відповідальних осіб

#### 1.4. Пошук та оформлення приміщення:

- Вибір локації для магазину
- Оренда та юридичне оформлення договору
- Підготовка дизайну торговельного залу та складу

### 2. Організація фізичної торговельної точки

#### 2.1. Ремонт та облаштування приміщення:

- Ремонт торговельної зони та складу
- Закупівля необхідного обладнання (стелажі, вітрини, складське обладнання, сканери штрих-кодів, принтер чеків і цінників)
- Підключення комунікацій та налаштування освітлення
- Оформлення фасаду та вивіски

#### 2.2. Закупівля початкового товарного запасу:

- Вибір постачальників будівельних матеріалів
- Закупівля основного асортименту
- Транспортування та розміщення товару на складі

#### 2.3. Впровадження системи обліку:

- Встановлення програмного забезпечення для обліку товарів та продажів (CRM, BAS)
- Навчання персоналу роботі з програмами
- Організація інвентаризації товарів

### 3. Створення онлайн-платформи

#### 3.1. Розробка сайту магазину:

- Вибір розробника для створення вебсайту
- Проектування структури сайту (каталог, замовлення, оплата, контактна інформація)
- Тестування та запуск сайту

#### 3.2. Впровадження системи онлайн-замовлень

- Налаштування системи прийому замовлень
- Інтеграція платіжних систем

- Підключення логістичних партнерів для доставки товарів

#### 4. Формування команди та навчання персоналу

##### 4.1. Найм співробітників:

- Прийом на роботу менеджера з продажів, комірника
- Підготовка трудових договорів

##### 4.2. Навчання персоналу:

- Проведення тренінгів із клієнтського обслуговування
- Інструктаж з техніки безпеки на складі
- Навчання роботі з обліковою системою та онлайн-платформою

##### 4.3. Організація роботи команди:

- Розподіл обов'язків між працівниками
- Налагодження системи звітності та контролю

#### 5. Маркетингова стратегія та просування

##### 5.1. Розробка маркетингової стратегії:

- Планування рекламних кампаній
- Розробка програм лояльності для клієнтів
- Організація акцій та знижок для першого запуску

##### 5.2. Просування в офлайн-каналах:

- Друк рекламної продукції (листівки, банери, вивіски)
- Організація відкриття магазину (промо-заходи, розіграші призів)

##### 5.3. Просування в онлайн-каналах:

- Створення сторінок магазину в соціальних мережах
- Проведення рекламних кампаній (таргетована реклама, просування контенту)
- Співпраця з блогерами або інфлюенсерами для реклами товарів

#### 6. Тестовий запуск та моніторинг

##### 6.1. Тестовий запуск фізичної точки продажу:

- Відкриття магазину для перших клієнтів
- Виявлення та усунення технічних недоліків

##### 6.2. Тестування онлайн-платформи:



- Моніторинг замовлень через сайт
- Тестування доставки товарів та зворотного зв'язку від клієнтів

### 6.3. Аналіз результатів перших місяців роботи:

- Оцінка обсягів продажів та прибутку
- Аналіз відгуків клієнтів та внесення коректив

## 7. Завершення проєкту та перехід у режим постійної роботи

### 7.1. Підбиття підсумків проєкту:

- Порівняння фактичних результатів із запланованими показниками
- Аналіз ефективності проєкту за ключовими показниками (KPI)

### 7.2. Формування рекомендацій для подальшого розвитку:

- Розширення асортименту товарів
- Оптимізація логістичних процесів
- Планування нових маркетингових кампаній

### 7.3. Передача проєкту у стадію операційної діяльності:

- Остаточна наладка процесів магазину та онлайн-продажів
- Визначення стратегії подальшого зростання прибутковості компанії

Отже, проєкт поділено на сім основних етапів, які послідовно охоплюють усі ключові аспекти від ініціації до завершення: підготовчий етап, організація фізичної торговельної точки, створення онлайн-платформи, формування команди, маркетинг, тестування та остаточний запуск. Кожен етап містить детальні підзадачі, які орієнтовані на досягнення конкретних проміжних результатів.

Для візуалізації плану проєкту та визначення тривалості завдань та послідовності робіт найбільш доцільним є складання діаграми Ганта. (рис.3.1)

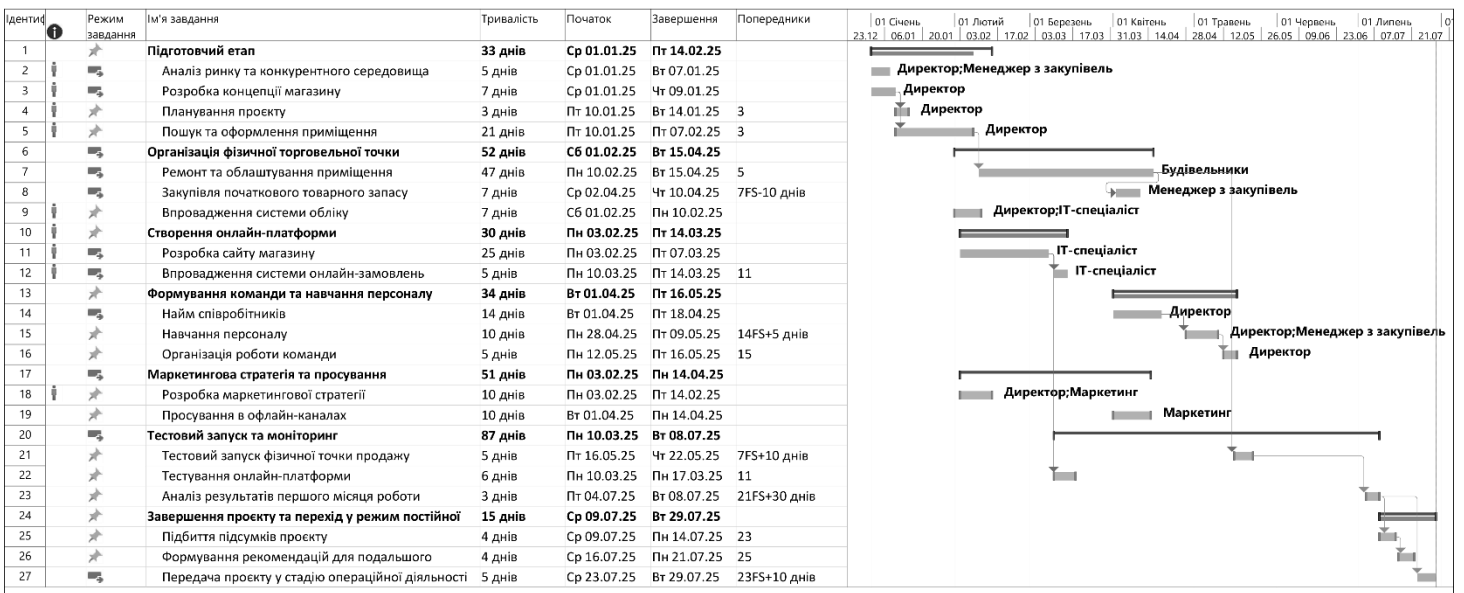


Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта по проєкту «Відкриття будівельного магазину»

Складання даного графіку в MS Project дозволяє побудувати і відслідкувати зв'язки між задачами, дослідити використання ресурсів та визначити критичні процеси.

Проєкт розділено на шість основних етапів: підготовчий етап, організація фізичної торговельної точки, створення онлайн-платформи, формування команди та навчання персоналу, маркетингова стратегія та просування, тестовий запуск і моніторинг, а також завершення проєкту та його передача у постійний режим роботи. Кожен з етапів містить детальні підзадачі з конкретними строками виконання та логічними залежностями між ними. Загальна тривалість проєкту становить шість місяців — з 01.01.2025 по 29.07.2025.

На підготовчому етапі ключовою задачею є пошук та оформлення приміщення, що триває 21 день, а також проведення аналізу ринку та розробка концепції магазину. Цей етап є фундаментальним для подальшої реалізації проєкту. Далі розпочинається організація фізичної торговельної точки, де основним завданням є ремонт та облаштування приміщення, що займає 47 днів. Паралельно реалізуються інші важливі задачі, такі як закупівля

початкового товарного запасу та впровадження системи обліку, що дозволяє скоротити час виконання та підготувати торговельну точку до запуску.

Створення онлайн-платформи включає розробку сайту магазину та впровадження системи онлайн-замовлень, на що відведено 25 днів. Цей етап критично важливий для забезпечення доступності товарів для клієнтів з різних регіонів через інтернет-продажі. Після цього розпочинається формування команди та навчання персоналу, що триває 34 дні. Основний акцент зроблено на найм співробітників, їх навчання та адаптацію для ефективної роботи. Персонал має бути готовий як до роботи у фізичному магазині, так і до обслуговування онлайн-замовлень.

Маркетингова стратегія та просування є найдовшим етапом проєкту — 51 день. Він включає розробку маркетингової стратегії, просування в онлайн-каналах та організацію рекламних кампаній для залучення цільових клієнтів. Це забезпечить ефективний вихід на ринок та формування лояльної клієнтської бази. Після маркетингової активності відбувається тестовий запуск і моніторинг як фізичної точки продажу, так і онлайн-платформи. Цей етап включає тестування процесів, аналіз результатів першого місяця роботи та виявлення можливих недоліків. Тривалість моніторингу становить 21 день, що дозволяє підготуватися до остаточного запуску проєкту.

Завершальні роботи тривають 15 днів та включають підбиття підсумків, формування рекомендацій для подальшого розвитку та передачу проєкту в постійний режим роботи. На цьому етапі відбувається остаточне закріплення всіх процесів та оцінка результатів проєкту.

Важливим елементом діаграми є критичний шлях, який представлено товстими темними лініями. Завдання, що входять до критичного шляху, є ключовими для успішного завершення проєкту у заплановані терміни. Затримка у виконанні будь-якого з цих завдань призведе до перенесення строків завершення проєкту.

У рамках проєкту відкриття магазину будівельних матеріалів важливо створити ефективну команду, яка зможе реалізувати всі етапи роботи відповідно до встановлених термінів та стандартів.

Для продуктивної роботи проєктної команди важливе узгодження структури відповідальності учасників за виконання окремих етапів. Для цього використовується діаграма RACI – поширений спосіб відображення стейкхолдерів, які відповідають (responsible), звітують (accountable), консультують (consulted) або поінформовані (informed) щодо операцій, рішень та доробків проєкту. [18, с.190] Ця матриця дозволяє чітко визначити ролі кожного учасника в реалізації проєкту і забезпечити ефективний контроль за його виконанням (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Матриця відповідальності RACI

№	Задача	Керівник проєкту (директор)	Менеджер по закупівлях	Маркетолог	ІТ-спеціаліст	Менеджер з продажу	Бухгалтерія/Фінанси
1	Аналіз ринку та конкурентного середовища	A	C	I	I	I	I
2	Розробка концепції магазину	A	C	C	I	I	I
3	Планування бюджету проєкту	I	I	I	I	I	A
4	Пошук та оренда приміщення	A	R	I	I	I	I
5	Ремонт приміщення та облаштування	A	R	C	C	I	I
6	Створення онлайн-платформи	I	I	I	A	I	I
7	Просування та маркетингова кампанія	I	I	A	I	R	I
8	Тестовий запуск	A	I	C	R	I	I
9	Оцінка ефективності та фінансова звітність	I	I	I	I	I	A

Для ефективного управління ризиками проєкту "Відкриття магазину будівельних матеріалів" важливо ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх ймовірність, вплив на проєкт та розробити заходи для їх мінімізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків для проєкту "Відкриття магазину будівельних матеріалів"

№	Назва ризику	Категорія	Ймовірність	Вплив	Опис ризику	План реагування
1	Воєнний ризик	Зовнішні ризики	Висока	Високий	Можливі пошкодження через обстріли	Моніторинг ситуації в області. Закупівля товару згідно потреб, без надлишку.
2	Перевищення бюджету	Фінанси	Середня	Високий	Зростання витрат на ремонт, обладнання чи маркетинг.	Регулярно контролювати бюджет; узгодити резервний фонд на 10–15%.
3	Недостатній попит у перші місяці роботи	Маркетинг	Середня	Високий	Можлива недостатня кількість клієнтів через низьку впізнаваність бренду.	Провести масштабну рекламну кампанію; надати акційні знижки першим клієнтам.
4	Затримки у ремонті та облаштуванні	Операційні	Висока	Середній	Відтермінування ремонту через низьку якість робіт або недоступність робітників.	Контролювати графік робіт; регулярно проводити наради з підрядниками.
5	Технічні збої в IT-системах	Технології	Низька	Середній	Проблеми із впровадженням касових систем, облікових програм або веб-платформи.	Працювати з досвідченими IT-підрядниками; проводити тестування систем.
6	Конкуренція з боку інших магазинів	Зовнішнє середовище	Середня	Високий	Вихід конкурентів з нижчими цінами або кращим асортиментом.	Аналізувати конкурентів; диференціювати асортимент та ціни.
7	Відсутність кваліфікованого персоналу	Людські ресурси	Середня	Середній	Складнощі із наймом працівників для обслуговування клієнтів.	Провести набір заздалегідь; організувати тренінги для персоналу.

Продовження таблиці 3.3

8	Зміна законодавства	Юридичні ризики	Низька	Високий	Можливі зміни у сфері регулювання роздрібної торгівлі або податкових умов.	Консультуватися з юристами; стежити за змінами у законодавстві.
9	Несприятливі економічні умови	Макроекономічні ризики	Середня	Високий	Зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу.	Планування асортименту з урахуванням різних бюджетів; гнучка цінова політика.
10	Неправильне управління запасами товарів	Операційні ризики	Середня	Середній	Можливий надлишок або нестача товарів на складі.	Використовувати автоматизовану систему управління запасами.

У процесі аналізу ризиків було виявлено основні потенційні загрози, які можуть вплинути на успішність реалізації проєкту. Серед ключових ризиків виділено воєнний ризик, перевищення бюджету, недостатній попит на товари, а також проблеми з наймом персоналу. Для кожного ризику визначено причини, можливі наслідки та розроблено заходи для їх попередження й пом'якшення впливу.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме стабільному виконанню проєкту в межах запланованих термінів і бюджету, забезпечуючи успішне відкриття магазину та його подальшу ефективну діяльність.

У процесі планування проєкту «Відкриття магазину будівельних матеріалів» було здійснено комплекс заходів, спрямованих на структурування робіт, оптимізацію ресурсів та визначення потенційних загроз.

Ієрархічна структура робіт (WBS) дозволила детально декомпонувати проєкт на зрозумілі та контрольовані завдання, що забезпечує чітке уявлення про обсяги робіт, їхню послідовність та відповідальних осіб. Складання діаграми Ганта допомогло візуалізувати етапи реалізації проєкту, визначити часові рамки завдань та залежності між ними, що створює основу для ефективного управління термінами виконання робіт.

Формування команди та розподіл обов'язків відіграли ключову роль у підготовці до успішної реалізації проєкту. Був запланований найм та навчання персоналу, що забезпечить належний рівень кваліфікації для досягнення поставлених цілей.

Проведений аналіз ризиків дозволив ідентифікувати потенційні загрози та розробити стратегії їх мінімізації

Таким чином, планування проєкту створило надійну основу для його успішного виконання, дозволяючи ефективно керувати часом, ресурсами та потенційними викликами.

### 3.3. Удосконалення ресурсного забезпечення проєкту шляхом грантового фінансування

Характеристикою проєкту є необхідність його реалізації в умовах обмежених ресурсів і досліджуваний проєкт не є виключенням. Серед ресурсного забезпечення виділимо саме фінансові ресурси. На етапі планування було складено бюджет (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Бюджет проєкту Управління проєктами в малому бізнесі (на прикладі ТОВ «Файний дім»)

	Назва	Сума, грн.
1	Дизайн-проєкт	20000
2	Демонтажні роботи	10000
3	Ремонтні роботи	300000
4	Матеріали для ремонту	300000
5	Меблі	100000
6	Торгові стелажі та вітрини	80000
7	Рекламна вивіска на фасаді та в залі	70000
8	Касове обладнання	10000
9	Закупівля товару	100000
	<b>Всього</b>	<b>990000</b>

Обмеженість фінансових ресурсів може перешкоджати успішному завершенню проєкту або, навіть, виключити його ініціацію і подальшу реалізацію. Тому постає питання залучення коштів на різних умовах, яке доступне в конкретних умовах. Одним джерел ресурсного забезпечення може бути грантове фінансування. Грантові програми часто орієнтовані на підтримку малого та середнього бізнесу, розвитку інфраструктури, створення робочих місць, а також цифровізації та екологічно орієнтованих рішень.

Грантові програми, орієнтовані на підтримку підприємництва, можуть бути отримані від міжнародних організацій, таких як USAID, GIZ, ЄБРР, а також від державних фондів чи європейських програм, наприклад Horizon Europe. Крім того, місцеві бізнес-інкубатори або фонди розвитку можуть запропонувати фінансування для впровадження конкретних ініціатив.

Основними перевагами грантового фінансування є його безповоротний характер, можливість підтримки інноваційних рішень та надання коштів для розвитку інфраструктури. У межах проєкту ці ресурси можна спрямувати на ремонт приміщень магазину, закупівлю сучасного обладнання, впровадження цифрових рішень, таких як CRM-системи, автоматизація обліку товарів чи створення онлайн-платформи для замовлень.

Процес залучення грантових коштів передбачає кілька етапів. Спочатку необхідно визначити відповідні грантові програми, які відповідають цілям проєкту. Далі здійснюється підготовка грантової заявки, що включає детальний бізнес-план, бюджетування, обґрунтування потреби в ресурсах та опис очікуваних результатів. На завершальному етапі важливо забезпечити впровадження проєкту відповідно до плану та своєчасно звітувати перед грантодавцем.

Отримані грантові кошти також можуть бути використані для маркетингових заходів, зокрема проведення рекламних кампаній, як онлайн, так і офлайн, а також для підвищення кваліфікації працівників через тренінги та навчання. Це дозволить забезпечити якісне обслуговування клієнтів і підвищити впізнаваність бренду.



На момент дослідження в Україні доступний грант на власну справу від «Дія». Подати заявку на отримання гранту може діючий підприємець або юридична особа, які відповідають кваліфікаційним критеріям. Грантові кошти можна використати на: придбання обладнання, закупівлю сировини, орендну плату (не більше 25% від суми гранту), оренду обладнання, маркетинг та рекламу, франчайзинг. У разі отримання гранту потрібно створити хоча б одне робоче місце, вести діяльність не менше 3-х років та сплачувати в бюджет податки за працевлаштованих працівників. Після аналізу вхідних критеріїв керівництвом ТОВ «Файний дім» було вирішено підготувати заявку та бізнес-план. Бізнес-план складається з наступних елементів:

1. Бізнес та Бізнес-ідея. Описується організація бізнесу, вказуються основні переваги бізнес-ідеї, при необхідності зазначаються додаткова інформація щодо організації бізнесу, вказується, чи є досвід роботи за даним напрямком

## 1. Бізнес та Бізнес-ідея

### Опишіть бізнес-ідею:

Магазин будівельних матеріалів "Файний дім" у м. Суми. Зараз ведеться торгівля будівельними матеріалами у режимі офіс-складу. Це не дозволяє в повній мірі представити наявний асортимент, також не дозволяє збільшувати пропускну здатність. Новий формат дозволить розширити асортимент та обслуговувати більше клієнтів. Планується створити формат будівельного магазину біля дому з переважанням стінових, фасадних та ландшафтних матеріалів (цегла, газоблок, бруківка) та великого вибору супутніх товарів.

Рисунок 3.2 – Грантова заявка: бізнес-ідея

2. Цілі. Цілі мають бути вказані у форматі SMART: конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі.

Цілі
<b>В поточному році</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення обсягів офлайн продажів на 50% протягом 12 місяців за рахунок більш зручного розташування.</li> <li>2. Розширення асортименту. Додати 50 нових матеріалів протягом 3 місяців</li> <li>3. Підвищення рівня обслуговування клієнтів. Отримати 20 позитивних відгуків у гугл/фейсбук за 4 місяці</li> <li>4. Збільшення кількості постійних клієнтів</li> </ol>
<b>Середньострокові (1-3 роки)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вийти на рівень роздрібною виручки 100000 грн./день</li> <li>2. Підвищити середній чек на 30% за рахунок програми лояльності, крос-продажі та апсейли.</li> <li>3. Збільшення частки ринку в регіоні на 10-15%.</li> <li>4. Розширення географії продажів. Відкрити ще 1 торгову точку в іншій області.</li> </ol>

Рисунок 3.3 – Грантова заявка: цілі

3. Статті витрат. Детальний опис використання грантових коштів (всі витрати суми гранту). Зазначається фінансування витрат саме коштами гранту.

Сума вашого гранту		
Опишіть, як ви будете використовувати свій грант і як це допоможе вам досягнути ваших цілей:		
Стаття витрат	Сума (грн)	Обґрунтування
1. Закупівля обладнання та меблів	<b>124000</b>	Розміщення і представлення товару в магазині: 2 металеві стелажі
1.1. Стелажі торгові	<b>68000</b>	2 острівних стелажі для розміщення в торговому залі товарів з цінниками
1.2. Зона ресепшн	<b>41000</b>	Робоче місце менеджера і касира, де відбувається оплата товару
1.3. Стільці	<b>9000</b>	2 стільці на робочих місцях менеджерів
1.4. Принтер чеків	<b>3000</b>	Друк чеків клієнтам
1.5. Сканер штрихкодів	<b>3000</b>	Сканування штрих-кодів товарів
2. Закупівля товару	82000	Поповнення товарних запасів для торгівлі в магазині (сухі будівельні суміші, фарби, ґрунтівки, пічні аксесуари)
3. Зовнішня вивіска	20000	Світлові букви і логотип на фасаді для привернення уваги людей, що проїжджають та проходять поруч.
4. Оренда	24000	Орендні платежі за приміщення магазину

Рисунок 3.4 – Грантова заявка: статті витрат

4. Навички та компетенції. Свій попередній досвід, який стосується сфери реалізації бізнес-плану, освіта, кваліфікація.

5. Цільова аудиторія. Опис цільової аудиторії споживачів товарів/послуг. Аналіз їхньої купівельну спроможності.

6. Ринок та конкуренція, SWOT аналіз, плани продажів та маркетинг. В цілому є схожим з описом проєкту в кваліфікаційній роботі.

7. План надходжень і витрат з обґрунтуванням.

В даному проєкті є потреба в сторонньому фінансуванні і грантові кошти є прийнятним і бажаним варіантом. Залучення грантового фінансування сприятиме зменшенню фінансових ризиків, покращенню ресурсного забезпечення та створенню сучасної інфраструктури магазину. Воно дозволить розширити можливості для розвитку бізнесу, залучити більше клієнтів і забезпечити економічне зростання регіону шляхом створення нових робочих місць.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного наукового дослідження у кваліфікаційній магістерській роботі були зроблені такі узагальнення та сформовані наступні висновки щодо управління проектами в малому бізнесі.

Малий бізнес являє собою сектор економіки, де здійснюють свою господарську діяльність мікропідприємства (з кількістю працівників до 10 осіб і річним оборотом до 2 млн. євро) та малі підприємства (з кількістю працівників до 50 осіб і річним оборотом до 10 млн. євро).

Основними рисами малих підприємств як суб'єктів господарювання є порівняно невеликий розмір статутного капіталу, річного обороту, обсягу фінансових результатів, чисельності працівників, а також функціонування на засадах одноосібного володіння у формі фізичної особи-підприємця чи партнерства у формі товариства з певним рівнем відповідальності. В умовах воєнного стану та бойових дій малі підприємства проявили вищу гнучкість на ринку та здатність до оперативної релокації в безпечніші регіони країни.

Менеджмент на малих підприємствах характеризується простотою організаційної структури та каналів комунікації, обмеженістю матеріальних, фінансових і людських ресурсів, гнучкістю управління та особистим підходом до прийняття управлінських рішень щодо персоналу, споживачів чи постачальників.

Управління проектами на малих підприємствах ускладнене обмеженістю ресурсної бази, нечисельністю персоналу і, як наслідок, малопотужністю проектних команд. Необхідність ефективного управління проектами зумовлена потребою у швидкому впровадженні інновацій та підтриманні рівня конкурентоспроможності малого бізнесу. Можливість імплементації проектного менеджменту виникає у міру зростання популярності таких гнучких методологій, як Agile, Scrum, Kanban тощо, які посіли чільне місце серед засобів управління проектами на малих підприємствах різних видів економічної діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Файний дім» здійснює господарську діяльність в галузі оптової і роздрібної торгівлі будівельними матеріалами у м. Суми з можливістю доставки по всій Україні. На підприємстві запроваджена IP-телефонія, CRM-система, автоматизована система обліку товару. Застосовується проєктний підхід при вирішенні задач з розвитку. Дослідження показало, що підприємство потребує удосконалення методів управління проєктами, зокрема через застосування сучасних підходів до планування та контролю.

В рамках розвитку концепції було розроблено проєкт «Відкриття магазину будівельних матеріалів», який є стратегічно важливим для розвитку ТОВ «Файний Дім». В обґрунтуванні проєкту визначено його основні цілі, цільову аудиторію, місце реалізації та очікувані результати. Для ефективного управління проєктом було розроблено ієрархічну структуру робіт (WBS), складено діаграму Ганта, виконано оцінку ризиків і запропоновано способи їхньої мінімізації.

Окрему увагу приділено вдосконаленню ресурсного забезпечення проєкту шляхом залучення грантового фінансування. Цей механізм дозволяє зменшити фінансові навантаження на підприємство та забезпечити реалізацію проєкту із застосуванням сучасних технологій і методів. Використання грантових коштів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його довгостроковому розвитку.

В цілому в роботі розглянуті особливості управління проєктами на малих підприємствах. На конкретному прикладі виділені ключові моменти застосування методів проєктного менеджменту у діяльності суб'єктів малого бізнесу України, враховуючи підвищені ризики і обмеженість залучення фінансування. Дані рекомендації можуть бути застосовані у діяльності інших учасників ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко, О. (2017). Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. Київ: Києво-Могилянська Бізнес Школа. 77 с.
2. Блага, Н. В. (2021). Управління проектами. навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ.
3. Болдуєв, М. В., Болдуєва, О. В., Лищенко, О. Г. (2024). Інтегрований підхід оцінювання реалізованості інноваційних проектів в контексті реалізації інвестиційної стратегії компанії. Ефективна економіка, 7, 19. RETRIEVED FROM <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4183/4218>
4. Вагонова, О. Г., Тютченко, С. М., Ащеулова, О. М., Романюк, Н. М., Форостяний, Р. О. (2024). Сучасні підходи до управління проектами оптимізації бізнес-процесів комерційних підприємств. Ефективна економіка, 9, 23. RETRIEVED FROM <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4629>
5. Виговська, Н. Г., Легенчук, С. Ф., Цисар, О. В. (2024). Оцінка державної фінансової підтримки малого бізнесу в Україні. Ефективна економіка, 1, 18. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2874>
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний портал Верховної Ради України. RETRIEVED FROM <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
7. Держак, Н. О., Зубрицький, А. І. (2024). Використання принципів agile-методології в управлінні ланцюгами поставок. Ефективна економіка, 8, 13. RETRIEVED FROM <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4451/4486>
8. Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., Малик, І. П. (2017). Управління проектами: навч. Посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент»

- спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.
9. Дунська, А. Р. (2022). Управління проєктами розвитку міжнародного бізнесу: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. RETRIEVED FROM <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49975/1/Upravlinnia.pdf>
  10. Задорожна, Р. П. (2024). Потенціал використання теорії поколінь в управлінні проєктними командами. Ефективна економіка, 4, 26. RETRIEVED FROM <https://nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/142>
  11. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2023). RETRIEVED FROM <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/>
  12. Кількість магазинів роздрібної торгівлі та їх торгова площа за видами економічної діяльності (2018-2023) . RETRIEVED FROM [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/kil\\_roz\\_mag\\_2018\\_2020.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kil_roz_mag_2018_2020.xlsx)
  13. Кількість найманих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2023). RETRIEVED FROM <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/>
  14. Кравчук, І. І., Шевчук, А. В. (2024). Функції, методи та механізми управління проєктами у віртуальних командах. Ефективна економіка, 9, 19. RETRIEVED FROM <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4630>
  15. Лагодієнко, О. В. (2024). Теоретичні та практичні особливості проєктного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в

- умовах цифровізації. Ефективна економіка, 8, 15. RETRIEVED FROM <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4464>
16. Мартинчук, О. М. (2024). Особливості управління проектами на малому підприємстві, Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд». Дніпро: Університет митної справи та фінансів.
17. Микитюк, П. П., Брич, В. Я., Микитюк, Ю. І., Труш, І. М. (2021). Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет.
18. Настанова до зводу знань з управління проектами та стандарт з управління проектами. Настанова РМВОК, 7-е видання. RETRIEVED FROM <https://res2.weblium.site/res/65b233680835c5000feec557/65ca57d1d6ab06000f91bd67>
19. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2023). RETRIEVED FROM <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/>
20. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). Офіційний сайт Національного банку України. RETRIEVED FROM [https://bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls)
21. Петренко, Н. О., Кустрич, Л. О., Гоменюк, М. О. (2015). Управління проектами: Навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури.
22. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (2010-2023). RETRIEVED FROM <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/>
23. Програма переддипломної практики для здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Суми: СумДУ, 2022.



24. Рекуненко, І. І., Бондар, Т. В., Кобушко, Я. В. (2023). Методичні вказівки з підготовки, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи магістра. Суми: Сумський державний університет.
25. Розум, О. О. (2024). Методи та інструменти стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану. Ефективна економіка, 7, 24. RETRIEVED FROM <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4270>
26. Сайко, В. Р. (2024). Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. Ефективна економіка, 3, 23. RETRIEVED FROM <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3385>
27. Супруненко, С. А. (2024). Сучасні методичні підходи до проєктного менеджменту та аналізу. ефективна економіка, 7, 11. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4241/4276>
28. Ульяновченко, О. В., Цигікал, П. Ф. (ред.) (2010). Управління проєктами: навч. Посібник. Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва.
29. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2023). RETRIEVED FROM [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/fr\\_op\\_ek\\_vs\\_mm\\_2010\\_2020\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/fr_op_ek_vs_mm_2010_2020_ue.xlsx)
30. Шинкарук, Л. В., Деліні, М. М., Суханова, А. В., Алексеєва, К. А. (2021). Управління бізнес-проєктами: навч. Посіб. для студ. зі спец. 073 «Менеджмент». Київ: НУБіП.
31. Arutiunian, A. (2024). Project management in international financial organizations in the digital era. Ефективна економіка, 6, 15. RETRIEVED FROM <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4068/4103>
32. Belous, K., Vaklanova, O., Nahorny, V. (2024). Effectiveness of agile management in the production chain model. Ефективна економіка, 1, 13.

- RETRIEVED FROM  
<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2894>
- 33.Charvat, J. P. (2003). Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Project. USA, New Jersey : John Wiley & Sons.
  - 34.Davidson, J. (2003). Managing projects in organizations : how to make the best use of time, techniques, and people. 3th Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
  - 35.Gaal, A. (2001). ISO 9001:2000 for small business: Implementing process-quality approach management. London, New York, Washington: Boca Raton.
  - 36.Gerber, M. E. (2007). Revisited Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. London: HarperCollins ebooks. RETRIEVED FROM  
<http://www.harpercollinsebooks.co.uk>
  - 37.Howes, N. R. (2001). Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes. New York: Team-Fly®
  - 38.International Project Management Association: Home Page. RETRIEVED FROM <https://ipma.world/>
  - 39.Knudson, J., Bitz, I. (2000). Project Management. New York: AMACOM Books.
  - 40.Lester, A. (2003). Project Planning and Control. 4th Ed. Amsterdam: Butterworth & Co Ltd.
  - 41.Lewis, J. P. (1995). Fundamentals of Project Management. New York: AMACOM Books.
  - 42.Martin, P., Tate, K. (2001). Getting Started in Project Management. New York: John Wiley & Sons.
  - 43.Newell M. W. (2005). Preparing for the Project Management Professional (PMP) Certification Exam. 3th Ed. New York: American Management Association.
  - 44.Pakroo, P. H. (2024). The Small Business Start-Up Kit: A Step-by-Step Legal Guide. 13th Ed. New York: Nolo.

45. Pritchard, C. (2004). *The Project Management Communications Toolkit*. Boston: Artech House, Inc.
46. Schenck, B. (2016). *Small Business Marketing FOR dummies*. 2nd Ed. Hoboken: Wiley Publishing, Inc.
47. Siropolis, N. C. (1995). *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*. 4th Ed. Dallas: Houghton Mifflin Company.
48. Steinhoff, D., Burgess J. F. (1993). *Small Business Management Fundamentals*. 6<sup>th</sup> Ed. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
49. Thomsett, M. C. (1990). *Little Black Book of Project Management*. New York: AMACOM Books.
50. Thumann, A., Woodroof, E. (2005). *Handbook of Financing Energy Projects*. Lilburn: The Fairmont Press, Inc.
51. Tinnirello, P. C. (2002). *New Directions in Project Management*. Washington: Auerbach Publications.
52. Wysocki, R. K. (2004). *Project Management Process Improvement*. Boston: Artech House.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Кількість діючих суб'єктів малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (ВЕД) у 2023 році [11]

Види економічної діяльності	одиниць	у % до загального показника відповідного ВЕД	одиниць	у % до загального показника відповідного ВЕД
<b>Усього</b>	<b>1898385</b>	<b>99,2</b>	<b>1853874</b>	<b>96,9</b>
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	61460	97,6	56851	90,3
Промисловість	109917	96,3	101235	88,7
У т.ч.: Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1315	87,2	1030	68,3
Переробна промисловість	100631	96,9	93557	90,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	3171	88,0	2570	71,3
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	4800	93,0	4078	79,1
Будівництво	49998	98,8	46520	91,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	711572	99,6	700243	98,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	100796	99,1	97009	95,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	67158	99,8	65681	97,6
Інформація та телекомунікації	306475	99,9	304995	99,4
Фінансова та страхова діяльність	9787	97,5	9295	92,6
Операції з нерухомим майном	86362	99,7	84265	97,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	159984	99,7	158119	98,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	51992	98,7	49543	94,1
Освіта	25279	99,8	24944	98,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	35923	94,2	33991	89,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	16000	99,3	15756	97,8
Надання інших видів послуг	105682	100,0	105427	99,7

Таблиця А.2 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2023 році [19]

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2023 році	суб'єкти малого підприємництва		З них суб'єкти мікропідприємництва	
	усього, тис.грн	у % до загального показника господарювання відповідно до ВЕД	усього, тис.грн	у % до загального показника господарювання відповідно до ВЕД
ВЕД				
Усього	2745244094	20,2	916647378,8	6,8
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	294513382	37,6	93605528,7	12
Промисловість	421642805	9,3	113496028,1	2,5
У т.ч.: Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	12112817,5	2,4	1889542,1	0,4
Переробна промисловість	338844048	13,9	90445162,8	3,7
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	58029268,5	3,7	17561457,7	1,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	12656670,8	23,7	3599865,5	6,8
Будівництво	к/с	к/с	60497819	16,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1271562381	22	420514832,5	7,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	158475170	24,8	49046476,9	7,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	18006244,3	28,9	8659519,4	13,9
Інформація та телекомунікації	98481711,2	29,1	40059700,9	11,9
Фінансова та страхова діяльність	26953511	14,9	5981143,6	3,3
Операції з нерухомим майном	к/с	к/с	57263570,9	33,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	75112320,3	22,1	34244826,1	10,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	53548742,4	43,4	24016266,7	19,5
Освіта	4932664,9	63,6	2603563,7	33,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	17370206,5	9,3	3074528,9	1,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	4169731,5	6,4	1670968,8	2,6
Надання інших видів послуг	3706728,6	63,9	1912604,6	33