

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління проектами на підприємстві торгівлі»
(за матеріалами ТОВ «Текстиль-контакт», м. Київ)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Спринчана
Артема Юрійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк
Анна Юріївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

доктор економічних нау

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ	5
1.1. Основні поняття управління проектами	5
1.2. Методичні підходи до управління проектами на підприємстві торгівлі	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»	15
2.1. Аналіз управління проектами та основних результатів її реалізації на підприємстві	15
2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки в управлінні проектами на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт»	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»	36
3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу в управлінні проектами на підприємстві	36
3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу управління проектами на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком споживчого ринку України головною ланкою в реалізації господарських та соціальних завдань покликана стати торгівля, яка з кожним роком демонструє все більш інтенсивні теми розвитку. Для цього сектора характерним є зростання вимог з боку покупців до асортименту, якості обслуговування, додаткових послуг.

У цих умовах підвищується роль і значимість управління підприємствами торгівлі, які є складними системами з безліччю внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Для підтримки конкурентоспроможності в ринкових умовах ці системи повинні ефективно функціонувати, керуючи товарними потоками, забезпечуючи їх збереження на шляху руху до кінцевого споживача, знаходячи нові можливості вдосконалення господарської діяльності. Одним з таких напрямків вдосконалення виступає використання методології управління проектами. В сучасних умовах управління проектами стає все більш ефективною управлінською технологією, що дозволяє компаніям здійснювати успішний стратегічний розвиток і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Спектр досліджень стосовно управління проектами на підприємствах торгівлі охоплює різноманітні аспекти. Теоретичною основою для написання даної курсової роботи є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців:

- питання з традиційного управління проектами розглянуті в роботах зарубіжних авторів С. Деррі, Б. Скотта, Т. Демарк, С. Кемпа, Л. Ліча, Р. Джонатана, П. Харпера-Сміта, К. Хелдман і ін. та українських фахівців, таких як А.Пилипенко, І. Бабаєв, Л. Базилевич, О. Курочкін, Д. Соколов, Л. Франева;
- питанням вивчення та впровадження методологій управління проектами присвячено наукові праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: С. Д. Бушуєва, Н. С. Бушуєвої, І. В. Чумаченка, В. Верби, В. Рача, Н. Чухрай, Р. Фещура, Л. О. Збаразької, Л. В. Ноздріної, Л. П. Батенко, К. Грея, Е. Ларсона, Р. Арчибальда та багатьох інших;

– значними є теоретичні здобутки проектного менеджменту в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених А. А. Мазаракі, А. А. Пересади, І. А. Бланка, О. Д. Вовчак, В. Г. Федоренка, І. І. Мазура, В. Г. Балашова, Р. Б. Тяна, В. П. Савчука, В. А. Верби, Г. Карцнера, Г. Дітхелма, П. Мартіна, Р. Арчібальда, Д. Де Карло та ін.

Разом із тим сучасний етап переходу України на ринкові відносини потребує подальшого дослідження проблеми управління проектами на підприємствах торгівлі. Незважаючи на достатню кількість робіт вітчизняних і зарубіжних авторів, більшість з них відображає окремі аспекти цієї багатопланової проблеми, тобто можна говорити про відсутність комплексного її дослідження. Теоретичні засади розвитку вітчизняних торгових підприємств на основі використання проактивних інструментів управління проектами залишаються актуальними.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних засад управління проектами на підприємстві торгівлі та розробка практичних рекомендацій щодо управління проектами у ТОВ «Текстиль-контакт».

Для реалізації основної мети необхідно виконати ряд завдань:

- дослідити сутність, мету та цінність управління проектами на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до управління проектами на підприємстві торгівлі;
- проаналізувати управління проектами та основні результати їх реалізації на підприємстві «Текстиль-контакт»;
- визначити сильні та слабкі сторони процесу розробки в управлінні проектами на досліджуваному підприємстві;
- спланувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу в управлінні проектами на підприємстві «Текстиль-контакт»;
- дати прогностичну оцінку результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу управління проектами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління проектами на підприємстві «Текстиль-контакт».

Предметом дослідження є сукупність методів і засобів управління проектами ТОВ «Текстиль-контакт».

У дослідженні використовувалися *методи* аналізу, синтезу, узагальнення, економіко-математичного моделювання, факторного аналізу, графічного та табличного представлення матеріалу та інші методи.

Забезпечення оперативності і точності розрахунків було здійснено на ЕОМ у редакторі Microsoft Excel 2010, Windows XP Professional, MS Project.

Теоретичну базу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління проектами менеджменту підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативна, законодавча база; інформаційні збірники, а також фактичні матеріали, які зібрав автор в процесі практичної діяльності; матеріали соціально-економічних досліджень, науково-практичних конференцій, семінарів, публікацій у періодичній пресі, каталоги і збірники глобальної інформаційної мережі Інтернет, інші джерела інформації.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 54 сторінки, в т.ч. 10 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 29 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

1.1. Основні поняття управління проектами

Історичні корені дисципліни управління проектами пов'язані з роботами класиків менеджменту Г. Ганта, А. Файоля, Ф. Тейлора. Генрі Гант (Henry Gantt, 1861-1919) – американський інженер, який запропонував в 1910 році нову техніку календарного планування з використанням горизонтальних діаграм. Згодом діаграма Ганта стала інструментом де-факто, а винахіднику присвоїли звання «батька техніки планування» [10].

Діаграма Ганта виявилася настільки серйозним аналітичним інструментом, що протягом майже ста років не змінювалася. І тільки в 1990-х роках для більш докладного опису залежностей між завданнями були додані зв'язки. А. Файоль (Henri Fayol, 1841-1925) – творець класичної теорії управління, який визначив п'ять основних функцій менеджменту, які стали основою управління проектами. Роботи автора «наукового менеджменту Ф. У. Тейлора (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915) стали прототипами багатьох сучасних інструментів, включаючи ієрархічну структуру робіт (Work Breakdown Structure).

Теоретичні основи проектного управління розвивалися еволюційно.

У 1937 році американським ученим Гуликом була зроблена перша розробка по матричній організації для керівництва і здійснення складних проектів.

У 1950-х роках управління проектами остаточно сформувалося як окрема галузь знань. У ці роки з'явилося два основних математичних методів управління розкладом проектів - метод критичного шляху СРМ і метод оцінки та аналізу програм PERT.

У 1959 році комітетом Андерсона (NASA) був запропонований системний підхід до управління проектом по стадіях його життєвого циклу, в якому особлива увага приділялася передпроектному аналізу.

У 1966 році з'являється система GERT (Graphical Evaluation and Review Technique), яка використовує нову генерацію мережових моделей. GERT – імовірнісний метод мережового планування – застосовується у випадках організації робіт, коли наступні завдання можуть починатися тільки по закінченню певного числа попередніх завдань.

Цей метод, використовується для визначення оцінок ймовірності реалізації подій, заснованих на статичних даних, що одержуються в результаті моделювання, і застосовується в разі, коли важко або неможливо однозначно визначити, які саме роботи і в якій послідовності повинні бути виконані для досягнення мети проекту, тобто існує багатоваріантність реалізації проекту [8].

1970-ті роки характеризуються розробкою і розвитком системного підходу до управління проектами – це облік зовнішнього оточення проектів (економічних, екологічних, громадських та ін.), розробка і впровадження в практики методів управління конфліктами, розробка організаційних структур управління проектами і система ролей в ній.

У 1980-ті роки управління проектами сформувалося як сфера професійної діяльності: з'явилися нові значущі доповнення, такі як управління ресурсами (фінанси, люди та ін.), управління ризиками та проблемами проекту, управління якістю, формування команди. У США публікується перша версія колективної роботи інституту PMI – Project Management Body of Knowledge, в якій визначено місце, роль і структура методів і засобів УП та їх внесок в загальне управління.

Нові напрямки і сфери управління проектами виникають в 90-х роках. На Всесвітньому конгресі з управління проектами в 1990 році обговорювалася проблема їх подальшого розвитку. Триває розвиток нових напрямків

управління проектами, усвідомлення можливостей і корисності проектного менеджменту в торгівлі та ін.

Управління проектами - це ефективна управлінська технологія, впроваджена і перевірена на практиці багатьма найбільшими світовими та українськими компаніями. Основу її складають три концепції:

- визначення центрів відповідальності за конкретні проекти і за проектну діяльність в цілому;
- комплексне і прогнозне планування і контроль;
- визначення, створення та мотивація команд проектів; лідерство в команді і керівництво нею з метою об'єднання і координації зусиль всіх виконавців робіт[6].

На сьогодні існує безліч підходів до визначення поняття «проекту». Відповідно до сучасних діючих стандартів в галузі управління проектами можна виділити наступні:

Проект - це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів [13].

Проект - це унікальний набір процесів, що включає координовані і контрольовані операції з датою початку та завершення, що вживаються для досягнення мети [1].

У загальному вигляді проект являє собою задум, ідею або образ, втілені в форму опису, обґрунтування розрахунків, що відображають можливість його практичної реалізації[18].

З точки зору системного підходу проект може розглядатися як процес переходу з початкового стану в кінцевий за участю ряду обмежень і механізмів (рис. 1.1).

Управління проектом являє собою методологію планування, прогнозування, організації, менеджменту, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних підходів, принципів і технологій управління для досягнення результатів.

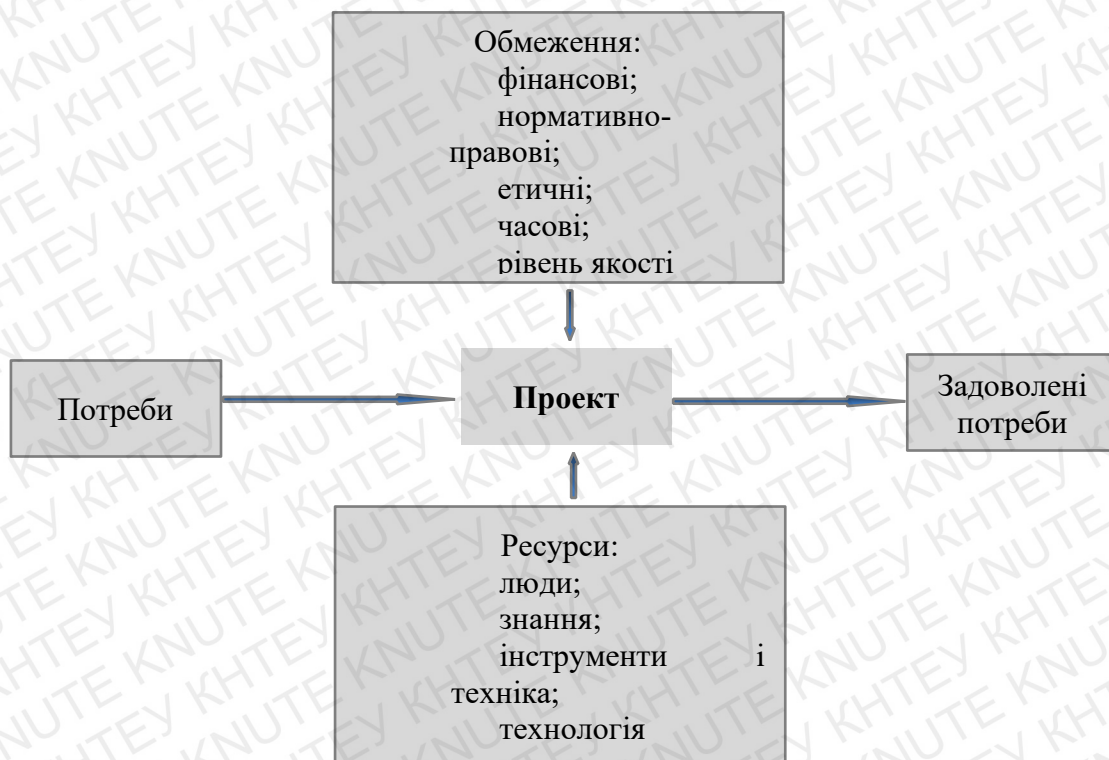


Рис. 1.1. Проект як процес переходу з початкового стану в кінцеве

Джерело : побудовано на основі [18]

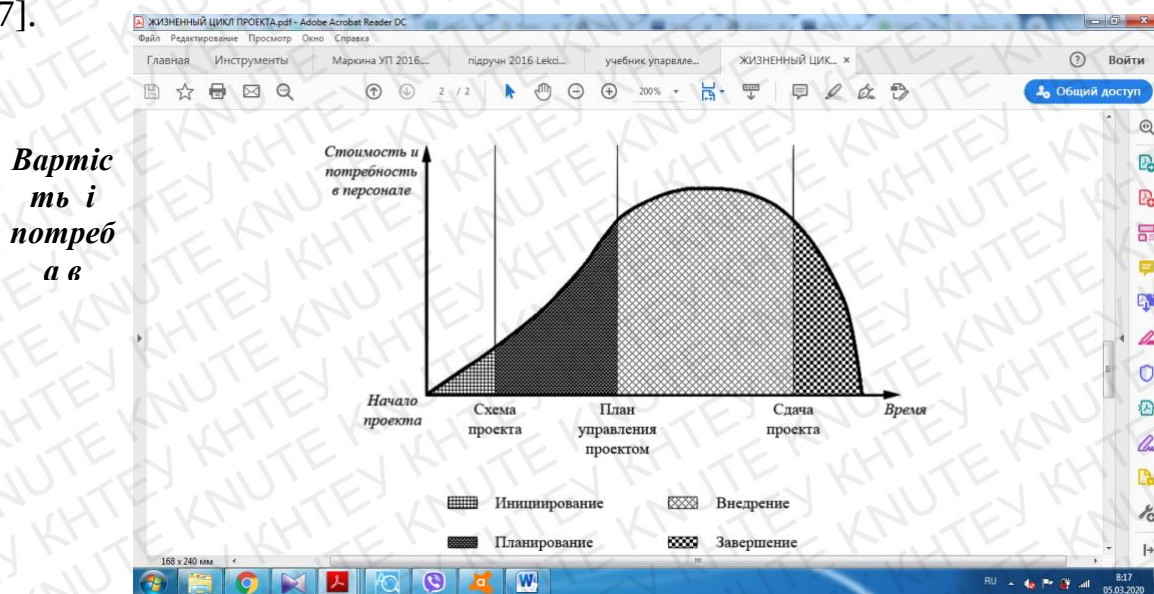
Для успішного досягнення цілей проекту необхідно визначити його основні ознаки, які дозволяють побачити об'єкти управління і застосувати відповідний інструментарій для реалізації проекту. До основних ознак проекту відносяться:

1. Кількісна вимірність. Це означає, що всі витрати і вигоди від проекту повинні бути вимірні.
2. Тимчасова обмеженість тривалості проекту. Кожен етап проекту повинен мати чіткі часові рамки.
3. Визначення періоду, під час якого успіх або невдача проекту можуть бути визначені.
4. Цільова спрямованість. Проект завжди направлений на досягнення конкретної мети, задоволення будь-якої потреби. Така спрямованість передбачає, що є бажаний вимірний результат, який можна досягти за певний період часу.

5. Життєвий цикл. Кожен проект, незалежно від складності та обсягу робіт, що містяться в ньому, проходить у своєму розвитку певні форми стану від задуму до реалізації.

У процесі розвитку і реалізації кожен проект проходить різні фази, які в своїй сукупності називаються життєвим циклом проекту. Чітке розуміння цих фаз дозволяє керуючим та керівникам більш ефективно управляти ресурсами для досягнення цілей і завдань проекту (рис. 1.2).

Фаза проекту - це набір логічно взаємопов'язаних робіт проекту, в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту [17].



Початок

Схема
проект

План
управління

Здача
проекту

Час

Ініціація

Впроваджен

Планування

Завершення

Рис.1.2. Структура життєвого циклу проекту

Джерело : розроблено на основі [17]

У свою чергу кожна фаза (етап) проекту може ділитися на фази (етапи) наступного рівня (підфази, підетапи) і т. д. Розподіл проекту на фази, в

залежності від його напрямку, може бути найбільш різноманітним - аби він виявляв деякі важливі контрольні точки («віхи»), під час проходження яких проглядається додаткова інформація і оцінюються можливі напрями розвитку проекту, а також приймаються рішення про його продовження або припинення.

З рис. 1.2 видно, що життєвий цикл послідовно переходить з одного етапу в інший. Проект розгортається повільно і поступово, досягає піку на стадії впровадження, і потім зусилля на його реалізацію починають зменшуватися і сходять «нанівець» при завершенні проекту.

Управління проектами - інтегрований процес. Дії (або їх відсутність) в одному напрямку зазвичай впливають і на інші напрямки. Такий взаємозв'язок змушує балансувати між завданнями проекту - часто поліпшення в одній області може бути досягнуто лише за рахунок погіршення в іншій. Для кращого розуміння інтегрованої природи управління проектами доцільно описати його через процеси, з яких воно складається, та їх взаємозв'язок (рис. 1.3).

Процес – це сукупність дій і процедур, пов'язаних з реалізацією функції управління, націленої на отримання результату [19, с. 37].

Звід знань з управління проектами PMI (Project Management Institute) визначає процес як набір взаємопов'язаних дій і операцій, що здійснюються для отримання заздалегідь визначеного продукту, результату або послуги [13].

Методологія управління проектами розрізняє два типи процесів:

- по-перше, це процеси, орієнтовані на управління всіма роботами проекту, які необхідно виконати для досягнення цілей проекту;
- по-друге, процеси, в результаті виконання яких безпосередньо створюється продукт проекту [5, с. 37]. Ці процеси визначаються життєвим циклом проекту і залежать від предметної області проекту, характеризуються специфікою продукту і способом його виробництва, тому сильно різняться між собою.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок процесів управління проектом

Джерело : узагальнено на основі [9, с. 18]

З точки зору процесів управління процеси ідентичні: приймається рішення про початок проекту, детально плануються цілі і зміст робіт проекту, виконуються роботи відповідно до плану, здійснюються контроль і моніторинг робіт проекту, формальне завершення робіт.

Оскільки методологія управління проектами являє собою універсальний інструмент, орієнтований на проекти всіх типів, в ній розглядаються тільки процеси першого типу, тобто процеси управління проектом.

Однак необхідно розуміти, що в процесі реалізації проекту відбувається взаємодія обох типів процесів, і тому керівник проекту повинен обов'язково враховувати специфіку проекту і його процесів.

1.2. Методичні підходи до управління проектами на підприємстві торгівлі

Основним завданням торгового підприємства виступає надання можливості здійснення покупки товару при відповідній якості обслуговування. Основною метою торгового підприємства виступає отримання прибутку від реалізації товарів.

Разом з тим, торговельним підприємствам необхідно передбачати цілий комплекс особливостей, які характерні тільки їм, викликані специфікою торгівлі як виду економічної діяльності.

Відповідно до економічної літератури, виділено два блоки, якими потрібно управляти в торгових підприємствах [3; 11]:

- 1) управління товаром, яке передбачає управління діяльністю, пов'язаною з сукупністю операцій по організації закупівель, транспортування, зберігання та просування;
- 2) управління сервісом - управління діяльністю, яка характеризується набором дій з надання і просування послуг, пов'язаних з продажем даного товару.

Основними функціями торгового підприємства виступають: прогнозування, планування, організація торгово-технологічного процесу, аналіз і контроль. Особливості реалізації функцій торгового підприємства пов'язані:

- з пошуком товарів, які володіють характерними особливостями, які найбільшою мірою відповідають вимогам споживчого ринку [12];
- з пошуком напрямків вдосконалення існуючих форм обслуговування і впровадження нових [4];
- з пошуком ідей з метою удосконалення торгово-технологічного процесу [2].

Для торгових підприємств характерні проекти, спрямовані на розширення асортименту (проекти по введенню нових видів товарів / послуг, проекти щодо формування бази постачальників), просування товарів / послуг (проекти відкриття точок продажів, проекти з розширення мережі торговельних посередників, проекти рекламних кампаній) [21].

В даний час системне вивчення процесів управління складається з декількох основних підходів. У процесі формування науково-практичного досвіду управління проектами склалися наступні методологічні підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості загальних методологічних підходів до управління проектами

Назва методології проектного управління	Ознаки	Особливості застосування	Основні сфери застосування методології
Традиційна методологія управління проектами (каскадна)	Пропонує строго встановлену і дотримувану послідовність фаз проектної діяльності	Етапи реалізації: визначення вимог, проектування, реалізація, впровадження, тестування, установка, експлуатація	Проекти зі строго заданими параметрами та вимогами
Процесно-орієнтована проектна методологія	Є структурованою методологією проектного управління	Етапи реалізації: ініціація проекту, запуск проекту, керівництво, контроль, управління, закриття проекту	Проекти зі строго заданими параметрами та вимогами
Гнучка методологія управління проектом	Являє собою поступальну методологію. В процесі реалізації проекту здійснюється зворотний зв'язок, на основі якого поліпшується продукт і результат проекту	Передбачає поділ відповідальності за результат	Проекти з динамічними параметрами

Джерело: побудовано автором на основі [10, 14, 18]

Багато авторів відзначають особливу роль управління і розширення області формалізації принципів управління і збільшення «гнучкості» в рамках існуючих підходів або створення нових більш досконалих методів і моделей.

Широкий спектр труднощів, які можуть виникати під час планування і виконання проекту, сприяють виникненню двох основних чинників, що стоять на шляху динамічних змін і практичного впровадження проектування в

систему діяльності торгових підприємств - це невпевненість в правильності і неефективність прийнятих рішень. Щоб мінімізувати можливі негативні наслідки організаційних змін, в методології управління організаційним проектом в торгівлі доцільно застосовувати поетапний підхід – Waterfall.

Методика Waterfall в даний час в управлінні проектами вважається класичною. Назва вперше з'явилася в 1970 році в статті Вінстона Уолкера Ройса, директора Lockheed Software Technology Center, а структура методології багато запозичила у діаграми Ганта.

Waterfall містить набір стандартних фаз, які мають на увазі чітку послідовність: збір вимог (Requirements); планування (Design); розробка / впровадження (Implementation); тестування (Verification / Test); підтримка (Maintenance) [26].

Основний принцип – наступна фаза не може початися, якщо не закінчена попередня.

Підхід Waterfall добре працює в проектах, де вимоги можуть бути чітко визначені і зафіксовані. В таких проектах модель водоспаду дозволяє забезпечити заданий рівень якості (який може бути досить високим) і дотримуватися бюджетні та часові обмеження.

В проектах торгових підприємств підхід Waterfall дає можливість впровадження чіткої регламентації, з точки зору, вчасного виконання проекту, виконання всього графіка робіт в рамках затвердженого бюджету проекту, також забезпечує гарантію якості результату проекту. Відповідно до даної методології проект кожного торгового підприємства реалізується відповідно до наступної послідовності його фаз: ініціація; планування; виконання; контроль і завершення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

2.1. Аналіз управління проектами та основних результатів її реалізації на підприємстві

Назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Текстиль-Контакт». Скорочена назва ТОВ «Текстиль-Контакт».

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Код ЄДРПОУ 32043747.

Юридична адреса: 02081, м.Київ, вул. Сортувальна, 2.

Фактична адреса: 02152, м. Київ, вул. Миколайчука, 2

Розмір статутного капіталу – 14тис. грн.

Засновник ТОВ «Текстиль-Контакт» - Соколовський Олександр Беньямінович, розмір внеску до статутного фонду 14 тис. грн., частка 100%;

Дата заснування – 21.06.2002.

Види діяльності

- 46.41 — оптова торгівля текстильними товарами;
- 13.20 — ткацьке виробництво;
- 14.12 — виробництво робочого одягу;
- 14.13 — виробництво іншого верхнього одягу;
- 46.90 — неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 — інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.51 — роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах.

Генеральний директор ТОВ «Текстиль-Контакт» - Дмитренко Олександр Миколайович.

WEB сайт підприємства: <https://tk.ua/ua/>.

ТОВ «Текстиль-Контакт» - найбільший оператор оптово-роздрібної торгівлі текстильною продукцією на ринку України. «Текстиль-Контакт» – група компаній ТК-Груп – багатопрофільна структура, основними напрямками діяльності якої є:

- експорт, оптово-роздрібний продаж тканин;
- виробництво і реалізація текстильних виробів;
- виготовлення спецодягу і військової форми;
- пошиття верхнього повсякденного чоловічого, жіночого, дитячого одягу.

Логотип компанії представлений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип компанії «Текстиль-Контакт»

Джерело: [15]

Компанія пропонує клієнтам широкий вибір з понад 30000 найменувань тканин з 25 країн світу в Києві і в регіонах. В асортименті компанії:

- бавовняні і змішані тканини;
- декоративні тканини та вироби;
- хутро штучний і натуральний;
- тканини для одягу
- трикотажні полотна;
- пряжа і волокна.

Завдяки високому професіоналізму і цілеспрямованості всього персоналу, впровадженню у виробництво і маркетингу сучасних, ефективних технологій компанія «Текстиль-Контакт» вдало веде діяльність на

профільному ринку, вибудовуючи прозорі довгострокові відносини з постачальниками і замовниками.

«Текстиль-Контакт» – група компаній ТК-Груп в професійному середовищі сприймається як компанія, здатна вирішити профільні завдання будь-якого рівня: від постачання кілометрів спеціалізованої тканини для потреб Української залізниці до безперебійного забезпечення всіх великих швацьких фабрик країни високоякісною сировиною в декількох товарних категоріях. А допомагає працювати в різних напрямках грамотна організація комунікаційних служб, високий кадровий ресурс і колосальне бажання розвиватися далі.

Аналіз зовнішнього середовища проведено за допомогою аналізу вторинної інформації. Мета аналізу зовнішнього середовища - оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії.

Одним з методів, за допомогою яких здійснюється аналіз зовнішнього середовища, є PEST-аналіз. В самій назві представлені ті області, які підлягають впливу, - політика, економіка, суспільство і технології. PEST-аналіз, для виявлення впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Текстиль-Контакт», представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «Текстиль-Контакт»

Чинники макросередовища	Фактори макросередовища
1	2
1. Економічний	Зростання рівня інфляції, розвиток економічної нестабільності, підвищення цін, що безпосередньо може позначитися на підвищенні вартості товарів досліджуваного підприємства і, як наслідок, зниження обсягу їх реалізації. Прогноз інфляції на 2020 р.-11,6%[7].
2. Соціокультурний	1. Зниження рівня доходів населення, погіршення якості життя може зробити негативний вплив на діяльність організації, а саме, на обсяг реалізації товарів (зниження).Продукція розрахована на юридичних та фізичних осіб, але населення є кінцевим споживачем, тому зростання / зменшення доходів завжди відбивається на обсягах продажів.

Продовження табл. 2.1

1	2
---	---

	2. Погляди ЗМІ на діяльність підприємства. 3. Доступність кадрів.
3. Політичний / правовий	1. В країні політична нестабільність. 2. Правова поле для компанії не змінилося в частині податкових і митних пільг.
4. Технологічний	1. Підприємства галузі перебувають в ситуації конкуренції в плані розвитку сучасних технологій виробництва. 2. Підприємства в основному розвивають технології, спрямовані на вдосконалення виробництва.

Джерело: розроблено автором

В таблиці 2.2 визначена зважена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 2.2

Зважена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

Чинники середовища	Вага А	Оцінка Б	Зважена оцінка $B=A*B$
1. Економічні	0,3	8	2,4
2. Політико-правові	0,2	6	1,2
3. Соціокультурні	0,15	3	0,45
4. Технологічні	0,35	8	2,8
Разом	1		6,85

Джерело: складено автором

Отримані дані представлені у вигляді діаграми на рис. 2.2.

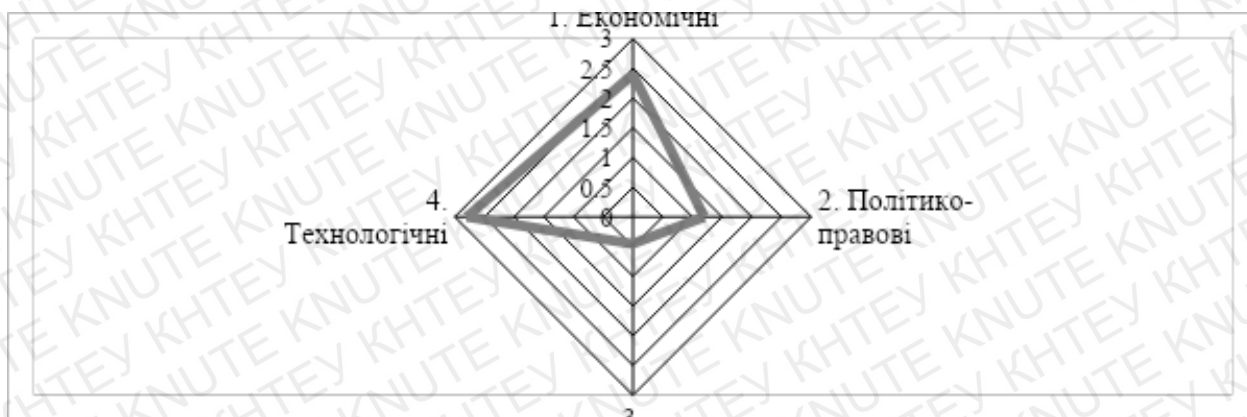


Рис. 2.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» надають економічні чинники, технологічні та політико-правові чинники.

Відповідно, ринкові можливості полягають в розширенні ринку, збільшення економічного потенціалу країни і регіону, та купівельної спроможності партнерів. Загрози - можливе уповільнення темпів відновлення економіки, зростання податків і митних зборів, скорочення потреб в товарі через зростання конкуренції або скорочення попиту.

Тому слід приділити особливу увагу для подолання можливих загроз з цього боку. Вміючи грамотно аналізувати економічні і політичні чинники, що відбуваються в країні, можна розрахувати подальші можливі економічні зміни, такі як інфляція, курси цінних паперів, процентні ставки банків, кризові ситуації, відсоток інвестування даної області, що дозволить прогнозовано брати кредити і утримати конкурентоздатні позиції в галузі оптової торгівлі текстильними виробами.

Таким чином, за допомогою PEST-аналізу були виявлені найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «Текстиль-Контакт».

Окрім чинників зовнішнього макросередовища на діяльність підприємства впливають фактори мікросередовища, які мають вплив на ціноутворення, доходи, асортимент і ресурси. Дані фактори представлені на рисунку 2.3.

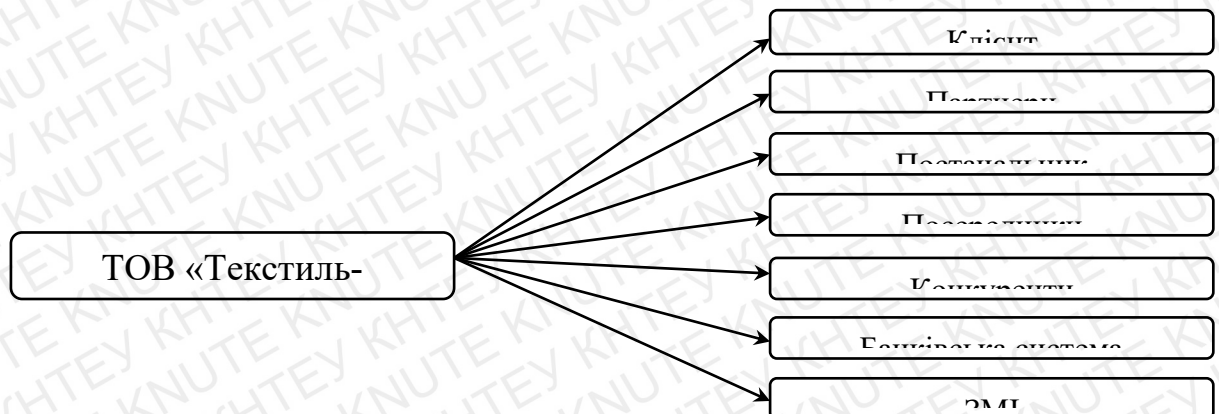


Рис. 2.3. Формування зовнішнього середовища ТОВ «Текстиль-Контакт»

Джерело: побудовано автором

Мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самої компанії і її можливостей по обслуговуванню клієнтури.

Стан компанії залежить від того, наскільки успішно вона здатна реагувати на різні впливи ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділяти найбільш суттєві фактори на конкретний період часу. Узагальнений перелік визначених факторів представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фактори мікросередовища і їх вплив на галузевий ринок

Попит і потреби	Конкуренція і загальна кон'юнктура ринку	Ситуація з ресурсами	Вплив мережі розподілу	Вплив суміжних галузей
Стабільне зростання числа клієнтів (покупців)	Інтенсивні коливання серед основних конкурентів компанії	Низька стабільність зв'язків з постачальниками	Стабільні зв'язки з посередниками	Нові технології, розвиток виробництва
Незначна зміна сегментації (в залежності від розширення асортименту товару)	Відсутність виходу на ринок рівних конкурентів	Ретельна перевірка постачальників, якості сировини	Наявність кваліфікованих посередників	-
Поява нових ринкових сегментів в зв'язку з появою нових видів продукції	Середнє коливання цін в кризових ситуаціях	Можливе зростання цін на фактори виробництва в залежності від економічного стану країн	Укладання ексклюзивних договорів	-
Зміна потреб до якості продукту	Поява нових альянсів, покупка нових брендів	Доступність сировини в зв'язку з довгостроковими контрактами з постачальниками	Різні способи збуту продукції в залежності від країн	-
Незначний вплив зміни доходів (значний в кризу)	-	Наявність кваліфікованих кадрів	-	-

Джерело: складено автором відповідно до [15]

Аналіз ефективності діяльності підприємства ґрунтується на даних його звітних балансів за попередній період, а також іншої звітної техніко-економічної документації. Для загальної характеристики фінансового стану ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно розглянути основні економічні показники його діяльності. Ці дані представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення, 2018 до 2017	
		2016	2017	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	934083	1220238	1511723	291485	24
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1092852	1204502	1488416	283914	24
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	743292	826965	1031927	204962	25
5.Адміністративні витрати	тис. грн.	58432	64836	59596	-5240	-8
6.Витрати на збут	тис. грн.	220516	205019	246859	41840	20
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	278948	269855	306455	36600	14
8.Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	70612	107682	150034	42352	39
9.Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	38083	77653	103560	25907	33
10.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-167582	29844	100337	70493	236
11.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	тис. грн.	0,92	0,91	0,89	-0,02	-2
12.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,2	9,8	11	1,2	12
13.Рентабельність продукції	%	-7,5	9	10	1	11

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна і квартальна бухгалтерська звітність: Ф-1 «Баланс» (додаток А баланс за 2018, додаток В баланс за 2017, додаток Д баланс за 2016 рік), Ф-2

«Звіт про фінансові результати» (додаток Б за 2018, додаток Г за 2017, додаток Е за 2016).

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажів. У 2018 році порівнянні з 2017 роком відбулося незначне зростання на 1,2%. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,02 грн. В цілому на підприємстві спостерігається середній рівень показників рентабельності продажів.

Динаміка обсягу реалізації продукції ТОВ «Текстиль-Контакт» за період 2016-2018 рр. у вартісному вимірі представлена на рис. 2.4.

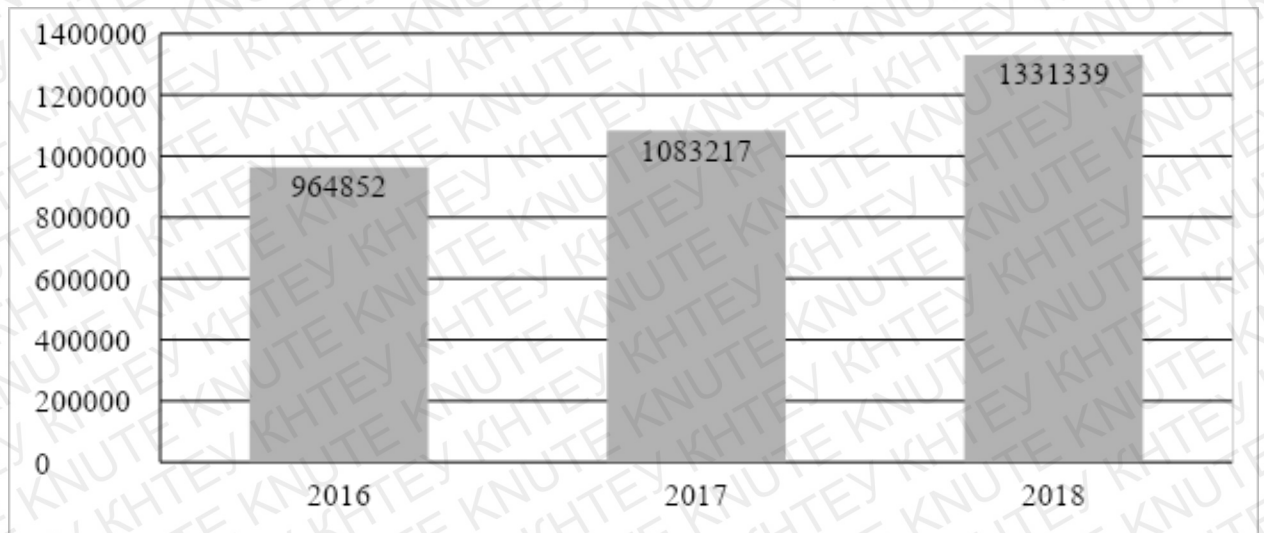


Рис. 2.4. Динаміка обсягу реалізації продукції, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Обсяг реалізації продукції ТОВ «Текстиль-Контакт» в грошову виразі стрімко зростає за реалізований період 2016-2018 роки.

Джерелами формування асортименту є: споживчий попит на товар і його особливості, а також сировину, що використовується у виробництві, і його постачальники.

Дані для аналізу виробництва асортиментних груп ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
Декоративні тканини	351436	423282	29	28	-1
Тканини для одягу	377750	438400	31	29	-2
Х/б і сумішеві тканини	491052	650041	40	43	3
Разом	1220238	1511723	100	100	0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Щодо обсягів виробництва ТОВ «Текстиль-Контакт» у вартісному виразі спостерігається зростання, при чому структура асортименту демонструє незначні коливання: збільшення частки виробництва х/б і сумішевих тканин на 3%, зменшення частки декоративних тканин на 1% та тканин для одягу на 2%.

Фінансовий стан підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» та його зміну в часі за показниками платоспроможності і фінансової стійкості представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Фінансові показники ТОВ «Текстиль-Контакт»

Показник	Одиниця виміру	Середнє значення по галузі	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Показники платоспроможності					
Абсолютна ліквідність	-	$\geq 0,1 - 0,7$	0,005	0,006	0,01
Поточна ліквідність (коефіцієнт покриття)	-	$\geq 1 - 2$	0,69	0,97	0,97
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	-	$> 0,5$	0,96	0,02	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-	$\geq 0,1$	2,7	1,02	1,02

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Співвідношення власних коштів (фінансовий леверидж)	позикових (фінансовий і	-	>0,5	2,2	1,97	1,97
---	-------------------------	---	------	-----	------	------

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За підсумками аналізу даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що у підприємства існують проблеми з платоспроможністю і фінансовою стійкістю, спостерігається зниження рентабельності продажів.

Характеристика стану основних засобів ТОВ «Текстиль-Контакт» наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз стану та ефективності використання основних фондів

Показник	Розрахунок			Δ абс, 2018 до 2017
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	
1) коефіцієнт зносу	0,85	0,85	0,85	0
2) коефіцієнт придатності	0,147	0,15	0,15	0
3) фондівіддача	8,06	7,98	8,66	0,68

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі проведених розрахунків доцільно зауважити, що більшість основних фондів на підприємстві в поганому технічному стані, адже коефіцієнт зносу станом за 2018 рік становить 85%. Коефіцієнт придатності показує, що станом за 2018 рік 15% основних засобів були придатними для експлуатації в процесі господарської діяльності. Отже, основні фонди потребують технічного оновлення та переоснащення.

Фондовіддача показує обсяг продукції в розрахунку на 1 грн. вартості основних фондів. На 2018 рік на ТОВ «Текстиль-Контакт» спостерігається збільшення цього показника на 0,68, що свідчить про збільшення ефективності використання основних фондів.

В компанії ТОВ «Текстиль-Контакт» створена та використовується дивізіональна організаційна структура. При цьому виробничі підрозділи (філії

та відділення) згруповано за географічним місцем знаходження. У кожній філії створюється лінійно-функціональні організаційні структури управління. Для виконання тимчасових проектів (впровадження нових послуг чи спеціальних проектів) також може використовуватися матрична структура управління. Проектні групи утворюються зі спеціалістів постійних функціональних відділів і лише тимчасово підпорядковуються керівнику проекту. Після завершення робіт над проектом вони повертаються до своїх функціональних підрозділів.

Організаційна структура керівного офісу наведена на рис. 2.5.

Генеральний директор
 Директор зі стратегії
 Директор департаменту х/б і сумішевих тканин
 Директор департаменту тканин для одягу
 Директор департаменту декоративних тканин
 Фінансовий директор
 HR-директор

Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Текстиль-Контакт»

Джерело: побудовано на основі даних компанії [15]

Організаційна система управління ТОВ «Текстиль-Контакт» побудована ефективно та дає змогу компанії досягати максимальний ефект від реалізації товарів та послуг на ринку України.

Гарантії якості та безпеки продукції - головний пріоритет в роботі ТОВ «Текстиль-Контакт». Діяльність підприємства спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, і зміцнення довіри клієнтів, освоєння нових ринків за рахунок забезпечення стабільно високої якості і безпеки продукції.

Політика в області інтегрованої системи менеджменту прагне до зростання престижу підприємства, постійного вдосконалення існуючого

тоасортименту продукції, і також його розширення, зміцнення лідируючих позицій на освоєних ринках і створення позитивного іміджу на нових. Поняття «якість» і «безпека» удосконалюються у всіх видах діяльності підприємства і розглядаються як база для економічної стабільності.

Основні напрямки реалізації цілей і завдань в області інтегрованої системи менеджменту ТОВ «Текстиль-Контакт»:

- ефективне функціонування та постійне вдосконалення систем управління якістю та менеджменту безпеки відповідно до вимог міжнародних і національних стандартів;
- використання якісної сировини, володіння високим виробничим потенціалом, залучення висококваліфікованого персоналу і фахівців, модернізація обладнання та удосконалення технологічних процесів, розширення асортиментного ряду, використання сучасних матеріалів;
- проведення досліджень, спрямованих на постійне вивчення вимог клієнтів;
- інноваційна діяльність: створення нових видів і модернізація поточного асортименту продукції;
- безперервне навчання персоналу, створення позитивного клімату, що сприяє зацікавленості кожного працівника у високій якості виробничої діяльності, організація дій по підвищенню ефективності праці;
- зниження витрат на виробництво продукції за рахунок попередження невідповідностей, ідентифікації і контролю небезпечних факторів з усуненням причин їх виникнення;
- розвиток, вдосконалення і підтримка взаємодії з постачальниками для забезпечення необхідної якості закупівель;
- раціональне використання ресурсів;
- забезпечення безпечних і сприятливих умов праці працівникам підприємства, задоволення їх соціальних і матеріальних потреб.

Керівництво підприємства зобов'язується вживати необхідних заходів, спрямовані на реалізацію політики ТОВ «Текстиль-Контакт» в області

інтегрованої системи менеджменту і її дотримання у всіх структурних підрозділах. Питання якості та безпеки продукції є пріоритетними в кожному підрозділі для усіх категорій персоналу від директора до рядового працівника.

2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки в управлінні проектами на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт»

На сучасному етапі компанія «Текстиль-Контакт» є адаптивною структурою, що швидко розвивається та змінюється. Методологія управління проектами використовується в компанії не лише для розробки та реалізації окремих продуктів, а і в загальному управлінні компанією в цілому.

Створювалася компанія «Текстиль-Контакт» як традиційна ієрархічна структура. У міру розвитку компанії та виходу її на міжнародний рівень у всі елементи управління був впроваджений проектний підхід. Проектний менеджмент дозволив сформувати бізнес-модель «Текстиль-Контакт», яка ефективно функціонує в сучасній галузі оптової торгівлі текстильними товарами.

Задля економії часу та розширення можливостей проектних команд в компанії «Текстиль-Контакт» розроблено власний практичний інструментарій проектного менеджменту. Він включає шаблони найкращої практики, покрокових робочих планів та діагностики зрілості для будь-якого проекту.

Інструментарій проектного менеджменту «Текстиль-Контакт» базується на 3 визначених кроках (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Етапи управління проектами, визначені в «Текстиль-Контакт»

Крок 1

Визначення орієнтирів

Крок 2

Встановлення конкретних цілей, задач, термінів, кількісних параметрів, які можна відслідкувати

Крок 3

Реалізація, відстеження, подальший контроль та перегляд стратегії

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [15]

1) Визначення орієнтирів.

Останній прийнятий інструментарій компанії містить 49 вимог для виконання швидкої перевірки, огляду даних та обміну ними з зацікавленими сторонами. Даний процес організований в циклі поліпшення даних RDMAICS (Recognize - розпізнавати, Define - визначати, Measure - вимірювати, Analyze - аналізувати, Improve - покращувати, Control - контролювати і Sustain - підтримувати). На даному етапі попередньо заповнюється панель оцінки Self-Assessment Excel Dashboard для ознайомлення з генерацією результатів.

2) Встановлення конкретних цілей, задач, термінів, кількісних параметрів, які можна відслідкувати.

Запропонований в «Текстиль-Контакт» аналіз включає нові та оновлені питання щодо конкретних випадків, розділених на 7 основних областей проектування процесів, та дозволяє визначити ці області, в яких можуть бути удосконалені.

Приклад 10 стандартних вимог:

- яким чином залучається / мотивується персонал, на додаток до задоволення їх основних потреб;
- яким чином дізнаємось, чи досягли успіху;

- яким чином визначаються критерії вибору по різних категоріях на користь визначеного продукту;
- як результати компанії порівнюються з результатами конкурентів та інших організацій з аналогічними пропозиціями;
- чому потрібно вести облік;
- до чого призведуть зміни;
- які поточні рівні і тенденції в показниках діяльності або показниках продуктивності продуктів та процесів, які важливі для клієнтів і безпосередньо обслуговують їх;
- чи була робота справедливо розділена між членами команди, які мають кваліфікацію та змогу виконувати дану роботу;
- наскільки чітко визначені завдання;
- чи плануються і виконується збір даних за ключовими показниками, що відображаються зміни процесу.

Даний аналіз рекомендується проводити керівнику самостійно, або ж разом з командою. Для зручності в ТОВ «Текстиль-Контакт» видана спеціальна робоча книга, таблиці та інформаційна панель для фіксації результатів.

3) Впровадження, відстеження, подальший контроль та перегляд стратегії.

Результати кроку 2, проведена оцінка, є вхідними даними для кроку 3, на якому пропонується запускати та керувати проектами за допомогою 62 інструментів.

62 покрокові шаблони форм управління ТОВ «Текстиль-Контакт» охоплюють понад 6000 вимог до проектів та критеріїв успіху.

Методика трьох кроків проектного менеджменту ТОВ «Текстиль-Контакт» включає наступні критерії та шаблони (Додаток Ж).

За допомогою трьохступінчастого процесу, розробленого в ТОВ «Текстиль-Контакт», забезпечуються всі проекти забезпечуються усестороннім інструментарієм, представленим в додатку Ж.

За допомогою даного інструментарію:

- діагностуються проекти, ініціативи, організації, підприємства і процеси «Текстиль-Контакт», використовуючи прийняті діагностичні стандарти та практики;
- впроваджуються засновані на фактичних даних найкращі практичні стратегії відповідно до загальних цілей;
- інтегруються останні досягнення в діяльність компанії «Текстиль-Контакт» і застосовуються стратегії проектування процесів відповідно до рекомендацій передового досвіду.

Визначення, проектування, створення і впровадження процесу на основі проектного підходу для вирішення бізнес-завдань або досягнення бізнес-цілей в «Текстиль-Контакт» є найбільш цінною роллю, в кожній організації та відділі.

У 2017 році департамент х/б і сумішевих тканин ТОВ «Текстиль-Контакт» розпочали застосовувати методологію Agile.

Гнучке перетворення всієї команди було здійснене в три етапи.

На першому етапі була створена пілотна команда. Основною метою цього кроку було вивчити потенційні переваги Scrum для компанії «Текстиль-Контакт» і вирішити, чи планувати його більш масштабну трансформацію чи ні.

Перша пілотна команда була сформована в 2018 році і почала проводити спринти раз в два тижні. Спринт та його прогрес постійно відстежувалися.

У цій пілотній команді було зосереджено увагу на створенні командної роботи та підвищенні прозорості. Метою було збільшити пропускну здатність разом із підходом Кайдзен на основі командної роботи та прозорості (рис. 2.7).

Зазвичай в організаційній структурі розробники і тестувальники були розділеними, тому між ними було дуже мало прямого зв'язку і співпраці. У цій пілотній команді вони почали ділитися всім між собою і почали вчитися працювати в команді. Це міцне спілкування і співробітництво, а також самовіддача і ритм, дозволили швидко досягти результатів.



Рис. 2.7. Сфера діяльності пілотної Scrum-команди ТОВ «Текстиль-Контакт»

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [15]

З іншого боку, підвищена прозорість і поліпшене планування підвищили мотивацію і концентрацію команди. Раніше було мало планування через високі ризики надзвичайних ситуацій в бізнесі та величезних втрат через зміну контексту. Разом зі Scrum пріоритети, які визначалися власником продукту і планувалися на початку кожного спринту, допомогли зменшити цей хаос. Для команди знання того, що робити протягом наступних 2 тижнів, також забезпечило впевненість команди в собі. Процес планування діяльності покращився через кілька місяців, і рівень аварійності знизився до нуля (показник аварійності відображає швидкість виникнення бізнес-запитів, які виникають під час спринту та які не плануються на початок спринту).

У зв'язку зі зростанням ефективності пілотної команди, особливо в продуктивності, пілотна команда потроїла свою пропускну здатність в кінці перших трьох місяців, після чого було вирішено перейти до другого етапу,

етапу масштабування, шляхом створення нових scrum-команд. Для нових scrum-команд було вирішено зосередитися на трьох областях для підвищення продуктивності: командна робота, прозорість і стандартизація (рис. 2.8).

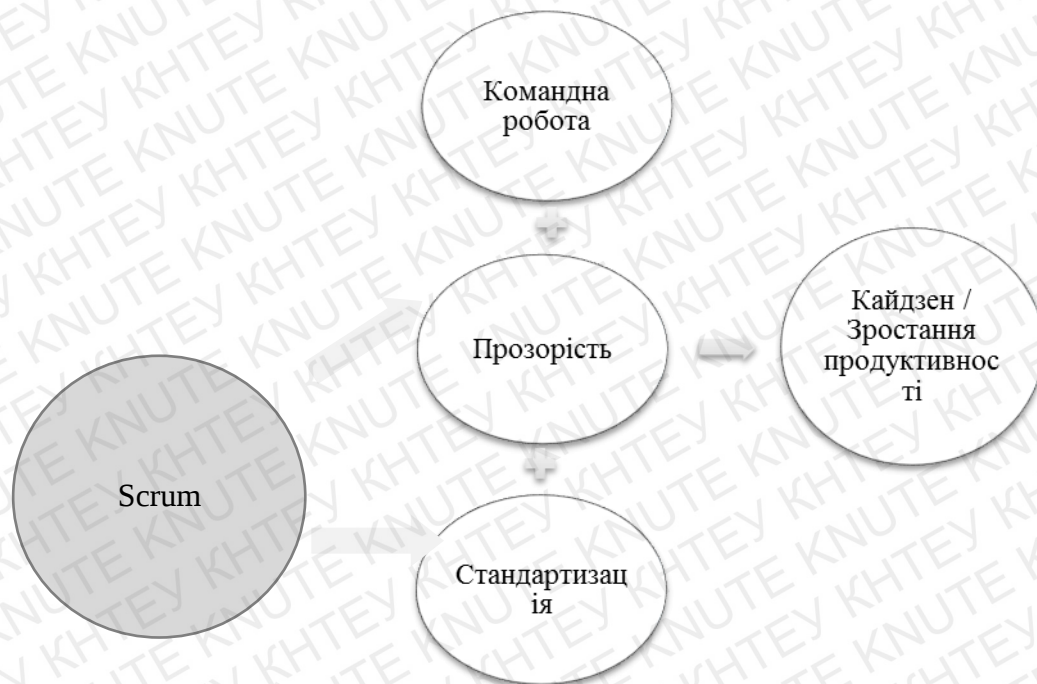


Рис. 2.8. Нові напрямки діяльності Scrum-команд ТОВ «Текстиль-Контакт»

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [15]

З іншого боку, для підвищення прозорості та запуску Кайдзен були встановлені основні показники (метрики).

Всі команди слідували цим загальним метрикам, що включали:

1) Показники продуктивності:

- кількість бізнес-запитів;
- швидкість спринта;
- співвідношення зобов'язань та виконаних завдань;
- коефіцієнт емерджентності попиту.

2) Метрики якості:

- коефіцієнт дефектності;
- скарги клієнтів.

У всіх спринтах всі ці показники відстежувалися і оголошувалися командами Scrum своїм зацікавленим сторонам. Таким чином, це було направлено на інформування про результати як в командах Scrum, так і в бізнесі в цілому. При створенні прозорості поінформованості, дані цих показників показали значне скорочення. Як побічний ефект, ці скорочення також створили мотивацію всередині команд. Основні причини цих значних поліпшень можуть бути узагальнені в результаті командної роботи, збільшеної прихильності і зусиль по стандартизації для встановлення робочого стандарту.

Приблизно через п'ять місяців після переходу до етапу масштабування пропускна здатність збірних команд була в два рази вищою, ніж раніше. На додаток до цього, були відзначені значні скорочення кількості дефектів і скарг клієнтів в цих командах. Успіх груп з гнучким управлінням призвів до організаційних змін, і було створено автономний підрозділ Agile. Основною метою цього кроку було створення автономної організаційної одиниці, в яку входять тільки команди Scrum, щоб створити захищену область для розвитку гнучкої культури. План полягав у тому, щоб позиціонувати цей підрозділ як зразок для наслідування для всієї організації та її широкого спектра гнучкої трансформації. В даний час підрозділ Agile активно працює зі своїми командами Scrum, і нові команди Agile з новими обов'язками знаходяться на шляху до створення.

Третім кроком було прийняття рішення про розвиток гнучкої культури у ТОВ «Текстиль-Контакт», метою якої є передача гнучкості і її переваг іншим організаційним підрозділам компанії. Для цього було створено внутрішню групу для управління трансформацією ТОВ «Текстиль-Контакт».

Для того, щоб якнайкраще задовольняти потреби клієнтів, компанія «Текстиль-Контакт» фокусується на час виходу товару на ринок та якості у чотирьох вимірах: люди, ефективність, досвід роботи та активність. Ці чотири аспекти можна назвати стратегією ТОВ «Текстиль-Контакт» щодо підтримки

головного бачення задоволення клієнтів. З іншого боку, з тактичної сторони, Scrum як управлінська структура була обрана для виконання та підтримки цієї стратегії. Scrum завдяки своїй прозорості, експериментальним керуванням даними, розширенню можливостей для людей та ритму дозволив компанії ТОВ «Текстиль-Контакт» досягти своєї місії.

На даний час ТОВ «Текстиль-Контакт» вважається традиційною ієрархічною структурою з використанням гнучких методів для окремих бізнес-процесів, проектів та умов. Драйверами застосування Agile-методології стали необхідність скоротити час виходу на ринок та підвищити якість з метою підвищення продуктивності, що було обумовлено високою конкуренцією в сфері оптової торгівлі текстильними виробами на українському ринку.

Використання гнучких методологій поки можливе лише всередині якоїсь частини головних департаментів ТОВ «Текстиль-Контакт» або окремого проекту. Однак враховуючи досягнутий успіх компанії і поточну зацікавленість ТОВ «Текстиль-Контакт» можна передбачити, що незабаром Agile-методологія буде поширюватися на всі відділи та філії ТОВ «Текстиль-Контакт».

Основними напрямками розвитку ТОВ «Текстиль-Контакт» є:

- зростання Agile-культури в організації в цілому;
- встановлення сукупності знань та стандартів;
- використання Scrum Masters та створення команд.

Отже, в цілому трансформація управління ТОВ «Текстиль-Контакт» розпочалася, та в ближньому майбутньому буде здійснена у всіх компаніях.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу в управлінні проектами на підприємстві

Для удосконалення процесів управління проектами ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно зрозуміти, які функції слід перетворити в багатoproфільні гнучкі групи, а які - ні. Компанія може ефективно нарощувати гнучкість і це дасть істотні переваги перед конкурентами. Однак не кожна функція повинна бути організована в гнучкі команди. Зміни необхідні, щоб гарантувати, що функції, які не працюють як гнучкі команди, підтримують ті, що працюють в звичайному режимі.

Agile команди працюють не так, як бюрократія по ланцюжку команд. Вони значною мірою є самоврядними: старші керівники розповідають членам команди, де робити інновації, але не як робити. І команди тісно співпрацюють із замовниками, як зовнішніми, так і внутрішніми. В ідеалі це покладає відповідальність за інновації на руки тих, хто знаходиться найближче до клієнтів. Такий підхід зменшує етапи контролю та схвалення, тим самим прискорюючи роботу та підвищуючи мотивацію команд. Це також дозволяє вищим керівникам робити те, що можуть тільки вони: створювати і поширювати довгострокові концепції, встановлювати стратегічні пріоритети, а також нарощувати організаційні можливості для досягнення цих цілей[24, с. 37-38].

Відповідно до гнучких принципів, однак, керівна команда не планує всі деталі заздалегідь. Керівники визнають, що вони ще не знають, скільки гнучких команд їм буде потрібно, як швидко вони повинні додавати їх і як вони можуть усунути бюрократичні обмеження, не кидаючи організацію в хаос. Тому компанії зазвичай запускають початкову хвилю гнучких груп,

збирають дані про цінності, які створюють ці групи, і про обмеження, з якими вони стикаються, а потім вирішують, чи робити, коли і як зробити наступний крок. Це дозволяє їм порівнювати значення підвищення гнучкості (з точки зору фінансових результатів, результатів клієнтів і ефективності роботи співробітників) з витратами (з точки зору як фінансових вкладень, так і організаційних проблем). Якщо вигоди переважають над витратами, управлінці продовжують нарощувати гнучкість - розгортають чергові хвилі команд, розблокувавши обмеження в менш гнучких частинах організації та повторюючи цикл. В іншому випадку вони можуть призупиняти роботу, відслідковувати ринкове середовище і вивчати способи підвищення цінності гнучких груп, які вже існують (наприклад, шляхом підвищення пріоритетів роботи або поновлення можливостей створення прототипів), і знижуючи витрати на зміни (шляхом публікації інформації), тощо [25]. $A = ab + fg = 0.2 + 0.7 = 0.9$

$$\text{Вид компанії} = G \times 12,4 + T \times 3.6 = 4 \times 12,4 + 7,2 \times 3.6 = 237,76$$

Формування гнучких команд дозволить ТОВ «Текстиль-Контакт» привити гнучкі цінності всій компанії. Збільшення кількості гнучких команд ТОВ «Текстиль-Контакт» є важливим кроком на шляху до підвищення гнучкості бізнесу. Але не менш важливим є те, як ці команди взаємодіють з іншою частиною організації. $TI + S + \text{баланс роботи} = 56 + 25 + 39,54 = 120,54$

В даній роботі пропонується організовувати діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» на основі поєднання гнучких команд і традиційних структур.

Важливо відзначити, що класичне управління проектами залишається ефективним у ТОВ «Текстиль-Контакт». Необхідно співвідносити проектні завдання і можливості самої організації. Для цього в рамках даного дослідження розроблений алгоритм, який дозволяє реалізовувати як проектну діяльність на основі класичного підходу, так і на основі гнучкої методології управління проектами (рис. 3.1). Згідно рис.3.1 маємо $*-k + k^2 + \sqrt{64} = n - 0,7 + 0,213 + 8 = 8,813$

Почати процес трансформації необхідно з розуміння того, де зараз знаходиться компанія і де вона хоче опинитися після трансформації. Отже, перед прийняттям рішення про впровадження гнучкої методології потрібно провести ретельний аналіз процесів в компанії для розуміння цілей переходу. На основі чого будується проект:



Рис. 3.1. Алгоритм вибору і реалізації процесів управління проектами

Підготовлено: розроблено автором

Почати процес трансформації необхідно з розуміння того, де зараз знаходиться компанія і де вона хоче опинитися після трансформації. Отже, перед прийняттям рішення про впровадження гнучкої методології потрібно провести ретельний аналіз процесів в компанії для розуміння цілей переходу. Впровадження Agile проявляє себе найкращим чином в креативних проектах з високим ступенем невизначеності, тому вона підходить для стартапів і нестандартних проектів[27]. Так само існує думка, що Agile не працює при заниженому бюджеті проекту, нереалістично оцінених термінах, при низькій кваліфікації команди і менеджера проекту[22]. Таким чином, не варто переходити на гнучкі методології тільки через те, що це ефективна перспективна методологія: керівництву варто прийняти усвідомлене рішення, засноване на реальній необхідності і впевненості в тому, що в організації потрібно застосувати саме гнучкі методології.

На основі розрахунків потрібно зауважити, що більшість основних фондів на підприємстві в поганому технічному стані, адже коефіцієнт зносу станом за 2018 рік становить 85%. Коефіцієнт придатності показує, що станом за 2018 рік 15% основних засобів були придатними для експлуатації в процесі господарської діяльності. Отже, основні фонди потребують технічного оновлення та переоснащення.

Механізм управління: Особливу увагу слід приділити використанню процесів управління проектами в управлінні людськими ресурсами ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таке посилення значущості HR фахівців пов'язано з тим, що з року в рік на ринку з'являється надзвичайно велика кількість кандидатів, в той час як компаніям потрібні фахівці, які мають широку експертизу і особливі особисті якості. Стає очевидним, що для залучення таких фахівців з боку компанії потрібен не просто вибір кандидата, потрібне залучення його уваги, завоювання його прихильності і формування бажання працювати саме в цій компанії. Саме тому в даний час в сфері HR активно розвивається проектний менеджмент.

Директору з управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно вміти управляти проектами по залученню співробітників, формувати бренд роботодавця, розробляти програми лояльності та багато іншого для того, щоб забезпечувати конкурентоспроможність компанії на сучасному ринку.

В даний час створено безліч програм і додатків для HR, які мають на меті автоматизацію розрахунку зарплати, оптимізацію адміністративних операційних завдань, тощо. Ці засоби можуть скоротити тимчасові витрати відділу з управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт» на операційні процеси, тим самим вивільняючи час для нестандартних завдань, що вимагають особливого підходу, таких як залучення, розвиток і збереження кращих талановитих співробітників в компанії.

HR-проект - це такий проект, головною метою якого є розвиток персоналу, корпоративної культури компанії, оптимізація існуючих або введення нових HR процесів компанії або ж її структурних підрозділів для того, щоб досягти функціональних або стратегічних HR цілей; що не передбачає отримання прямої комерційної вигоди для компанії в межах своєї діяльності [20].

Директор з управління персоналом в ТОВ «Текстиль-Контакт» повинен вміти переводити бізнес-цілі в проекти з чітко визначеним змістом, термінами, результатами, ресурсами і ключовими заходами успіху. Крім того, йому необхідно вміти формулювати і постійно переоцінювати відповідний підхід до управління проектами, а також визначати набір навичок і ресурсів управління проектами для забезпечення успішного завершення всіх завдань проекту. Йому слід володіти навичками створення планів проекту, включаючи тимчасові рамки і контрольні точки - віхи.

Директору з управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт» також треба вміти управляти і координувати проектну діяльність, пов'язану з потенційними кандидатами, а також діючими співробітниками компанії. Надзвичайно важливими стають такі навички як управління бюджетом, термінами, ресурсами, постачальниками. Крім того, директору з управління

персоналом необхідні навички проведення успішних нарад, вирішення виникаючих в проекті питань і проблем, а також розробки і складання звітів про виконану роботу, документації за вимогами, презентацій та інших матеріалів, пов'язаних з реалізацією проекту.

В процесі реалізації проектів директор з управління персоналом повинен виступати не тільки як проектний менеджер, але і як ефективний тренер, наставник проектної команди, який мотивує і очолює її, направляє всю її діяльність відповідно до вимог зацікавлених сторін і змін у навколишньому середовищі.

Директор з управління персоналом повинен вміти досліджувати передовий досвід застосування і впровадження методів проектного менеджменту в сфері HR, а також аналізувати результати реалізованих проектів, виявляти проблемні зони і успішні практики.

ТОВ «Текстиль-Контакт» може також потребувати модернізації своїх систем винагороди, щоб заохочувати групи, а не окремі досягнення. Потрібні програми визнання, які відзначають внесок кожної команди негайно. Публічне визнання краще, ніж конфіденційні грошові бонуси, та сприяє підвищенню гнучкості цінностей - надихає одержувачів на подальше удосконалення, а також спонукає інших наслідувати поведінку лідерів. Керівники також можуть винагороджувати гравців-лідерів, надаючи їм найважливіші можливості, найбільш передові інструменти і максимально можливу свободу, пов'язуючи їх з найталановитішими наставниками в своїй області.

Рішення нових завдань, які стоять перед HR-менеджментом, створює необхідність зміни методів роботи відділу управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт». Все частіше в діяльності даного підрозділу зустрічаються методи і принципи проектного підходу, що дозволяють за обмежений в часі період реалізувати проекти, спрямовані на зміну і підвищення ефективності роботи організації.

1) Річне планування і бюджетування циклів.

В бюрократичних компаніях щорічні сесії по стратегії і бюджетні переговори є потужними інструментами для узгодження організації та забезпечення зобов'язань по розширенню цілей. Гнучкі практики розпочинаються з різноманітних припущень. Вони бачать, що потреби клієнтів часто змінюються і проривні ідеї можуть виникнути в будь-який час. На їхню думку, річні цикли обмежують інновації та адаптацію: непродуктивні проекти використовують ресурси до того часу, поки не вичерпаються їх бюджети, в той час як критичні інновації чекають своєї черги, щоб в наступний бюджетний цикл конкурувати за фінансування.

У компаніях з багатьма гнучкими командами процедури фінансування відрізняються. Спонсори визнають, що для двох третин успішних інновацій оригінальна концепція значно зміниться в процесі розробки. Вони очікують, що команди відмовляться від деяких функцій і запустять інші, не чекаючи наступного річного циклу. Такий підхід добре працює на гнучкому підприємстві, значно покращуючи швидкість і ефективність інновацій.

3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу управління проектами на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт»

Для проведення загальної оцінки застосування методологій гнучкої розробки при управлінні проектами ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно розглянути, який вплив матиме їх впровадження на зацікавлених сторін. Зацікавлена сторона проекту (стейкхолдер) - особа, група або організація, яка може впливати на проект, або на яку можуть вплинути результати проекту або окремі завдання проекту.

В першу чергу, доцільно визначити загальний вплив від використання Agile на стейкхолдерів в залежності від їх моделі поведінки. Деяких стейкхолдерів влаштовує просте знання того, що відбувається в компанії і проекті, вони не вимагають особливих результатів. Гнучкі методології

покращують взаємодію з подібними стейкхолдерами за рахунок прозорості і частоти випуску продукту. Прозорість полягає в тому, що фактично будь-яка зацікавлена особа при бажанні може спостерігати за поточним прогресом команди і вільно спілкуватися з її членами. Частота випуску за рахунок коротких ітерацій дає стейкхолдерам можливість відстежувати загальний прогрес роботи, і так само вносяться в проект зміни, на регулярній основі.

Існують стейкхолдери, які зацікавлені тільки в надійних і передбачуваних результатах проектів. Протягом перших декількох місяців після переходу на гнучкі методології відносини з такими зацікавленими особами можуть бути ускладнені, що пов'язано з відсутністю як такого повного планування проекту - в деяких випадках команда може представляти кінцевий продукт лише в найзагальніших рисах. Для стабілізації відносин таких стейкхолдерів слід ознайомити з журналами проекту і спринтів.

Крім двох уже перерахованих груп зацікавлених осіб, можна виділити ще і третю, яка відрізняється бажанням вносити безпосередній внесок в роботу і бачити результати цього вкладу. Застосування Agile забезпечує ідеальні відносини з подібними стейкхолдерами. Ці зацікавлені особи можуть безпосередньо впливати на проект, а ступінь їх впливу залежить лише від конкретної гнучкої методології. Так, наприклад, в Scrum стейкхолдер може виконувати роль власника продукту і визначати спільне бачення проекту практично в будь-який момент часу.

Також необхідно розглянути вплив Agile на стейкхолдерів в залежності від їх ролей щодо проекту та організації. До основних стейкхолдерів можна віднести наступні групи осіб:

- керівники, замовники, інвестори;
- постачальники;
- покупці і користувачі;
- працівники.

Залежно від типу проекту інвестори, керівники і замовники можуть бути представлені в особі однієї і тієї ж групи людей.

Впровадження гнучкої методології тягне за собою кардинальні зміни для керівників. Після впровадження Agile на функціональних керівників фактично лежать тільки завдання моніторингу і контролю, так як команда, що працює по гнучких методологіях, за своєю суттю є саморегульованою. Таким чином, з керівників знімається зайве управлінське навантаження, однак у них може виникнути питання, чи можуть проектні групи продуктивно працювати без постійного контролю начальників. Практичні приклади показують, що ефективність тільки зростає, що є одним з основних переваг від впровадження гнучких методологій для керівників. Ефективність підвищується за рахунок наступних факторів:

- гнучкі команди є більш продуктивними;
- мінімізуються об'єми непродуктивної і непотрібної роботи;
- за рахунок застосування ітеративних циклів помилки в проектах знаходяться і виправляються на ранніх стадіях.

Для оцінки проекту перевага використання гнучкої розробки полягає в можливості внесення змін у вимоги до проекту. Замовник може не знати, який конкретний результат йому потрібен, тому при виконанні проекту завжди існує ймовірність зміни вимог. Представник замовника обов'язково безпосередньо бере участь в процесі виконання проекту для внесення власних зауважень. Крім того, цінність гнучких методологій для замовника багато в чому полягає в тому, що він наочно бачить результат робіт, і в деяких випадках може навіть користуватися проміжними результатами.

Відносини зі спонсорами та інвесторами вимагають особливого регулювання після впровадження Agile. На відміну від традиційного проектного менеджменту, при використанні гнучких методологій проведення точної попередньої оцінки бюджету проекту є скрутним. Якщо у випадку з внутрішніми проектами це є меншою проблемою, то при укладанні зовнішніх контрактів це може стати серйозним недоліком застосування гнучких методологій. Тим не менш, використання гнучких методологій може бути вигідним для спонсорів і засновників компанії за рахунок позитивного

економічного ефекту. Так, використання Agile може привести до збільшення рентабельності інвестицій за рахунок наступних факторів:

- прискорення виведення продукту на ринок;
- підвищення якості продукту;
- в деяких випадках розроблені продукти можуть почати приносити прибуток ще до повного завершення проекту.

Після переходу компанії на гнучкі методології можливим є деяке ускладнення відносин з постачальниками та підрядниками. Це пов'язано з тим, що в гнучких методологіях відсутній фіксований бюджет і чітко визначені вимоги до проекту. Отже, виникає потреба в більш гнучких умовах контрактів з великим акцентом на задоволення інтересів постачальників.

Кінцеві користувачі, як одні з основних стейкхолдерів, отримують особливу вигоду від впровадження Agile. Самі по собі гнучкі методології в першу чергу орієнтовані саме на задоволення споживачів, як можна бачити на прикладі Agile-маніфесту. На його основі можна сказати, що користувачі після впровадження Agile отримують наступні переваги:

- часті і безперервні поставки продукту;
- можливість здійснення безпосереднього впливу на проект за допомогою визначених інструментів, прописаних в методологіях;
- отримання саме того продукту, який потрібен кінцевому користувачеві;
- підвищення якості продукту.

Таким чином, після впровадження Agile клієнти починають отримувати продукт, який найбільш повно задовольняє їх вимоги, в більш стислі терміни і в більш високій якості, ніж при виконанні проектів традиційними шляхами.

Залишилося розглянути останню групу зацікавлених осіб - персонал. У традиційних методах управління роль персоналу як повноцінних стейкхолдерів може знижуватись.

Однак в гнучких методологіях велика увага приділяється саме благополуччю співробітників - це проявляється в наданні свободи команді в

рамках проекту, зниженні ролі наказів від вищого керівництва і розвитку горизонтальних зв'язків в організації.

Методології Agile вимагають від персоналу креативності та самостійного прийняття рішень, високого рівня відповідальності за свою роботу, що, в кінцевому підсумку, підвищує рівень задоволеності від роботи.

Для економічної оцінки запропонованих заходів удосконалення процесів управління проектами ТОВ «Текстиль-Контакт» доцільно побудувати зведену табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення процесів управління проектами ТОВ
«Текстиль-Контакт»**

Захід	Відповідальний	Терміни
Коригування організаційної культури, розробка нових принципів та цінностей	Директор зі стратегії	01.08.2020-01.09.2020
Внесення змін до організаційної архітектури підприємства, модуляризація та організація безперебійної інтеграції робочих потоків	Директор департаменту х/б і сумішевих тканин, Директор департаменту тканин для одягу, Директор департаменту декоративних тканин	01.08.2020-01.10.2020
Впровадження проектного менеджменту в діяльність HR-відділу компанії	Директор з управління персоналом	01.08.2020-01.11.2020
Коригування системи мотивації персоналу та підтримки талантів	Директор з управління персоналом	01.08.2020-15.08.2020
Внесення змін в річне планування та бюджетування	Фінансовий директор	01.08.2020-01.10.2020

Джерело: розроблено автором

Таким чином, при реалізації визначених заходів будуть задіяні лише співробітники компанії. Виходячи з цього можемо привести остаточну оцінку запропонованих заходів.

На підставі вищесказаного, можна стверджувати, що відносини із зацікавленими сторонами після впровадження гнучких методологій значно відрізняються від відносин в традиційному управлінні проектами. Впровадження гнучких методологій дозволяє підтримувати більш гнучкі відносини зі стейкхолдерами, що дозволяє найбільш повно враховувати і

задовольняти інтереси всіх сторін-учасниць. Отже, можна зробити висновок про ймовірний позитивний ефект від запровадження гнучких методологій в управлінні проектами ТОВ «Текстиль-Контакт».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досягнуті поставлені цілі і вирішені сформульовані завдання. На підставі проведених експериментально-теоретичних досліджень можна зробити наступні висновки.

У першому розділі обґрунтована актуальність роботи, введені основні поняття, проведено огляд досліджень та існуючих підходів до вирішення завдань управління проектами. Управління проектом являє собою методологію планування, прогнозування, організації, менеджменту, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних підходів, принципів і технологій управління для досягнення результатів.

Для торгових підприємств характерні проекти, спрямовані на розширення асортименту (проекти по введенню нових видів товарів / послуг, проекти щодо формування бази постачальників), просування товарів / послуг (проекти відкриття точок продажів, проекти з розширення мережі торговельних посередників, проекти рекламних кампаній).

ТОВ «Текстиль-Контакт» - найбільший оператор оптово-роздрібної торгівлі текстильною продукцією на ринку України. «Текстиль-Контакт» – група компаній ТК-Груп – багатопрофільна структура, основними напрямками діяльності якої є: експорт, оптово-роздрібний продаж тканин; виробництво і реалізація текстильних виробів; виготовлення спецодягу і військової форми; пошиття верхнього повсякденного чоловічого, жіночого, дитячого одягу. Аналіз зовнішнього макросередовища компанії виконаний за допомогою PEST-аналізу. Найбільший вплив на діяльність компанії надають економічні чинники та технологічні чинники. Під час аналізу зовнішнього мікросередовища до уваги бралися клієнти, постачальники, партнери, посередники та конкуренти підприємства.

В компанії ТОВ «Текстиль-Контакт» створена та використовується дивізійна організаційна структура. При цьому виробничі підрозділи (філії та відділення) згруповано за географічним місцем знаходження.

На сучасному етапі компанія «Текстиль-Контакт» є адаптивною структурою, що швидко розвивається та змінюється. Методологія управління проектами використовується в компанії не лише для розробки та реалізації окремих продуктів, а і в загальному управлінні компанією в цілому. Задля економії часу та розширення можливостей проектних команд в компанії ТОВ «Текстиль-Контакт» розроблено власний практичний інструментарій з управління проектами.

Для того, щоб якнайкраще задовольняти потреби клієнтів, компанія «Текстиль-Контакт» фокусується на час виходу товару на ринок та якості у чотирьох вимірах: люди, ефективність, досвід роботи та активність. Ці чотири аспекти можна назвати стратегією ТОВ «Текстиль-Контакт» щодо підтримки головного бачення задоволення клієнтів. З іншого боку, з тактичної сторони, Scrum як управлінська структура була обрана для виконання та підтримки цієї стратегії. Scrum завдяки своїй прозорості, експериментальним керуванням даними, розширенням можливостей для людей та ритму дозволив компанії ТОВ «Текстиль-Контакт» досягти своєї місії.

На даний час ТОВ «Текстиль-Контакт» вважається традиційною ієрархічною структурою з використанням гнучких методів для окремих бізнес-процесів, проектів та умов. Драйверами застосування Agile-методології стали необхідність скоротити час виходу на ринок та підвищити якість з метою підвищення продуктивності, що було обумовлено високою конкуренцією в сфері оптової торгівлі текстильними виробами на українському ринку.

Використання гнучких методологій поки можливе лише всередині якоїсь частини головних департаментів ТОВ «Текстиль-Контакт» або окремого проекту. Однак враховуючи досягнутий успіх компанії і поточну зацікавленість ТОВ «Текстиль-Контакт» можна передбачити, що

незабаром Agile-методологія буде поширюватися на всі відділи та філії ТОВ «Текстиль-Контакт».

Одним з основних істотних недоліків традиційного підходу до управління проектами є саме нетолерантність до змін. Даний недолік може надавати невеликий вплив в тому випадку, якщо проект виконується у відносно стабільному середовищі. Однак в даний час ТОВ «Текстиль-Контакт» функціонує в динамічному конкурентному середовищі - в зв'язку з цим значно зростає частота внесення змін до проекту. Таким чином, в проектній діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» значно підвищується ціна помилки - невеликий прорахунок на початкових стадіях проекту може привести до набагато більших витрат на пізніх стадіях.

Впровадження гнучких методологій у ТОВ «Текстиль-Контакт» може підвищити ефективність діяльності проектних груп, та так само підвищити якість роботи в окремих напрямках. Крім безпосереднього впровадження цих методологій компанія може так само вдаватися до використання загальних принципів гнучкості для підвищення загальної ефективності роботи персоналу, зниження витрат і підтримки творчого підходу. Однак гнучка технологія не є універсальним і простим засобом вирішення всіх проблем організації.

Для удосконалення процесів управління проектами ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно зрозуміти, які функції слід перетворити в багатопрофільні гнучкі групи, а які - ні. Компанія може ефективно нарощувати гнучкість і це дасть істотні переваги перед конкурентами. Однак не кожна функція повинна бути організована в гнучкі команди. Зміни необхідні, щоб гарантувати, що функції, які не працюють як гнучкі команди, підтримують ті, що працюють в звичайному режимі.

Формування гнучких команд дозволить ТОВ «Текстиль-Контакт» привити гнучкі цінності всій компанії. Збільшення кількості гнучких команд Текстиль-Контакте важливим кроком на шляху до підвищення гнучкості

бізнесу. Але не менш важливим є те, як ці команди взаємодіють з іншою частиною організації.

У випускній кваліфікаційній роботі пропонується організовувати діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» на основі поєднання гнучких команд і традиційних структур. Важливо відзначити, що класичне проектне управління залишається ефективним у ТОВ «Текстиль-Контакт». Доцільно співвідносити проектні завдання і можливості самої організації. Для цього в рамках даного дослідження розроблений алгоритм, який дозволяє реалізовувати як проектну діяльність на основі класичного підходу, так і на основі гнучкої методології управління проектами.

Щоб гарантувати те, що бюрократичні функції не заважатимуть роботі гнучких команд або не комерціалізуватимуть інновації, розроблені цими командами, ТОВ «Текстиль-Контакт» повинні впровадити наступні заходи: коригування організаційної культури, розробка нових принципів та цінностей; внесення змін до організаційної архітектури підприємства, модуляризація та організація безперебійної інтеграції робочих потоків; впровадження проектного менеджменту в діяльність HR-відділу компанії; коригування системи мотивації персоналу та підтримки талантів; внесення змін в річне планування та бюджетування.

Бюджет заходів щодо удосконалення проектного менеджменту ТОВ «Текстиль-Контакт» становить 500 тис. грн.

На підставі загальної оцінки застосування методологій гнучкого управління, можна стверджувати, що відносини із зацікавленими сторонами після впровадження гнучких методологій значно відрізняються від відносин в традиційному проектному менеджменті. Впровадження гнучких методологій дозволяє підтримувати більш гнучкі відносини зі стейкхолдерами, що дозволяє найбільш повно враховувати і задовольняти інтереси всіх сторін-учасниць. Отже, можна зробити висновок про ймовірний позитивний ефект від запровадження гнучких методологій в управлінні ТОВ «Текстиль-Контакт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO21500:2012Guidanceonprojectmanagement. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003/
2. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво : навчальний посібник. – Київ : Кондор-видавництво, 2017. – 112 с.
3. Безпарточний М. Г. Сервісна політика торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(1). - С. 7-13.
4. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств [Електронний ресурс]/ І. О. Бурак. // Економіка. Управління. Інновації. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_16.
5. Грачова М. В., Бабаскін С. Я. Управління проектами: Навчальний посібник, 2018. — 148 с.
6. Гусейнов Д. Г., Федорков Е. Ю.Стан та перспективи розвитку проєктного менеджменту в Україні // Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 жовтня 2019 року. – Харків: ТОВ «Константа», 2019. – С. 108–112.
7. Кабмін підвищив прогноз інфляції на 2020 рік до 11,6% [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://lb.ua/economics/2020/04/03/454395_kabmin_povisil_prognoz_inflyatsii.html.
8. Локк Д. Основы Управления Проектами Д. Локк: пер. с англ. –М.: 2019. – 253 с.
9. Маркіна Т.А. Управління проектами в інформаційних технологіях. Навчальний посібник, 2016. – 88 с.

10. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: Підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2019. — 432 с.
11. Олініченко К.С. Управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі : монографія / К. С. Олініченко. — Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. — 211 с.
12. Павлова М. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Павлова М. — Львів, 2018. — 247 с.
13. Посібник до зводу знань з управління проектом (Aguidetotheprojectmanagementbodyofknowledge (PMBOKguide). Інститут управління проектами. Шосте видання | NewtownSquare, PA: ProjectManagementInstitute, 2018.
14. Тітов С. А. Проблеми та напрямки розвитку теорії і практики управління високотехнологічними проектами : монографія, 2017. — 405 с.
15. ТОВ «Текстиль-Контакт»: офіційний сайт [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://tk.ua/ua/>.
16. Уілмотт С. Концепція гнучкої інтеграції [Електронний ресурс] / С. Уілмотт, Д. Коделлі // Windows IT Pro/RE. — 2019. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.osp.ru/winitpro/2019/05/13055002/>.
17. Федішин І.Б. Управління проєктами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання) / І.Б. Федішин. — Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. — 161 с.
18. Федорков Е. Ю., Гусейнов Д. Г. Особливості використання проєктного підходу в управлінні підприємствами // Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 жовтня 2019 року / Федорков Е. Ю., Гусейнов Д. Г.. — Харків: ТОВ «Константа», 2019. — С. 454–458.

19. Филипенко, О. М. Управління проектами : конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 99 с.
20. Фунтов В. Н. В. Управління проектами HR [Електронний ресурс] / В. Н. Фунтов В. Н. // IMISP. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.imisp.ru/files/HR_Project_Management_IMISP_Funtov_19.09.13.pdf.
21. Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства / М. К. Чернявська // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 1. - С. 102-107.
22. Що потрібно знати про Scrum? [Електронний ресурс] // Бізнес-центр "Національний" – Режим доступу до ресурсу: <https://nbc.ua/article/1032>.
23. Як впровадити Agile в компанії, не зруйнувавши її [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vc.ru/flood/39019-kak-vnedrit-agile-v-kompanii-ne-razrushiv-ee>.
24. Kerzner H. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects / H. Kerzner. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. – 576 с.
25. Rigby R. Embracing Agile [Електронний ресурс] / R. Rigby, J. Sutherland, H. Takeuchi // Harvard Business Review. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.
26. SatalkarB. WaterfallModelvs. VMode. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.buzzle.com/articles/waterfall-model-vs-vmodel.html/>
27. Unhelkar B. The Art of Agile Practice: A Composite Approach for Projects and Organizations / B. Unhelkar. – New York: CRC Press, 2018. – 527 с.

Додаток Б

Баланс на 31 грудня 2018 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на	31 грудня 2018	р.	Форма №1 Код за ДКУД 1801001
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	19 416	19 260
первісна вартість	1001	169 950	173 831
накопичена амортизація	1002	150 534	154 571
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 657	4 815
Основні засоби	1010	140 292	137 905
первісна вартість	1011	935 067	936 564
знос	1012	794 775	798 659
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	15	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	165 380	161 995
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	322 993	310 711
Виробничі запаси	1101	247 609	239 375
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	69 047	63 076
Товари	1104	6 337	8 260
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 058	288 126
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 273	25 549
з бюджетом	1135	25 340	15 482
у тому числі з податку на прибуток	1136	942	798
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 586	2 012
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 013	8 948
Готівка	1166	1	7
Рахунки в банках	1167	2 012	8 941
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка нерестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку Б

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	13 034	7 458
Усього за розділом II	1195	627 297	658 286
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	792 677	820 281

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	349 093	699 528
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	48 414	48 414
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 064 831)	(964 494)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(667 324)	(216 552)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 033 192	8 237
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 033 192	8 237
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	525	12
товари, роботи, послуги	1615	348 100	207 286
розрахунками з бюджетом	1620	694	5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	757	162
розрахунками з оплати праці	1630	2 742	3 365
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	486	1 713
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 722	8 209
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	67 783	807 844
Усього за розділом III	1695	426 809	1 028 596
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	792 677	820 281

Додаток В

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Продовження додатку В

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	100 337	28 696
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	100 337	28 696
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	100 337	28 696

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	805 883	698 201
Витрати на оплату праці	2505	103 046	84 285
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 880	14 518
Амортизація	2515	27 797	38 720
Інші операційні витрати	2520	287 499	235 075
Разом	2550	1 243 105	1 070 799

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Додаток Г

Баланс на 31 грудня 2017 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	32063	19416
первісна вартість	1001	165415	169950
накопичена амортизація	1002	133352	150534
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9539	5657
Основні засоби	1010	133548	140292
первісна вартість	1011	909139	935067
знос	1012	775591	794775
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	15	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	175165	165380

Продовження додатку Г

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	291525	322993
<i>Виробничі запаси</i>	1101	231336	247609
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	55706	69047
<i>Товари</i>	1104	4483	6337
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	159746	203058
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	28948	50273
з бюджетом	1135	37732	25340
у тому числі з податку на прибуток	1136	942	942
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9052	10586
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2635	2013
<i>Готівка</i>	1166	1	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	2634	2012
Витрати майбутніх періодів	1170	370	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8529	13034
Усього за розділом II	1195	538537	627297
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	713702	792677

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	349093	349093
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	48414	48414
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1039446)	(1009602)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(641939)	(612095)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	675295	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	271734	1033192
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	947029	1033192
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	63751	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1125	525
товари, роботи, послуги	1615	312905	338400
розрахунками з бюджетом	1620	578	694
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	634	757
розрахунками з оплати праці	1630	2198	2742
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15128	13257
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5444	5722
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6849	9483
Усього за розділом III	1695	408612	371580

Продовження додатку Г

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	713702	792677

а

Додаток Д

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1204502	1092852
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(826965)	(743292)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	377537	349560
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16366	28006
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(64836)	(58432)
Витрати на збут	2150	(205019)	(220516)
Інші операційні витрати	2180	(46395)	(60535)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	77653	38083
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	243	274
Інші доходи	2240	24430	101819
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(35914)	(89243)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(36568)	(218515)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29844	0
збиток	2295	(0)	(167582)

Продовження додатку Д

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	29844	0
збиток	2355	(0)	(167582)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	(26683)
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	(26683)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	(26683)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	29844	(194265)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	698201	661022
Витрати на оплату праці	2505	84285	73067
Відрахування на соціальні заходи	2510	14518	12332
Амортизація	2515	38720	40698
Інші операційні витрати	2520	235075	233820
Разом	2550	1070799	1020939

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Баланс на 31 грудня 2016 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	48303	32063
первісна вартість	1001	160359	165415
накопичена амортизація	1002	112056	133352
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4326	9539
Основні засоби	1010	137728	133548
первісна вартість	1011	894817	909139
знос	1012	757089	775591
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	15	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	190372	175165

Продовження додатку Е

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	248123	291525
Виробничі запаси	1101	168339	231336
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	63230	55706
Товари	1104	16554	4483
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160258	159746
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	36164	28948
з бюджетом	1135	31068	37732
у тому числі з податку на прибуток	1136	942	942
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12237	9052
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	944	2635
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	942	2634
Витрати майбутніх періодів	1170	370	370
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	9596	8529
Усього за розділом II	1195	498760	538537
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	689132	713702

Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	349093	349093
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	26683	0
Додатковий капітал	1410	48414	48414
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(898547)	(1039446)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(474357)	(641939)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	532573	675295
Інші довгострокові зобов'язання	1515	250385	271734
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	782958	947029
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	50248	63751
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	1125
товари, роботи, послуги	1615	285501	312905
розрахунками з бюджетом	1620	395	578
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	899	634
розрахунками з оплати праці	1630	1692	2198
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26429	15128
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7413	5444
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7954	6849
Усього за розділом III	1695	380531	408612

Продовження додатку Д

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	689132	713702

2016

2017

2018-2019

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати за 2016 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1092852	996657
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(743292)	(685733)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	349560	310924
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	28006	49198
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(58432)	(49987)
Витрати на збут	2150	(220516)	(202322)
Інші операційні витрати	2180	(60535)	(83221)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	38083	24592
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	274	915
Інші доходи	2240	101819	251647
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(89243)	(70212)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(218515)	(543544)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(167582)	(336602)

Продовження додатку Ж

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	0
прибуток			
збиток	2355	(167582)	(336602)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	(26683)	(43067)
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(26683)	(43067)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(26683)	(43067)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(194265)	(379669)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	661022	642593
Витрати на оплату праці	2505	73067	58186
Відрахування на соціальні заходи	2510	12332	17279
Амортизація	2515	40698	41984
Інші операційні витрати	2520	233820	204075
Разом	2550	1020939	964117

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток 3

Критерії та шаблони управління проектами ТОВ «Текстиль-Контакт»

Група процесів ініціації

- 1.1.Статут проекту
- 1.2.Реєстр зацікавлених сторін
- 1.3.Матриця аналізу зацікавлених сторін

Група процесів планування

- | | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 2.1.План управління проектом | 2.14.Сітьова діаграма | 2.27.Матриця відповідальності |
| 2.2.План управління сферою застосування | 2.15.Вимоги до ресурсів діяльності | 2.28.Ролі та обов'язки |
| 2.3.План управління вимогами | 2.16.Структура розподілу ресурсів | 2.29.План управління людськими ресурсами |
| 2.4.Документація щодо вимог | 2.17.Оцінки тривалості діяльності | 2.30.План управління комунікаціями |
| 2.5.Матриця простежуваності вимог | 2.18.Робочий лист оцінки тривалості | 2.31.План управління ризиками |
| 2.6.Заява про сферу застосування | 2.19.Графік проекту | 2.32.Реєстр ризиків |
| 2.7.Журнал припущень та обмежень | 2.20.План управління витратами | 2.33.Ймовірність та оцінка впливу |
| 2.8.Структура розподілу робіт | 2.21.Оцінка вартості діяльності | 2.34.Матриця ймовірності та впливу |
| 2.9.Словник WBS | 2.22.Робочий лист оцінки витрат | 2.35.Лист даних про ризики |
| 2.10.План управління розкладом | 2.23.Загальна вартість | 2.36.План управління закупівлями |
| 2.11.Список активності | 2.24.План управління якістю | 2.37.Критерії відбору джерел |
| 2.12.Атрибути активності | 2.25.Показники якості | 2.38.План управління зацікавленими сторонами |
| 2.13.Список віх | 2.26.План удосконалення процесу | 2.39.План управління змінами |

Група процесів виконання

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|---|
| 1.Звіт про статус учасників команди | 4.Журнал прийняття рішень | 8.Оцінка ефективності роботи команди |
| 2.Запит на зміну | 5.Аудит якості | 9.Оцінка ефективності учасників команди |
| 3.Журнал змін | 6.Каталог команд | 10.Журнал проблем |
| | 7.Угода про роботу команди | |

Група процесів моніторингу та контролю

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 4.1.Звіт про реалізацію проекту | 3.Статус заробленої вартості | 5.Звіт про стан підрядника |
| 4.2.Аналіз відхилень | 4.Аудит ризиків | 6.Формальне прийняття |

Група процесів закриття

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 5.1.Аудит закупівель | 5.3.Фаза закриття проекту |
| 5.2.Закриття договорів | 2.Здобутий досвід |

