

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи

073МО24(1,6з)Упр-01 спеціальності 073

Менеджмент освітньої програми Управління

охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Настя ПРОКОПЧУК

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та забезпечення якості

у фармації, канд. екон. наук, доцент

Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: менеджер з забезпечення проєктів в

охороні здоров'я ТОВ «Фрезеніус Медікал Кер

Україна», канд. екон. наук, доцент

Ольга ГЛАДКОВА

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатка. Перший розділ роботи присвячений теоретичним аспектам управління ресурсами проєкту. У другому розділі проаналізована господарська та проєктна діяльність ТОВ МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47. У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо вибору інструментів управління проєктними ресурсами. Кваліфікаційна робота містить 74 сторінки, 25 таблиць, 23 рисунки, список літератури з 50 найменування, 1 додатку.

Ключові слова: проєкт, ресурси проєкту, управління ресурсами проєкту, інструменти управління ресурсами проєкту

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and an appendix. The first chapter of the work is devoted to the theoretical aspects of project resource management. The second chapter analyses the economic and project activities of LLC MC ZAKREVSKOGO 47. The third section offers suggestions for choosing project resource management tools. The qualification work contains 74 pages, 25 tables, 23 figures, a list of references with 50 titles, and 1 appendix.

Key words: project, project resources, project resource management, project resource management tools

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ	7
1.1 Значення та поняття проєкту	7
1.2 Сутність та склад ресурсів проєкту	12
1.3 Технології та інструменти управління проєктними ресурсами	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР ЗАКРЕВСЬКОГО 47	29
2.1 Характеристика основних показників діяльності закладу	29
2.2 Аналіз проєктної діяльності закладу	42
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ ЗАКРЕВСЬКОГО 47	52
3.1 Розробка підходу до вибору інструментів управління проєктними ресурсами	52
3.2 Реалізація запропонованого підходу до вибору інструментів управління проєктними ресурсами	59
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління ресурсами в межах проєкту є викликом для багатьох менеджерів проєктів. Тут і вступає в гру управління ресурсами проєкту. Управління ресурсами проєкту є ключовим питанням в управлінні проєктами, воно охоплює стратегічне планування, побудову графіку реалізації проєкту та розподіл ресурсів, щоб забезпечити своєчасне завершення проєктів, у межах бюджету та відповідно до стандартів якості.

Це не просто контрольний список завдань; це стратегічний підхід, який дає змогу орієнтуватися у складнощах розподілу ресурсів, максимізації ефективності та мінімізації ризиків. Завдяки продуктивному плануванню, ретельному моніторингу та контролю використання ресурсів, постійній адаптації к змінам оточуючого середовища та внутрішніх викликів заклад може забезпечувати ефективність та результативність проєктів. Цим обґрунтована актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питаннями управління проєктними ресурсами займалися такі вчені, як: Р. БАТРИК, Н. В. БУРЄННІКОВА, Є. ДОВГАНЬ, Х. КЕРЦНЕР, Л. С. КОБИЛЯНСЬКИЙ, М. В. ЛОШАК, Г. А. МОХОНЬКО, ДЖ. ХІГНІ та ін.

Не дивлячись на дослідження наведених авторів, досі йдуть суперечки щодо інструментів управління проєктними ресурсами. Цим обумовлена наукова новизна роботи та її практична значущість.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління проєктними ресурсами та вирішення практичних питань щодо обрання інструментів управління проєктними ресурсами.

Завдання дослідження:

- дослідити значення та поняття проєкту;
- визначити сутність та склад ресурсів проєкту;
- проаналізувати технології та інструменти управління проєктними ресурсами;

- надати характеристику основних показників діяльності закладу;
- проаналізувати проектну діяльність закладу;
- розробити підхід до вибору інструментів управління проектними ресурсами;
- застосувати запропонований підхід до вибору інструментів управління проектними ресурсами в умовах МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47.

Об'єктом дослідження є процес використання інструментів управління проектними ресурсами.

Предметом дослідження є підходи до вибору інструментів управління проектними ресурсами.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: контент-аналіз для визначення поняття «проект» та види проектних ресурсів, графічний спосіб для зображення моделі ідентифікації проекту та визначення місця ресурсів проекту, визначення послідовності управління проектними ресурсами, для зображення організаційної структури управління МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47, для зображення схеми побудови процесу управління проектними ресурсами на основі досвіду закладу, SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін медичного центру, а також можливостей та загроз; карта стратегічних груп багатoproфільних медичних центрів Троєщини м. Київ для визначення прямих конкурентів закладу, інтегральна методика контролю реалізації проекту, радар оцінки рівня проектного менеджменту закладу, анкета ЛАЙКЕРТА бальної оцінки рівня використання проектних ресурсів.

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі запропонований алгоритм побудови процесу управління проектними ресурсами на основі досвіду закладу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні вибору інструментів управління проектними ресурсами з врахуванням досвіду закладу в управлінні проектами.

Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність ТОВ МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47.

Апробація результатів дослідження і публікації. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи доповідались на ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія та практика» та опубліковані у матеріалах даної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 74 сторінках, вона включає 25 таблиць, 23 рисунки, 50 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Значення та поняття проєкту

Така категорія, як «проєкт», все частіше зустрічається у сучасному житті. Це пояснюється підвищенням значущості здійснення діяльності чи окремих заходів у вигляді сформованого завдання, пов'язаного з вирішенням певних питань. Науковці вважають, що важливість такого підходу проявляється у наступному: реалізація таких заходів набуває чіткого напрямку, сприяє ефективному використанню ресурсів та мінімізації ризиків, покращує спілкування та співпрацю серед учасників процесу, забезпечує контроль якості. Низка вчених присвятила свої дослідження питанню визначення поняття «проєкт» (рис. 1.1). Як показав аналіз, основними його рисами вчені називають:

- створення ділової цінності, досягнення цілі, вирішення проблеми (Х. КЕРЦНЕР [40], Р. БАТРИК [34], Л. С. КОБИЛЯНСЬКИЙ [10], Н. В. БУРЄННІКОВА та М. В. ЛОШАК [3], Є. ДОВГАНЬ та Г. А. МОХОНЬКО [5], ДЖ. ХІГНІ [30]);

- послідовні, взаємопов'язані дії (події, заходи) (Ф. БАГ'ЮЛІ [31], Р. БАТРИК [34], Л.С. КОБИЛЯНСЬКИЙ [10], Є. ДОВГАНЬ та Г. А. МОХОНЬКО [5]);

- наявність обмежень за часом, бюджетом, ресурсами, вимогами якості (Н. В. БУРЄННІКОВА та М. В. ЛОШАК [3], ДЖ. ХІГНІ [30]).

На основі досліджених визначень можна зробити такі висновки: проєкт це спрямований на досягнення встановлених цілей процес, який складається з послідовних, взаємопов'язаних дій, має низку обмежень, а саме, за часом, бюджету, ресурсами та повинен відповідати встановленим критеріям якості.

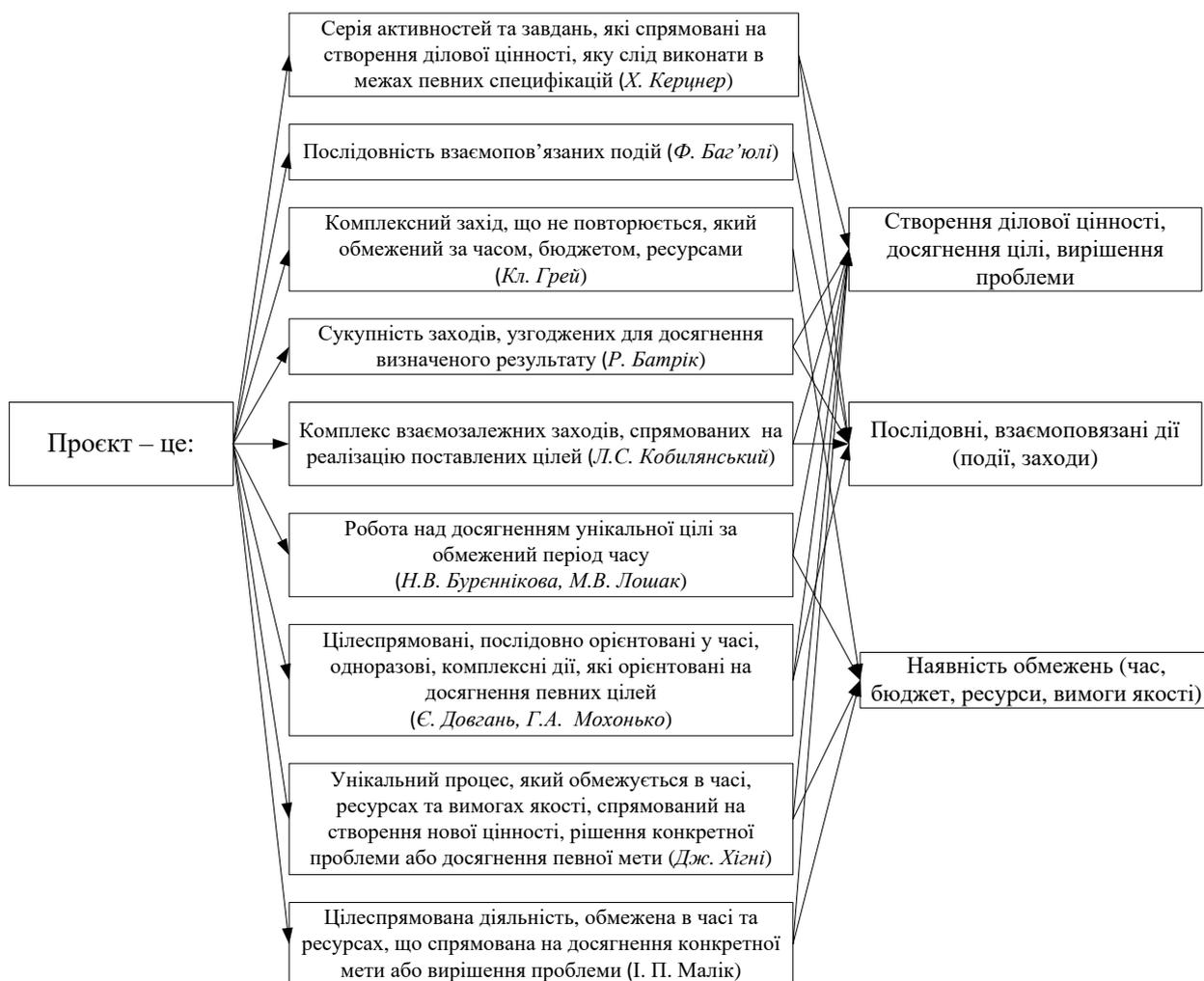


Рис. 1.1 Аналіз визначень поняття «проект»

Складено на основі [3, 5, 10, 30, 31, 34, 40]

За нашою думкою, для опису проекту, необхідно визначити його ознаки. До них треба віднести:

- наявність чітко визначеної мети, що є запорукою того, що реалізація проекту буде «рухатися» у заданому напрямі;
- новизна: предметом проекту завжди є нововведення: технічні, технологічні, економічні, організаційні, соціальні;
- часова обмеженість тривалості: по-перше, це обумовлено тим, що збільшення терміну виконання проекту призводить до збільшення бюджету, по-друге, зазвичай, його реалізація – це початковий етап будь-якого процесу вдосконалення. Наприклад, після реалізації проекту розробки нового

продукту слідує етапи: запуск продукту у виробництво, заходи щодо його просування, виконання зобов'язань перед кредиторами та ін. Затримка виконання проєкту призведе до порушення виконання наступних етапів;

- наявність бюджету дає можливість виконувати проєктні роботи, бо вони пов'язані з витрачанням ресурсів, які треба купувати;

- обмеженість ресурсів – один із постулатів економіки, його ігнорування призводить до перевищення витрат, тому важливо ретельно їх планувати та застосовувати сучасні методи управління ними;

- члени команди мають досвід та відповідні компетенції, що є основою її ефективної роботи;

- визначені зацікавлені сторони та обговорені комунікаційні зв'язки між ними та членами команди, що дасть можливість вивчити їх потреби і вимоги та враховувати їх впродовж реалізації проєкту;

- розмежування робіт за різними ознаками: за часом (навіть, коли роботи йдуть паралельно), за етапами, за виконавцями;

- встановлені заздалегідь показники проєкту, до яких можуть відноситися: ефективність, успішність, результативність та ін. показники.

До показників ефективності проєкту відносяться:

- чиста приведена вартість (NPV), яка розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{1}^n \frac{CF_n}{(1+e)^n} - K, \quad (1.1)$$

де CF – грошові потоки від реалізації проєкту, грн;

n – кількість років реалізації проєкту;

e – ставка дисконтування;

K – капітальні вкладення на реалізацію проєкту, грн.

- період окупності (PP), розраховується за формулою:

$$PP = \frac{K}{CF}. \quad (1.2)$$

- індекс прибутковості (PI), розраховується за формулою:

$$PI = \frac{CF}{K}. \quad (1.3)$$

- внутрішня норма прибутковості, розраховується за формулою:

$$IRR = \sum_1^n \frac{CF_n}{(1+e)^n} = 0. \quad (1.4)$$

Крім ефективності проекту його оцінкою може бути результативність.

У джерелі [6] досліджується різниця між поняттями ефективність та результативність проекту. Під ефективністю автори розуміють оптимізацію роботи, часу та фінансів. Під результативністю – досягнення мети, не враховуючи витрат ресурсів та часу.

Для того, щоб проект був ефективним необхідно досягти встановленої результативності. Але, при цьому важлива і операційна ефективність, яка досягається оптимізацією ресурсів. Ефективність, у свою чергу, дає змогу знайти більш доцільний шлях досягнення результату.

Водночас важливо підтримувати операційну ефективність шляхом оптимізації ресурсів. Ефективність, навпаки, допоможе зрозуміти, яке рішення найкраще спрацює в ідеальних умовах, даючи уявлення про потенційний успіх у сприятливих умовах.

Вагомий вклад у розвиток теорії оцінки проектів внесли науковці, які досліджували питання його успішності: М. БАРНЕС [32], Д. ДВІР, А. ШЕНГАР [47], В. ДЕЛОУН [35], О. ЗВІКАЕЛЬ, ДЖ. МЕРЕДІТ [50], Л. ІКА [38], Е. МАКЛІН, Р. МАЛЬЦМАН, Д. ШІРЛІ [42], ДЖ. ПІНТО, Д. СЛЕВІН [45].

Першим науковцем, який досліджував елементи успіху проекту, був М. БАРНЕС, який запропонував «залізний трикутник», що складається з часу,

вартості та якості [32]. На теперішній час відомо про сім моделей оцінки успішності проєкту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Моделі оцінки успішності проєкту

Автори моделі	Складові успішності проєкту
М. БАРНЕС [32]	Час, вартість, обсяг
ДЖ. ПІНТО, Д. СЛЕВІН [45]	Час, вартість, продуктивність. Якість. Задоволеність клієнта.
А. ШЕНГАР, Д. ДВІР [47]	Вплив ефективності на клієнта. Вплив на команду. Бізнес і прямий успіх. Підготовка до майбутнього
В. ДЕЛОУН, Е. МАКЛІН [35]	Система якості. Намір використання. Задоволеність користувачів. Чистий вигравш
Р. МАЛЬЦМАН, Д. ШПРЛІ [42]	Успіх управління проєктом. Успіх проєкту. Зелений успіх
Л. ІКА [38]	Успіх управління проєктом (ефективність за часом та витратами; досягнення цілей). Успіх результату (відповідність країні, користь для бенефіціарів, інституційний вплив; стійкість)
О. ЗВІКАЕЛЬ, ДЖ. МЕРЕДІТ [50]	Успіх управління (час, бюджет, обсяг; відсутність небажаних наслідків від менеджера проєкту). Успіх володіння проєктом (досягнення запланованих вигід; реалізований бізнес-кейс). Успіх інвестицій у проєкт (задовільні результати; повторне фінансування від інвестора; загальний успіх)

Аналіз показав, що складові успішності проєкту включають як показники ефективності (вартість, продуктивність, чистий вигравш,

ефективність за часом та витратами, бюджет, заплановані вигоди), так і показники результативності (час, якість, задоволеність клієнта, вплив на команду, бізнес і прямий успіх, підготовка до майбутнього. зелений успіх, успіх результату, відсутність небажаних наслідків від менеджера проєкту, реалізований бізнес-кейс, задовільні результати; повторне фінансування від інвестора; загальний успіх).

На основі проведених досліджень складена модель ідентифікації проєкту (рис. 1.2). За нашою думкою, для ідентифікації проєкту необхідно визначити: мету, обмеження, ознаки, ресурси та показники його оцінки.

Як слідує з моделі, одним із основних характеристик проєкту є його ресурси. Важливість дослідження їх складу, сутності та підходів до управління пояснюється тим, що вони є обмеженими і ефективно використання саме їх може бути базою досягнення ефективності проєкту.

1.2 Сутність та склад ресурсів проєкту

Більшість авторів ресурсами називають активи, які можна використати для реалізації проєкту [1, 5, 10, 42, 50]. Більш конкретно, за нашою думкою, є визначення, надане у джерелі [41], ресурс – це будь-який елемент (матеріальний чи нематеріальний), необхідний для виконання завдань проєкту та досягнення його цілей.

На теперішній час українські науковці, в основному, сходяться на думці, що ресурси проєкту складаються з: матеріальних, людських, фінансових, інформаційних, управлінських та часу [3, 10, 11].

Але, низка авторів має свою думку. Наприклад, Е. ЖІД вилучила зі списку управлінські ресурси та додала до наведеного переліку просторові ресурси – приміщення офісу, цеху, складу та ін. [49]. А Р. МАЛЬЦМАН дав свій перелік [42]:



Рис. 1.2 Модель ідентифікації проєкту

Власна розробка

- людські (індивідуальні результати, майстерність, ефективність співпраці);
- час (час до завершення, дотримання графіка, вартість за одиницю часу);
- фінансові (відхилення бюджету, перевищення витрат, рентабельність інвестицій);
- інформаційні (точність даних, повнота даних, доступність даних);
- матеріальні та технічні (рівень запасів, терміни доставки, вартість ресурсів);
- ресурси знань (глибина експертизи, обмін знаннями, передача знань);
- ресурси мережі (розмір мережі, міцність мережі, охоплення мережі);
- політичні (політичний вплив, залучення зацікавлених сторін, влада прийняття рішень) [42].

К. ДЖУГДЕВ та Г. МАТХУР до проєктних ресурсів включають:

- фінансові;
- фізичні (устаткування, офісні приміщення, місце розташування);
- технологічні (знання та навички з технології);
- людські (індивідуальні компетенції, досвід, імідж, освіта);
- організаційні (внутрішні структури, процеси, системи та процедури);
- соціальні (зовнішні зв'язки, мережі, контакти в галузі, професійні асоціації) [43].

У джерелі [41] дається наступна пропозиція щодо видів ресурсів:

- людські (менеджери проєктів, проєктні команди, зацікавлені сторони, підрядники, консультанти, фрілансери);
- фінансові (бюджети, виділені кошти, грошовий потік);
- фізичні (машини, сервери, сировина, компоненти, виробничі заводи, лабораторії);
- технологічні (устаткування, комунікаційні платформи, ІТ-інфраструктура);
- час (графіки проєкту, етапи проєкту);

- знання (процеси, документація, інтелектуальна власність).

Й. ШТРАССЕР, А. ШМІДТ-СІБЕТ стверджують, що проєктні ресурси об'єднуються у сім груп:

- людські ресурси (власники проєктів, менеджери проєктів, менеджери продукту, індивідуальні спеціалісти: розробники, дизайнери, спеціалісти з контролю якості, керівники команд, фрілансери, аутсорсингові спеціалісти та ін. персонал);

- фінансові (загальний бюджет маркетингових проєктів, гранти на проєкти, резервні кошти, бюджет партнерських програм);

- час (графік проєктів, тривалість завдань, календар проєктів. звіти про час, робочі зміни);

- витратні матеріали (сировина, витратні матеріали, запчастини для ремонту, офісне приладдя, обладнання);

- обладнання та інструменти (майстерні машини, лабораторне обладнання, 3D-принтери, транспортні засоби, тестове обладнання, інструменти комунікації тощо);

- просторові (дата-центр, конференц-зали, офісний простір, складські приміщення, лабораторії тощо);

- інформація та знання (контракти та угоди з постачальниками, юридичні документи, стандарти, положення, інструкції тощо) [48].

Цими авторами запропонована інша ознака класифікації ресурсів проєкту, а саме: етап життєвого циклу проєкту. За цією ознакою автор розрізняє:

- ресурси для ініціації проєкту;

- ресурси для планування;

- ресурси для виконання;

- ресурси для моніторингу;

- ресурси для завершення проєкту [31].

Всі автори наполягають на важливості забезпечення ресурсами проєкт.

М. КУХНАВЕЦ назвав дві причини, чому потрібні ресурси для проєкту (рис. 1.3).

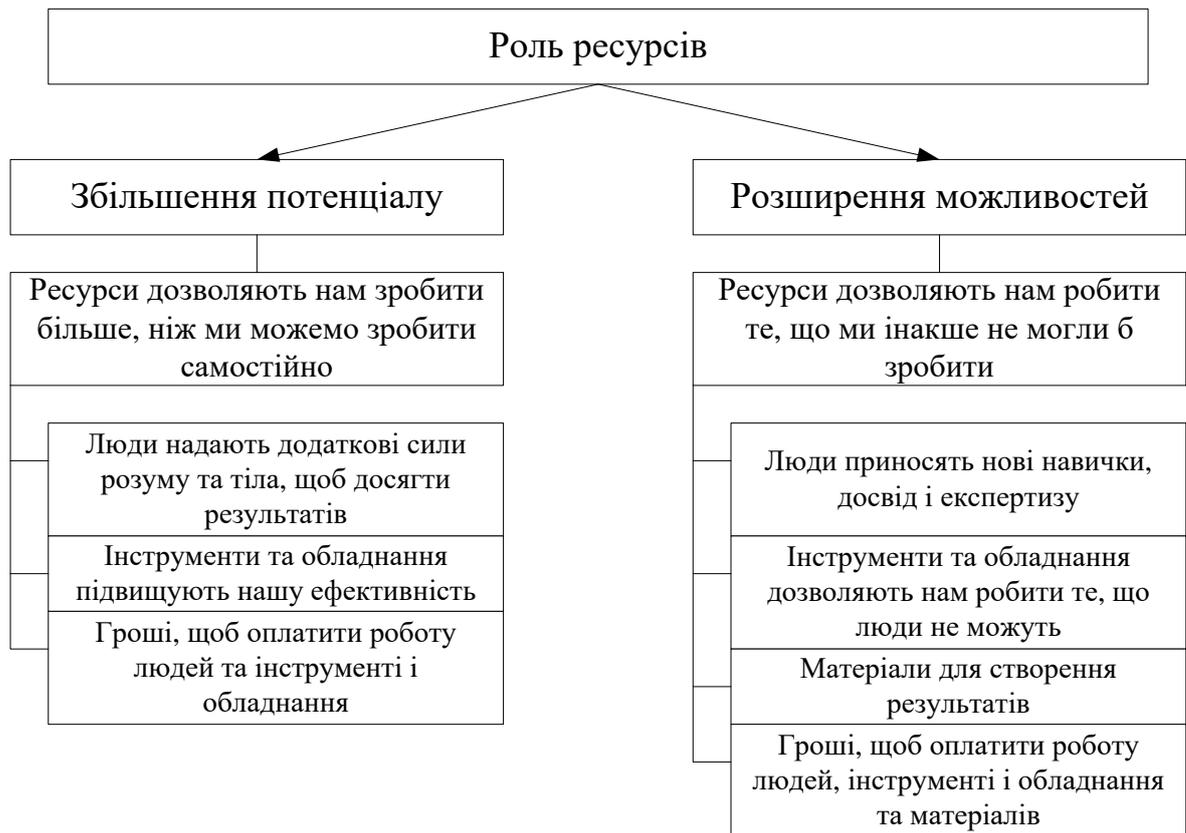


Рис. 1.3 Роль ресурсів у проєкті

Складено на основі [41]

Як показав аналіз, науковці мають різноманітні думки щодо видів проєктних ресурсів. Для визначення найбільш згадуваних проведений статистичний контент-аналіз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Статистичний контент-аналіз видів проєктних ресурсів

Вид ресурсу	Кількість згадувань
1	2
Матеріальні	4
Людські	7
Фінансові	7
Час	6

Продовження табл. 1.2

1	2
Управлінські	1
Інформаційні	5
Технічні	3
Знань	2
Мережі	1
Політичні	1
Технологічні	1
Організаційні	1
Соціальні	1
Витратні матеріали	1
Фізичні	3
Просторові	1
Обладнання та інструменти	1

Найбільше було згадувань щодо наступних видів ресурсів: фінансові, людські, час, інформаційні.

За нашою думкою, не всі запропоновані авторами види ресурсів можуть бути застосовані. На основі аналізу запропонованих видів ресурсів та враховуючи наведені ними пояснення, була зроблена узагальнююча класифікація видів проєктних ресурсів (рис. 1.4).

Узагальнення запропонованих науковцями класифікацій показало:

- управлінські, соціальні та організаційні не можуть називатися ресурсами, тому що вони не відповідають визначенню активів, а скоріше відносяться до механізму управління;

- політичні не можуть бути ресурсами, тому що не відповідають самому визначенню ресурсів, вони скоріше можуть мати вплив на рішення щодо реалізації проєкта, а не використовуватися у ньому;



Рис. 1.4 Узагальнююча класифікація видів проектних ресурсів

Власна розробка на основі [31–33, 42, 47, 50]

- такі ресурси, як: технічні, мережі, технологічні, витратні матеріали, обладнання та інструменти можуть бути об'єднані у групу матеріальні ресурси; такі ресурси, як: інформаційні, знання, мережі можуть бути об'єднані у групу інформаційні ресурси;

- проєктні ресурси, за нашою думкою, доцільно об'єднати у п'ять видів: матеріальні, людські, фінансові, інформаційні та час. Що стосується такого ресурсу, як час, то його також важко віднести до активу. Але, вправне управління часом є запорукою ефективного використання інших видів ресурсів.

1.3 Технології та інструменти управління проєктними ресурсами

Управління ресурсами є важливим аспектом управління проєктом. Про важливість управління проєктними ресурсами (УПР) говорять багато вчених, серед яких С. МЯГКОВА, яка вказує що воно: оптимізує використання ресурсів, підвищує ефективність проєкту, знижує витрати на проєкти, зменшує ризики проєкту, покращує результати проєкту [44].

Й. ШТРАССЕР та А. ШМІДТ-СІБЕТ підкреслюють, що УПР гарантує більш надійне планування, менше перевантаження команди та добре задокументовані процедури [48].

Л. БАКИЧ наголошує на оптимізації витрат, на можливості бачення ресурсів і обмежень та на зменшенні простоїв і вузьких місць у щоденних робочих процесах [33].

У джерелі [28] вказано, що важливість УПР полягає у тому, що краще використовуються ресурси, реалізуються більш гнучкі робочі процеси, створюється більша адаптивність і чутливість, підвищується передбачуваність, здійснюється контроль витрат, балансується навантаження, спостерігається більша синергія та співпраця.

У відповідності до теорії управління, розглядається три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Й. ШТРАССЕР та А. ШМІДТ-СІБЕТ також пропонують розглядати три рівні УПР (рис. 1.5).

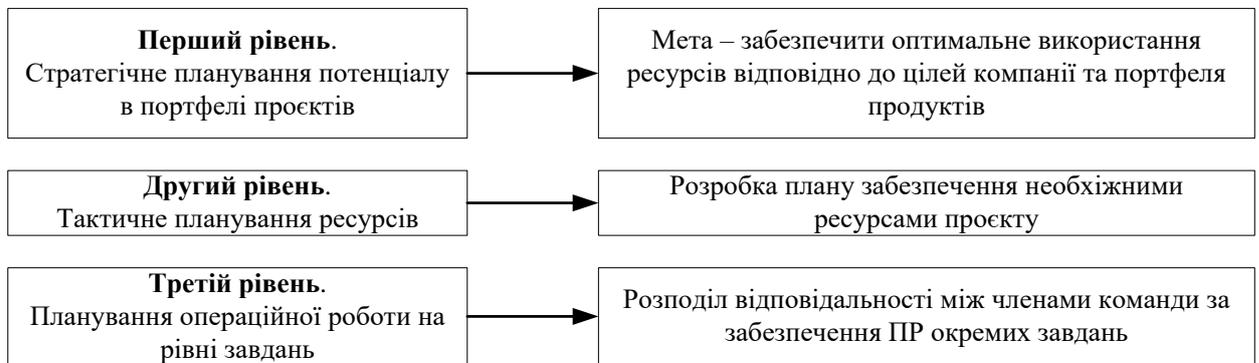


Рис. 1.5 Рівні управління ПР

Складено на основі [48]

Як слідує з рис. 1.5, стратегічний рівень не пов'язаний безпосередньо з окремим проєктом: цей рівень пов'язує проєкт з метою компанії. В залежності від цього й організується УПР.

Важливим питанням в УПР є послідовність виконання цього процесу. Низка авторів, серед яких Л. БАКИЧ, П. КУХНАВЕЦЬ, Д. СКВОРЦОВ пропонують цей процес побудувати у відповідності до загальних функцій управління (рис. 1.6).

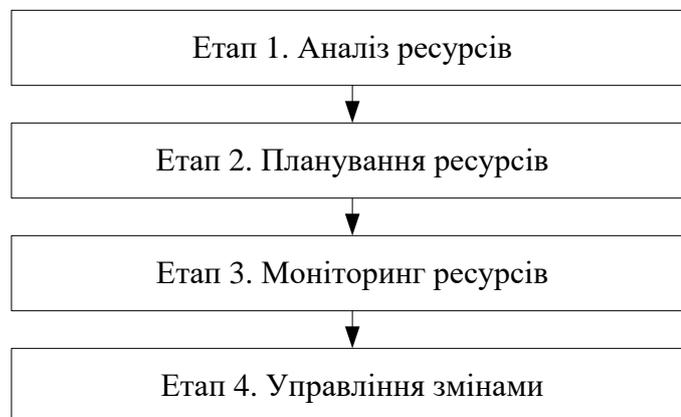


Рис. 1.6 Процес УПР за функціями

Складено на основі [28, 33, 41]

Але, найбільше коло науковців враховують особливості саме ресурсів проєктів: їх зміст, значення, особливості використання та оцінки. На рис 1.7 наведена схема процесу УПР, запропонована у посібнику РМВОК 6 [36].



Рис. 1.7 Процеси УПР за рекомендацією РМВОК 6

Складено за джерелом [36]

Авторами [42] запропонована послідовність, заснована на життєвому циклі ресурсів: від придбання до виведення із експлуатації. (рис. 1.8).

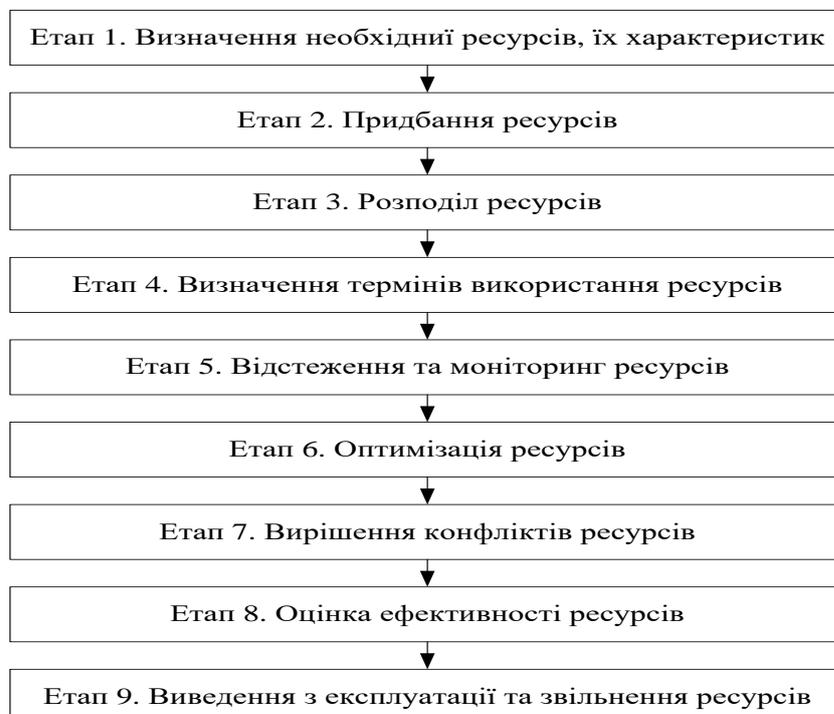


Рис. 1.8 Схема процесу УПР за етапами

Складено на основі [42]

На основі рекомендацій РМВОК 6, низка вчених, серед яких С. МЯГКОВА [44], пропонують своє бачення цього процесу (рис. 1.9).



Рис. 1.9 Багатоетапний процес УПР

Складено за джерелом [44]

Аналіз процесу УПР за джерелами [28, 33, 36, 41–42, 44] показав наступне:

- процес УПР складається з чотирьох етапів: планування, оцінка, забезпечення та контроль. За нашою думкою, процес обов'язково повинен включати моніторинг, тому що на реалізацію проєкту впливають багато факторів, незалежних від діяльності проєктної команди і саме моніторинг спроможний відслідковувати зміни та своєчасно реагувати на них;

- виконання трьох перших етапів: планування, оцінка ресурсів та забезпечення ними повинно здійснюватися командою по управлінню ресурсами.

Послідовним, на наш погляд, є процес УПР, запропонований у джерелі [41] (рис. 1.10). Цей процес є управлінським циклом, який включає: визначення типу необхідних ресурсів (етап 1), їх оцінка (етап 2), забезпечення ними (етап 3), моніторинг (етапи 4–8) та прийняття управлінських рішень щодо коригування розподілу ресурсів між завданнями, процедурами та роботами (9). Ці автори пропонують і методи коригування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи коригування розподілу ПР між завданнями

Показник	Навантаження ресурсів	Вирівнювання ресурсів	Згладжування ресурсів
1	2	3	4
Мета	Необхідно максимізувати використання доступних ресурсних потужностей	Збалансування навантаження та перерозподіл ресурсів	Оптимізація використання ресурсів без порушення дедлайнів
Ключові обмеження	Доступні години для кожного ресурсу	Обмежена доступність ресурсів	Фіксований дедлайн проєкту
Сценарії використання	Планування ресурсів проєкту. Призначення завдань залежно від можливостей	Коли ресурси обмежені, а дедлайни гнучкі	Коли часові рамки фіксовані і у розкладі існує плаваючий графік

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Недоліки	Може призвести до надмірного розподілу, якщо не керувати ним ретельно	Може продовжити загальну тривалість проєкту	Можливо, це не вирішить усі конфлікти

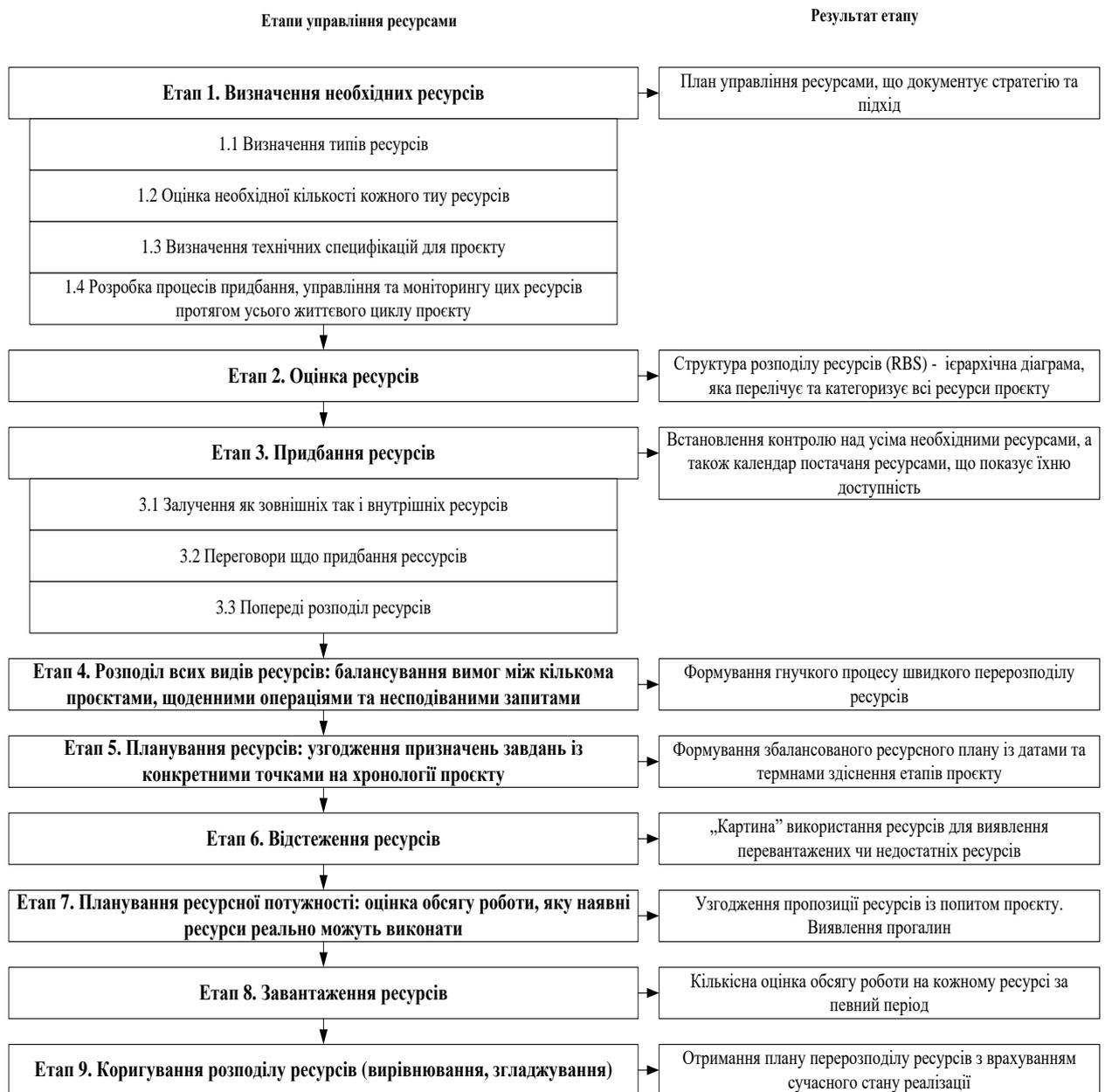


Рис. 1.10 Процес УПР

Складено за джерелом [41]

Важливим питанням в УПР є інструменти. Основними вимогами до інструментів УПР є: видимість, контроль і гнучкість у режимі реального часу [41]. Характеристика інструментів управління наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика інструментів УПР

Назва	Зміст	Які питання вирішує
1	2	3
Симуляція сценаріїв	Аналітичний інструмент, який дозволяє організаціям моделювати потенційний вплив різних гіпотетичних ситуацій на ресурси, терміни та витрати проекту	Активне оцінювання ризиків Оцінювання альтернативних стратегічних варіантів Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій Прийняття більш обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів і пріоритетів проектів
Діаграми Ганта	Надає чіткий візуальний графік завдань, залежності, етапів та загальної тривалості проекту	Координація розподілу ресурсів залежно від тривалості та залежності завдань. Уникнення конфліктів у розкладі виконання завдань Узгодження результатів проекту з наявними ресурсами
Канбан-дошки	Дозволяють менеджерам проектів миттєво контролювати індивідуальні та командні навантаження	Перерозподіл завдань, якщо ресурс перевантажений Оптимізація робочих процесів проекту Зменшення перевантаження незавершеними роботами та сприяння сталому темпу доставки
Scrum-дошки	Пропонують передбачуваний ритм планування та моніторингу використання ресурсів	Оцінка кількості ресурсів, що знадобляться для кожного завдання, на основі минулих даних подібних проектів Уникнення надмірного розподілу завдань Швидка адаптація до змін

Продовження табл. 1.4

1	2	3
		Забезпечення цінності безперервно, не перевантажуючи команду
ERPP	Система планування матеріальних ресурсів	Розрахунок матеріальних ресурсів за асортиментом для потреб проекту
PrimaNad	Спеціальна система управління ресурсами проектів, яка реалізує в автоматизованому режимі функції управління ресурсами і на рівні проектів	Розрахунок потреби у ресурсах, термінів постачання. Аналіз використання ресурсів
GanttPRO	Програма управління проектами на основі онлайн діаграми Ганта	Планування та контроль проектів різної складності та тривалості
Табелі обліку часу роботи	Є одним із найкорисніших інструментів для розуміння того, як насправді використовуються ресурси	Розрахунок рівня використання ресурсів та перерозподілу членів команди Відстеження фактичних та запланованих витрат проекту Покращення оцінки ресурсів для майбутніх ініціатив Покращення процесів виставлення рахунків для субпідрядних ресурсів
Дашборди	Можливість налаштувати власні панелі для моніторингу КРІ, таких як рівень використання, потужність проти попиту, фактичні та заплановані витрати або стан завдань проекту	Розрахунок рівня використання ресурсів Відстеження фактичних та запланованих витрати проекту Покращення оцінки ресурсів для майбутніх ініціатив Покращення процесів виставлення рахунків для субпідрядних ресурсів

Продовження табл. 1.4

1	2	3
База даних пулу ресурсів	Централізований репозиторій, який містить список людських ресурсів, включаючи ролі, компетенції, доступність та попередню участь у проєктах	Покращання прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів Визначення прогалини в ресурсах та потреби в навчанні. Планування майбутнього найму з більшою впевненістю

Складено на основі [48, 50]

Крім названих, фахівцями розробляються інструменти управління ПР на різних платформах: Microsoft Project, Asana та Jira, Trello, Basecamp, Monday.com та Smartsheet.

Висновки до розділу 1

Проєкт – це спрямований на досягнення встановлених цілей процес, який складається з послідовних, взаємопов'язаних дій, має низку обмежень, а саме, за часом, бюджету, ресурсами та повинен відповідати встановленим критеріям якості.

Розроблена модель ідентифікації проєкту за такими характеристиками: мета проєкту: розробка та впровадження нововведення (технічного, технологічного, економічного, організаційного, соціального); обмеження проєкту: за часом та ресурсами; ознаки проєкту: обмеженість ресурсів, члени команди мають необхідні компетенції, визначені зацікавлені сторони та обговорені комунікаційні зв'язки з ними, розмежування робіт за часом, етапами, виконавцями, встановлені заздалегідь показники оцінки проєкту; ресурси проєкту: доцільно об'єднати у п'ять видів: матеріальні, людські,

фінансові, інформаційні та час; показники оцінки проєкту: ефективності, результативності, успішності.

До інструментів УПР відносяться: симуляція сценаріїв, діаграми Ганта, канбан-дошки, Scrum-дошки, таблиці обліку часу роботи, дашборди, база даних пулу ресурсів, автоматизовані системи: ERPP, PrimaNad, GanttPRO. Крім названих, фахівцями розробляються інструменти управління ПР на різних платформах: Microsoft Project, Asana та Jira, Trello, Basecamp, Monday.com та Smartsheet.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЗАКРЕВСЬКОГО 47»

2.1 Характеристика основних показників діяльності закладу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Закревського 47» - приватний медичний заклад, був заснований у 2013 р. Знаходиться у мікрорайоні Троєщина, м. Київ. Стратегічні орієнтири закладу наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Стратегічні орієнтири МЦ «Закревського 47»

Основні економічні показники за 2020 – 2024 рр. наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники МЦ «Закревського 47»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід, грн	5812530	6712100	4113700	7417500	8340800
Витрати, грн	5622970	6352400	4718900	6146800	7424300
Чистий прибуток, грн	189560	359700	-605200	127000	916500
Рентабельність, %	3,4	5,7	-	20,7	12,3
Активи, грн	1930450	2430800	2045500	3183000	5606100
Зобов'язання, грн	101200	158700	378600	135800	462000

Аналіз показав, що заклад працює нестабільно. Безумовно, найгірший рік був 2022 р., що пов'язано, по-перше, з відтоком постійних клієнтів центру, по-друге, введенням знижок на медичні послуги для внутрішніх переселенців. Знизився як дохід, так і фінансовий результат діяльності – заклад отримав збиток (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Тенденція економічних показників МЦ «Закревського 47»

У 2023 р. результати покращилися: чистий прибуток збільшився у 3,5 рази у порівнянні з передвоєнним 2021 р. Це пов'язано зі збільшенням постійних клієнтів, розширенням медичних послуг та відміною знижок для внутрішніх переселенців (які були терміново введенні у 2022 р.).

У 2024 р. показники знову знизилися: чистий прибуток склав 78 % від чистого прибутку 2023 р.

Активи, які впродовж 2020 – 2023 рр. мали тенденцію практично таку ж, як і чистий прибуток, у 2024 р. збільшилися у 1,8 рази, в той час, коли чистий прибуток майже на третину знизився.

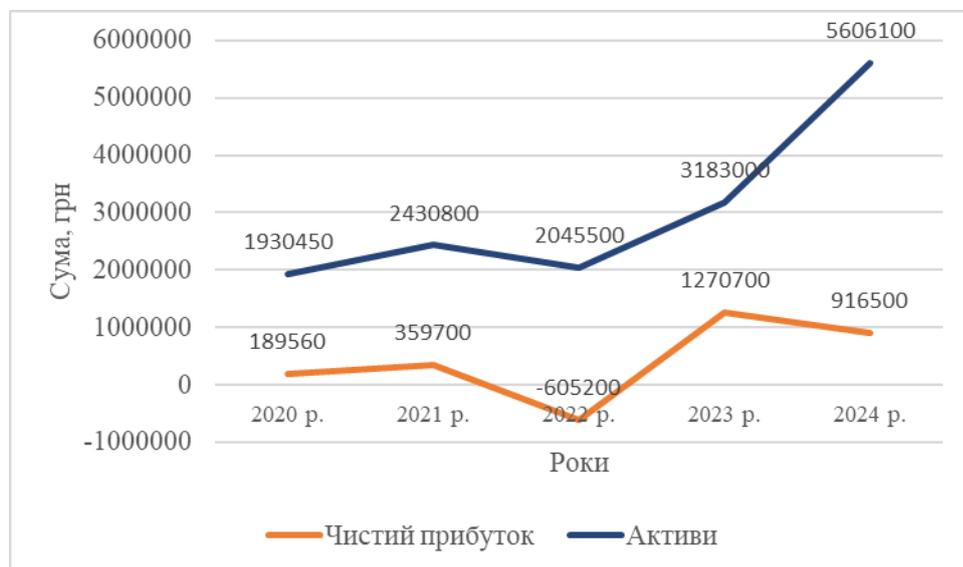


Рис. 2.3 Порівняння зростання активів та чистого прибутку

Як свідчить рис. 2.3, спостерігається ефективне використання активів (крім 2022 р.).

$$2020 \text{ р.: } R_a = \frac{189560}{1930450} \times 100 = 9,8 \%;$$

$$2021 \text{ р.: } R_a = \frac{359700}{2430800} \times 100 = 14,7 \%;$$

2022 р.: заклад отримав збиток, тому показник рентабельності активів не розраховувався;

$$2023 \text{ р.: } R_a = \frac{1270700}{3183000} \times 100 = 40 \%;$$

$$2024 \text{ р.: } R_a = \frac{916500}{5606100} \times 100 = 16,3 \%$$

Відсутність ефективності використання активів у 2022 р. пояснюється початком повномасштабної війни. Зниження рентабельності активів у 2024 р. – порушенням термінів реалізації проекту організації малої операційної. На балансі закладу на кінець 2024 р. знаходилося 2172 тис. грн незавершених капітальних інвестицій.

Основним джерелом доходу закладу є надання платних послуг фізичним особам (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура надходжень медичного центру

Джерело	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р	2024 р.
Надання послуг фізичним особам:					
- тис. грн	4806,5	5342,6	2756,2	5941,2	6822,8
- %	82,7	79,6	67,0	80,2	81,8
Договори з НСЗУ					
- тис. грн	238,3	543,7	724,0	750,5	778,3
- %	4,1	8,1	17,6	10,0	9,3
Страхові компанії					
- тис. грн	650,4	543,7	362,0	414,3	398,6
- %	11,2	8,1	8,8	5,6	4,8
Інші					
- тис. грн	116,2	282,0	271,5	311,5	341,1
- %	2,0	4,2	6,6	4,2	4,1
Всього	5812,5	6712,0	4113,7	7417,5	8340,8

Як слідує з аналізу, питома вага доходу від надання послуг фізичним особам практично не мінялася впродовж 5 років, складає 80–82 %. Винятком

є 2022 р., коли частка постійних клієнтів виїхала з району. В цьому році заклад збільшив питому вагу доходу від співпраці з НСЗУ. В цьому же році збільшилася питома вага і допомоги міжнародних донорів.

Обсяг доходу від виконання договору з НСЗУ збільшився у 2022 р. у порівнянні з 2020-2021 рр. та залишився у 2023–2024 рр. практично без змін. Питома вага впродовж років зменшується. Підписання цього договору було вимушеним рішенням (внаслідок зменшення кількості пацієнтів). Але тепер вони кожен рік поновлюються.

Дохід від страхових компаній впродовж досліджуваного періоду зменшується, як і його частка у доході закладу.

Характеристика фінансового стану наведена у табл. 2.3–2.4.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для оцінки фінансового стану

Показник	Роки дослідження				
	2020	2021	2022	2023	2024
Оборотні активи, тис. грн	565,7	882,1	927,7	934,8	1020
Поточні зобов'язання, тис. грн	237,6	436,4	428,3	338,6	261,7
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	170,0	183,0	389,9	216,0	255,7
Кредиторська заборгованість, тис. грн	182,2	203,3	362,2	280,4	174,6
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	99,8	35,7	124,4	488,8	517,5
Власний капітал, тис. грн	436,4	356,4	486,5	447,6	450,5

Таблиця 2.4

Розрахунок показників фінансового стану

Показник	Нормативне значення	Роки дослідження				
		2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт покриття	≥ 2	2,3	2,02	2,2	2,8	3,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,7	0,4	0,9	0,6	0,9
Коефіцієнт співвідношення ДЗ і КЗ	0,9-1	0,5	0,2	0,3	1,7	2
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,77	0,4	0,5	0,5	0,4

Розрахунок показників фінансового стану показав, що:

- коефіцієнт покриття дорівнює нормативному значенню, тобто, заклад у змозі погасити поточні зобов'язання;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності навіть краще нормативного значення, це означає, що більшу частку зобов'язань може погасити негайно;
- співвідношення дебіторської (ДЗ) та кредиторської заборгованості (КЗ) є дуже небажаним. У закладі практично не утворюється дебіторська заборгованість – більше;
- коефіцієнт автономії говорить про те, що половина фінансового забезпечення – власні кошти.

Керує закладом директор. Організаційна структура управління наведена на рис. 2.4. У закладі, по-перше, наряду з лікувальним персоналом функціонує і управлінський, по-друге, працюють лікарі практично всіх спеціальностей. Звертає на себе увагу наявність косметолога у закладі, що є незвичайним для таких медичних центрів.



Рис. 2.4 Організаційна структура управління МЦ «Закревського 47»

Спостерігається високий рівень конкуренції серед багатопрофільних медичних центрів. У табл. 2.3 наведений перелік МЦ з бальною оцінкою обслуговування клієнтів та кількістю медичних послуг.

Таблиця 2.3

Перелік МЦ Троєщини м. Київ

Медичний центр	Бальна оцінка	Кількість послуг
1	2	3
1. МЦ ЗАКРЕВСКОГО 47	4,2	21

Продовження табл. 2.4

1	2	3
2. МЦ VITA MEDICAL	4,8	13
3. Клініка Мануфактура	4,7	23
4. МЦ GLOBAL MEDIC	4,9	26
5. Мережа VIVA на Троєщині	4,4	18
6. Клініка МЕДЕСАНА	4,4	20
7. МЦ Мій лікар	3,1	14
8. МЦ VITAE	3,9	14
9. Медична клініка ЛІКАРІЯ	3,3	16
10. Клініка PULSE	4,3	18
11. МЦ MEDLAYT	4,6	17

Складено на основі [9, 14-21, 25, 26]

На основі наведених даних для виявлення прямих конкурентів за бальною оцінкою обслуговування та кількістю медичних послуг побудована карта стратегічних груп (рис. 2.5). Як слідує з рис. 2.5, в першу стратегічну групу входять: МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО, 47 (1), мережа VIVA на Троєщині (5), клініка МЕДЕСАНА (6), клініка PULSE (10), МЦ MEDLAYT (11).

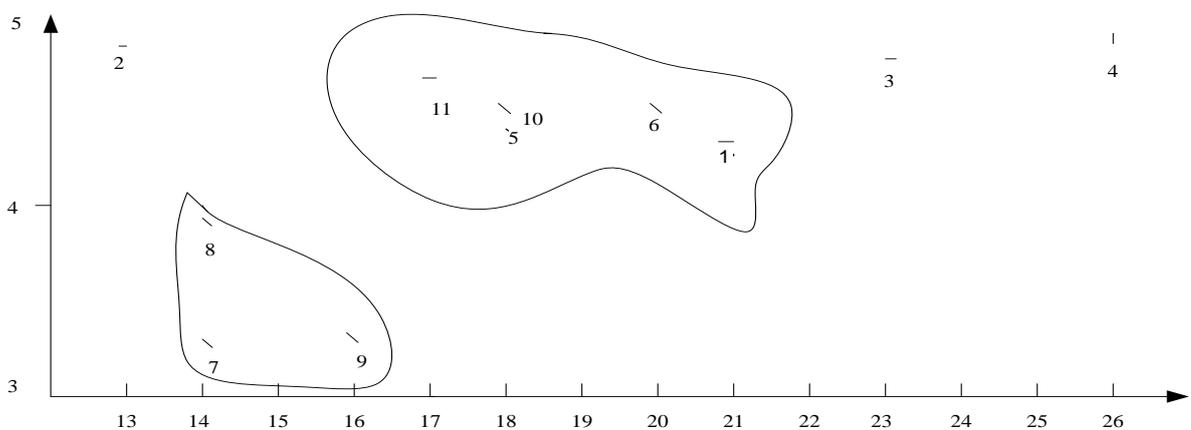


Рис. 2.5 Карта стратегічних груп багатoproфільних медичних центрів Троєщини м. Київ

В другу стратегічну групу входять: МЦ Мій лікар (7), МЦ VITAE (8), медична клініка ЛІКАРІЯ (9). Такі МЦ, як: МЦ VITA MEDICAL (2), клініка Мануфактура (3) та МЦ GLOBAL MEDIC не входять до будь яких груп.

Як показав аналіз, прямими конкурентами МЦ Закревського 47 є: мережа VIVA на Троєщині, клініка МЕДЕСАНА, клініка PULSE та МЦ MEDLAYT. У табл. 2.4 наведеній аналіз медичних послуг, які надають МЦ, що увійшли до першої стратегічної групи.

Таблиця 2.4

Аналіз медичних послуг, які надають МЦ, що увійшли до першої стратегічної групи

Медична послуга	МЦ Закревського 47	Мережа VIVA на Троєщині	Клініка МЕДЕСАНА	Клініка PULSE	МЦ MEDLAYT
1	2	3	4	5	6
Акушерство та гінекологія	+	+	+	-	-
Алергологія	-	+	+	+	-
Гастроентерологія	+	+	+	+	+
Генетика	-	+	-	-	-
Дерматовенерологія	+	-	+	+	+
Ендокринологія	+	+	+	+	+
Інфектологія	-	-	+	-	+
Кардіологія	+	+	+	+	+
Косметологія	+	-	-	-	-
Мамологія і онкологія	+	-	+	-	+
Неврологія	+	-	+	+	+
Офтальмологія	+	-	+	+	+

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Отоларингологія	+	+	+	+	+
Ортопедія і травматологія	+	+	+	+	-
Психіатрія та психотерапія	+	-	-	+	-
Педіатрія	+	+	-	+	+
Терапія та сімейна медицина	+	+	+	+	+
Урологія та андрологія	+	+	+	+	-
Проктологія	+	-	+	-	-
Хірургія та проктологія	-	+	-	-	-
Сестринські процедури та маніпуляції	+	+	-	+	+
Фізіотерапія	+	+	+	+	+
Вакцинація	+	+	+	+	+
Ультразвукова діагностика	+	+	+	+	+
Лабораторна діагностика	+	+	+	+	+
Лікарські операції	-	+	-	-	-
СНЕСК UP	-	-	+	-	+

Складено на основі [9, 14-21, 25, 26]

Аналіз медичних послуг, що надаються медичними центрами – прямими конкурентами МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47, показав, що унікальними медичними послугами для цієї групи є: генетика, інфектологія, лікарські операції та комплексні дослідження організму - СНЕСК UP. Це ті медичні послуги, які не надаються досліджуваним закладом.

Важливим питанням в менеджменті закладів охорони здоров'я є визначення сильних та слабких сторін. Тим більш, що на ринку медичних послуг Троєщини спостерігається інтенсивна конкуренція. У табл. 2.5 наведений профіль діяльності МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47, за результатами експертної оцінки.

Таблиця 2.5

Профіль діяльності МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику		+	
Ступінь доцільності організаційної структури		+	
Рівень комунікацій у закладі			+
Стиль правління		+	
Рівень прибутку		+	
Частка ринку	+		
Система контролю якості медичних послуг			+
Широта асортименту медичних послуг		+	
Гнучкість цінової політики	+		
Доцільність договірної політики			+
Рівень сервісу			+
Система стимулювання клієнтів	+		
Ступінь маркетингової активності	+		
Дослідження і розробки	+		
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Фінансові можливості закладу		+	
Організаційна культура			+
Загальна оцінка			
	44		

При максимально можливій оцінці у 63 бали оцінка експертами профілю діяльності закладу склала 44 бали. Але, при цьому, заклад має сильні сторони. До них експерти відносять:

Сильні сторони:

- задовільний рівень комунікацій у закладі: в закладі діє мережева електронна пошта та розсилка повідомлень на месенджери,
- налагоджена система контролю якості медичних послуг: проведення опитування пацієнтів, як он-лайн, так і після отримання ними медичної послуги; проведення внутрішнього аудиту якості раз в квартал тощо;
- високий рівень сервісу – налагоджений зворотній зв'язок з пацієнтами;
- стан матеріально-технічної бази та кваліфікаційний склад кадрів відповідають вимогам ліцензійних умов провадження медичної практики.

Слабкі сторони:

- мала частка ринку медичних послуг району: за оцінками фахівців закладу – до 4 %;
- відсутність гнучкості цінової політики та системи стимулювання клієнтів: заклад не практикує індивідуальний підхід до клієнтів – відсутні знижки, акційні послуги, не враховуються можливості вразливих верств населення (виняток 2022 р., коли були введені знижки на послуги для внутрішньо переміщених осіб);
- низький ступінь маркетингової активності: заклад практично не проводить маркетингових заходів, останнє повідомлення в соціальних мережах датовано квітнем 2024 р.
- практично відсутні дослідження і розробки – через відсутність можливостей та відповідного потенціалу.

Важливими показниками профілю діяльності закладу є такі показники, як:

- широта асортименту медичних послуг: прями конкуренти закладу надають від 13 до 26 медичних послуг. Досліджуваний заклад – 21 послуга. Але, якісна оцінка асортименту показала, що не всі затребувані в районі послуги надає МЦ;

- рівень прибутку та фінансові можливості закладу: аналіз показав наявність прибутку (див. табл. 2.1).

Оцінка сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47 проведена за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості
1	2
Рівень комунікацій у закладі	Розширення асортименту медичних послуг
Налагоджена система контролю якості медичних послуг	Розширення клієнтської бази
Високий рівень сервісу	Формування конкурентних переваг
Стан матеріально-технічної бази та кваліфікаційний склад кадрів відповідають вимогам ліцензійних умов провадження медичної практики	Розвиток комунікації з громадою
Впровадження нових технологій діагностики та лікування	Налагодження зв'язку з міжнародними донорами
Постійне оновлення обладнання більш сучасними об'єктами	
Використання прибутку на реалізацію стратегічних завдань	

Продовження табл. 2.6

1	2
Слабкі сторони	Загрози
Відсутність гнучкості цінової політики та системи стимулювання клієнтів	Мала частка ринку медичних послуг району
Низький ступінь маркетингової активності	Високий рівень інтенсивності конкурентної боротьби у районі
Практично відсутні дослідження і розробки	

2.2 Аналіз проєктної діяльності закладу

МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47 – сучасний медичний заклад, який вважає одним із своїх основних стратегічних пріоритетів – розвиток інфраструктури та оновлення обладнання. На протязі періоду 2020-2024 рр. у закладі реалізовані наступні проєкти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Реалізовані проєкти у 2020-2024 рр.

Проєкт	Термін реалізації
Термомодернізація будівлі	2020-2021
Організація денного стаціонару	2021
Доступність для маломобільних пацієнтів	2022
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	2023
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	2024
Організація малої операційної	2024-2025

Як слідує з табл. 2.7, проєктна діяльність закладу є досить інтенсивною.

Для оцінки проєктної діяльності були оцінені такі показники оцінки проєктів: їх ефективність, результативність та операційний ефект використання ресурсів.

У табл. 2.8 наведені заплановані та фактичні терміни окупності проєктів.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності проєктів, реалізованих у 2020-2024 рр.

Проєкт	Запланований термін окупності, років	Фактичний термін окупності, років
Термомодернізація будівлі	2	1,9
Організація денного стаціонару	1,8	2
Доступність для маломобільних пацієнтів	1,5	2,2
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	1,6	1,4
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	2,3	-*)

*) – окупність очікується у середині 2026 р.

Як показало порівняння запланованих та фактичних термінів окупності:

- половина проєктів фактично були більш ефективними, ніж заплановано (проєкти: «Термомодернізація будівлі» та «Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу»),

- за проєктом «Організація денного стаціонару» фактичний термін окупності на 10 % більший ніж запланований рівень,

- тільки за проєктом «Доступність для маломобільних пацієнтів» фактичний термін окупності перевищив запланований практично на 50 %.

Оцінка результативності має позитивні риси. Всіма проєктами були досягнуті цілі:

- термомодернізація будівлі: зниження витрачання теплових ресурсів та, як наслідок, зниження комунальних витрат;
- організація денного стаціонару: розширення асортименту медичних послуг, зручність для пацієнтів, збільшення доходу закладу;
- доступність для маломобільних пацієнтів: виконання вимог до закладів охорони здоров'я та отримання висновку про «доступність приміщень для маломобільних груп населення», збільшення кількості пацієнтів та збільшення доходу закладу;
- заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу: підвищення якості УЗД діагностування, зменшення ризику встановлення невірної діагнозу, збільшення кількості пацієнтів та збільшення доходу закладу;
- оновлення обладнання кабінету офтальмолога: підвищення якості процесу дослідження вад ока збільшення кількості пацієнтів та доходу закладу.

Показовим з точки зору використання ресурсів є проєкт «Організація малої операційної». У вересні 2024 р. власниками було прийнято рішення щодо організації роботи малої операційної. Для цього був розроблений наступний план (табл. 2.9).

Фактично проєкт не був виконаний у 2024 р. Аналіз виконання проєкту у 2024 р. наведений у табл. 2.10.

Для контролю виконання проєкту використовуються наступні показники: планові та фактичні параметри, засвоєний обсяг; відхилення по витратах та за розкладом; коефіцієнт засвоєння витрат; індекс виконання розкладу.

Відхилення по витратах (ΔV) розраховується за формулою:

$$\Delta V = V_{\text{факт}} - V_{\text{засв}} \quad , \quad (2.1)$$

де $V_{\text{засв}}$ – засвоєний обсяг проєкту на дату контролю, тис. грн;

$V_{\text{факт}}$ – фактичні витрати на дату контролю, тис. грн.

Таблиця 2.9

Календарний план завдання «Організація малої операційної»

Етапи	Термін виконання	
	За календарним планом	Фактично
Підготовка приміщення згідно вимог Ліцензійних умов провадження медичної практики	15 жовтня – 30 жовтня 2024 р.	20 жовтня – 12 січня 2025 р.
Пошук та закупка обладнання	20 жовтня – 10 листопада 2024 р.	1 листопада – 18 листопада 2024 р.
Доставка обладнання	11 листопада – 13 листопада 2024 р.	18 листопада – 21 листопада 2024 р.
Монтаж обладнання	14 листопада – 10 грудня 2024 р.	19 листопада – 20 січня 2025 р.
Пошук та прийняття на роботу лікаря хірурга, анестезіолога та медичної сестри	1 грудня – 10 грудня 2024 р.	11 листопада – 20 грудня 2024 р.
Внесення змін у ліцензію	11 грудня – 30 грудня 2024 р.	21 лютого – 3 березня 2025 р.
Початок роботи малої операційної	2 січня 2025 р.	5 березня

Таким чином, відхилення склали:

$\Delta B = 3743205 - 3280745,5 = 462459,5$ тис. грн, тобто на 1 січня 2025 р. спостерігалася перевитрати бюджету. Треба відмітити, що найбільша частка перевищення – підвищення вартості обладнання. Перевищення вартості за рахунок обладнання склало 462420,0 тис. грн. Перевищення вартості безпосередньо за проектні роботи – 39,5 тис. грн.

Коефіцієнт засвоєння витрат ($K_{зас}$) розраховується за формулою:

$$K_{засв} = \frac{B_{засв}}{B_{факт}}. \quad (2.2)$$

Станом на 1 січня 2025 р. $K_{засв} = \frac{3280745,5}{3743205,0} = 0,86 < 1$. Спостерігається перевищення бюджету.

Таблиця 2.10

Показники аналізу виконання завдання «Організація малої операційної» на 1 січня 2025 р.

Зміст робіт	Бюджет, тис. грн	Виконання робіт, %		Планові витрати, тис. грн	Засвоєн ий обсяг, тис. грн	Фактич ні витрати, тис. грн	Відхиле ння по витрата х, тис. грн	Відхиле ння за розклад ом, тис. грн
		План	Факт					
Підготовка приміщення згідно вимог Ліцензійних умов провадження медичної практики	125,6	100	94	125,6	118,0	153,4	35,4	-27,4
Закупка обладнання	3280500,0	100	100	3280500,0	3280500,0	3742920,0	462420,0	-462420,0
Доставка обладнання	96,5	100	97	96,5	93,6	87,2	-6,0	9,3
Монтаж обладнання	85,0	100	34	85,0	28,9	39,4	10,5	
Пошук та прийняття на роботу лікаря хірурга, анестезіолога та медичної сестри	5,0	100	100	5,0	5,0	5,0	-	-
Внесення змін у ліцензію	10,0	100	-	10,0	-	-	0	
Початок роботи малої операційної	-	100	-	-	-	-	0	-
Всього				3280822,1	3280745,5	3743205,0	462459,5	462438,1

Індекс виконання розкладу ($I_{вр}$) розраховується за формулою:

$$I_{вр} = \frac{B_{засв}}{B_{пл}}. \quad (2.3)$$

де $B_{пл}$ - планові витрати на дату контролю, тис. грн.

Станом на 1 січня 2025 р. $I_{вр} = \frac{3280745,5}{3280822,1} = 0,99 < 1$. Виконання проекту затримується.

Далі було проаналізовано використання людських ресурсів. Керує реалізацією проектів безпосередньо директор. Він складає приблизний календарний план його реалізації. Недоліком є певна неточність такого плану, який потребує подальшого коригування. Кожний етап проекту виконує співробітник, за фахом не пов'язаний з проектною діяльністю: лікарі, адміністратори, юрист, бухгалтер та ін. Це також є слабким місцем загального процесу УПР закладу. Реалізацію етапу розглядають як перелік робіт, які необхідно виконати для реалізації проекту. Вони можуть бути не пов'язані між собою у часі, що призводить до хаотичності процесу та викликає порушення графіків проекту чи збільшує його вартість та операційний ефект.

З цього можна зробити висновок, що у закладі не розвинутий проектний менеджмент. З метою аналізу правильності цього висновку залучена експертна група з кола працівників закладу та власників. У табл. 2.11 наведені результати експертного аналізу (використано п'ятибальну шкалу оцінювання: 1 бал – низький рівень; 5 балів – високий рівень).

Ознаки проектного менеджменту, за якими проводилася оцінка, є його елементами. Але, елемент «управління командою проекту» замінений на «управління людськими ресурсами», тому що проектні команди не створюються.

Таблиця 2.11

Експертна оцінка проєктного менеджменту закладу

Ознаки	Експерти							Сума	Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7		
Управління часом	2	1	1	1	2	3	2	12	1,7
Управління витратами	3	4	4	4	2	4	2	26	3,7
Управління якістю	5	5	4	4	4	5	3	30	4,3
Управління людськими ресурсами	3	3	3	3	5	3	3	23	3,3
Управління комунікаціями	5	5	5	4	5	5	4	33	4,7
Управління ризиками	1	1	1	3	1	1	1	9	1,3
Управління закупівлею	4	5	5	4	4	4	4	30	4,3
Управління ресурсами	3	4	3	3	2	3	3	21	3

Також елемент «Управління закупівлею та ресурсами» розділений на два: «Управління закупівлею» та «Управління ресурсами». За результатами експертної оцінки побудований радар (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Радар оцінки рівня проектного менеджменту закладу
Власна розробка

Оцінка показала, що рівень проектного менеджменту в закладі знаходиться на незадовільному рівні, тобто, саме управління проектами загалом та проектними ресурсами, зокрема. На рис. 2.7 наведена існуюча схема процесу УПР.

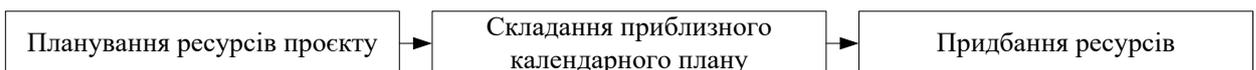


Рис. 2.7 Схема процесу УПР

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Закревського 47» – приватний медичний заклад, був заснований у 2013 р. Знаходиться у мікрорайоні Троєщина м. Київ. Серед стратегічних пріоритетів є: розвиток персоналу, розвиток інфраструктури та обладнання та розвиток зовнішніх комунікацій

Аналіз показав, що заклад працює нестабільно. Впродовж періоду дослідження дохід та чистий прибуток і збільшувалися і знижувалися.

Активи, які впродовж 2020 – 2023 рр. мали тенденцію практично таку ж, як і чистий прибуток. Винятком є 2024 р., коли активи збільшилися у 1,8 рази, в той час, коли чистий прибуток майже на третину знизився. Зниження рентабельності активів у 2024 р. пояснюється порушенням термінів реалізації проєкту організації малої операційної. На балансі закладу на кінець 2024 р. знаходилося 2172,0 тис. грн незавершених капітальних інвестицій.

У районі Троєщина спостерігається високий рівень конкуренції серед багатопрофільних медичних центрів. Як показав аналіз, прямими конкурентами МЦ Закревського 47 є: мережа VIVA на Троєщині, клініка МЕДЕСАНА, клініка PULSE та МЦ MEDLAYT.

Аналіз профілю діяльності закладу виявив сильні та слабкі сторони. Сильні сторони: задовільний рівень комунікацій у закладі, налагоджена система контролю якості медичних послуг, високий рівень сервісу, стан матеріально-технічної бази та кваліфікаційний склад кадрів відповідають вимогам ліцензійних умов провадження медичної практики. Слабкі сторони: мала частка ринку медичних послуг району, відсутність гнучкості цінової політики та системи стимулювання клієнтів, низький ступінь маркетингової активності, практично відсутні дослідження і розробки.

Проєктна діяльність закладу є досить інтенсивною. За 5 років реалізовано 5 проєктів, шостий реалізується. Для оцінки проєктної діяльності були оцінені їх ефективність, результативність. Розрахунки показали

ефективність всіх проєктів. Теж саме можна сказати про їх результативність. В той же час показники, розраховані за комплексною методикою контролю реалізації проєкту, показують негативні результати: спостерігаються як перевищення бюджету, так і подовження термінів проєкту.

Експертна оцінка елементів проєктного менеджменту показала невисокий результат. Особливо це стосується елементів «управління ризиками» та «управління часом».

Дослідження процесу управління проєктними ресурсами показало, що він складається з трьох етапів: планування ресурсів, складання приблизного календарного плану та придбання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ ЗАКРЕВСЬКОГО 47

3.1 Розробка підходу до вибору інструментів управління проєктними ресурсами

Історія теорії управління проєктами, взагалі, та управління проєктними ресурсами, зокрема, почалася у 20 роки ХХ століття. За цей час науковцями розроблені підходи, методи, методики, інструменти та технології управління ними. Зазвичай вони мають узагальнений характер та не зовсім враховують особливості конкретного підприємства, закладу чи організації.

Як показав аналіз, проєктна діяльність МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47 інтенсивна: кожен рік реалізується один–два проєкти. В той же час, методи, технології та інструменти проєктного менеджменту використовується не в повному обсязі. В основному це пов'язано з невеликим масштабом діяльності та неефективним (з точки зору власників) мати у штаті фахівця з управління проєктами. Тому, наприклад, не формується проєктна команда. Всі функції з управління проєктами виконує директор закладу. Для виконання окремих етапів проєкту він залучає вільних на той час співробітників. Із відомих інструментів управління проєктними ресурсами використовується примірний календарний план, методики розрахунку потреби у матеріальних ресурсах та деякі інші.

В таких обставинах, за нашою думкою, буде доцільним організація управління проєктами та проєктними ресурсами на основі досвіду закладу з цього питання з використанням необхідних інструментів управління. На рис. 3.1 запропонована схема побудови процесу управління проєктними ресурсами закладу з урахуванням його досвіду.



Рис. 3.1 Схема побудови процесу управління проєктними ресурсами на основі досвіду закладу

Власна розробка

Етап 1. Створення бази реалізованих у закладі проєктів.

Під досвідом управління проєктами в організації пропонується розуміти процес збору інформації про реалізовані проєкти, її обробки, аналізу, виявлення закономірностей і тенденцій для підвищення результативності та ефективності подальшої проєктної діяльності.

Збір інформації (етап 1.1) полягає у складанні переліку реалізованих проєктів. Безперечно, чим за більший період буде складений перелік, тим точніше можуть бути виявлені закономірності.

Обробка інформації (етап 1.2) передбачає обрання ознаки групування інформації в залежності від мети і предмету формування досвіду та виокремлення її з реалізованих проєктів. Для формування досвіду закладу з УПР, такою ознакою будуть види ресурсів та інформація щодо управління ними: процес та функції управління, обмеження за ресурсами, витрати на ресурси,

Аналіз інформації (етап 1.3) складається з чотирьох пунктів.

1.3.1 Встановлення прийнятного рівня використання проєктних ресурсів. Етап пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 3.2.

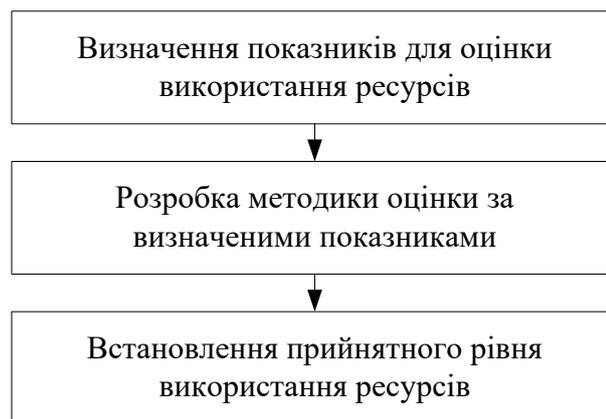


Рис. 3.2 Процес встановлення прийнятного рівня використання проєктних ресурсів

Власна розробка

Під прийнятним рівнем пропонується розуміти рівень використання проєктних ресурсів, встановлений у закладі шляхом експертних оцінок.

Для оцінки показників використання проєктних ресурсів пропонується аналізувати: виконання бюджету проєкту, дотримання запланованого часу реалізації проєкту.

Оцінювати визначені показники пропонується за бальною оцінкою за такою методикою:

1. Оцінка використання проектних ресурсів. Проводиться за формулою:

$$k_o = k_b \times k_q \quad (3.1)$$

де k_b – показник виконання бюджету проекту, балів;

k_q – показник дотримання часу реалізації проекту, балів.

2. Розрахунок показників використання проектних ресурсів.

Здійснюється за формулами:

Показник виконання бюджету:

$$k_b = 1 - \frac{B_\phi}{B_{пл}}, \quad (3.2)$$

де B_ϕ – бюджет фактичний, тис. грн;

$B_{пл}$ – бюджет за планом, тис. грн.

Показник дотримання часу реалізації проекту розраховується за формулою:

$$k_q = 1 - \frac{T_\phi}{T_{пл}}, \quad (3.3)$$

де T_ϕ – фактична тривалість реалізації проекту, дні;

$T_{пл}$ – планова тривалість проекту, дні.

3. Бальна оцінка показників та встановлення прийняттого рівня використання проектних ресурсів. За допомогою експертних оцінок, отриманим показникам використання проектних ресурсів встановлюється бальна оцінка. Опитування проводилося за допомогою анкети ЛАЙКЕРТА. Результати опитування наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати опитування експертів за допомогою анкети ЛАЙКЕРТА
щодо оцінки показників використання ресурсів**

Твердження	Не згоден (1 бал)	Не можу визначитися (2 бали)	Згоден (3 бали)
Чи згодні Ви з твердженням			
Виконання бюджету на 100 % оцінюється в 1 бал	-	-	3,0
Перевищення бюджету на 1–2 % оцінюється 1 бал	-	-	2,6
Перевищення бюджету на 3–5 % оцінюється 0,9 балів	-	-	2,6
Перевищення бюджету на 6–8 % оцінюється 0,8 балів	-	-	2,6
Перевищення бюджету на 8–10 % оцінюється 0,7 балів	-	-	2,6
Перевищення бюджету більше ніж на 10 % оцінюється 0 балів			3,0
Виконання проєкту в строк оцінюється 1 бал	-	-	3,0
Збільшення терміну до 10 % часу – 0,9 балів	-	-	2,9
Збільшення терміну до 15 % часу – 0,8 балів	-	-	2,7
Збільшення терміну більше ніж на 15 % – 0 балів	-	-	2,8

На основі опитування експертів запропонована наступна методика (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бальна оцінка рівня використання проєктних ресурсів

Параметр	Оцінка (бал)
Виконання бюджету (k_6)	Виконання бюджету на 100 % – 1 Перевищення бюджету на: 1–2 % – 1; 3–5 % – 0,9; 6–8 % – 0,8; 8–10 % – 0,7; > 10 % – 0
Дотримання часу реалізації проєкту (k_7)	Виконано в строк – 1; збільшення терміну до 10 % часу – 0,9; збільшення терміну до 15 % часу – 0,8; збільшення терміну до 15 % – 0,7; збільшення терміну більше ніж на 20 % – 0.

Для визначення прийнятного рівня використання проєктних ресурсів також було проведено опитування експертів, результати якого наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо прийнятного рівня використання проєктних ресурсів

Твердження	Не згоден (1)	Не можу визначитися (2)	Згоден (3)
1	2	3	4
Чи згодні Ви з твердженням:			

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Прийнятним рівнем використання проєктних ресурсів є бальна оцінка 0,5		1,4	
Прийнятним рівнем використання проєктних ресурсів є бальна оцінка 0,6		1,8	
Прийнятним рівнем використання проєктних ресурсів є бальна оцінка 0,7			2,1
Прийнятним рівнем використання проєктних ресурсів є бальна оцінка 0,8			2,9

За опитуванням експертів, прийнятним рівнем використання проєктних ресурсів, розрахованого за формулою (3.1), є 0,8 балів.

Оцінка рівня використання ресурсів реалізованих проєктів (п. 1.3.2) та визначення проєктів з неприйнятним рівнем використання ресурсів (п. 1.3.3). За запропонованою методикою оцінюються реалізовані раніше в закладі проєкти та обираються ті, щодо яких виявлений неприйнятний рівень використання проєктних ресурсів. Тобто, якщо бальна оцінка фактичного рівня використання проєктних ресурсів буде меншою за 0,8, такий проєкт є проєктом з неприйнятним рівнем використання ресурсів та підлягає подальшому аналізу.

Виявлення причин неприйнятного рівня використання проєктних ресурсів (п. 1.3.4). Етап пропонується здійснювати за допомогою діаграми «Чому-чому??», яка дозволить виявити першопричини проблем з використанням проєктних ресурсів.

Етап 2. Вибір інструментів управління проєктними ресурсами у наступних проєктах на основі досвіду закладу. В залежності від виявлених причин неприйнятного використання проєктних ресурсів, обираються інструменти управління ними.

Етап 3. Формування процесу УПР на основі досвіду закладу. Впровадження інструментів УПР дає змогу вдосконалити весь процес управління ресурсами.

3.2 Реалізація запропонованого підходу до вибору інструментів управління проєктними ресурсами

Запропонований підхід був використаний в умовах МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47.

Етап 1. Створення бази реалізованих у закладі проєктів.

1.1 Збір інформації (етап 1.1).

У закладі за період дослідження були реалізовані наступні проєкти:

- термомодернізація будівлі (виконувала організація-підрядник),
- організація денного стаціонару,
- доступність для маломобільних пацієнтів;
- оновлення клінічної лабораторії,
- заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу,
- організація дитячого простору в клініці,
- оновлення обладнання кабінету офтальмолога,
- організація малої операційної.

1.2 Обробка інформації.

В рамках даного дослідження буде потрібна інформація щодо виконання бюджету реалізованих проєктів та дотримання їх графіків.

1.3 Аналіз інформації.

1.3.1 Встановлення прийнятного рівня використання проєктних ресурсів. Для оцінки рівня використання проєктних ресурсів приймається оцінка 0,8.

1.3.2 Оцінка рівня використання ресурсів реалізованих проєктів. Показник виконання бюджету розраховується за формулою (3.2) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок показника виконання бюджетів реалізованих проєктів

Проект	Бюджет		% виконання планового бюджету
	план	факт	
Термомодернізація будівлі	715,3	715,3	-
Організація денного стаціонару	518,9	555,2	107,0
Доступність для маломобільних пацієнтів	204,0	182,6	89,5
Оновлення клінічної лабораторії	217,5	220,8	101,5
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	2100,0	1951,5	92,3
Організація дитячого простору в клініці	115,0	109,6	95,1
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	1750,0	1875,6	107,0
Організація малої операційної	3280,8	3743,2	114,1

Як слідує з табл. 3.4, за проєктом «Термомодернізація будівлі» бюджет був виконаний на 100 %. Цей проєкт виконувала фірма-підрядник. Проєкти: «Доступність для маломобільних пацієнтів», «Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу» та «Організація дитячого простору в клініці» були виконані з економією грошових коштів. За проєктами: «Організація денного стаціонару», «Оновлення клінічної лабораторії», «Оновлення обладнання кабінету офтальмолога» та «Організація малої операційної» були перевитрати.

Показник виконання графіків реалізованих проєктів розрахований за формулою (3.3) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показник виконання графіку реалізованих проєктів

Проект	Тривалість проєкту, дні		% виконання графіку проєкту
	план	факт	
Термомодернізація будівлі	300	300	-
Організація денного стаціонару	75	94	126
Доступність для маломобільних пацієнтів	67	79	118
Оновлення клінічної лабораторії	37	41	112
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	30	33	110
Організація дитячого простору в клініці	30	32	107
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	59	58	97,6
Організація малої операційної	72	101	140,3

Фактичний термін реалізації проєкту «Термомодернізація будівлі» відповідав запланованому. Проєкт «Оновлення обладнання кабінету офтальмолога» був виконаний раніше запланованого терміну. Реалізація проєктів: «Організація денного стаціонару», «Доступність для маломобільних пацієнтів», «Оновлення клінічної лабораторії», «Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу», «Організація дитячого простору в клініці» та «Організація малої операційної» тривала більше, ніж було заплановано.

Бальна оцінка показників, розрахована за даними табл. 3.2 наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бальна оцінка показників

Проект	Оцінка виконання, балів		Загальна оцінка, балів
	бюджету проекту	графіка проекту	
Термомодернізація будівлі	1	1	1
Організація денного стаціонару	0,8	0	0
Доступність для маломобільних пацієнтів	1	0,7	0,7
Оновлення клінічної лабораторії	1	0,8	0,8
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	1	0	0
Організація дитячого простору в клініці	1	0,8	0,8
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	0,8	1	0,8
Організація малої операційної	0	0	0

Етап 1.3.3. На основі здійсненої оцінки можна зробити висновок щодо рівня використання проектних ресурсів (табл. 3.7).

Таким чином, реалізованими проектами з прийнятним рівнем використання ресурсів проекту є: «Оновлення клінічної лабораторії», «Організація дитячого простору в клініці», «Оновлення обладнання кабінету офтальмолога». Реалізованими проектами з неприйнятним рівнем використання ресурсів проекту є: «Організація денного стаціонару», «Доступність для маломобільних пацієнтів», «Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу», «Організація малої операційної».

Таблиця 3.7

Визначення рівня використання ресурсів проєкту

Проект	Бальна оцінка	Рівень використання проєктних ресурсів
Термомодернізація будівлі	1	Прийнятний
Організація денного стаціонару	0	Неприйнятний
Доступність для маломобільних пацієнтів	0,7	Неприйнятний
Оновлення клінічної лабораторії	0,8	Прийнятний
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	0	Неприйнятний
Організація дитячого простору в клініці	0,8	Прийнятний
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	0,8	Прийнятний
Організація малої операційної	0	Неприйнятний

Крім загальної оцінки рівня використання проєктних ресурсів інформативним є аналіз і окремих показників. В даному випадку це: показник використання бюджету та показник виконання графіку (рис. 3.3).

Як слідує з рис. 3.3, показник виконання графіку за чотирма реалізованими проєктами не відповідає прийнятному рівню.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що саме своєчасне виконання графіку проєкту є для закладу проблематичним.

Етап 1.3.4 Виявлення причин неприйнятного рівня використання проєктних ресурсів.

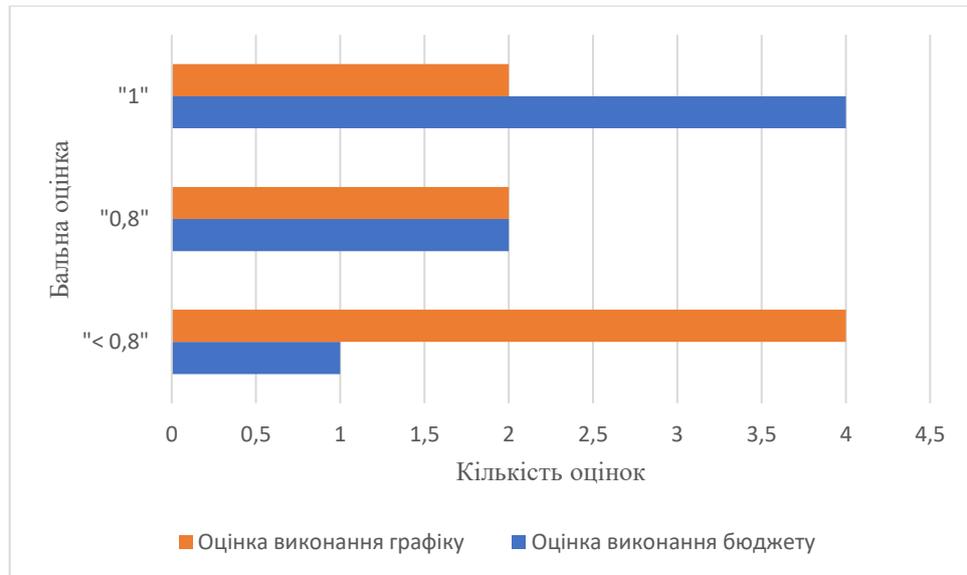


Рис. 3.3 Кількість оцінок показників використання проектних ресурсів за балами

За допомогою діаграми «Чому-чому?» (рис. 3.4) виявлено, що порушення графіків реалізації проєктів відбувається внаслідок, по-перше, відсутності чіткого розподілу функцій, обов'язків щодо управління ресурсами проєкту, по-друге, відсутності функцій моніторингу та контролю виконання графіку реалізації проєкту, по-третє, відсутності функції координації робіт. Ці проблеми пояснюються тим, що:

- у фахівця з управління проєктами робота епізодична, тому включати його в штат керівництво вважає неефективним;

- не використовуються інструменти управління проєктними ресурсами.

Етап 2. Вибір інструментів управління проєктними ресурсами у наступних проєктах на основі досвіду закладу.

Серед різноманіття інструментів управління ресурсами проєкту для вирішення питань з порушенням графіків реалізації проєкту пропонується використовувати графік Ганта та Scrum-дошки. У табл. 3.8 наведена характеристика запропонованих інструментів та проблем закладу, які вони можуть вирішити.



Рис. 3.4 Діаграма «Чому-чому?» пошуку проблем систематичного порушення графіків реалізації проєктів

Власна розробка

Таблиця 3.8

Характеристика запропонованих інструментів

Інструмент управління проектними ресурсами	Призначення	Проблема закладу, яка вирішується
Графік Ганта	Надає чіткий візуальний графік завдань, залежності, етапів та загальної тривалості проекту	Відсутність функцій моніторингу та контролю виконання графіку реалізації проекту
		Відсутність функції координації робіт
Scrum-дошки	Встановлює передбачуваний ритм планування та моніторингу використання ресурсів	Відсутність функцій моніторингу та координації робіт

Власна розробка

Етап 3. Формування процесу УПР на основі досвіду закладу.

Використання запропонованих інструментів дасть змогу закладу в УПР використовувати додаткові для нього функції управління (рис. 3.5).

Завдяки чіткому плануванню графіку реалізації проекту (за допомогою розробки графіку Ганта), можливості відстеження статусу етапу («Завдання», «В роботі», «Готово») в процес УПР можна включити функції:

- моніторинг та контроль використання ресурсів – з'явиться база порівняння фактичного стану використання ресурсів з плановим та будуть встановлені заздалегідь контрольні точки. Їх встановлення дозволить більш чітко виокремлювати вагомі періоди реалізації проектів та відповідно раціональний розподіл ресурсів за часом, роботами, виконавцями;



Рис. 3.5 Запропонований процес УПР для умов досліджуваного МЦ
ЗАКРЕВСЬКОГО 47

Власна розробка

- прийняття управлінського рішення на основі результатів моніторингу та контролю – з’явиться інформація щодо використання проектних ресурсів;
- координація дій по управлінню ресурсами – у разі співпадіння окремих операцій етапу чи окремих операцій з часом основної роботи відповідального.

Найбільш проблемним за роки дослідження є проект «Організація малої операційної».

На рис. 3.6 наведений розроблений графік Ганта для цього проекту, який зображує перебіг робіт за проектом та їх розподіл за календарними датами виконання.

Впровадження інструментів управління проектними ресурсами дозволить отримати закладу економічний ефект. Розрахунок економічного ефекту пропонується здійснювати за наступною методикою.



Рис. 3.6 Графік Ганта реалізації проекту «Організація малої операційної»

Загальний економічний ефект (ЕЕ) розраховується за формулою:

$$ЕЕ = E_{\phi} + D_{в}, \quad (3.4)$$

де E_{ϕ} – втрати закладу на оплату процентів внаслідок збільшення термін реалізації проекту. Розраховуються за формулою:

$$E_{\phi} = \frac{P/100}{365} \times D \times C, \quad (3.5)$$

де P – річна банківська процентна ставка, %. Станом на кінець 2024 р. – 15,5 %;

D – кількість днів подовження терміну реалізації проекту;

C – одноденна потреба у грошових коштах, тис. грн;

D_B – втрачений дохід закладу внаслідок затримки введення нової медичної послуги, тис. грн. Розраховується за формулою:

$$Y_{\Pi} = D_0 \times D, \quad (3.6)$$

де D_0 – одноденний дохід від надання нової медичної послуги, грн.

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту за реалізованими у період 2020-2024 рр. проєктами наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту за реалізованими
у період 2020-2024 рр. проєктами**

Проєкт	Бюджет проєкту	Перевищення терміну реалізації проєкту
Організація денного стаціонару	555,2	+19
Доступність для маломобільних пацієнтів	182,6	+12
Оновлення клінічної лабораторії	220,8	+3
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	1951,5	+3
Організація дитячого простору в клініці	109,6	+3
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	1875,6	-1
Організація малої операційної	3743,2	+29

Згідно формулі (3.4), ефект враховує суми економії коштів через запобігання втрат доходів внаслідок затримки реалізації проєкту (зменшення кількості клієнтів, операцій) та відповідної потреби у пошуку зовнішніх джерел фінансування для доопрацювання таких проєктів (що потребуватиме додаткової оплати відсотків).

Розрахунок економічного ефекту за реалізованими у період 2020-2024 р. наведений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок економічного ефекту за реалізованими проєктами у період 2020-2024 рр.

Проєкт	Втрати закладу на оплату процентів, тис. грн	Втрачений дохід, тис. грн	Загальний ефект, тис. грн
Організація денного стаціонару	4,4	152,3	156,7
Доступність для маломобільних пацієнтів	0,6	81,3	81,9
Оновлення клінічної лабораторії	0,3	41,3	41,6
Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу	2,4	13,5	15,9
Організація дитячого простору в клініці	0,1	13,6	13,7
Оновлення обладнання кабінету офтальмолога	-	-	-
Організація малої операційної	45,6	609,0	654,6

Висновки до розділу 3

Практика застосування теорії управління проєктами та проєктними ресурсами на кожному підприємстві, в організації, закладі охорони здоров'я може мати свої особливості. Тому нами запропонований алгоритм УПР на основі досвіду управління проєктами у МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47. Алгоритм складається з таких етапів: створення бази реалізованих у закладі проєктів (збір інформації, обробка інформації, аналіз виокремленої інформації); вибір інструментів УПР у наступних проєктах на основі досвіду закладу;

формування процесу управління проєктними ресурсами на основі досвіду закладу.

Запропонована методика розрахунку показників рівня використання ресурсів та їх оцінки з метою визначення проєктів з неприйнятним рівнем використання ресурсів.

Запропонований алгоритм та методика використані для умов МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47. Було виявлено, що реалізованими проєктами з прийнятним рівнем використання ресурсів проєкту є: «Оновлення клінічної лабораторії», «Організація дитячого простору в клініці», «Оновлення обладнання кабінету офтальмолога». Реалізованими проєктами з неприйнятним рівнем використання ресурсів проєкту є: «Організація денного стаціонару», «Доступність для маломобільних пацієнтів», «Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу», «Організація малої операційної».

За допомогою діаграми «Чому-чому??» виявлено, що основними причинами неприйнятного рівня використання проєктних ресурсів є: у фахівця з управління проєктами робота епізодична, тому включати його в штат керівництво вважає неефективним; не використовуються інструменти управління проєктними ресурсами.

Серед різноманіття інструментів управління ресурсами проєкту для вирішення питань з порушенням графіків реалізації проєкту пропонується використовувати діаграмний графік та Scrum-дошки. Завдяки чіткому плануванню графіку реалізації проєкту та можливості відстеження статусу етапу в процес УПР можна включити функції: моніторинг та контроль використання ресурсів; прийняття управлінського рішення на основі результатів моніторингу та контролю; координація дій по управлінню ресурсами.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням УПР, а саме існуючим інструментам управління та підходам до їх впровадження.

Розроблена модель ідентифікації проєкту за такими характеристиками: мета проєкту: розробка та впровадження нововведення (технічного, технологічного, економічного, організаційного, соціального); обмеження проєкту: за часом та ресурсами; ознаки проєкту: обмеженість ресурсів, члени команди мають необхідні компетенції, визначені зацікавлені сторони та обговорені комунікаційні зв'язки з ними, розмежування робіт за часом, етапами, виконавцями, встановлені заздалегідь показники оцінки проєкту; ресурси проєкту: доцільно об'єднати у п'ять видів: матеріальні, людські, фінансові, інформаційні та час; показники оцінки проєкту: ефективності, результативності, успішності.

Виявлено, що до інструментів УПР відносять: матеріальні, людські, фінансові, час, управлінські, інформаційні, технічні, знань, мережі, політичні, технологічні, організаційні, соціальні, витратні матеріали, фізичні, просторові, обладнання та інструменти. Але, за нашою думкою, їх можна об'єднати у такі групи: матеріальні, людські, інформаційні, фінансові та час.

До інструментів управління ПР відносяться: симуляція сценаріїв, діаграми Ганта, канбан-дошки, Scrum-дошки, таблиці обліку часу роботи, дашборди, база даних пулу ресурсів, автоматизовані системи: ERPP, PrimaNad, GanttPRO. Крім названих, фахівцями розробляються інструменти УПР на різних платформах: Microsoft Project, Asana та Jira, Trello, Basecamp, Monday.com та Smartsheet.

Базою дослідження роботи є ТОВ «Медичний центр «Закревського 47» – приватний медичний заклад. Серед стратегічних пріоритетів є: розвиток персоналу, розвиток інфраструктури та обладнання та розвиток зовнішніх комунікацій.

Аналіз показав, що заклад працює нестабільно. Впродовж періоду дослідження дохід та чистий прибуток і збільшувалися і знижувалися. Активи, які впродовж 2020 – 2023 рр. мали тенденцію практично таку ж, як і чистий прибуток. Винятком є 2024 р., коли активи збільшилися у 1,8 рази, в той час, коли чистий прибуток майже на третину знизився. Зниження рентабельності активів у 2024 р. пояснюється порушенням термінів реалізації проєкту організації малої операційної. На балансі закладу на кінець 2024 р. знаходилося 2172,0 тис. грн незавершених капітальних інвестицій.

Як показав аналіз, спостерігається високий рівень конкуренції серед багатопрофільних медичних центрів, прямими конкурентами досліджуваного закладу є: мережа VIVA на Троєщині, клініка МЕДЕСАНА, клініка PULSE та МЦ MEDLAYT.

Проєктна діяльність закладу є досить інтенсивною. За 5 років реалізовано 5 проєктів, шостий реалізується. Для оцінки проєктної діяльності були оцінені такі показники оцінки проєктів: їх ефективність, результативність та ефект використання ресурсів. Розрахунки показали ефективність всіх проєктів. Теж саме можна сказати про їх результативність. В той же час показники, розраховані за комплексною методикою контролю реалізації проєкту, показують негативні результати: спостерігаються як перевищення бюджету, так і подовження термінів проєкту.

Експертна оцінка елементів проєктного менеджменту показала невисокий результат. Особливо це стосується елементів «управління ризиками» та «управління часом».

Дослідження процесу управління проєктними ресурсами показало, що він складається з трьох етапів: планування ресурсів, складання приблизного календарного плану та придбання ресурсів.

Практика застосування теорії управління проєктами та проєктними ресурсами на кожному підприємстві, організації, заклад охорони здоров'я може мати свої особливості. Тому нами запропонований алгоритм управління проєктними ресурсами на основі досвіду управління проєктами у

МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47. Алгоритм складається з таких етапів: створення бази реалізованих у закладі проєктів (збір інформації, обробка інформації, аналіз виокремленої інформації); вибір інструментів управління проєктними ресурсами у наступних проєктах на основі досвіду закладу; формування процесу управління проєктними ресурсами на основі досвіду закладу.

Запропонована методика розрахунку показників рівня використання ресурсів та їх оцінки з метою визначення проєктів з неприйнятним рівнем використання ресурсів.

Запропонований алгоритм та методика використані для умов МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47. Було виявлено, що реалізованими проєктами з прийнятним рівнем використання ресурсів проєкту є: «Оновлення клінічної лабораторії», «Організація дитячого простору в клініці», «Оновлення обладнання кабінету офтальмолога». Реалізованими проєктами з неприйнятним рівнем використання ресурсів проєкту є: «Організація денного стаціонару», «Доступність для маломобільних пацієнтів», «Заміна існуючого УЗД апарату на апарат експертного класу», «Організація малої операційної».

Основними причинами неприйнятного рівня використання проєктних ресурсів є: у фахівця з управління проєктами робота епізодична, тому включати його в штат керівництво вважає неефективним; не використовуються інструменти УПР.

Серед різноманіття інструментів управління ресурсами проєкту для вирішення питань з порушенням графіків реалізації проєкту пропонується використовувати графік Ганта та Scrum-дошки. Завдяки чіткому плануванню графіку реалізації проєкту та можливості відстеження статусу етапу в процес УПР можна включити функції: моніторинг та контроль використання ресурсів; прийняття управлінського рішення на основі результатів моніторингу та контролю; координація дій по управлінню ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. М. Управління проектами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 243 с.
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження. 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29074/9376.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 23.11.2025).
4. Горбаченко С. А., Карпов В. А. Аналіз підприємницьких проектів : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 241 с.
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
6. Efficient vs. Effective in Project Management: What Truly Drives Business Success? URL: <https://flexi-project.com/efficient-vs-effective-in-project-management-what-truly-drives-business-success/> (Date of access: 12.09.2025).
7. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
8. Івченко О. Як провести оцінку інвестиційних проектів. 2023. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/ocinka-investicij/> (дата звернення: 25.09.2025).
9. Медична клініка на Троєщині. URL: <https://lnk.ua/YNgoarRNZ> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Кобилянський Л. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 200 с.
11. Лапкіна І. О., Брашовецька Г. І. Види ресурсів та їх залучення до проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 3(51). С. 97–104.

12. Лисицин О. Б., Катаєв Д. С., Єгорченков О. В. Оптимізація управління інформацією в продуктових системах управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 13. С. 28–31.
13. Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
14. Медичний центр «Закревського». URL: <https://www.medcentr.kiev.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).
15. Медичний центр «Клініка Мануфактура». URL: <https://lnk.ua/R4aoj9yVJ> (дата звернення: 10.11.2025).
16. Медицинский центр «Global Medic» (Глобал Медик). URL: <https://globalmedic.kiev.ua/global-medic/> (дата звернення: 09.09.2025).
17. «Медесана» – приватна медична клініка в Києві на Троєщині. URL: <https://medesana.kiev.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
18. Медичний центр «Мій лікар». URL: <https://mlikar.com.ua/departments/viddilennia-9/> (дата звернення: 17.10.2025).
19. Медичний центр «Vitae». URL: <https://vitae.com.ua/> (дата звернення: 21.11.2025).
20. Медичний центр «Лікарія». URL: <http://likariya.kiev.ua/> (дата звернення: 21.11.2025).
21. МЦ «Mediland». URL: <https://mediland.ua/ua/publikatsii/3-goda-kak-mui-rabotaem-po-adresu-ul-rostislavskaya-11-b> (дата звернення: 01.10.2025).
22. Носенко О. С. Критерії прийняття рішень по реалізації інноваційних проектів підприємств з метою підвищення їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3471> (дата звернення: 10.10.2025).
23. Організація проектної діяльності : навч. посіб. / Л. В. Шинкарук та ін. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с.

24. Поняття про проєкт, його структуру та управління проєктами. URL: <https://projectpluswork.webnode.com.ua/l/ponyattya-pro-proekt/> (дата звернення: 15.10.2025).
25. Приватний медичний центр «Vita Medical». URL: <https://vitamedical.com.ua> (дата звернення: 13.10.2025).
26. Приватний Медичний Центр "Pulse". URL: <https://pulseclinic.com.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).
27. Сенча І., Пеклун К. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами проєктів: ефективність сучасних методів та інструментів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 4(80). С. 127–131.
28. Скворцов Д., Комарницький В., Яворський Р. Інструменти забезпечення проєктів (програм) матеріальними ресурсами. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 68–75. DOI: 10.35774/econa2024.02.068.
29. Словник термінів з управління проєктами PMI. 2022. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055928.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
30. Хігні Дж. Основи управління проєктами / пер. з англ. Я. Машико. 5-те вид. Харків : Фабула, 2020. 272 с.
31. Baguley P. *Improve Your Project Management: Teach Yourself*. Hachette UK, 2010. 224 p.
32. Barnes M. Some origins of modern project management-A personal history. 2006. URL: http://www.pmforum.org/viewpoints/2006/08_4.htm (Date of access: 08.10.2025).
33. Bacich L. *Project Resource Management: The Ultimate Guide*. URL: <http://productive.io/blog/project-resource-management/> (Date of access: 09.11.2025).
34. Buttrick R. *The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects*. Routledge, 2019. 553 p.

35. DeLone W. H., McLean E. R. The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*. 2003. Vol. 19(4). P. 60–95.

36. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3 ed. (PMBOK Guide). Project Management Inst, 2004. 390 p.

37. Hoban S. M. 8 Resource Management Best Practices How To Apply Them. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/project-resource-management-best-practices/> (Date of access: 09.11.2025).

38. Ika L. A. Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's Hiding Hand. *World Development*. 2018. Vol. 103(1). P. 369–382.

39. Jugdev K., Mathur G. Classifying project management resources by complexity and leverage. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2012. Vol. 5(1). P. 105–124.

40. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 13th ed. John Wiley Sons, 2017. 814 p.

41. Kukhnavets P. What Are Project Management Resources? Ultimate Guide with Types and Examples. URL: <https://blog.ganttpro.com/en/project-management-resources/> (Date of access: 01.11.2025).

42. Maltzman R., Shirley D. Driving project, program, and portfolio success: The sustainability wheel. 1st ed. New York, 2015. 216 p. DOI: 10.1201/b18975.

43. Maximizing Project Success. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/project-success> (Date of access: 01.11.2025).

44. Myagkova S. What are the different types of resources in a project? URL: <https://www.priofy.io/ressources/academy/types-of-resources-in-a-project> (Date of access: 01.11.2025).

45. Pinto J. K., Slevin D. P. Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*. 1988. Vol. 19(1). P. 67–72.

46. Resource Management in Project Management: processes, tools and techniques. URL: <https://triskellsoftware.com/blog/project-resource-management/> (Date of access: 12.11.2025).

47. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing project management. The diamond approach to successful growth and innovations. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 288 p.

48. Strasser J., Schmidt-Sibeth A. Resource Management in Project Management: Basics and Areas for Beginners. URL: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/resource-management/> (Date of access: 10.09.2025).

49. Zhied E. Types of resources in project management: A detailed guide. URL: <https://birdviewpsa.com/blog/types-of-resources-in-project-management/> (Date of access: 05.11.2025).

50. Zwikael O., Meredith J. Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021. Vol. 68(6). P. 1745–1757.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2019	01	01
Підприємство	ТОВ «МІЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47»	40304797		
Територія	Київська обл.	6310136600		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	230		
Вид економічної діяльності		46.46		
Середня кількість працівників, осіб	50			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон				

Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
-------------	-------------	---------

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		372,9
первісна вартість	1011		768,6
знос	1012	()	(395,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		372,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		663,4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		35,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		183,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195		882,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300		1255,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		347,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		9,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495		356,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		203,3
розрахунками з бюджетом	1620		233,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		436,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700		1255,0

2. Звіт про фінансові результати
за ___ 2020__ р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5812,5	
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5812,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5622,9)	()
Інші операційні витрати	2180		()
Інші витрати	2270		()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5622,9)	()
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	189,6	
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	189,6	

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2019	01	01
Підприємство <u>ТОВ «МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47»</u>	за ЄДРПОУ	40304797		
Територія <u>Київська обл.</u>	за КАТОТТГ ¹	6310136600		
Організаційно-правова форма <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	46.46		
Середня кількість працівників, осіб <u>50</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон				

1. Баланс	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня 2020</u> р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		372,9
первісна вартість	1011		768,6
знос	1012	()	(395,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		372,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		663,4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		35,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		183,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195		882,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300		1255,0
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		347,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		9,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495		356,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		462,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		203,3
розрахунками з бюджетом	1620		233,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		436,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		1255,0

2. Звіт про фінансові результати
за ___ 2020 __ р.

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5812,5	
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5812,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5622,9)	()
Інші операційні витрати	2180		()
Інші витрати	2270		()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5622,9)	()
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	189,6	
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	189,6	

Керівник

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємств во	ТОВ «МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47»	Дата (рік, місяць, число)	
Територія	Київська обл.	за ЄДРПОУ	403
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	6310
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	2
Середня кількість працівників, осіб	50	за КВЕД	46
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс
на 31 грудня 2022__ р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

18010

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	302,9	316,6
первісна вартість	1011	698,6	718,4
знос	1012	(395,7)	(401,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	302,9	316,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	413,4	230,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	124,4	488,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	389,9	216,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	927,7	934,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1230,6	1251,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	347,0	347,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	139,5	100,6
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	486,5	447,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	315,8	465,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	362,2	280,4
розрахунками з бюджетом	1620	66,1	58,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	428,3	338,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1230,6	1251,4

2. Звіт про фінансові результати
за ___ 2020__ р.

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4113,7	6712,1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4113,7	6712,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4718,9)	(6352,4)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4718,9)	(6352,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-605,2	359,7

Керівник

(підпис)_____
(ініціал
прізвище)Головний
бухгалтер_____
(підпис)_____
(ініціал
прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2022	01 01
Підприємство	<u>ТОВ «МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47»</u>	за ЄДРПОУ	40304797
Територія	<u>Київська обл.</u>	за КАТОТТГ ¹	6310136600
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	<u></u>	за КВЕД	46.46
Середня кількість працівників, осіб	<u>50</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	316,6	289,8
первісна вартість	1011	718,4	710,3
знос	1012	(401,8)	(420,5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	316,6	289,8
II. Оборотні активи			

Запаси:	1100	230,0	246,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	488,8	517,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	216,0	255,7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	934,8	1020
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1251,4	1309,8
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	347,0	347,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100,6	103,5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	447,6	450,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	465,2	597,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	280,4	174,6
розрахунками з бюджетом	1620	58,2	87,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	338,6	261,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1251,4	1309,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 20__ р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7417,5	4113,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7147,5	4113,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6146,8)	(4718,9)
Інші операційні витрати	2180		()
Інші витрати	2270		()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6146,8)	(4718,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300		()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	127,0	-605,2

Керівник

(підпис)_____
(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали,
прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2022	
Підприємство	ТОВ «МЦ ЗАКРЕВСЬКОГО 47»	за ЄДРПОУ	40304797
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ ¹	6310136600
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	46.46
Середня кількість працівників, осіб	50		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс
на 31 грудня 2024 р.

Форма N 1-
м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	289,8	1335,6
первісна вартість	1011	710,3	1853,2
знос	1012	(420,5)	517,6
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	289,8	1335,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	246,8	319,2
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	517,5	420,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	255,7	280,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1020	1020,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1309,8	2355,6
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	347,0	347,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	103,5	150,6
Неоплачений капітал	1425	()	
Усього за розділом I	1495	450,5	497,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	597,6	1577,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	174,6	185,6
розрахунками з бюджетом	1620	87,1	95,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	261,7	280,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1309,8	2355,6

2. Звіт про фінансові результати

за _____ 20__ р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8340,8	7417,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8340,8	7147,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7424,3)	(6146,8)
Інші операційні витрати	2180	()	
Інші витрати	2270	()	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7424,3)	(6146,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300	()	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	916,5	127,0

Керівник

 (підпис)

 (ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

 (підпис)

 (ініціали,
прізвище)